



sta  **Ff**

GUIDA ALL'USO

 **GIUNTI**
PSYCHOMETRICS



INDICE

Employability: verso una gestione flessibile dei ruoli	3
Caratteristiche fondamentali di STAFF	6
> Le dimensioni	8
> I punti di forza	11
> Campione normativo e proprietà psicometriche	12
Guida alla somministrazione e allo scoring	13
> Somministrazione	13
> Scoring	16
> Report interpretativo	17
STAFF in pratica: un processo di selezione	21
Riferimenti bibliografici	33

STAFF è stato ideato e sviluppato da Guido Alessandri, Paolo Candreva, Lorenzo Filosa, Elena Zorzi e Laura Borgogni. Tutti i diritti sono riservati.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresi stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

© 2023, Giunti Psychometrics S.r.l. – Firenze.

EMPLOYABILITY: VERSO UNA GESTIONE FLESSIBILE DEI RUOLI

Nelle organizzazioni contemporanee è sempre più frequente che i ruoli assumano caratteristiche sfumate e i confini tra essi tendano a essere “liquidi”, dunque caratterizzati dal passaggio costante da una posizione gerarchica all’altra. In un mondo lavorativo contraddistinto da una diminuita asimmetria formale tra le parti, la capacità di adattamento ai diversi ruoli e contesti lavorativi rappresenta un’importante competenza professionale che contribuisce a ridefinire il concetto di **employability**. Focalizzandosi sulla capacità di flessibilità dell’individuo di fronte alle diverse situazioni lavorative, la definizione di employability si riferisce



così al grado in cui le competenze, le conoscenze e gli attributi personali di un individuo lo rendono potenzialmente adatto a ricoprire **incarichi** e **ruoli differenti** all'interno del mercato del lavoro in generale o della sua stessa organizzazione. Effettuare un'indagine sull'employability permette quindi di valutare le competenze necessarie alla gestione delle diverse situazioni lavorative e di identificare per ciascun individuo eventuali aree di sviluppo.

Nelle organizzazioni contemporanee i confini tra i ruoli sono “liquidi” e si può passare dinamicamente dal ruolo di follower a quello di leader.

Indagare la capacità di un individuo di **adattarsi** e relazionarsi ai diversi ruoli, richieste e contesti lavorativi implica prendere in esame il legame che intercorre tra i ruoli di follower e leader. In uno scenario dai confini organizzativi sempre meno definiti, non è raro trovare come chi svolge la funzione di leader rispetto a un processo o a un ambito organizzativo sia spesso chiamato a rispondere del proprio operato a un altro leader di rango organizzativo più elevato (Collison, 2006; Tannoff e Barlow, 2002). Nello svolgimento del proprio ruolo lavorativo uno stesso individuo può dunque trovarsi a passare **dinamicamente** dal ruolo di follower a quello di leader (Baumann, 2007; Foster, 1989). In letteratura tali costrutti sono spesso trattati come complementari (Bass e Stogdill, 1990), nel senso che i follower sono considerati destinatari dell'influenza del leader, moderatori dell'impatto dei leader e allo stesso tempo costruttori della leadership e possibili sostituti del leader (arrivando addirittura a mettere in discussione l'utilità di una rigida distinzione tra le due figure e suggerendo la necessità di una **leadership condivisa, distribuita, diffusa**; Shamir, 2007). I follower possono altresì aiutare a comprendere quali caratteristiche consentono di aumentare l'efficacia dei leader. Quello che in definitiva sembra definire un leader rispetto a un follower è la proporzione di tempo speso nel ruolo di leader e il potere posseduto. La maggior parte dei modelli concorda, tuttavia, nel riconoscere al follower la possibilità di equilibrare in qualche modo l'asimmetria di potere attraverso l'influenza che egli stesso può esercitare sul leader. La rela-

zione positiva tra leader e follower sembra essere quindi un fattore chiave nel **processo di influenza** non solo del leader nei confronti del follower, ma anche viceversa. Tale processo può risultare determinante nell'orientare le decisioni organizzative e nel processo di allocazione delle risorse.

La capacità di alternarsi nei ruoli di **influenza/guida** e di **osservanza/supporto** soddisfa il modello di competenze richiesto dal contesto organizzativo "liquido" attuale e consente alla persona di partecipare con il proprio impegno alla **gestione** flessibile dei ruoli e di contribuire al funzionamento ottimale dell'organizzazione. In questo senso tale attitudine diviene espressione di employability, assimilabile a una vera e propria **competenza** professionale, poiché coglie la capacità di adattamento dell'individuo sia a situazioni lavorative deboli o destrutturate (in cui il contesto non propone specifici modelli comportamentali da seguire e nelle quali i fattori disposizionali hanno maggiore impatto sul comportamento manifestato) sia a quelle altamente strutturate o forti (dove assumono maggiore rilevanza i fattori contestuali).

Il costrutto dell'**employability** è stato studiato secondo due approcci generali:

Un **primo approccio** assimila l'employability a una vera e propria competenza professionale o a un insieme di competenze professionali (Van der Heijde e Van Der Heijden, 2006). Questo filone di studio si basa dunque su un approccio di tipo disposizionale e concepisce l'employability come "una costellazione di differenze individuali che predispongono le persone ad adattarsi proattivamente ai loro ambienti di lavoro e carriera".

Il **secondo approccio** identifica l'employability come la percezione delle proprie possibilità di ottenere e mantenere il lavoro (Berntson e Marklund, 2007; Berntson, Näswall e Sverke, 2008; Rothwell e Arnold, 2007; Rothwell, Herbert e Rothwell, 2008; Rothwell, Jewell e Hardie, 2009; Vanhercke et al., 2014). Questo approccio sottolinea l'importanza della valutazione soggettiva poiché ipotizza che gli individui agiscano maggiormente in base alle loro percezioni anziché alla realtà oggettiva.

CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DI STAFF

Il test **STAFF** è stato sviluppato per misurare l'employability intesa come l'abilità dell'individuo di adattarsi proattivamente alle richieste dell'ambiente lavorativo. Appartiene alla categoria dei **test situazionali** e si propone come uno strumento di facile somministrazione. È costituito da **26 scenari**, ciascuno dei quali è composto da 4 alternative di risposta. La persona a cui è somministrato STAFF viene posta di fronte a situazioni concrete che richiedono di scegliere tra differenti comportamenti, spesso opposti l'uno all'altro, al fine di anticiparne la risposta a situazioni analoghe. Confrontando le scelte della persona con quelle normative all'interno di un determinato contesto lavorativo, è possibile valutarne il livello di adattabilità di fronte a cambiamenti di ruolo, mansione o progressione di carriera.



I TEST SITUAZIONALI

I test situazionali (*Situational Judgement Test*; Campion e Ployhart, 2013; Schmitt e Chan, 2006) prevedono una serie di **scenari lavorativi realistici** (in forma scritta) ed esaminano come la persona risponde al questionario rispetto alle intenzioni o alle ipotetiche reazioni comportamentali alle situazioni proposte.

Solitamente, ogni situazione presenta criticità o problematiche che possono essere risolte con l'impiego di

conoscenze, abilità, capacità o altre competenze personali e professionali. Alla persona che compila il test viene chiesto di indicare come si comporterebbe in ciascuna delle diverse situazioni presentate negli scenari, selezionando una delle alternative di risposta proposte. Le risposte ottenute forniscono informazioni utili alla comprensione delle caratteristiche di **personalità, attitudini** e/o **abilità** della persona (Campion e Ployhart, 2013).

“

I test situazionali misurano la capacità della persona di valutare l'efficacia delle possibili strategie per gestire le situazioni problematiche.

”

VANTAGGI DEI TEST SITUAZIONALI

Attenuano e contrastano i *self-enhancement bias*, ovvero la tendenza a rispondere descrivendosi migliori o più capaci di quanto si è effettivamente, distorcendo le risposte.

Aumentano la validità ecologica della misura grazie alla loro natura “simulativa”.

Forniscono informazioni accurate e maggiormente predittive sugli esiti lavorativi rispetto a strumenti tradizionali (ad esempio, i test di autovalutazione).



LE DIMENSIONI

Le dimensioni di STAFF sono state messe a punto per permettere l'esplorazione dei comportamenti che un individuo metterebbe in atto in una determinata situazione lavorativa (potenziali) e il loro confronto con i comportamenti considerati efficaci (attesi) nei domini ritenuti caratteristici dell'attività lavorativa, come la **gestione del lavoro**, la **relazione con i superiori e con i colleghi**, il **perseguimento dei valori organizzativi**. Di seguito sono riportate le dimensioni misurate da STAFF:

EXTRA ROLE DEMANDS

- › Coglie come la persona si colloca rispetto all'insieme di regole organizzative formali e informali, esplicite e implicite.
- › Analizza il rapporto della persona con l'etica professionale e la sua capacità di aderire a norme valoriali implicite in situazioni in cui è chiesto di autodisciplinarsi o è possibile agire in autonomia.
- › Esplora il conflitto tra la sfera personale e le richieste dell'organizzazione all'interno di diverse situazioni lavorative.

SETBACKS MANAGEMENT

- › Esplora quanto la persona sente di poter contare su un insieme di risorse personali sufficientemente ampio, in grado di consentirle di mantenere un comportamento proattivo in diverse situazioni professionali in termini di pressione temporale, difficoltà relazionali e/o operative.



FLEXIBLE RULES ADAPTATION

- › Coglie l'adattamento flessibile alle regole della persona all'interno dei diversi contesti di riferimento.
- › Analizza in particolare le situazioni che si discostano dalle personali aspettative e possono richiedere una rivalutazione del proprio assetto valoriale.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

- › Verifica l'adattabilità della persona, intesa come capacità di accogliere nuove esigenze e prescrizioni, facendo fronte alle richieste di cambiamento dell'ambiente lavorativo e mostrando la capacità di riorganizzare il proprio comportamento in funzione dei nuovi obiettivi e delle necessità emergenti.

SELF-CONTROL

- › Coglie il livello di controllo su sé stessa, l'assertività e la stabilità emotiva della persona di fronte a situazioni potenzialmente frustranti, oppure apertamente provocatorie, che forniscono sollecitazioni attivanti o richieste pressanti.

ACCOUNTABILITY

- › Valuta l'affidabilità e la coscienziosità della persona ponendola di fronte a situazioni che richiedono di confrontarsi con obiettivi di contesto.

ALLA RICERCA DEL CANDIDATO IDEALE

Identificare le competenze desiderabili associate a uno specifico ruolo consente di selezionare i candidati maggiormente aderenti a tale ruolo e di sostenerne lo sviluppo nel corso della carriera. Per identificare il profilo del candidato ideale è importante analizzare tre dimensioni associate a un determinato ruolo organizzativo:

- > Caratteristiche del **responsabile diretto**
- > Caratteristiche della **situazione**
- > Caratteristiche generali dell'**organizzazione**

L'analisi di questi tre elementi consente l'**individuazione del profilo** al quale ogni collaboratore dovrebbe il più possibile approssimarsi.

Definire le competenze desiderabili e sviluppare le qualità proprie per ciascun ruolo consente non solo di ottimizzare i processi di selezione e reclutamento, ma anche di attivare interventi formativi per aiutare i collaboratori a valorizzare la propria figura professionale all'interno dello specifico contesto di interesse. Appare dunque evidente come la gestione dei processi organizzativi possa beneficiare dell'individuazione e dell'analisi delle caratteristiche dei candidati anche durante l'utilizzo del test STAFF, dove alcune dimensioni possono assumere maggior rilevanza rispetto ad altre a seconda del ruolo ricercato.



I PUNTI DI FORZA

Utilizzo all'interno di differenti contesti organizzativi, sia civili sia militari.

Somministrazione agile. La brevità ne favorisce l'impiego in valutazioni che prevedono l'utilizzo di più strumenti.

Buona convergenza tra punteggi fattoriali e punteggi medi che ne assicura un facile utilizzo.

In quanto test situazionale attenua il fenomeno del *self-enhancement bias*, rivelandosi uno strumento resistente ai processi di distorsione.

La natura simulativa del test fornisce informazioni accurate e maggiormente predittive dell'esito lavorativo rispetto a strumenti tradizionali.



STAFF aiuta le organizzazioni a far convergere i comportamenti dei collaboratori verso quelli attesi e può essere impiegato sia per selezionare nuovi candidati sia per identificare punti di forza e aree di sviluppo del personale.

All'interno delle organizzazioni il questionario può essere impiegato per:

- ▶ **selezionare** nella fase iniziale i candidati più idonei a ricoprire i ruoli richiesti;
- ▶ **identificare** tra i dipendenti coloro che possiedono le caratteristiche più funzionali al cambiamento di mansione e all'assunzione di nuove responsabilità;
- ▶ **predispone interventi** formativi sui bisogni emergenti dei collaboratori per valorizzarne le competenze e implementare quelle necessarie alla crescita personale e organizzativa;
- ▶ **valutare** a distanza di tempo l'esito degli interventi di formazione programmati.

CAMPIONE NORMATIVO E PROPRIETÀ PSICOMETRICHE



Campione



198
maschi
(45%)

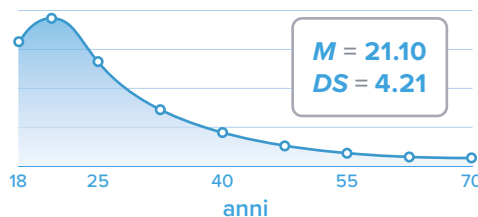
443

lavoratori



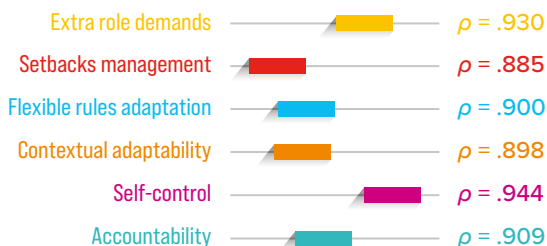
245
femmine
(55%)

Età



Attendibilità interna

L'attendibilità è stata calcolata utilizzando il coefficiente ρ . I coefficienti di tutte le dimensioni di STAFF risultano più che accettabili.



Attendibilità test-retest

132 lavoratori appartenenti al campione di standardizzazione



47
maschi



85
femmine

Età compresa tra 19 e 57 anni
 $M = 21.73$
 $DS = 2.52$

Le correlazioni test-retest risultano comprese tra

$$r_{\min} = .400 \text{ e } r_{\max} = .635$$

dimostrando una buona stabilità nel tempo di ogni dimensione del questionario.

Validità esterna

Sono state calcolate una serie di correlazioni tra le dimensioni di STAFF e alcuni indici di adattamento lavorativo (**Work Engagement** e **Burnout**).

UWES

Utrecht Work Engagement Scale



MBI-GS

Maslach Burnout Inventory General Survey

> **Extra role demands** è correlata positivamente con il Work Engagement e negativamente con il cinismo, suggerendo come lavoratori che tendono a gestire più efficacemente impegni lavorativi che vanno al di là delle mansioni richieste dal proprio ruolo manifestino un maggiore investimento di energie nel lavoro e minori livelli di sintomi di disadattamento lavorativo.

> **Accountability** e **Flexible rules adaptation** sono correlate positivamente con Work Engagement e alcune sue sottodimensioni, e negativamente con Burnout e alcune sottodimensioni, attestando come chi tende a essere più affidabile, flessibile e ad adattarsi meglio alle varie circostanze lavorative presenti anche un maggior investimento nel proprio lavoro.

WORK

ENGAGEMENT

Stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione.

BURNOUT

Stato mentale caratterizzato da esaurimento, cinismo e riduzione dell'efficacia professionale.

GUIDA ALLA SOMMINISTRAZIONE E ALLO SCORING



SOMMINISTRAZIONE

online
in presenza
o da remoto



TEMPO

circa 20 minuti



SCORING

sulla piattaforma
di testing online



REPORTISTICA

report
interpretativo

SOMMINISTRAZIONE

Somministrazione online

La somministrazione del test STAFF avviene attraverso la piattaforma di testing online di Giunti Psychometrics e richiede circa 20 minuti.

Per procedere con la somministrazione è sufficiente che la persona valutata sia collegata alla **piattaforma online di Giunti Psychometrics** e proceda con il questionario seguendo le istruzioni che verranno visualizzate sullo schermo. Le informazioni anagrafiche e le risposte saranno registrate in tempo reale durante la compilazione del test.

La somministrazione del questionario può avvenire in **presenza o da remoto**. Per procedere con la somministrazione a distanza sarà possibile generare un link direttamente all'interno della piattaforma e inviarlo alla persona che potrà svolgere il test quando preferisce.

Altre modalità di somministrazione

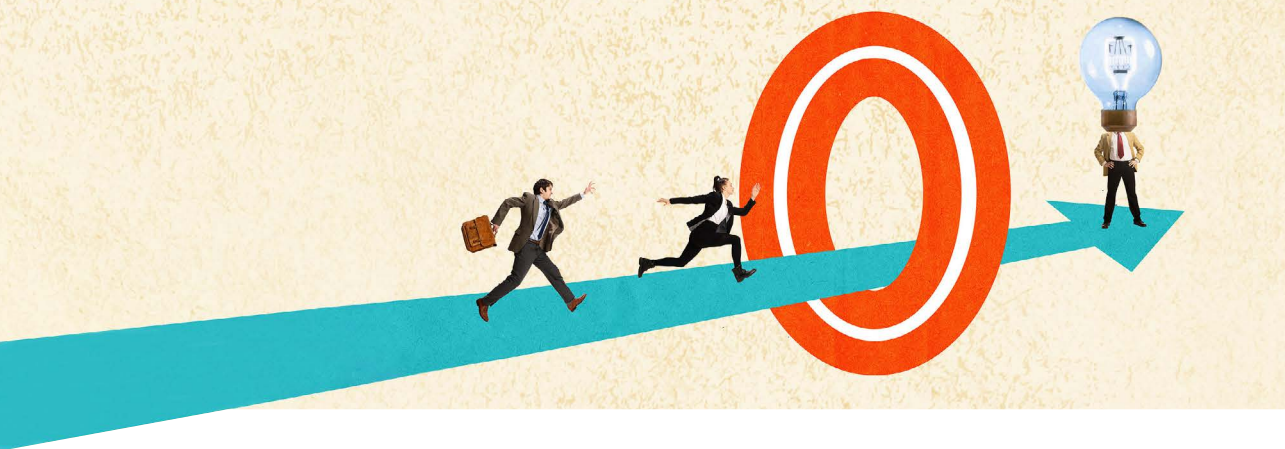
- › In contesti specifici, è possibile somministrare lo strumento anche in modalità carta e matita. Per questa modalità è sufficiente avere a disposizione il **questionario** su cui la persona indicherà le sue risposte. Le istruzioni per la compilazione sono riportate sul questionario e possono essere lette dalla persona valutata oppure dall'esaminatore.
- › Qualora si abbia necessità di svolgere una somministrazione del test per un grande numero di persone è inoltre possibile utilizzare il **foglio di risposta a lettura ottica** su cui il candidato dovrà riportare le risposte e registrare i propri dati anagrafici. In questo caso l'esaminatore dovrà ricordare alla persona di non scrivere sul questionario, ma di utilizzare esclusivamente il foglio di risposta a lettura ottica per annotare le risposte.



I materiali necessari per effettuare la somministrazione carta e matita di STAFF sono acquistabili su richiesta. Per maggiori informazioni scrivere a talent@giuntipsy.com.

Setting

È opportuno che l'ambiente in cui si effettua la somministrazione sia **tranquillo, ben illuminato e privo di distrazioni**, tale da favorire l'attenzione e la concentrazione. Se si decide di compiere una somministrazione online a distanza particolare cura va riservata nel guidare la persona nella preparazione del setting, invitandola a scegliere una postazione comoda, isolata e lontana da fonti di distrazione.



Avvertenze per l'esaminatore

L'esaminatore non può parafrasare, spiegare o chiarire termini e deve limitarsi ad assistere la persona nella compilazione.

L'esaminatore può presentare il questionario come un compito che richiede di analizzare alcuni **scenari** relativi a circostanze comuni nella vita lavorativa di ognuno. Alla persona viene chiesto di comprendere la natura dello scenario, rifletterci un momento sopra e quindi selezionare, tra le diverse tipologie di comportamento proposte, quella che corrisponde al **comportamento** che avrebbe messo in atto **in quella situazione**.

Se nel corso della somministrazione emergono dubbi o perplessità, l'esaminatore può eventualmente offrire chiarimenti rispetto alla procedura o alle modalità di compilazione. Vanno invece del tutto **evitate spiegazioni** finalizzate a chiarire il contenuto dello scenario e a comprenderlo. Ad esempio, uno scenario non va riformulato o parafrasato.

Qualsiasi intervento dell'esaminatore volto a migliorare la comprensione va evitato, come pure ogni azione o atteggiamento tale da suggerire la risposta allo scenario.



STAFF può essere utilizzato da professionisti che si occupano di selezione del personale o valutazione del potenziale, sia in processi di Assessment Center sia di Individual Assessment.

La responsabilità dell'uso corretto e dell'interpretazione dei risultati di STAFF spetta al professionista. Si presuppone che ogni professionista che utilizzi questo strumento di valutazione disponga di un appropriato livello di **competenza**, manifesti **consapevolezza etica** e conosca in maniera approfondita e dettagliata le linee guida che ne regolano l'utilizzo e l'interpretazione.

SCORING

Lo scoring di STAFF può essere effettuato attraverso la **piattaforma di testing online** di Giunti Psychometrics. In caso di somministrazione online, lo scoring avviene in automatico all'interno della piattaforma in quanto le risposte vengono registrate in tempo reale durante la compilazione del questionario.

In caso di somministrazione carta e matita, dopo che la persona ha compilato il questionario o il foglio di risposta, il somministratore inserisce le risposte attraverso la tastiera del computer sull'apposita maschera di inserimento manuale presente nella piattaforma. Prima di procedere, è importante aver verificato che la persona abbia compilato la parte relativa ai dati anagrafici. Una volta effettuato lo scoring, sarà possibile scaricare il **report** interpretativo di STAFF nel quale sono presentati e commentati i punteggi della persona. Solo l'esaminatore è autorizzato a scaricare il report digitale generato dalla piattaforma di testing online.



Il programma di scoring calcola i punteggi standardizzati su una scala a 10 punti chiamata *Sten* (*Standard ten score*). I punteggi ottenibili variano da 1 a 10 e consentono una lettura veloce e intuitiva dei risultati. La scala *Sten* ha $M = 5.5$ e $DS = 2$.



REPORT INTERPRETATIVO

Il report interpretativo di STAFF fornisce informazioni utili nella fase iniziale di selezione del personale e nella valutazione delle risorse in ambito organizzativo, permettendo di identificare coloro che risultano in possesso delle caratteristiche più funzionali ai ruoli richiesti. Le informazioni raccolte consentono dunque al professionista di definire il profilo di employability di una persona e di calibrare i successivi interventi formativi.

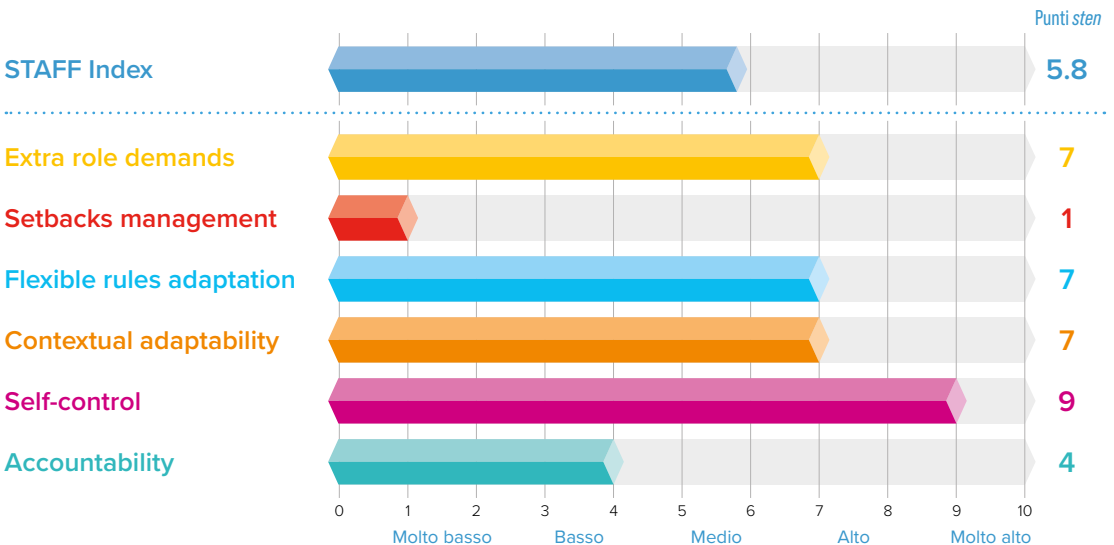
Il report fornisce i **punteggi** ottenuti per ciascuna dimensione e i **profili descrittivi** che caratterizzano tali punteggi. L'**indice globale**, STAFF Index, riassume l'andamento generale della persona e richiede di essere valutato alla luce dei punteggi che la persona ha ottenuto nelle 6 dimensioni del test.

Il report interpretativo di STAFF è diviso nelle seguenti sezioni:

- Riepilogo dei punteggi e STAFF Index;
- Profilo descrittivo del punteggio ottenuto per ciascuna dimensione.

I PUNTEGGI DI STAFF

Punteggio	Classificazione
1-2	Molto basso
3-4	Basso
5-6	Medio
7-8	Alto
9-10	Molto alto



Nelle sezioni seguenti sono presentate le caratteristiche che contraddistinguono le persone che ottengono punteggi alti e punteggi bassi nelle dimensioni di STAFF.

EXTRA ROLE DEMANDS

PUNTEGGI ALTI

La persona dimostra un'alta disponibilità ad accettare le regole e ad agire in maniera conforme alle richieste ricevute. Risponde alle richieste organizzative anche in caso di urgenze, a volte anteponendo tali richieste ai propri desideri e/o bisogni.

La persona dimostra difficoltà ad accettare le regole e ad agire in maniera conforme alle richieste ricevute. In caso di urgenze o di fronte alla necessità di tutelare i propri bisogni e/o desideri potrebbe non rispondere alle richieste organizzative.

PUNTEGGI BASSI

SETBACKS MANAGEMENT

PUNTEGGI ALTI

In situazioni di urgenza lavorativa la persona si sente sicura delle proprie idee e le condivide per cercare di influenzare il resto del gruppo. Di fronte a fallimenti/difficoltà sa contenere la frustrazione e la delusione, e fa appello alle proprie risorse personali reagendo velocemente e in modo adeguato.

In situazioni di urgenza lavorativa la persona può non sentirsi sufficientemente sicura delle proprie idee e orientarsi verso quelle espresse dalla maggioranza. Di fronte a fallimenti/difficoltà può sentirsi delusa e avere bisogno di tempo per riprendersi dallo sconforto. Può non sentirsi sempre in grado di reagire prontamente.

PUNTEGGI BASSI



FLEXIBLE RULES ADAPTATION

PUNTEGGI ALTI

La persona considera il raggiungimento di obiettivi organizzativi prioritario al rispetto assoluto delle procedure. Possiede una buona capacità di modificare le proprie convinzioni. Affronta efficacemente problemi che prevedono modalità di risoluzione che si discostano da quelle conosciute e accetta incarichi che prevedono di seguire prassi differenti da quelle abituali e di assumere una certa responsabilità. Si mostra tollerante nei confronti di punti di vista differenti dal proprio.

La persona considera il raggiungimento di obiettivi organizzativi secondario al rispetto assoluto delle procedure, seppur non funzionali. Tende a non modificare le proprie convinzioni, soprattutto se radicate in esperienze passate. Può trovare gravoso affrontare problemi che richiedono modalità di risoluzione che si discostano da quelle conosciute ed evitare gli incarichi di una certa responsabilità e che prevedono l'adozione di un approccio diverso dal proprio. Non è sempre tollerante nei confronti di punti di vista differenti dal proprio.

PUNTEGGI BASSI

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

PUNTEGGI ALTI

La persona ben si adatta a decisioni e a richieste organizzative, anche quando si discostano dalle proprie aspettative, considerandole in modo funzionale per l'organizzazione. Quando le richieste sono in netto contrasto con i suoi obiettivi o le sue opinioni, manifesta il proprio punto di vista adeguandosi comunque a quanto richiesto. Si conforma alle richieste, non rinunciando completamente ai propri interessi e modalità, ma cercando di integrarli con le necessità dell'organizzazione.

La persona si adatta con difficoltà a decisioni e a richieste organizzative in particolare quando si discostano dalle proprie aspettative. Quando le richieste sono in contrasto con i suoi obiettivi o le sue opinioni può opporre resistenza o, al contrario, adottare un comportamento passivo evitando di condividere il proprio punto di vista. Tende ad anteporre i propri interessi e le proprie modalità alle necessità dell'organizzazione.

PUNTEGGI BASSI

SELF-CONTROL

PUNTEGGI ALTI

La persona mostra una buona capacità di gestione delle situazioni frustranti o provocatorie, riuscendo a mettere in atto comportamenti adattivi anche in situazioni critiche. In caso di conflitto, trova il modo di condividere il proprio punto di vista e se necessario esprime il proprio disaccordo. Preferisce la riconciliazione e il confronto piuttosto che l'interruzione dei rapporti. Anche nelle avversità persegue gli obiettivi assegnati senza procrastinarli.

La persona può trovare difficile la gestione di situazioni frustranti o provocatorie, reagendo non sempre in maniera funzionale alla risoluzione delle criticità. In caso di conflitto preferisce evitare tensioni, anche se ciò significa rinunciare a spiegare il proprio punto di vista e a condividere la propria opinione. Preferisce l'allontanamento al confronto diretto. Può procrastinare l'esecuzione di un compito assegnato e dedicarsi all'ultimo momento.

PUNTEGGI BASSI

ACCOUNTABILITY

PUNTEGGI ALTI

La persona dimostra disponibilità a mettere da parte gli interessi personali per far fronte a necessità organizzative. Porta a termine i lavori con scrupolosità e accuratezza, e nei compiti che richiedono dedizione prolungata emerge un quadro di chiara affidabilità. Svolge il proprio lavoro revisionando i diversi passaggi, a cui si dedica con la doverosa attenzione. Mostra disponibilità anche in circostanze caratterizzate da urgenza e scarso preavviso o di fronte a richieste di gestione del lavoro secondo modalità diverse da quelle personali.

La persona tende a centrarsi sugli obiettivi personali e a trascurare a volte le necessità e/o le richieste organizzative. Può mostrare alcune difficoltà nel portare a termine i lavori con scrupolosità e accuratezza, soprattutto nei compiti che richiedono dedizione prolungata. Può non svolgere il proprio lavoro revisionando i diversi passaggi, ritenendo questa attività una forma di pignoleria potenzialmente fastidiosa. In circostanze caratterizzate da urgenza e scarso preavviso, o di fronte a richieste di gestione del lavoro secondo modalità diverse da quelle personali, è possibile a volte aspettarsi un suo rifiuto.

PUNTEGGI BASSI

STAFF IN PRATICA: UN PROCESSO DI SELEZIONE

OGGETTO DELLA SELEZIONE

Importante azienda internazionale del settore Trasporti&Logistica, con sede principale in Germania, ricerca una figura per la posizione di Supply Chain Specialist.

Le pagine che seguono contengono la presentazione, l'analisi e la descrizione di due profili ottenuti durante un processo di selezione, che prevede anche la somministrazione di STAFF. Le informazioni sulla valutazione e il materiale biografico sono stati modificati per proteggere la privacy delle persone valutate e per aderire agli standard etici di assessment. Vengono discussi i risultati emersi dalla somministrazione di STAFF e dal colloquio di approfondimento e viene offerta una loro breve interpretazione.

L'analisi del profilo di **employability** dei candidati avviene all'interno di un processo di selezione promosso da un'importante azienda globale nel settore Trasporti&Logistica, con *headquarter* in Germania.

Le risorse concorrono per la posizione di **Supply Chain Specialist**. Tale figura dovrà occuparsi del miglioramento delle operazioni relative alla *supply chain* e della gestione delle spedizioni da e verso il mercato estero, interfacciandosi con clienti interni (colleghi dei reparti di produzione, magazzino, acquisti e area commerciale) ed esterni. Riportando al Supply Chain Manager, dovrà prendere in carico lo studio e la definizione delle migliori strategie operative propedeutiche al miglioramento dell'intero processo di spedizione.

In base alle necessità dell'azienda, è stato attivato un processo di selezione che comprende l'utilizzo di diverse prove, tra cui la somministrazione di STAFF.

Le caratteristiche del profilo ricercato sono le seguenti:

- Laurea specialistica in Ingegneria gestionale o Economia e Management;
- 1 o 2 anni di esperienza nel ruolo in settori analoghi (*supply chain* di beni e servizi);
- Conoscenza della lingua inglese attestata dagli Enti certificatori riconosciuti (livello C1);
- Conoscenza del tedesco attestata dagli Enti certificatori riconosciuti (livello B2);
- Disponibilità a trasferte internazionali;
- Conseguimento di titoli post-universitari (Master di I e II livello) nell'ambito della logistica come requisito aggiuntivo.

Inoltre, per la posizione sono richieste:

- Capacità di lavorare all'interno di un team e buone doti di comunicazione e relazione;
- Capacità di pianificazione e organizzazione sistematica del lavoro e delle attività;
- Flessibilità e capacità di lavorare in un ambiente dinamico e in continua evoluzione;
- Capacità di gestire situazioni potenzialmente frustranti e tolleranza allo stress;
- Atteggiamento proattivo e orientamento all'obiettivo.



Fasi del processo di selezione

1

Alla pubblicazione dell'annuncio hanno risposto 115 persone.

2

Il primo processo di **screening dei CV** ha consentito di individuare 75 candidati in possesso delle caratteristiche *hard* di base richieste dalla posizione (quali titolo di studio ed esperienza professionale).

3

Ai 75 candidati è stato dunque somministrato il **test STAFF** in modalità online. Alla chiusura delle somministrazioni sono stati estratti dalla piattaforma di testing online di Giunti Psychometrics i punteggi ottenuti dai candidati per effettuare un *ranking* dei migliori attraverso l'utilizzo del punteggio globale STAFF Index.

4

Da questa graduatoria preliminare sono stati selezionati i 20 candidati con il punteggio più alto per sottoporli alla fase successiva della selezione che ha previsto lo svolgimento di altre prove, tra cui un **colloquio di approfondimento**.

I due profili descritti di seguito, anche se considerevolmente diversi, consentono di analizzare le 6 dimensioni di employability del test STAFF, mettendo in risalto i punti di forza e le aree di miglioramento delle risorse valutate e di effettuare una lettura integrata dei punteggi alla luce di quanto emerso anche nel colloquio di approfondimento.



GIOVANNI

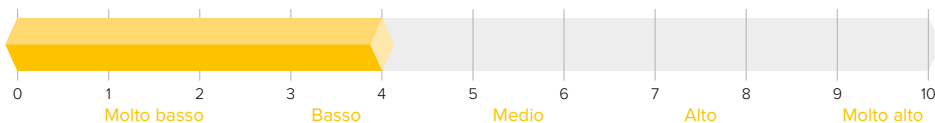
STAFF
Index

P. Sten
6.7

Giovanni è laureato in Ingegneria gestionale e da un anno ricopre il ruolo di Junior Supply Chain Specialist in un'azienda che opera nel settore alimentare. Nello STAFF Index, Giovanni ha ottenuto un punteggio di 6.7. Di seguito viene presentato e commentato il suo profilo di employability, facendo riferimento anche al colloquio di approfondimento.

EXTRA ROLE DEMANDS

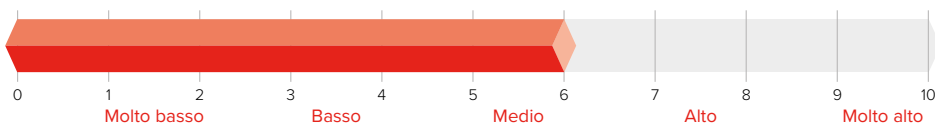
P. Sten
4



Il punteggio ottenuto nella dimensione Extra role demands e il colloquio di approfondimento mostrano che Giovanni potrebbe talvolta evidenziare poca disponibilità ad accettare e interiorizzare le regole organizzative. Nelle situazioni in cui è richiesto di effettuare una scelta tra la tutela dei propri bisogni/desideri e le urgenze/necessità organizzative, dichiara di riscontrare **qualche difficoltà a organizzare le attività e il tempo** in maniera conforme alle richieste pervenute dai suoi superiori. Giovanni riporta di avere sperimentato in passato una condizione di conflitto tra le richieste organizzative e la sfera personale, trovandosi a prediligere quest'ultima.

SETBACKS MANAGEMENT

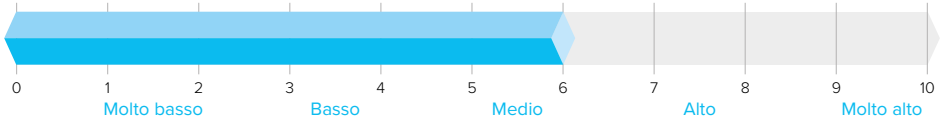
P. Sten
6



Di fronte a situazioni di emergenza o urgenza lavorativa, Giovanni dichiara di non sentirsi sempre sicuro delle proprie idee: pur esprimendo il proprio punto di vista preferisce orientarsi sulle preferenze della maggioranza. Davanti alle difficoltà, sebbene non si senta pienamente all'altezza, cerca di fare del suo meglio. Ritiene comunque di essere sufficientemente **in grado di fare affidamento su un bagaglio di risorse personali** ampio e consolidato. Ciò gli consente di mantenere un comportamento tendenzialmente proattivo nelle diverse situazioni professionali. Davanti a emergenze organizzative, **preferisce non correre rischi**, accantonando talvolta le proprie intuizioni. Racconta di aver tentato di presentare sommariamente alcune proposte operative al proprio Responsabile, per poi essersi orientato verso la strategia accolta dalla maggior parte dei membri del gruppo. Di fronte ai fallimenti Giovanni può sentirsi un po' scoraggiato e deluso, ma è **capace di reagire** e recuperare con il tempo una valutazione positiva della propria autoefficacia.

FLEXIBLE RULES ADAPTATION

P. Sten
6

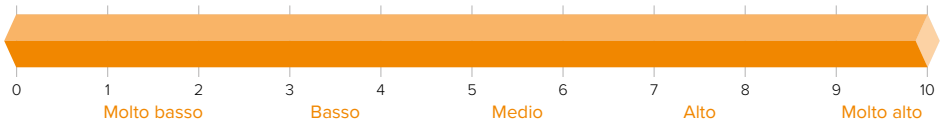


Giovanni denota una moderata tendenza a **considerare il raggiungimento di obiettivi organizzativi prioritario**, se confrontato al rispetto assoluto delle procedure. Si mostra disponibile, quando necessario, a **modificare le proprie convinzioni**, anche se radicate in esperienze lavorative passate. Mostra un'adeguata abilità nell'affrontare problemi che richiedono nuove modalità di risoluzione, seppure non sempre ricerca attivamente mansioni e attività che prevedono prassi differenti da quelle abituali. È disponibile ad accettare incarichi anche di una certa responsabilità e che prevedono l'adozione di un approccio differente dal proprio e di rado appare teso e preoccupato. Giovanni appare sufficientemente **tollerante verso punti di vista differenti** e mostra uno spiccato interesse ad acquisire conoscenze nuove e a sperimentarsi in contesti diversi e con una certa variabilità di stimoli.

Anche il colloquio di approfondimento evidenzia una persona molto curiosa e improntata al cambiamento, che talvolta può annoiarsi facilmente nel portare avanti compiti ripetitivi. Davanti a sfide organizzative, si appella al proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze, pur mantenendosi aperto alle novità.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

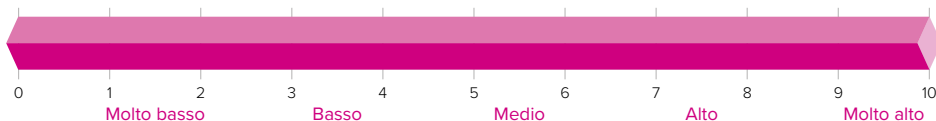
P. Sten
10



Giovanni **si adatta prontamente alle decisioni e alle richieste organizzative**, anche quando si discostano dalle sue aspettative, poiché le considera funzionali per l'azienda. Qualora queste siano in netto contrasto con i suoi obiettivi o con le sue opinioni, manifesta il proprio punto di vista mettendo comunque in atto quanto richiesto. Si conforma pienamente ai comportamenti prescritti dal contesto lavorativo, cercando di integrare, quando possibile, i propri interessi con le richieste e le necessità dell'organizzazione. Giovanni tende a manifestare, inoltre, grande **disponibilità e prontezza di fronte ai cambiamenti organizzativi**, che affronta con impegno e dedizione. Prende sul serio gli incarichi e le mansioni che gli vengono assegnate, anche nelle situazioni in cui potrebbe ricorrere a strategie e scappatoie. Durante il colloquio di approfondimento Giovanni afferma di aver accettato in passato di svolgere nuove mansioni rispetto a quelle usuali e di essere consapevole delle necessità di cambiamento che pervengono dall'ambiente lavorativo.

SELF-CONTROL

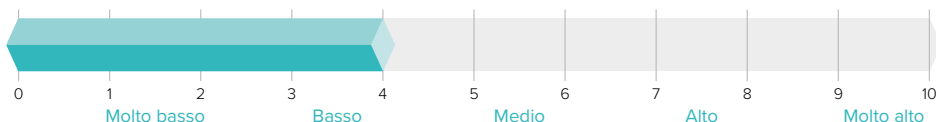
P. Sten
10



Giovanni mostra significativa **capacità di gestione delle situazioni frustranti** o provocatorie, trovando il modo di condividere il proprio punto di vista e, se necessario, esprimendo il proprio disaccordo, anche se questo può portare a un confronto diretto. Nel caso di conflitto con i colleghi, Giovanni preferisce la riconciliazione piuttosto che l'allontanamento e l'interruzione dei rapporti. È **capace di gestire le pressioni temporali**, organizzando in maniera apprezzabile il tempo a disposizione, coerentemente alle mansioni da portare a termine e alle attività da svolgere, e fronteggiando con un apprezzabile livello di sicurezza le difficoltà relazionali e operative. Giovanni è dunque in grado di perseguire prontamente gli obiettivi che gli vengono assegnati senza procrastinarli. Dai risultati di STAFF e dal colloquio di approfondimento emerge un profilo capace di affrontare adeguatamente le diverse situazioni, più o meno problematiche, senza che si verifichino oscillazioni nel tono dell'umore.

ACCOUNTABILITY

P. Sten
4



Giovanni **tende a concentrarsi sugli obiettivi personali**, trascurando talvolta le necessità organizzative. Il punteggio ottenuto nella dimensione Accountability indica che Giovanni potrebbe riscontrare alcune difficoltà nel portare a termine compiti e mansioni che richiedono dedizione prolungata, scrupolosità e accuratezza. Questi aspetti trovano in gran parte conferma nella sua narrazione, che rivela come Giovanni ponga attenzione al quadro generale piuttosto che al dettaglio. La necessità di perseguire i propri obiettivi può inoltre spingerlo a **essere precipitoso** nel portare a termine un compito e a saltare passaggi monotoni ma importanti. Nonostante Giovanni comprenda le necessità di un'organizzazione dinamica, è possibile aspettarsi un suo rifiuto in circostanze particolari, caratterizzate da urgenza, scarso preavviso o di gestione del lavoro secondo modalità diverse da quelle personali.



SOFIA

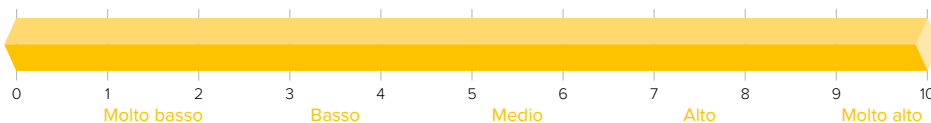
STAFF
Index

P. Sten
6

Sofia lavora da 10 mesi nel settore dell'elettronica come addetta alla logistica e, dopo la laurea in Economia, ha recentemente completato un master in Supply Chain, Logistica e Operations. Nello STAFF Index, Sofia ha ottenuto un punteggio equivalente a 6. Di seguito viene presentato e commentato il suo profilo di employability, facendo riferimento anche al colloquio di approfondimento.

EXTRA ROLE DEMANDS

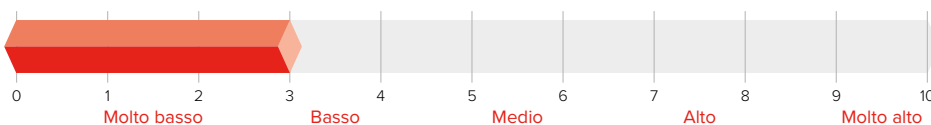
P. Sten
10



Osservando i punteggi ottenuti nella dimensione Extra role demands, Sofia denota una **spiccata disponibilità ad accettare le regole** e il mandato aziendale e a organizzare la propria azione in maniera conforme alle richieste ricevute. Mostra un'eccellente e **pronta sollecitudine nel rispondere alle necessità organizzative**, anche in caso di urgenze e a discapito dei propri bisogni e/o desideri. In base a quanto emerso dalla somministrazione di STAFF e dal colloquio di approfondimento, Sofia non esprime la necessità di discostarsi da quanto atteso e previsto dalla realtà organizzativa, anche quando non è conforme ai propri intendimenti. Ciò potrebbe indicare che è molto attenta alle gerarchie e alle dinamiche di potere all'interno dell'ambiente lavorativo. Il punteggio di STAFF suggerisce che Sofia tende a mettere da parte i propri bisogni e desideri per far fronte alle esigenze dell'organizzazione, ma rivela anche una potenziale carenza nella capacità di negoziazione, che potrebbe essere un limite nel lungo periodo.

SETBACKS MANAGEMENT

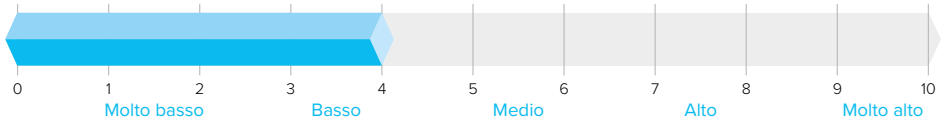
P. Sten
3



Di fronte agli imprevisti Sofia può non sentirsi sufficientemente sicura delle proprie idee e preferire orientarsi sulle preferenze della maggioranza. Ciò potrebbe indicare una **difficoltà nell'esprimere le proprie idee** e nel difendere le proprie posizioni nelle situazioni più critiche, rappresentando un limite nel lungo termine, specialmente in contesti in cui è importante esprimere un'opinione personale forte e definita. D'altra parte, dal colloquio emerge anche una **buona predisposizione a lavorare in gruppo** e a collaborare per raggiungere un obiettivo comune. Di fronte a un fallimento Sofia potrebbe avere bisogno di tempo per riprendersi dallo sconcerto e beneficiare di un supporto adeguato per superare le difficoltà. Il punteggio ottenuto nella dimensione Setbacks management e il colloquio di approfondimento denotano in ogni caso una certa tendenza a non sentirsi pienamente all'altezza e una **mancanza di fiducia** nelle proprie capacità, che potrebbero limitarne il potenziale di crescita e sviluppo.

FLEXIBLE RULES ADAPTATION

P. Sten
4

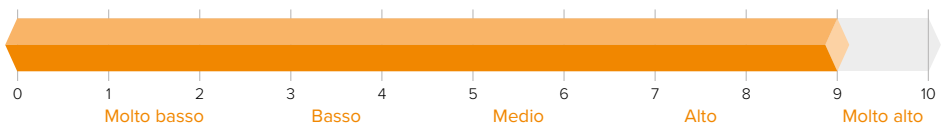


Sofia **predilige il rispetto delle procedure**, anche se queste non sono funzionali al raggiungimento dei più ampi obiettivi organizzativi. Ciò potrebbe indicare una grande attenzione alle regole e alle gerarchie all'interno dell'organizzazione, ma potrebbe anche limitare la sua capacità di adattarsi a situazioni impreviste o di trovare soluzioni creative ai problemi. Dichiara di essere talvolta **reticente nel modificare le proprie convinzioni**, soprattutto quando si basano su esperienze passate, aspetto che potrebbe limitare la sua capacità di apprendere e di evolversi.

Sofia sembra avere difficoltà ad affrontare problemi che richiedono modalità di risoluzione diverse da quelle conosciute e ad adattarsi a situazioni nuove o impreviste. Tende quindi a evitare incarichi che prevedono di seguire prassi differenti da quelle abituali, sperimentando tensione e preoccupazione di fronte all'idea di un eventuale fallimento. Sofia può mostrarsi poco tollerante nei confronti di punti di vista diversi dal proprio, a indicare una certa chiusura mentale e una **difficoltà ad accettare le opinioni altrui**, affievolendo di conseguenza la sua capacità di gestire le situazioni di conflitto in modo costruttivo.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

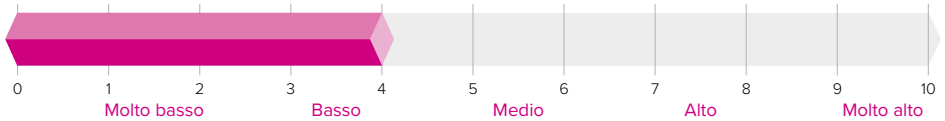
P. Sten
9



Sofia sembra essere una persona molto orientata al rispetto delle decisioni e delle richieste organizzative, anche quando queste si discostano dalle sue aspettative o dai suoi obiettivi personali. In questi casi, pur manifestando il proprio punto di vista, Sofia si conforma pienamente ai comportamenti prescritti dal contesto lavorativo, cercando di integrare, se possibile, i propri interessi con le richieste e le necessità dell'organizzazione. Ciò è indice di una grande flessibilità e della **capacità di adattarsi alle dinamiche e alle regole dell'ambiente** lavorativo. Sofia è interessata al benessere dell'organizzazione e manifesta una grande disponibilità e prontezza di fronte ai cambiamenti organizzativi. A orientare le sue azioni è quindi ravvisabile una certa predisposizione a lavorare per il bene comune, anche a discapito dei propri interessi personali. L'evidente **flessibilità e disponibilità verso i cambiamenti** del contesto organizzativo potrebbero essere un vantaggio in un ambiente lavorativo in costante evoluzione.

SELF-CONTROL

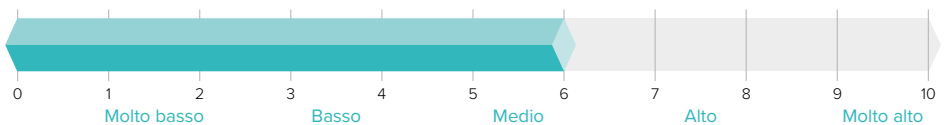
P. Sten
4



Il punteggio ottenuto nella dimensione Self-control evidenzia che Sofia può avere **difficoltà nella gestione di situazioni frustranti** o provocatorie, reagendo in modo non sempre funzionale alla risoluzione delle criticità. In caso di conflitto **preferisce evitare tensioni**, anche se ciò significa rinunciare a spiegare il proprio punto di vista e a condividere la propria opinione. Di fronte a situazioni spiacevoli tende quindi a preferire al confronto diretto l'allontanamento, considerato la modalità di risoluzione ideale nelle situazioni di conflitto. Questa tendenza potrebbe limitare la sua capacità di comunicare in modo efficace, di gestire il conflitto e di cimentarsi nel confronto costruttivo, suggerendo una certa fragilità emotiva e il bisogno di isolarsi in occorrenza di situazioni stressanti. Rispetto all'organizzazione della propria attività lavorativa, Sofia mostra alcuni spazi di crescita e miglioramento. Durante il colloquio di approfondimento emerge come l'evitamento di situazioni conflittuali abbia portato in passato Sofia a procrastinare l'esecuzione dei compiti assegnati e a dedicarsi ad essi solo all'ultimo momento.

ACCOUNTABILITY

P. Sten
6



Dall'analisi del punteggio della dimensione Accountability, Sofia sembra essere una persona moderatamente riflessiva e disponibile a mettere da parte gli interessi personali per far fronte alle necessità e alle richieste organizzative. Evidenzia una discreta capacità di **portare a termine i lavori con scrupolosità e accuratezza**. Nei compiti che richiedono dedizione prolungata emerge un quadro di media affidabilità, che si caratterizza per attenzione ai dettagli e qualità del lavoro svolto. In circostanze caratterizzate da urgenza e scarso preavviso, o di fronte a richieste di gestione del lavoro secondo modalità diverse da quelle personali, Sofia mostra una moderata disponibilità. Anche nel colloquio di approfondimento Sofia si descrive come una persona affidabile, capace di lavorare sotto pressione e di gestire le situazioni di emergenza in modo rapido ed efficiente.

ESITO DELLA SELEZIONE

L'esame dei profili STAFF e gli approfondimenti effettuati in sede di colloquio individuale hanno consentito di valutare i due candidati alla luce delle esigenze dell'azienda, per stabilire quale fosse il profilo più adatto a ricoprire il ruolo richiesto. La funzione HR dell'azienda ha quindi fornito all'Hiring Manager un feedback che ha tenuto conto di tutti gli elementi sopra discussi.



GIOVANNI

Il profilo di employability di Giovanni è caratterizzato dal forte interesse per l'apprendimento e la sperimentazione in contesti diversi, dalla curiosità e dalla propensione al cambiamento. Giovanni si adatta alle decisioni e alle richieste organizzative, esprimendo apertamente la propria opinione e ricercando il compromesso nel caso in cui questa sia disallineata rispetto a quella della maggioranza. Potrebbe avere difficoltà a portare a termine compiti che richiedono dedizione prolungata e attenzione ai dettagli e l'orientamento verso la realizzazione dei propri obiettivi personali talvolta lo porterebbe a trascurare le necessità organizzative. Per quanto riguarda la gestione delle emozioni e dei rapporti interpersonali, i punteggi ottenuti al test STAFF evidenziano come Giovanni sia caratterizzato da una buona capacità di gestione delle situazioni frustranti o provocatorie: trova il modo di condividere il proprio punto di vista e, se necessario, esprime disaccordo, anche se ciò può portare a un confronto diretto. Nel complesso, Giovanni sembra essere capace di affrontare le diverse situazioni, anche le più complesse ed emotivamente provanti, senza che si verificano oscillazioni nel tono dell'umore, riuscendo a controllare le proprie reazioni anche di fronte a fattori stressogeni.



SOFIA

Il profilo di Sofia è caratterizzato da una spiccata disponibilità ad accettare le regole e il mandato aziendale e mostra un'eccellente capacità di organizzare la propria azione in modo conforme alle richieste ricevute. Questo atteggiamento indica una grande attenzione alle gerarchie e alle dinamiche di potere all'interno dell'ambiente lavorativo, ma potrebbe anche suggerire mancanza di iniziativa o di creatività. I punteggi ottenuti al test STAFF evidenziano come Sofia mostri una moderata disponibilità a mettere da parte i propri interessi personali per far fronte alle necessità e alle richieste organizzative. Sul versante interpersonale, Sofia mostra una certa predisposizione a lavorare in gruppo e a collaborare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune. Tuttavia, la sua tendenza a orientarsi sulle preferenze della maggioranza potrebbe indicare una certa difficoltà nell'esprimere le proprie idee e nel far prevalere il proprio punto di vista. Due caratteristiche importanti di Sofia sembrano essere la disponibilità e la prontezza di fronte ai cambiamenti organizzativi. Ad orientare le sue azioni è quindi ravvisabile una certa predisposizione a lavorare per il bene comune, anche a discapito degli interessi personali. Rispetto alla gestione di situazioni frustranti o provocatorie, Sofia preferisce evitare il confronto diretto ed optare per l'allontanamento.



I risultati delle prove effettuate, tra cui STAFF, e gli esiti del colloquio, hanno consentito di indirizzare la scelta dell'azienda su **Giovanni**, il candidato valutato maggiormente in linea con le caratteristiche della posizione oggetto della selezione.

Il profilo di Giovanni ha evidenziato in particolare la presenza di buone doti relazionali. La gestione del conflitto, insieme alla capacità di pensiero critico e all'orientamento al *problem solving*, risulta essenziale per la posizione ricercata: le frequenti interazioni con le diverse figure professionali richiederanno al Supply Chain Specialist di gestire eventuali criticità in modo tempestivo ed efficace. Anche durante il colloquio individuale, Giovanni ha confermato e dimostrato buone capacità comunicative, manifestando l'intenzione di condividere il proprio punto di vista ed esprimendo – se necessario – il proprio disaccordo. Tali caratteristiche sono importanti non solo per negoziare efficacemente con gli altri componenti del team, ma anche per comunicare in modo efficace con la figura di riferimento, in questo caso il Supply Chain Manager.

Dalla valutazione emerge anche un forte interesse per l'apprendimento, il desiderio di sperimentarsi in contesti diversi e una propensione al cambiamento. Pur facendo riferimento al proprio bagaglio di conoscenze, quando necessario Giovanni è disponibile a mettere in gioco e modificare le proprie convinzioni, suggerendo

do una certa flessibilità lavorativa. L'atteggiamento curioso lo spinge a ricercare nuove soluzioni di fronte alle criticità, una competenza che risulta rilevante in un contesto di analisi e miglioramento dei processi.

Il profilo di employability di Giovanni, in conclusione, ha evidenziato una maggiore predisposizione a operare con successo all'interno di un contesto organizzativo che richiede flessibilità e capacità di lavorare in un team inserito in un ambiente dinamico e in continua evoluzione. Le caratteristiche individuate dalla somministrazione delle prove previste nel processo di assessment hanno portato l'azienda a formulare una proposta lavorativa per Giovanni.

La valutazione di Giovanni ha consentito anche di evidenziare alcune possibili aree di sviluppo in vista della presa in carico del nuovo ruolo: seppure posseda un forte orientamento al risultato, con l'assunzione di maggiori responsabilità Giovanni dovrà incrementare la sua consapevolezza e considerazione delle aspettative organizzative, soprattutto quando quest'ultime differiscono dai suoi obiettivi personali. L'assegnazione di obiettivi realistici e di risultati raggiungibili, insieme all'accesso agli strumenti necessari per soddisfare tali aspettative, potrebbe permettere a Giovanni di crescere su questo versante.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bass, M. e Stogdill, R. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3° ed.)*. New York: The Free Press.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Berntson, E. e Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21 (3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K. e Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (4), 413-425.
- Campion, M.C. e Ployhart, R.E. (2013). Assessing personality with situational judgment measures: Interactionist psychology operationalized. In N.D. Christiansen e R.P. Tett (a cura di), *Handbook of personality at work*. New York: Routledge.
- Collison, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 179-189.
- Foster, W. (1989). Toward a critical practice of leadership in critical perspectives on educational leadership. In J. Smyth (a cura di), *Critical perspectives on educational leadership*. New York: Routledge Falmer.
- Rothwell, A. e Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rothwell, A., Herbert, I. e Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), 1-12.
- Rothwell, A., Jewell, S. e Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of vocational behavior*, 75 (2), 152-161.
- Schmitt, N. e Chan, D. (2006). Situational judgment tests: Method or construct? In J.A. Weekley e R.E. Ployhart (a cura di), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shamir, B. (2007). *From passive recipients to active coproducers: Followers' roles in the leadership process*. In B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh e M. Uhl-Bien (a cura di), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Inform Age.
- Tanoff, G.F. e Barlow, C.B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54 (3), 157-165.
- Van der Heijde, C.M. e Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*, 45, 449-476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. e De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43 (4), 592-605.



www.giuntipsy.it



UNI EN ISO 9001:2015
UNI EN ISO 14001:2015