

05

Valutare agilmente Attrazione, onboarding e retain Intervista a Demetrio Macheda di Giuliano Testi

L'adozione massiva dello smart working ha aperto la strada alla rivisitazione dei processi di attrazione e gestione delle risorse umane. La principale domanda che ci dobbiamo porre riguarda l'impatto che il lavoro agile avrà sui processi di talent management e come le attività di onboarding e retain potranno esserne influenzate. Ne parliamo con Demetrio Macheda, consulente di direzione, esperto di recruiting, titolare della piattaforma di valutazione Originalskills, nonché autore del recente volume "La valutazione agile".

Le politiche di talent management dovrebbero includere tra gli obiettivi quelli legati alla capacità di operare trasferimenti orizzontali, in linea con il modello agile. Ritiene che le aziende italiane siano sufficientemente mature per un approccio di questo tipo?

Nel febbraio del 2020 l'ISTAT indicava che oltre il 93% delle imprese italiane ha meno di 20 addetti e, tra queste, le microimprese (da 3 a 9 addetti) costituiscono oltre il 75% del totale delle imprese attive

in Italia. Nessuna di queste imprese, e neanche quelle di dimensioni ancora maggiori (con addetti da 10 a 49), ha la cultura manageriale e gli strumenti per gestire con lungimiranza forme di lavoro agili orizzontali rispetto a quelle verticali "intra moenia" oggi prevalenti. Inoltre, altri fattori, come la legislazione limitata sul lavoro agile, l'evoluzione delle tecnologie che impattano sul mercato del lavoro e il probabile coinvolgimento dei sindacati sulle tematiche dello smart working, dovranno essere presi in considerazione prima di assistere a svolte importanti sul tema dell'organizzazione flessibile ed orizzontale del lavoro.

D'altra parte, a causa della pandemia, le imprese, soprattutto quelle collegate al settore dei servizi, hanno forzatamente distribuito all'esterno, nelle abitazioni dei collaboratori, le attività lavorative che non richiedono la presenza in azienda, rassicurate in ciò anche da mirati interventi legislativi che, tuttavia, sono a scadenza. L'effetto positivo di questa grande e improvvisa trasformazione delle modalità di esecuzione del lavoro subordina-

to è l'attenzione attirata dallo smart working che, come modello organizzativo orizzontale era applicato nel periodo pre-pandemico, stando ai dati del 2020 dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, dal 12% delle medie imprese (con 50-249 addetti) e dal 58% delle grandi imprese (con 250 addetti e oltre). Non deve sfuggire, fra l'altro, che il lavoro da remoto è reso possibile dall'uso di piattaforme tecnologiche e che queste consentono al datore di lavoro di controllare i flussi di lavoro e di monitorare il rendimento e la produttività dei lavoratori. E, in tale contesto, per arrivare ad una migliore articolazione orizzontale del lavoro agile, oltre a introdurre garanzie aggiuntive di privacy, è importante sviluppare modalità di valutazione dei lavoratori che possano far emergere con chiarezza il contesto organizzativo e tecnologico oggetto della prestazione lavorativa flessibile. Anche i dati utilizzati dalle imprese per la valutazione delle performance e i criteri per favorire la mobilità, non solo nell'ambito della medesima impresa, ma anche tra imprese che uti-

lizzano piattaforme di lavoro simili, potrebbero costituire a tal riguardo un incentivo per i lavoratori a considerare lo smart working un'opportunità. Solo a partire da questi pre-requisiti, oltre a quelli accennati all'inizio, il talent management può rivelarsi una metodologia opportuna anche se a volte non adatta, come abbiamo sopra indicato, a tutte le imprese, soprattutto dove resiste la figura dell'imprenditore fondatore dell'impresa e della sua famiglia.

C'è il rischio che il lavoro agile, se non correttamente organizzato, si trasformi in una forma di lavoro a domicilio?

La legge 18 dicembre 1973, n. 877, concepita in un momento storico in cui il lavoro subordinato era forse l'unica forma di contratto del lavoro, considera il lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori. Il lavoro agile, normato dalla legge n. 81/2017 al fine di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", è svolto dal lavoratore sia presso la propria abitazione che presso l'impresa. Ma quando il lavoratore si trova a casa è difficile controllare se opera in autonomia o con il supporto dei famigliari. Fra l'altro lo stesso lavoratore potrebbe addirittura contribuire al lavoro di suoi famigliari per altri imprenditori. Nella versione pandemica, il lavoro agile ha beneficiato (diciamo così!) dell'accordo Interconfederale del 2004 che recepisce l'accordo-quadro europeo sul telelavoro. Nel telelavoro tocca al datore di lavoro fornire, installare e provvedere alla manutenzione degli strumenti di lavoro,



salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri.

Come s'intuisce il pericolo è che nel mondo del lavoro post-pandemico, per abbassare i costi, le imprese possano ricorrere al lavoro agile ma con strategie imprenditoriali diverse rispetto a quanto previsto dalla legge n. 81/2017. Se il lavoro agile, nel contesto della sostenibilità, diventerà una modalità importante di lavorare, occorrerà fin da ora prevedere interventi normativi sui contratti di lavoro che, ad esempio, possano regolamentare meglio quei rapporti lavorativi non standard (come il lavoro subordinato camuf-

fato da Partite IVA e freelance) che presentano effettivamente somiglianze con quanto indicato dalla legge sul lavoro a domicilio.

La pandemia da COVID-19 ha costretto molte aziende a sperimentare per la prima volta forme di lavoro agile, a volte con evidenti difficoltà. Per quale motivo molte aziende non erano preparate? È forse una questione di cultura aziendale?

Prima del febbraio 2020 l'uso dei social e di altri software sofisticati per comunicare ha contribuito a diffondere l'opinione generale fra cittadini e imprese (escludendo tra queste



quelle che sono avvezze all'impiego di tecnologie avanzate) che bastava essere connessi per essere allineati alla quarta rivoluzione industriale, nota come Industria 4.0. In sintesi, la progressiva affermazione degli algoritmi, dei sistemi di analisi predittivi basati su Machine Learning, e la possibilità di ingegnerizzare, connettere e innovare la maggior parte delle attività lavorative, non è stata considerata dalla maggior parte degli imprenditori italiani e dagli stessi lavoratori (quelli garantiti dai contratti di lavoro standard) un'opportunità di crescita, bensì, molto spesso, una minaccia. Così, nel marzo del 2020 quando il lockdown divenne la strada obbligata per combattere l'epidemia, il mondo produttivo nel suo insieme era impreparato, tranne il settore industriale, da sempre

abituato a innovare in un contesto di forte competizione a livello di prodotti e processi. A rimanere "scoperto" è stato soprattutto il settore del piccolo commercio, dei servizi amministrativi e del terziario avanzato (escludiamo in questo caso la PA che meriterebbe un discorso a parte), settori che hanno tuttavia beneficiato dei servizi delle piattaforme cloud di diversa natura, soprattutto di quelle già operative su smartphone, e dell'innovazione della potenza delle prestazioni della rete cresciuta nel corso degli ultimissimi anni. In questa infausta occasione della pandemia le imprese hanno comunque fatto esperienza diretta che la connessione, il marketing digitale, i dati, le informazioni e le conoscenze generate dalle tecnologie devono essere poste al centro della loro agenda

e governate anche al fine di ottimizzare il lavoro di chi opera e opererà a distanza. Si tenga conto che con l'introduzione della tecnologia di comunicazione 5G tutti gli ambiti aziendali saranno iperconnessi in tempo reale e le stesse prestazioni lavorative potrebbero essere valutate grazie a workforce analytics e algoritmi più o meno proprietari di talent management.

Un lavoratore legato a metodologie di lavoro tradizionali può sempre e comunque trasformarsi in un lavoratore agile o secondo il suo parere ci possono essere delle difficoltà?

Il lavoro agile è una forma organizzativa che più che mutare i contenuti del lavoro incide, in primo luogo, sui processi sociali e relazionali delle persone e sull'immagine che le stesse si sono formate nel tempo del loro lavoro e della loro impresa. L'apprendimento delle modalità di lavoro in rete non richiede molto tempo e, a volte, i lavoratori si mostrano più intraprendenti rispetto a quanto l'impresa offre in termini di strumentazione per lavorare a distanza. Insomma, in un momento di difficoltà, i lavoratori in smart working al netto di problemi collegati all'impossibilità di utilizzare la strumentazione abituale, se la sono cavata bene. Tuttavia, le nuove modalità organizzative richiedono un apprendimento di tipo diverso rispetto a quello "pratico" appena accennato, e che riguarda il cambiamento delle abitudini lavorative personali e delle relazioni sociali di presenza. A marzo 2020 un mondo fondato sulle relazioni è scomparso. Anni di contatti, sorrisi, emozioni, abbracci, sentimenti positivi e negativi condivisi con i colleghi sul lavoro sono apparsi oltre che lontani anche minacciosi per l'incolumità propria e degli altri. Il distanziamento sociale obbligatorio è stato accompagnato dalla paura per molti lavoratori di perdere il proprio status lavorativo e addirittura la sicurezza della retribuzione stabile. Fra l'altro si rileva che lavoratori con scarsa autonomia

operativa richiedono nel contesto del lavoro agile maggiore attenzione da parte dell'imprenditore e dei responsabili delle Human Resources. A titolo di esempio, da ricerche effettuate con il nostro Centro Universitario Internazionale, appare evidente che le generazioni lavorative più adulte, con reddito basso, con limitate risorse emotive e poco autonome e motivate, faticano non poco a far proprie le proposte di lavoro agile. Più disponibili verso il lavoro agile si mostrano le generazioni più giovani (a partire dai più giovani tra i Millennial, cioè i nati 1981 e il 1996, e della Gen Z, i nati a partire dal 1997) abituate a integrare on line, in un'unica esperienza, l'attività lavorativa e la vita privata.

Visti i recenti sviluppi, pensa che la propensione al lavoro agile possa diventare un elemento importante al momento del recruiting? Ci sono elementi che fanno capire questa propensione o ci dobbiamo affidare comunque alla prova sul campo?

L'agilità è l'atteggiamento positivo e proattivo del soggetto verso il cambiamento nei processi (tecnologici, commerciali, operativi, organizzativi) dell'impresa considerata in termini evolutivi. Quest'apertura verso ciò che muta nell'ambiente implica nel soggetto resilienza, autonomia, responsabilità, ecc. e approcci lavorativi che valorizzano la varietà di esperienze volte ad affrontare proattivamente situazioni lavorative ambigue, mutanti, differenti una dall'altra e rischiose negli esiti.

In questi ultimi mesi sta crescendo l'offerta lavorativa di smart working. È un fenomeno nuovo che interessa figure deputate alla commercializzazione e all'assistenza clienti da remoto, ma anche altre figure come giornalisti web, web marketer, programmatori, auditor, amministrativi e contabili, ecc.

Ma non basta osservare che in futuro ci saranno sempre più persone

che grazie alla tecnologia potranno lavorare da remoto senza recarsi in azienda. Emerge anche la necessità di poter unire le potenzialità del soggetto con le strategie dell'impresa e con i team alla quale il lavoratore stesso appartiene. Inoltre, la tematica della piena valorizzazione dell'individuo va in ogni caso collegata alla creazione da parte dell'impresa di valori e di un sentire comune in vista del raggiungimento di scopi condivisi dall'intera organizzazione agile in armonia con il nuovo paradigma della sostenibilità.

Affermare vagamente, come spesso si fa, che nei prossimi anni la maggior parte della popolazione lavorativa dovrà reinventarsi senza indicare una visione di quali comparti, settori, ruoli cambieranno è piuttosto controproducente soprattutto per chi si occupa di recruiting. In questo momento le persone cercano la sicurezza retributiva, innanzitutto. Le imprese, d'altra parte, hanno capito che la tecnologia è fondamentale per la loro permanenza sul mercato del lavoro e la spinta ad innovare è forte.

I recruiter si trovano quindi a bilanciare l'ambizione al cambiamento verso cui tende l'impresa e il desiderio dei lavoratori di avere delle garanzie minime nell'immediato e prospettive verso il futuro. Si nota tuttavia che la difficoltà delle imprese (non tutte le imprese abbiamo detto) sul fronte del cambiamento di paradigma dell'innovazione e della sostenibilità contagia anche le pratiche di valutazione. Questo perché c'è scarsa conoscenza e diffidenza di quanto siano efficaci modelli e strumenti sviluppati dalla psicommetria relativamente alla valorizzazione dei lavoratori nello specifico contesto lavorativo. Nella sostanza bisogna far leva sull'employer branding (favorito dal matching domanda-offerta come LinkedIn, Monster, ecc.) e sul lavoro dei recruiter per supportare ogni tipo d'impresa (dalla più grande alla più piccola) nella



transizione verso il lavoro agile.

Non c'è il rischio che il lavoratore agile, che si trova fisicamente fuori dall'azienda, possa sentirsi penalizzato rispetto ai meccanismi di carriera?

Dipende da come si evolverà la legislazione in futuro. Per ora, restando alla legge attuale, la possibilità di accedere allo smart working è su base volontaria. Il soggetto che ritiene che un eventuale ricorso allo smart working lo possa penalizzare sotto il profilo della sua evoluzione professionale e di carriera evidentemente non ne farà richiesta o ne usufruirà per un periodo limitato. Questo argomento che riguarda l'incidenza del lavoro agile sulla carriera e sullo sviluppo professionale potrebbe diventare centrale qualora il lavoro da casa, quale forma di contratto di lavoro subordinato, diventasse un'offerta lavorativa standard delle imprese. In questo caso anche le politiche gestionali delle risorse umane dovrebbero essere ripensate anche in funzione della strategia agile d'impresa (perché la scelta del lavoro agile? quali saranno le modalità di svolgimento? quali saranno i criteri di scelta dei lavoratori da preferire ad altri, ecc.?). E ciò sulla scia di best practice fornite da quelle imprese che, pur avendo scelto decisamente di spostare gran parte dei

lavoratori in smart working, continuano ad essere presenti sul mercato senza perdere nulla in termini competitivi. E questo si riflette già oggi positivamente anche sul profilo di carriera di chi lavora da casa.

Lei afferma che il contributo dell'HRTM per l'assunzione e lo sviluppo di collaboratori flessibili e resilienti è decisivo per le organizzazioni tese all'innovazione e all'agilità. Può chiarirci questo concetto?

La premessa necessaria alla domanda è che la metodologia del Talent Management è oggi collegata alla gestione di processi di employer branding, onboarding, engagement e retain. Da più parti si sostiene in effetti che il termine Talent Management possa fin d'ora sostituire quello di "Risorse Umane". E si può essere più o meno d'accordo con questa proposta che, forse, ha la sua ragione nell'evoluzione dell'impiego massiccio di dati che riguardano il lavoratore, da quando entra a quando esce dall'impresa. Al di là quindi della scarsa abitudine delle imprese a raccogliere dati relativamente alla gestione del personale, quello che è emerso negli ultimi anni è che coloro che si occupano di risorse umane nelle imprese lavorano fianco a fianco con i colleghi del web marketing e della

comunicazione. Questi professionisti del digitale stanno guidando i responsabili HR verso modalità valutative basate sui dati e così chi cerca lavoro è trattato secondo metodiche del digital marketing (candidate journey). L'employer branding, ad esempio, può essere misurato tramite i dati raccolti con le piattaforme di recruiting capaci di restituire il valore reputazionale del brand sul mercato del lavoro.

Alla stessa maniera chi si occupa di sviluppo del personale o welfare aziendale (strategie gestionali comunque riferibili all'engagement) avrà a disposizione i dati sulla vita lavorativa dei talenti nel contesto della flessibilità lavorativa (talent journey). Ma i dati sui candidati e i collaboratori forniscono solo risultati a valle delle strategie di hiring, di engagement e development. Il salto che suggerisco di fare è di utilizzare modelli predittivi per accompagnare le politiche di Talent Management. Ma misurare la disposizione individuale ad essere flessibili è compito arduo e spesso la flessibilità di una persona è osservata solo dopo che è stata assunta. Se si desiderano persone flessibili (e quanto flessibili per il tipo di incarico) è necessario valutarle prima dell'assunzione e anche prima di inserirle in un piano di lavoro da casa. Quindi anche per i dipendenti che desiderano operare da casa è uti-

le conoscere preventivamente le loro disposizioni (ad esempio, quanto sono autonomi, responsabili, resilienti, ecc.). Sapere anticipatamente che chi opererà a distanza avrà probabilmente problemi di focalizzazione sul lavoro oppure si arrenderà facilmente di fronte alle difficoltà rimandando spesso impegni e consegne, ecc., permette ai responsabili del personale di pianificare preventivamente interventi di supporto e accompagnamento mirati verso singoli o target di lavoratori che manifestano difficoltà di allineamento agli standard lavorativi sperati. Per alcuni lavori, fra l'altro, non è richiesta né agilità e nemmeno flessibilità per essere svolti. Ma mettere un lavoratore poco dotato di agilità mentale in lavori che invece la richiedono è controproducente soprattutto in termini di rendimento, stress ed engagement. L'uso congiunto di metodologie di Talent Management e strumenti predittivi basati sia sui dati (se ci sono) sia sull'uso di questionari validati consente di avere un profilo realistico di come il lavoratore potrà ottimizzare i risultati delle sue performance lavorando da casa conciliandole con la vita personale.

Come possiamo valutare le soft skills dello smart working?

Da sempre le imprese hanno predisposto strumenti per misurare il risultato lavorativo dei loro dipendenti. In particolare, per ciò che riguarda la valutazione delle soft skills, cioè disposizioni personali di difficile valutazione, le organizzazioni utilizzano delle griglie di osservazione del comportamento lavorativo dei dipendenti.

Ciò che le imprese valutano sono i comportamenti osservati (aspetto qualitativo) e i risultati delle prestazioni (aspetto quantitativo del lavoro). Per valutare i comportamenti si utilizzano metodologie come ad esempio la valutazione a 360°, che ha lo scopo di acquisire più livelli di valutazione (cliente, riporti, pari, capi) al fine di controllare la soggettività connessa ad ogni tipo di valutazione.

Altre volte la valutazione è effettuata tramite assessment. All'organizzazione che innova e che assume come importanti le sfide di oggi servono persone agili nel pensiero, capaci di realizzarsi nel futuro perché responsabili del presente del loro lavoro. Inoltre, come emerge da diverse ricerche condotte in questi mesi di gelo pandemico, i lavoratori in smart working possono andare incontro a problematiche soggettive di maggiore incertezza, ansia e stress, cioè possono provare un senso di sconcerto che incide sulla loro concentrazione e sulla sensazione di non avere il controllo dell'attività lavorativa come invece probabilmente accadeva nel setting lavorativo classico. Quando le persone soffrono di questi sintomi rendono meno e gli indicatori di produttività, di retribuzione e di controllo manageriale dovranno tenerne conto per gestire al meglio tali comportamenti.

Si ipotizza quindi che i responsabili delle risorse umane saranno presto investiti di maggiori richieste di valutazione nel contesto dell'occupazione flessibile. Le persone agili non sono tuttavia facili da scovare dentro le aziende e cambiando il frame organizzativo post pandemico i lavoratori si troveranno sempre più spesso a relazionarsi con mercati, clienti, prodotti e ogni altro fattore economico e produttivo in maniera diversa. Nella sostanza la valutazione che era prima gestita dai capi dovrà essere ripensata basandola non solo sulle conoscenze e technical skills di ogni ruolo lavorativo ma su elementi aggiuntivi che possano consentire a chi lavora in smart working di mantenere costanti le sue performance, almeno pari a chi lavora presso l'impresa. Ad esempio, all'interno dell'organizzazione lavorativa (dove ci sono, quindi, persone che lavorano per raggiungere uno scopo) i lavoratori operano spesso in gruppo che è una importante dimensione psico-sociale dell'organizzazione. Tuttavia, è capace di lavorare in gruppo una persona che generalmente è abile nelle relazioni, di-



sposta a collaborare, che ha fiducia negli altri, ecc. Una persona che non mostra la disposizione naturale di lavorare con il team e che tende ad essere solitaria, tendenzialmente introversa, poco disponibile a condividere con gli altri le proprie attività, dovrà essere impiegata con molta cautela in attività lavorative a distanza poco controllabili. Una modalità veloce e accurata per individuare le disposizioni delle persone che daranno origine a specifici comportamenti lavorativi coerenti con quelle richieste dal proprio ruolo nel contesto del lavoro agile sono i questionari di valutazione validati predittivi di performance lavorative nel futuro.

Può parlarci delle 9 soft skills del lavoro agile?

In effetti il lavoro agile si basa sui valori di fiducia, responsabilità, miglioramento continuo, volontà di apprendere e di adattarsi ai cambiamenti degli individui. E tali valori, declinati in comportamenti lavorativi osservabili, sono noti anche come soft skills, cioè comportamenti e disposizioni particolarmente radicati nelle persone che, quando sapientemente riconosciute e gestite, sono utili per ottenere performance lavorative superiori. In generale, le soft skills sono responsabili della parte qualitativa del lavoro. Influiscono sul valore del risultato finale del lavoro e, persino quando sono considerate poco attinenti alle attività lavorative, possono avere una loro funzione al fine di ottimizzare i risultati attesi da uno specifico ruolo produttivo. Ad esempio, un soggetto destinato allo smart working che presenta caratteristiche poco innovative e di flessibilità, e quindi che non prova ad uscire dalla propria routine o zona di comfort, può essere molto utile nell'ambito di situazioni lavorative strutturate, dove le regole di lavoro e le procedure

devono essere scrupolosamente seguite.

Come si evince le soft skills richieste sul lavoro, anche quello flessibile, potrebbero essere moltissime. Tuttavia, alcune soft skill ci paiono particolarmente collegate al lavoro agile. In effetti l'agilità permette alle persone di considerare la realtà del lavoro in modo dinamico e di superare con il pensiero e l'azione le modalità tradizionali di organizzare, produrre e commercializzare. Il cambiamento descrive operativamente la disposizione del soggetto a mettersi in gioco, mutando atteggiamenti e, eventualmente, anche ruolo lavorativo, sotto la spinta diretta delle nuove strategie promosse dall'organizzazione e della contestuale necessità di partecipare a nuove visioni e sfide di mercato. Il cambiamento può essere, evidentemente, generatore di stress. Persone che sono sensibili alle emozioni resistono poco allo stress e possono reagire esageratamente di fronte a situazioni e a carichi di lavoro imprevisti e impegnativi. Risulta evidente che oltre che resistere allo stress generato dal cambiamento le persone, nei momenti di crisi, devono mostrare anche forte resilienza che è l'attitudine del lavoratore agile di mantenere un comportamento proattivo, positivo, di chi ha la sensazione di poter andare oltre gli ostacoli, pur operando talvolta in condizioni personali e di mercato difficili e sfidanti.

L'autonomia, che indica la capacità delle persone di conseguire i risultati lavorativi attesi indipendentemente dal modello organizzativo adottato dall'impresa, è un indicatore comportamentale che è connesso alla capacità dei singoli di decidere i tempi e le modalità di realizzazione del proprio lavoro. Vicina all'autonomia, ma distinta da essa, c'è l'affidabilità, cioè la capacità delle per-



sone di eseguire i compiti lavorativi rispettando i tempi, le scadenze e i risultati previsti dall'incarico. Mentre l'affidabilità è collegabile anche alle dinamiche quotidiane del lavoro, la responsabilità connette i valori delle persone a quelle dell'organizzazione. La capacità del soggetto responsabile di decidere in maniera ponderata, di focalizzarsi sul futuro, di programmare prima di agire, di non farsi condizionare nelle scelte dalle emozioni negative e di tener conto dei diritti degli altri, ma anche della necessità di agire per il bene proprio e dell'organizzazione, rappresenta un valore aggiunto per il lavoro agile. La trasparenza, cioè la capacità del soggetto di essere schietto, sincero e irreprensibile nel comportamento, è un indicatore importante che consente alle imprese di affidare attività lavorative di smart working ai collaboratori in maniera consapevole.

Evidentemente il lavoratore agile

deve anche essere motivato e partecipe degli eventi legati alla flessibilità richiesta dal cambiamento in atto. Così è la motivazione che spinge il soggetto a cambiare stato mentale e a metterlo nella condizione di controllare e indirizzare le proprie emozioni in vista di una meta da raggiungere che può essere strettamente collegata ai risultati attesi dall'impresa agile.

La valutazione delle soft skills avviene tramite la somministrazione di appositi test. Non c'è la possibilità che il valutato menta o che le valutazioni si attestino costantemente su livelli medi?

È sempre utile distinguere nell'ambito della valutazione i questionari validati e quelli non validati. Tra i questionari non validati sono da annoverare quelli che le imprese producono in proprio per osservare i comportamenti (frutto di modelli di competenze costruite in house).

Questi differiscono da impresa ad impresa e sono collegati alla strategia dell'organizzazione. In questo caso sia le modalità di costruzione che di erogazione dei questionari non garantiscono al lavoratore di essere valutato con oggettività. Perché a volte non si capisce bene cosa questi questionari misurano: una specifica conoscenza, degli atteggiamenti, delle competenze, un tratto di personalità, ecc. Inoltre, ad esempio, nel caso dell'eterovalutazione, due valutatori potrebbero esprimere un giudizio divergente su un medesimo comportamento di un soggetto e adottare quindi criteri di valutazione inquinati da preferenze e altri bias.

Senza entrare nei dettagli i questionari utilizzati per la misurazione delle soft skills, che poi derivano dalla personalità del soggetto e da una serie di fattori ambientali, tengono conto che un soggetto in fase di valutazione desidera sempre

fornire un'immagine positiva di sé. Questo fenomeno, conosciuto come impression management (lo sforzo intenzionale di fornire un'immagine positiva di sé) e autoinganno (processo inconscio e non intenzionale finalizzato a fornire la migliore immagine di sé) potrebbe essere un indice di interesse del soggetto verso una posizione lavorativa, un nuovo incarico, ecc. In altri termini, la simulazione del soggetto che lotta per ottenere un lavoro o per una posizione lavorativa adeguata alle sue caratteristiche, non va interpretata solo in senso negativo, ma anche come indice del livello di motivazione del candidato rispetto alla posizione che potrà ricoprire. Nella realtà, è difficile trovare evidenza che i candidati rispondono ai questionari di personalità in maniera diversa da come si comportano nella loro vita.

Nel modello di valutazione delle soft skill dello smart working la tendenza dei candidati a rispondere in maniera poco veritiera è contrastata a livello di tecnica di costruzione del questionario (contesto di validazione del test competitivo che predilige il fatto che tutti i candidati tenderanno a mettersi in buona luce, rovesciamento delle domande, difficoltà a collegare l'item con il corrispondente sottofattore di personalità, ecc.) e di "role construction", cioè nella realizzazione di ruoli lavorativi diversificati per ogni impresa, anche nel caso di un medesimo profilo. Nel caso di risposte del candidato incoerenti e poco sincere (dovute alla mancanza di comprensione degli item, della scala di autovalutazione o all'inserimento di risposte casuali) il risultato del questionario sarà da valutare con estrema cautela perché i valori numerici saranno sospettosamente alti o bassi rispetto al campione normativo di riferimento del test.