



**Scuola Veneto e Friuli Venezia Giulia**

*CORSO*

*Selezione, organizzazione, comunicazione e psicologia del lavoro negli Enti Locali*

**Giovanna Oddo**

**Innovare nella selezione: Assessment Center, dalla selezione della conoscenza alla selezione delle competenze.**

Pasian di Prato (Ud), 7 maggio 2010

Padova, 14 maggio 2010

# Spunti di riflessione

**Si possono adottare nuovi modelli  
selettivi nella pubblica  
amministrazione?**

**Perché adottare nuovi modelli selettivi  
nell'amministrazione pubblica?**

**I requisiti di imparzialità, economicità e di  
celerità del procedimento possono essere  
perseguiti anche con metodologie diverse?**

# Spunti di riflessione

**Quale differente mole di dati,  
d'informazioni sulle competenze  
"complessive" può dare un assessment  
rispetto alla selezione della semplice  
"conoscenza"?**

**Quanto "costa" all'ente un'assunzione  
"sbagliata"?**

**Ci sono punti in comune possibili fra la  
selezione delle aziende private e i  
"concorsi" pubblici?**

# Un'attenta ma innovativa applicazione del d.lgs. 165/2001 ...

.....art. 35 del d.lgs. 165 precisa come l'assunzione nelle amministrazioni pubbliche debba avvenire "...tramite procedure selettive...volte all'accertamento della professionalità richiesta". Di più, al comma 3 dello stesso articolo, si indica come - tra i principi che devono essere garantiti - vi sia quello di adottare meccanismi "...idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire".

# **PROTOCOLLO DI INTESA**

**TRA**

**Il Ministro per la PA e l'Innovazione**

**E**

**FormezItalia S.P.A.**

**E**

**SDA Bocconi**

**PER**

**Individuazione di metodi e strumenti innovativi  
per la selezione e il reclutamento del personale  
delle pubbliche amministrazioni**

# Protocollo di intesa

## *Finalità e obiettivi*

- Analisi e studio comparato di casi di eccellenza a livello internazionale nella selezione del personale pubblico per individuazione standard di qualità da confrontare con quelli realizzati in Italia;
- Elaborare uno specifico modello in grado di rappresentare il meglio in termini di innovazione nel settore quale evoluzione migliorativa del progetto RIPAM, da ribattezzare" VINCA IL MIGLIORE"

# Protocollo di intesa

## *Finalità e obiettivi*

- Progettazione ed erogazione di formazione su strumenti e metodi per la selezione, la formazione e la valutazione del personale;
- Progettazione e realizzazione di attività di sensibilizzazione e di aggiornamento sulla "Riforma Brunetta" con specifico riferimento all'impatto su reclutamento, progressioni di carriera, valutazione di *performance* e politiche di incentivazione del personale

# Progetto RIPAM

Operativo dal 1994, ha come obiettivo migliorare la qualità del personale degli Enti Locali attraverso la selezione, formazione ed immissione di nuovi quadri, laureati e diplomati, reclutati con procedure di corso-concorso

# CONCORSO-CORSO RIPAM- COMUNE DI NAPOLI

- rientra nel programma "VINCA IL MIGLIORE"
- interamente gestito da Formezitalia;
- concorso per titoli ed esami, con fasi formative obbligatorie;
- 534 posti, cat. C e D;
- 112.572 domande on-line di cui 40mila pervenute negli ultimi 3 giorni di scadenza bando;
- 42,78% delle richieste per vigile urbano, seguito da istruttore amministrativo (27,3 %);
- il candidato "tipo" è diplomato (82,84%), età compresa tra i 20 e i 30 anni (53,93%) ed è originario della Campania (90%);
- equa distribuzione tra uomini e donne.

# 5 Fasi

**a) una fase preselettiva;**

**b) una fase selettiva scritta, riservata ai candidati che avranno superato la prova preselettiva, consistente in tre prove per l'ammissione alla successiva prova orale:**

- una prova per la verifica delle conoscenze relative al diritto amministrativo e costituzionale, alla riforma della pubblica amministrazione con particolare riferimento al comparto enti locali-regioni, alle problematiche del lavoro pubblico, nonché al profilo professionale per il quale si concorre;**
- una prova per la verifica delle conoscenze informatiche;**
- una prova per la verifica della conoscenza della lingua;**

**c) una fase selettiva orale che consiste in una prova sulle materie della prima prova scritta;**

# 5 Fasi

- d) una fase formativa obbligatoria della durata complessiva di 700 ore tra attività frontali d'aula, stage, formazione sul lavoro, attività di verifica dell'apprendimento e studio assistito e/o individuale, che si svilupperà nell'arco dei sei mesi di assunzione in prova mediante contratto di lavoro part-time;
- e) una fase valutativa finale. Al termine delle attività formative i partecipanti saranno sottoposti, da parte della Commissione d'esame, integrata da un docente del corso e da un dirigente del Comune di Napoli nominati su proposta del Formez dalla Commissione interministeriale, ad una valutazione finale consistente in un colloquio di verifica delle attività formative e lavorative svolte; l'esito di tale valutazione terrà conto delle valutazioni effettuate in itinere mediante prove scritte e colloqui dal corpo docente e dal Formez

# CONCORSO-CORSO RIPAM

## *I test attitudinali*

- pubblicazione on-line dei test ufficiali per la preparazione;
- prove di carattere logico-matematico (ragionamento numerico, ragionamento deduttivo, critico-numerico);
- prove di carattere critico-verbale (comprensione verbale, ragionamento verbale, ragionamento critico-verbale)

# I test attitudinali

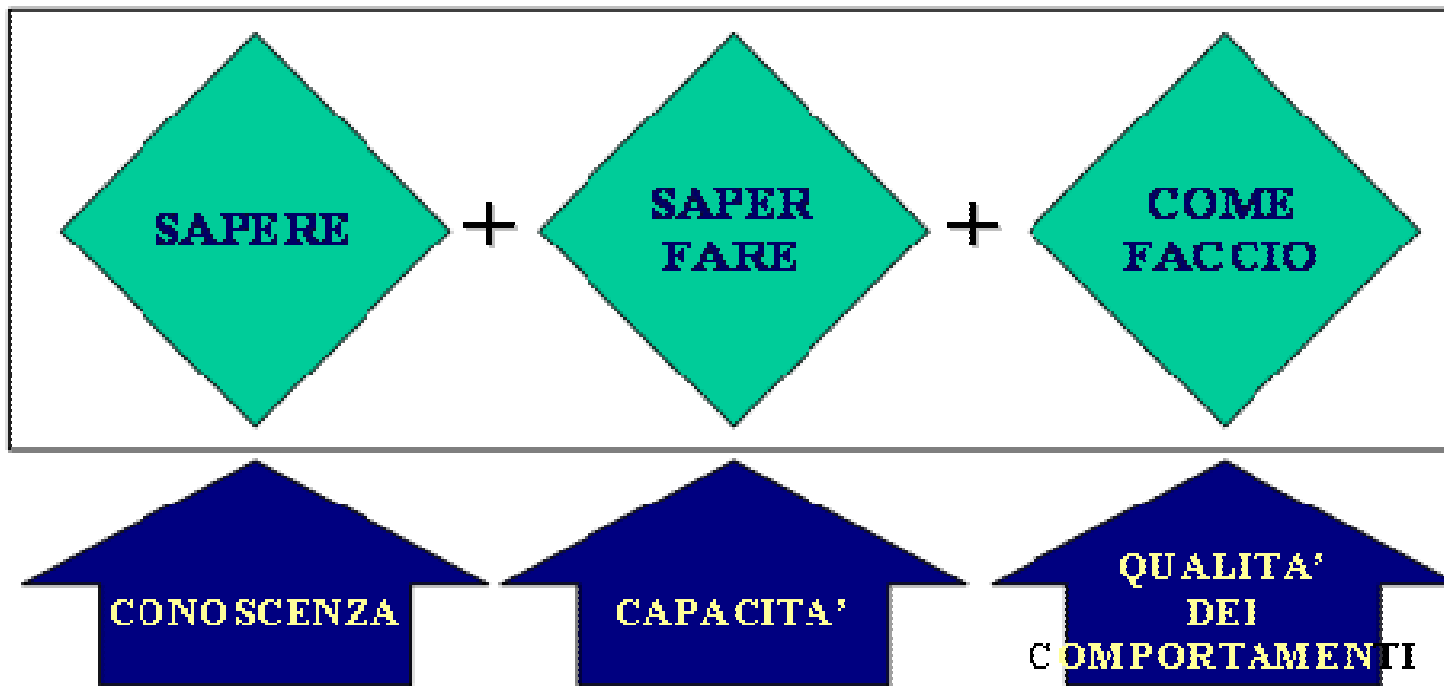
- quesiti di ragionamento critico-verbale e critico-numerico (**elevata difficoltà**)
- quesiti di ragionamento verbale e numerico-deduttivo (**media difficoltà**)
- quesiti di comprensione verbale e di ragionamento numerico (**bassa difficoltà**)

# Innovare nella selezione pubblica: dalla conoscenza alla competenza

- È necessario adottare modelli che, oltre alla Conoscenza, vadano ad approfondire - per dirla con le parole del d.lgs. 165 - i requisiti "attitudinali e professionali" specifici.
- Passaggio da forme selettive miranti alla valutazione del "sapere" a quelle più complete che vanno a valutare la capacità nel "saper fare", l'attitudine, il comportamento; in una parola: **la "Competenza"**

# La competenza

## COSA SONO LE COMPETENZE



# Modello della competenza

- “Mappare” le competenze organizzative (i profili professionali);
- Scegliere le competenze (la selezione );
- Sviluppare le competenze (la formazione);
- Premiare le persone che hanno accresciuto le loro competenze (sistemi incentivanti e sviluppo retributivo);
- Gestire e mantenere le competenze

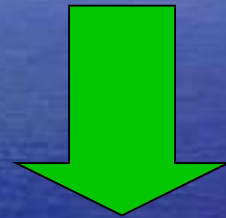
# Un valido compromesso di innovazione

## *2 principi fondamentali*

- 1) non abbandonare la valutazione della "conoscenza" (prima fase di selezione), perché ritenuta comunque indispensabile;**
- 2) impostare in maniera diversa la "seconda fase" che, sostituendosi alla classica "prova orale", possa approfondire la valutazione degli altri due fattori caratterizzanti la competenza ricercata: le capacità e le attitudini.**

# Selezione significativa

Scegliere le persone migliori



**Individuare le persone con un profilo di competenze coerente con le esigenze aziendali al fine di massimizzare il risultato lavorativo e la probabilità di sopravvivenza del soggetto nell'organizzazione**

**Tecnicamente si tratta di confrontare le conoscenze, le competenze, le attitudini e le motivazioni dei soggetti da selezionare con i requisiti necessari ad esercitare il ruolo relativo alla posizione che si intende ricoprire**

# Modalità di sviluppo della selezione

## Elementi da considerare

- Posizione da ricoprire
- Situazione del mercato del lavoro esterno ed interno
- Disponibilità di strutture interne dedicate alla funzione di selezione
- Vincoli di natura legislativa o sindacale

# Valutazione della selezione

## *3 indicatori*

- 1) Di costo (effettuati in relazione al costo per candidato esaminato o assunto e si ottiene rapportando i costi diretti dell'attività di selezione al numero dei candidati esaminati o assunti)
- 2) Di tempo del procedimento (relativo ai tempi di copertura del posto ovvero il numero dei giorni che vanno dalla data di deliberazione del bando alla data di assunzione del personale)
- 3) Di efficacia della selezione (livello di qualità del personale assunto, valutazione del numero degli assunti che superano il periodo di prova, che ottengono promozioni o che sono ancora all'interno dell'ente dopo n anni)

# Selezione

## *Principali fasi del processo*

- 1) Reclutamento
- 2) Valutazione
- 3) Inserimento

# Domanda chiave: chi inserire?

## *Definizione del profilo*

- E' il momento più delicato del processo da cui dipende la sua efficacia
- Riguarda la definizione del profilo di competenze che la persona deve detenere e il ruolo che dovrà svolgere

# Passo preliminare



- *Job Description*
- Chi vogliamo assumere?

# *Job Description*

- **Breve descrizione (1-3 pagine) di un profilo professionale o meglio di un profilo delle competenze relativo alle posizioni che devono essere occupate**
- **La descrizione si basa principalmente sulle conoscenze , sulle capacità e sui comportamenti**

# *Job Description*

## Contenuti

### ■ **Generalità**

- denominazione della posizione
- dipendenza gerarchica
- eventuali posizioni dipendenti

### ■ **Scopo**

- perchè la posizione esiste all'interno dell'organizzazione, quali vincoli deve rispettare

### ■ **Principali finalità/attività**

- la natura e la tipologia delle attività affidate alla posizione, le modalità utilizzate per conseguire gli obiettivi

### ■ **Rapporti/contesto**

- gli interlocutori interni e esterni

### ■ **Competenze/Requisiti**

- Tecnico-specialistiche e comportamenti

# Dall'analisi della posizione alla stesura del profilo

- Da un approccio definito "mansionarismo" alla definizione di ciò che ci si attende dal lavoratore in termini di prestazione, intesa come contributo che l'individuo porta per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
  - Performance di compito relativa ai risultati tecnici del lavoro;
  - Performance di contesto che contribuisce a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro (capacità relazionali, motivazione, collaborazione con i colleghi, orientamento al risultato, tolleranza allo stress,....

# Job Description: come viene realizzata?

- Attraverso la **Job Analysis** (analisi della posizione), vale a dire un'analisi approfondita dei compiti principali (mansioni) propri di una determinata posizione lavorativa



# Una traccia per l'analisi della posizione

- quali sono i compiti principali della posizione
- quali sono i compiti più importanti, più critici
- quali sono i materiali, e/o le attrezzature necessarie per svolgere i diversi compiti
- quali sono i risultati tangibili e intangibili dei compiti
- quali sono le responsabilità
- a quali altre posizioni risponde, con quali posizioni comunica all'interno dell'ente e quali posizioni coordina chi ricopre la posizione analizzata
- con chi comunica all'esterno dell'ente
- quali possono essere le caratteristiche personali chiave in termini di qualifiche, esperienze, conoscenze, capacità, tratti caratteriali

**Descrizione di profilo  
professionale  
PRIMO ESEMPIO**

**TITOLI DI ACCESSO ALLE SELEZIONI PUBBLICHE  
PER I PROFILI PROFESSIONALI APPARTENENTI  
ALLE AREE  
PROFESSIONALI AMMINISTRATIVA  
E DEI  
SERVIZI BIBLIOTECARI**

## Area professionale amministrativa

<b>CATEGORIA</b>	<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	<b>TITOLI</b>
B.3	Collaboratore amministrativo / Operatore esperto di supporto alle attività amministrative	Attestato di qualifica biennale o triennale con percorsi di studio nelle aree: economico aziendale, giuridica, scienze amministrative
C	Istruttore amministrativo	Diploma di maturità con percorsi di studio nelle aree: economico aziendale, giuridica , scienze amministrative; maturità classica, scientifica, linguistica, magistrale
D.1	Istruttore direttivo amministrativo	Laurea triennale delle aree: economico aziendale, giuridica, amministrative

## Area servizi bibliotecari

<b>CATEGORIA</b>	<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	<b>TITOLI</b>
C	Istruttore bibliotecario	Diploma di maturità classica scientifica, linguistica, magistrale, ovvero laurea triennale di area umanistica

# **Descrizione di profilo professionale SECONDO ESEMPIO**

Area professionale amministrativa

Profilo professionale: Istruttore direttivo amministrativo

## **Descrizione della posizione**

- Opera nell'ambito di programmi e progetti complessi sui sistemi di programmazione e di rendicontazione. Interagisce con esperti nel campo dell'analisi di bilancio, del controllo di gestione e della pianificazione strategica. Dispone di un elevato grado di preparazione e capacità tecnico-professionale, operando con un alto grado di autonomia.

# Descrizione di profilo professionale

## TERZO ESEMPIO

**Profilo professionale:** Esperto nell'organizzazione di reti informatiche

**Categoria:** D3

### Attività

Gestisce l'analisi e la progettazione di sistemi informatici e telematici;

Definisce le specifiche funzionali e tecniche per la realizzazione o acquisizione di prodotti e soluzioni di sistemi informatici in conformità agli standard vigenti;

Svolge analisi degli indicatori del livello di servizio reso dai sistemi, valutazione e indicazione di obiettivi di miglioramento del servizio;

Collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;

Può coordinare personale in relazione al modello organizzativo in essere nel servizio;

Imposta lo sviluppo di nuove applicazioni informatiche utilizzando database relazionali linguaggi di programmazione evoluti

dott. ssa Giovanna Oddo

# TERZO ESEMPIO

## Responsabilità e risultati

Autonomia gestionale, tecnico-professionale all'interno del quadro di scelte tecniche e di indirizzo dell'Ente

Responsabilità e gestione dei processi e attività di competenza, dei risultati delle attività svolte direttamente o dal personale coordinato e degli obiettivi assegnati

Responsabilità sulle risorse gestite, sull'efficienza economica e sulla qualità dei processi di competenza

Garanzia della gestione dei report complessivi dei processi di competenza

## Relazioni

Relazioni interne di natura tecnica e gestionale complessa, costanti rapporti con tutte le unità dell'ente al fine di garantire servizi tecnici adeguati

Costanti relazioni con altre unità organizzative al fine di gestire processi intersettoriali

Relazioni esterne di tipo tecnico e gestionale con altre istituzioni private e pubbliche

## TERZO ESEMPIO

### Conoscenze e Competenze tecnico-specialistiche

Elevata conoscenza generale del funzionamento delle organizzazioni pubbliche

Conoscenza fondamenti diritto privato, pubblico

Elevate conoscenze di metodi di analisi e progettazione di sistemi informatici e telematici;

elevata conoscenza di pacchetti applicativi per l'automazione d'ufficio,  
di intranet, internet, della configurazione di un sistema di un pc;

Conoscenza elevata dei linguaggi di programmazione evoluti;

Elevata capacità di anticipare le innovazioni e di individuare soluzioni  
a processi di natura organizzativa e tecnica;

Conoscenza evoluta delle procedure amministrative di competenza;

conoscenza di almeno una lingua straniera (francese o inglese)

### Comportamenti di contesto e orientamenti

Elevata capacità di iniziativa; Elevato orientamento alle esigenze dell'utenza finale;  
orientamento all'innovazione;

Capacità di stabilire rapporti positivi con i collaboratori e di trasferire e diffondere conoscenze

Orientamento al risultato dei servizi erogati in termini di efficienza, efficacia e qualità:

Evoluta capacità di programmazione e controllo delle attività lavorative;

Evoluta capacità di gestione delle risorse economiche e strumentali;

Elevata capacità di gestione di progetti anche complessi;

Capacità di risolvere problemi di natura tecnica e di prospettare soluzioni alternative;

Elevato orientamento al lavoro di gruppo;

Capacità di coordinamento e gestione risorse umane

# Concorso pubblico

PROVA SCRITTA



PROVA ORALE



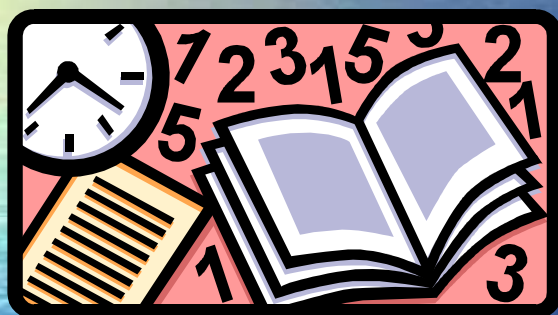
Selezione  
**METODOLOGIE**  
**E**  
**STRUMENTI**

**Valutazione Conoscenza**

# Innovare nella selezione pubblica

## *Valutazione competenze*

**TEST/QUESTIONARI**

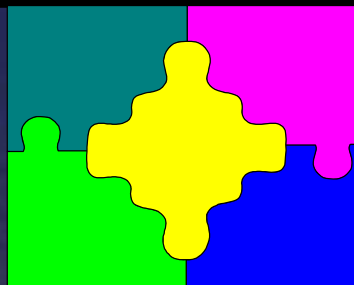


**COLL. INDIVIDUALE  
MOTIVAZIONALE**



Selezione  
**METODOLOGIE  
E  
STRUMENTI**

**ASSESSMENT CENTER**



# La scelta degli strumenti

- La bontà ed adeguatezza degli strumenti di selezione si valuta in base ad alcuni criteri:
  - Validità (capacità di misurare le caratteristiche che interessano)
  - Attendibilità (grado di stabilità della misurazione)
  - Sensibilità (capacità di far emergere le differenze)
  - Predittività (capacità di prevedere comportamenti futuri)
  - Economicità (compensare il costo sostenuto)

The background of the slide is a photograph of a sunset over a vast body of water. The sky is a deep blue with wispy white clouds. A bright rainbow is visible on the left side, arching over the horizon. The water is a dark blue with gentle ripples.

**Innovare nella selezione  
pubblica**

**Assessment Center**

# Assessment Center

## *Cosa si intende?*

- Metodologia di valutazione che utilizza congiuntamente più tecniche di osservazione dei comportamenti individuali sia nell'interazione con altri soggetti sia attraverso performance singole
- Ha l'obiettivo di comprendere i punti forza e le aree di sviluppo (attuali e/o futuri) delle persone, rapportandoli ai ruoli (attuali e/o futuri) che queste persone ricoprono/ricopriranno
- Il risultato finale nasce dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni

# Assessment Center

1) Metodo di Selezione

2) Metodo per lo Sviluppo delle risorse umane

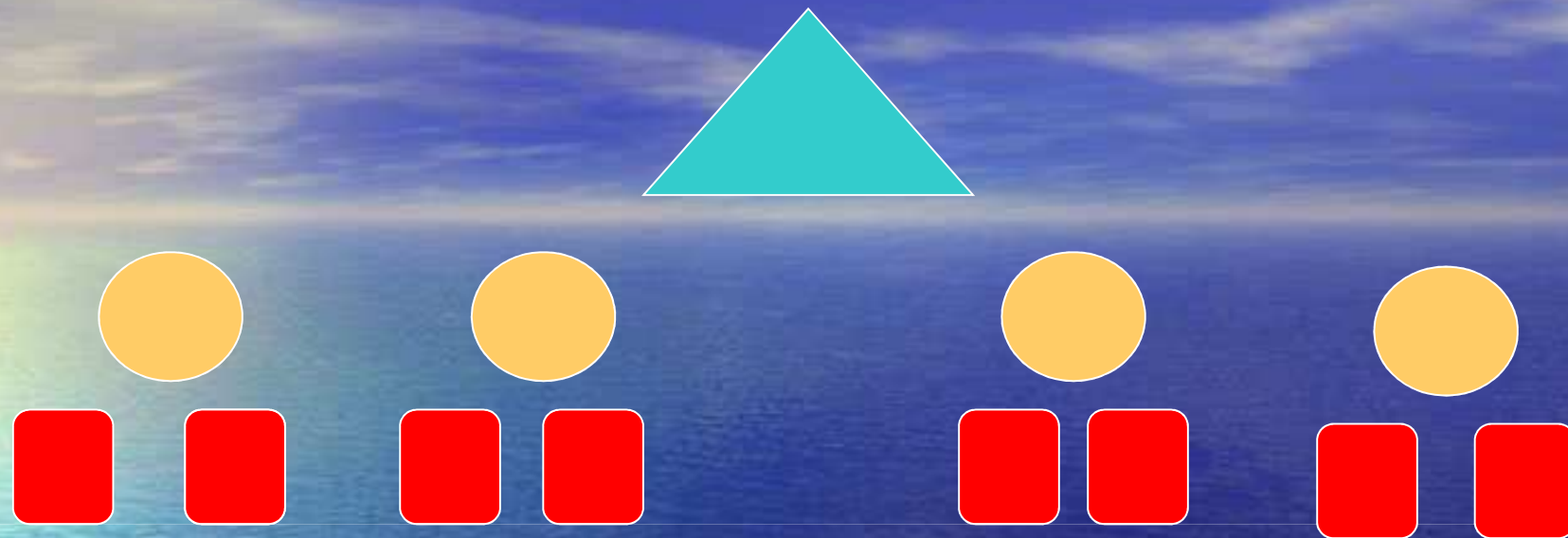
- Supporta l'organizzazione nell'identificare precocemente il potenziale delle persone e le loro necessità di sviluppo e di formazione

# Assessment Center

## *Aspetti organizzativi*

- Durata: 2- 3 giorni
- Il numero ottimale è compreso tra le 6 e le 8 unità in un rapporto valutati/valutatori di minimo 2 a 1, fino ad un massimo di 4 ad 1
- Nel corso di ogni esercitazione, i valutatori osservano 2 partecipanti, cambiando coppia ad ogni prova, in modo che ogni osservatore abbia avuto occasione di osservare almeno 2 volte ogni partecipante. Questa rotazione consente una maggiore oggettività nella valutazione

# I RUOLI DELL'ASSESSMENT CENTER



**COORDINATORE:** Coordina tutta l'attività controllando i tempi



**OSSERVATORI:** osservano ciascun partecipante almeno 2 volte in un esercizio di gruppo, sottogruppo o individuale



**PARTECIPANTI:** Svolgono gli esercizi che vengono via via sottoposti loro

# Iter di Assessment Center

Iter di un Assessment tipo



# L'APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA DELL' ASSESSMENT CENTER PREVEDE

1. Definizione del **profilo organizzativo** e descrizione approfondita dei comportamenti da analizzare (job description)
2. **Svolgimento prove individuali e di gruppo**
3. Valutazione collegiale realizzata da un **pool di osservatori**
4. **Report** descrittivo su ciascuna capacità oggetto di analisi (Profilo individuale)
5. Conseguente **riflessione strategica** sull'insieme dei dati rilevati.

# GLI STRUMENTI UTILIZZATI

- 1) Prove di gruppo
- 2) Prove individuali
- 3) Colloquio  
individuale/motivazionale

# PROVE DI GRUPPO

Simulazioni svolte da più partecipanti per evidenziare i comportamenti  
che si vogliono rilevare

**alcune tipologie.....**

- 1. Leaderless group discussion*
- 2. Business game*
- 3. Advocacy case*
4. Obiettivi di gruppo

# Leaderless group discussion



- Simulazione di una discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza di un leader e incentrata sulla soluzione di un problema o sull'analisi di una situazione organizzativa;
- Il gruppo è composto da 6 a 8 partecipanti impegnati mediamente dai 30 ai 90 **minuti**;
- Il carattere della discussione può essere più o meno cooperativo o competitivo;
- Si utilizza per osservare: spirito di squadra, capacità di persuasione, assertività, leadership, abilità nelle relazioni interpersonali, dominio razionale di situazioni e problemi complessi.

# Leaderless group discussion



**Alcuni esempi tipici.....**

- **Casi di cambiamento organizzativo e problematiche connesse;**
- **Casi di rapporto tra ruoli diversi;**
- **Casi di trattative o negoziazioni.**

# Business game



- Simulazione di una situazione/ambiente lavorativo critico in cui i partecipanti devono prendere decisioni a più riprese in merito ad una situazione problematica, avvalendosi dell'aiuto di strumentazione a loro disposizione, di grafici, indici e tabelle;
- È prevista la presenza di un conduttore che può intervenire per focalizzare l'attenzione su qualche aspetto o introdurre elementi di disturbo
- Consente la valutazione delle capacità gestionali e del problem solving

# Advocacy case



- Simulazione nella quale ciascun partecipante ha un ruolo assegnato e la responsabilità di raggiungere il proprio obiettivo ( solitamente economico) negoziando con gli altri;
- Consente di valutare la capacità di comunicazione, di negoziazione, di persuasione, nonché l'intelligenza emotiva

# Obiettivi di gruppo

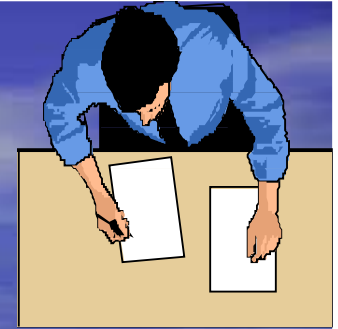


- Risoluzione di un caso in cui ogni candidato possiede solo una parte delle informazioni necessarie al conseguimento dell'obiettivo e la soluzione può essere raggiunta solo con la condivisione delle informazioni e la collaborazione del gruppo;
- Consente di osservare la capacità di cooperazione, l'attitudine al lavoro di gruppo e la leadership

# Prove individuali

- In basket
  - Role playing
  - Presentazione
  - Autopresentazione
- ma anche.....
- Test psico-attitudinali
  - Questionari di conoscenza
  - Test di personalità

# In basket



- Si fornisce al candidato materiale informativo (documenti vari, memo, e-mail, messaggi telefonici, lettere lasciate da un ipotetico capo improvvisamente assente) su un problema lavorativo specifico. In uno spazio limitato di tempo si chiede di impostare una strategia di risoluzione (rispondere alla corrispondenza, decidere le azioni da intraprendere, pianificare le deleghe);
- Alla fine ogni candidato viene intervistato sia sulla strategia impiegata per ciascuna decisione sia sulle ragioni delle scelte;
- Consente di rilevare la capacità di decisione, di controllo, di pianificazione, organizzazione e gestione di situazioni complesse e di priorità, la gestione dello stress

# Role playing



- Il candidato attraverso un ruolo assegnato deve dimostrare in un periodo di tempo limitato la sua capacità di gestire situazioni lavorative problematiche;
- Ci si avvale della partecipazione di valutatori addestrati ad assumere ruoli richiesti dalla simulazione;
- Consente di valutare la capacità di persuasione e di comunicazione, la tolleranza allo stress

# Role playing



Sperimentazione di efficacia di comportamenti  
come ad es.:

- Come gestire un rapporto capo-dipendente
- Come gestire una trattativa o un processo decisionale
- Come gestire un feedback negativo
- Come gestire un conflitto
- Come gestire un cliente o un dipendente insoddisfatto

# Presentazione



- Al candidato si richiede di esporre su uno specifico tema rilevante per il profilo in oggetto; il pubblico è costituito da valutatori e dagli altri partecipanti;
- Al partecipante viene concesso tempo e consegnato del materiale o al contrario viene concesso qualche minuto e nessun materiale per rilevare capacità di improvvisazione e flessibilità;
- Possono essere poste alcune domande, consentendo la capacità di analisi, di sintesi e di comunicazione, l'equilibrio emotivo e la tolleranza allo stress

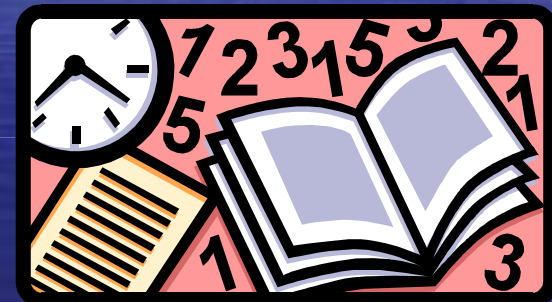
# Autopresentazione

- **Veloce giro di tavolo, nel quale vengono fatti presentare a turno i candidati, in modalità sintetica ma incisiva. L'obiettivo della prova è quello di testare le capacità espositive dei candidati, l'abilità nel parlare in pubblico, di articolare le idee senza essersi potuti preparare prima, nonché la comunicazione, la relazione e la capacità di improvvisazione.**

- **Le prove individuali possono concludersi con un'intervista di "analisi del compito" per analizzare il lavoro fatto**
- **Dai 30 ai 90 minuti che dipendono dal numero di prove da realizzare.**

# Test psicoattitudinali

- Si usano solitamente nella fase pre-selettiva
- Forniscono un indice delle capacità di un candidato sotto il profilo delle sue attitudini intellettuali generali e forniscono punteggi riconducibili alle differenti attitudini in maniera relativamente indipendente dai suoi risultati ottenuti a livello scolastico.



# Test psicoattitudinali

## GAT

- Batteria utilizzabile sia con persone che si sono diplomate recentemente che con soggetti che hanno terminato gli studi da tempo.
- Permette di valutare il grado in cui una persona riesce a ragionare in maniera logica, percependo tutti gli aspetti rilevanti di una situazione e riconoscendo in essa le eventuali somiglianze, differenze o casualità.

# GAT

## La batteria è articolata in 4 sub test

- 1. Test di Ragionamento Verbale:** costituito da una serie di 36 analogie verbali che comprendono tutti i processi mentali coinvolti nel ragionamento induttivo e nella classificazione. I vocaboli in esso proposti sono facilmente comprensibili da tutti poiché sono stati utilizzati termini del linguaggio corrente che non necessitano conoscenze particolari di lessici specializzati o un determinato livello di cultura.
- 2. Test di Ragionamento Numerico:** comprende 36 item che impiegano logiche simili a quelle utilizzate nel test verbale e ciò perché questa prova può essere anche utilizzata con persone che possiedono conoscenze matematiche limitate; vengono impiegate solo le quattro funzioni matematiche base con numeri interi positivi.

# GAT

- 3) **Test di Ragionamento Astratto**: comprende 36 serie di figure da risolvere, che richiedono al soggetto l'abilità a percepire relazioni fra figure astratte e a giungere ad una generalizzazione, senza l'uso del linguaggio. La novità di questa prova, rispetto ad altre simili, risiede nel tipo di presentazione delle serie di figure, spesso racchiuse in una figura geometrica più grande in modo da permettere nuove soluzioni logiche.
- 4) **Test di Ragionamento Spaziale**: formato da 80 item misura l'abilità di manipolazione mentale di stimoli complessi.

**Ciascun test può essere somministrato indipendentemente dagli altri tre e il tempo richiesto per ciascuna prova è di circa 20 minuti**

# Questionari di conoscenza

- Valutano il livello delle conoscenze possedute dai candidati in merito a specifiche materie ritenute rilevanti per lo svolgimento di un determinato lavoro;
- Forme diverse: test orali, test carta e matita e prove pratiche

# Test di personalità

- Finalizzati alla rilevazione delle caratteristiche emotive, motivazionali, interpersonali e di atteggiamento;
- Consistono in questionari volti a valutare in quale misura le caratteristiche personali ritenute rilevanti per ricoprire un determinato ruolo lavorativo sono presenti nei candidati.

**Le differenze individuali riscontrate permettono di fare previsioni sul comportamento e sulla prestazione delle persone in situazioni lavorative**

# Inventari di personalità

I più utilizzati e attendibili.....

1. Big Five
2. 16 PF di Cattell
3. MMPI

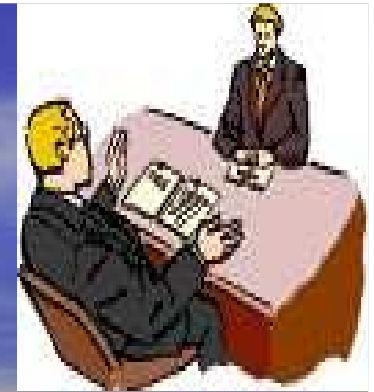
# Big Five (Norman, 1961)

## *Cosa rileva?*

- **Stabilità emotiva:** tendenza a sperimentare difficilmente sensazioni spiacevoli come rabbia, ansia, depressione e vulnerabilità
- **Estroversione:** energia, intraprendenza, propensione a cercare stimoli e la compagnia degli altri
- **Amicalità :** tendenza a essere cooperativi e comprensivi verso gli altri, e non sospettosi o antagonisti
- **Coscienziosità:** tendenza a dimostrare autodisciplina, senso del dovere e un forte senso dell'obiettivo
- **Apertura alle esperienze:** apprezzamento per le emozioni, l'arte, le avventure, per idee insolite; immaginazione e curiosità.

# Il colloquio individuale o motivazionale

## *Finalità*



- Motivazione al lavoro
- Progettualità del candidato su se stesso
- Immagine del rapporto con l'organizzazione
- Percorso personale e professionale
- Approfondimento elementi emersi durante le prove
- Costituisce un importante momento di integrazione degli elementi di osservazione raccolti dai valutatori durante le prove

# **Il Colloquio motivazionale non coincide con la “prova orale” dei concorsi pubblici che....**

- Verifica le conoscenze del candidato relativamente ad una data area del sapere (diritto, management, inglese, psicologia, ecc) ma non le loro effettive attitudini capacità e motivazioni a mettere realmente in opera le conoscenze da loro possedute

- Per avere un valore ai fini della selezione è necessario che il colloquio venga condotto in maniera uniforme nei confronti di tutti candidati.
- È importante che tutti i candidati vengano colloquiati dallo stesso selezionatore o gruppo di selezionatori per garantire la continuità di giudizio.

# Tipologie di colloquio

- **Libero o non guidato.** Si svolge senza una successione predeterminata di domande, si sollecita l'esposizione libera sulla base di input del selezionatore
- **Strutturato.** Domande predefinite tese a verificare capacità intellettuali e relazionali del candidato. Si segue uno schema di riferimento relativo alle macroaree di indagine, alle domande, ai contenuti, alla modalità di conduzione (ad esempio la **Targeted Interview**)

# La Targeted Interview

Molto utile per valutare il possesso della capacità oggetto di rilevazione, tramite domande reiterate che devono seguire il seguente percorso:

**“SITUATION” (S)** cioè in che situazione il partecipante ha potuto sperimentare le capacità in esame: **“mi faccia un esempio...”**

**“TASK” (T)** cosa doveva fare, quale era il suo compito;

**“ACTION” (A)** quale azione ha concretamente svolto;

**“RESULT” (R)** quale risultato ha ottenuto.

L'acronimo per ricordare questa particolare intervista è **“STAR”** dott. ssa Giovanna Oddo

# Assessment Center

## Il caso del comune di Merano

- Esigenza di valutare non solo le conoscenze tecnico-amministrative ma anche e soprattutto le capacità manageriali e la motivazione al ruolo di dirigente
- Condivisione e partecipazione a tutto l'ente rispetto alla scelta di innovare la metodologia di selezione
- Costruzione del profilo di dirigente e descrizione della posizione come fase propedeutica

# Il metodo del Comune di Merano

- Selezione dirigenti
- Requisiti di accesso: titolo di laurea, almeno 5 anni di anzianità nella qualifica di funzionario pubblico o equiparato
- La metodologia dell'AC è stata resa nota nell'avviso di selezione
- 5 prove
- 30 candidati e 24 partecipanti
- Tempo: 5 giorni (6 candidati al giorno)
- 13 idonei e 11 non idonei

# La costruzione del profilo *8 competenze*

- 1) Orientamento strategico
- 2) Direzione e controllo
- 3) Pianificazione e organizzazione
- 4) Comunicazione e comportamento
- 5) Capacità argomentativa e persuasiva
- 6) Gestione dei conflitti
- 7) Capacità di lavoro in team e resistenza allo stress
- 8) Capacità di motivare se stesso e gli altri

**Per ogni competenza sono stati descritti i comportamenti da osservare e valutare**

# Pianificazione e organizzazione

## *I comportamenti chiave*

- Procede in modo chiaro e metodico;
- Fornisce le informazioni necessarie;
- Pone obiettivi vincolanti;
- Si impegna in modo costante nel raggiungimento degli obiettivi;
- Non perde di vista obiettivi e scadenze;
- Mantiene una visione di insieme anche se sotto pressione e in prossimità di scadenze

# Comunicazione e comportamento

## *I comportamenti chiave*

- Ascolta con partecipazione (pone domande, mantiene il contatto visivo, interagisce con gli interlocutori, ecc);
- Non interrompe l'interlocutore;
- Parla in modo chiaro, preciso e comprensibile;
- Descrive con sintesi il nocciolo della questione;
- Ha un atteggiamento deciso e sicuro di sè;
- Trasmette sincerità (coerenza tra ciò che dice e come lo dice)

# Prima prova

## *Discussione di gruppo*

Al gruppo dei candidati è stata sottoposta una lista di temi tra i quali decidere in modo condiviso circa la scelta del tema oggetto di approfondimento individuale da parte di ogni candidato. Tempo 1 ora

A titolo di esempio...

- flussi procedurali
- esternalizzazione servizi sociali e del verde
- sistema di incentivazione
- piano di formazione

I temi erano cambiati ogni giorno

# Prima prova

## *Cosa valutare?*

- Capacità di iniziativa
- Capacità decisionali
- Capacità di comunicazione persuasiva

# Seconda prova

## *Elaborazione progetto*

- Redazione in tempi stretti di un progetto sul tema scelto e preparazione di una presentazione

# Seconda prova

- Durante la stesura del progetto i candidati erano interrotti per simulare un colloquio con un collaboratore.
- Ad ogni candidato veniva data una traccia della situazione, lasciati 30 minuti per analizzare il caso e individuare i comportamenti più efficaci da assumere per risolvere il problema.
- Esempio: al candidato veniva posto il problema di un dipendente che per poter fumare si assentava frequentemente, in caso contrario diventava irritabile, alterando il clima di lavoro e la produttività

# Seconda prova

## *Cosa valutare?*

- Orientamento strategico
- Capacità di pianificare e organizzare
- Resistenza allo stress e tolleranza alla frustrazione

# Terza prova

## *Role playing*

- Simulazione di un colloquio con il dipendente.
- Tempo: 15 minuti

# Terza prova

## Cosa valutare?

- Capacità cognitive del candidato
- Capacità di gestire relazioni problematiche
- Capacità di gestire il conflitto
- Capacità di motivare

# Quarta prova

## *Presentazione*

- Presentazione al team dei valutatori del progetto sviluppato durante la seconda prova

# Quarta prova

## *Cosa valutare?*

- Capacità di analisi
- Capacità di comunicare in pubblico
- Capacità di argomentazione e di persuasione
- Capacità di tolleranza alle situazioni di stress

# Quinta prova

## *Colloquio motivazionale*

Mirato ad:

- integrare le informazioni raccolte nelle prove precedenti;
- verificare le capacità di pensiero;
- verificare le esperienze lavorative;
- verificare le motivazioni e le aspettative in termini di sviluppo professionale

**ma anche.....**

**Autovalutazione**

# Titoli culturali ed esperienza professionale

-non trascurati;

-utilizzati alla fine dell'AC per individuare chi tra gli idonei era più adatto a guidare un determinato ufficio

# Vantaggi nell'uso di AC

- Riduzione rischio di valutazioni soggettive
- Informazioni di livello qualitativo e quantitativo elevato
- Notevole flessibilità applicativa
- Alto valore formativo per il candidato

**L' Assessment Center è un investimento ad elevato ritorno che consente di abbandonare gli approcci incoerenti, intuitivi e spesso imprecisi adottati per valutare il possesso delle capacità nelle persone.**

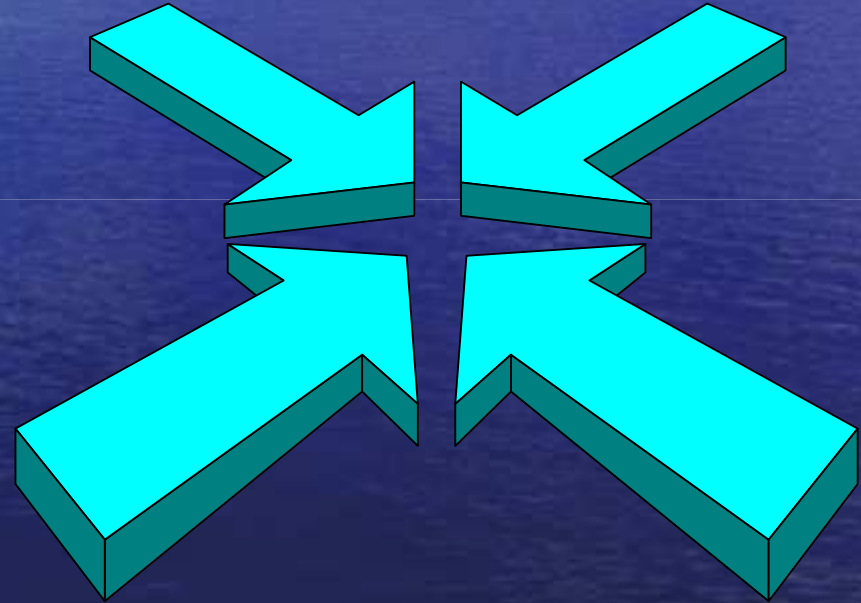
# **Svantaggi nell'uso dell'AC**

**Modalità di progettazione e di  
valutazione impegnative sia sul piano  
organizzativo che economico**

# Assessment Center

## Informazioni di ritorno

1. Area relazionale
2. Area manageriale
3. Area intellettuale
4. Area dei rapporti con la variabilità



# Area relazionale

## Gestione di situazioni d'influenza

- Capacità nel posizionarsi nella relazione, prestando attenzione ai feedback dell'interlocutore e dell'ambiente
- Capacità di ottenere il consenso attraverso l'influenza e la qualità della propria dialettica

## Area relazionale: capacità di integrazione e gestione del rapporto interfunzionale

- Comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui, capacità di integrarsi in modo attivo per un risultato comune
- Capacità di accettare e gestire i conflitti ovvero fermezza, tolleranza emotiva delle tensioni, disponibilità a mettersi in gioco

# Area manageriale

- Rapidità e frequenza di decisione
- Decisionalità ad elevato contenuto di rischio
- Capacità realizzativa
- Capacità organizzativa



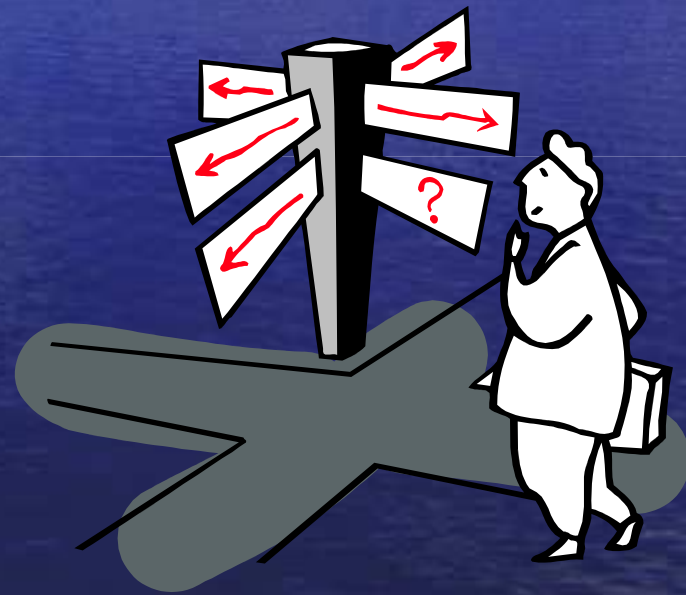
# Area manageriale: rapidità e frequenza di decisione

- Capacità di tollerare l'ansia connessa all'incertezza ed al rischio di errore, ma con un accento particolare sulla variabile critica del tempo di risposta



# Area manageriale: decisionalità ad elevato contenuto di rischio

- Capacità di tolleranza dell'ansia connessa all'incertezza e all'ammissione di responsabilità personale sulle possibili conseguenze delle scelte



# Area manageriale: capacità realizzativa

- Motivazione al raggiungimento degli obiettivi
- Buon grado di autonomia operativa e capacità di risoluzione problemi e ostacoli attraverso l'elaborazione di autonome strategie alternative
- Consistente disponibilità a fornire impegno, investendo le proprie energie fino al raggiungimento adeguato e tempestivo di quanto richiesto



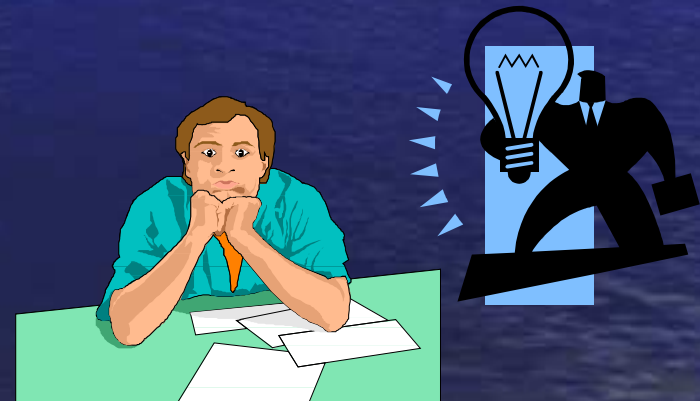
# Area manageriale: capacità organizzativa

- Capacità di ottimizzare “a tavolino” le variabili di natura organizzativa
- Capacità di intervenire concretamente seguendo e controllando il processo e riadattando eventualmente gli schemi



# Area intellettuale

- Soluzione di problemi complessi
- Soluzione di problemi operativi
- Flessibilità
- Innovatività



# Area intellettuale: soluzione di problemi complessi

- Capacità di comprendere, in un ottica globale e sistemica, l'interazione reciproca di diverse variabili
- Capacità di analisi, consequenzialità logica, correlazione, concettualizzazione, sintesi orientata a situazioni complesse e di alta qualità

# Area intellettuale: soluzione di problemi operativi

- La capacità corrispondente è quella di un pensiero intuitivo, pragmatico che si adatta ai limiti di tempo o incompletezza di informazioni, selezionando pochi elementi significativi e sintetizzandoli in una situazione praticamente utile anche se non concettualmente ottimale

# Area intellettuale: flessibilità di pensiero

- Capacità di approcciare i problemi in modo non condizionato da schemi di riferimento né da procedure usuali, né da chiusura preconcepita nei confronti di soluzioni o metodi non coincidenti con il proprio punto di vista

# Area intellettuale: innovatività

- Capacità d operare intellettualmente in modo da saper compiere una ristrutturazione del campo che consenta di esplorare nuove possibilità logiche nella soluzione dei problemi

# Area rapporti variabilità

- Modalità e motivazione all'apprendimento
- Adattabilità al cambiamento

## Area rapporti variabilità

- Capacità di “leggere” il nuovo che la realtà propone e la capacità di adattarsi in modo efficace ai cambiamenti di contesto (sicurezza del candidato e disponibilità a mettersi in gioco)
- Impegno autonomo della persona ad arricchire la propria professionalità

# Il Colloquio individuale

Aspetti generali ed elementi da considerare  
per una efficace conduzione/gestione

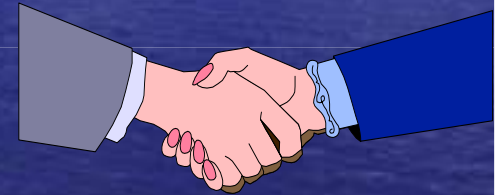
# Colloquio: fasi essenziali

1. Fase di apertura (decollo)
2. Fase centrale (volo)
3. Fase di chiusura (atterraggio)

# Fase di apertura

- È' una fase di riscaldamento, di riconoscimento, di apertura al dialogo. I primi minuti di relazione sono importanti perché, di fatto, improntano la situazione nella sua globalità; eventuali errori compiuti in questa primissima fase possono causare danni alle successive.

Tra il conduttore e l'intervistato si crea un'interazione costituita da una serie ininterrotta di impressioni.



# Apertura della conversazione

## *Consigli utili*

- Mostrare interesse effettivo per i candidati e un rispetto profondo per la loro personalità
- Aprire la conversazione con un argomento soft in modo da stabilire un primo terreno di intesa e un clima adeguato

# Fase centrale

- E' rappresentata dal colloquio vero e proprio e presenta un duplice aspetto: di struttura e di clima. Nella struttura del colloquio, la raccolta delle notizie biografiche, nonché la ricostruzione di eventi costituisce un momento centrale.
- Il clima emotivo è una funzione del modo di attivare e di condurre l'incontro da parte dell'intervistatore e del modo di reagire da parte dell'intervistato. Ciò che determina il clima emotivo è il modo di comunicare dell'intervistatore, cioè di essere consapevole: della comunicazione verbale e non verbale, del modo di porre le domande, della reazione agli stimoli dell'intervistato

# Conduzione del colloquio

## Punti essenziali

- Capacità di porre domande
- Lasciar parlare il candidato
- Saper prendere appunti

# Capacità di porre domande

## Suggerimenti utili

- Non rivolgere domande dirette prima che il clima sia sufficientemente disteso. Una domanda diretta può bloccare il candidato ponendolo sulle difensive
- Rivolgere le domande una per volta per non disorientare l'interlocutore e per ottenere risposte più precise e chiare
- Porre domande aperte in modo che per rispondere il candidato sia costretto a parlare con una certa ampiezza
- Affrontare ogni nuovo argomento del colloquio con una domanda piuttosto ampia e tenersi pronti a far seguire domande specifiche sui punti accennati dal candidato

# Capacità di porre domande Suggerimenti utili

- Evitare domande che contengano implicite in sé la risposta
- Utilizzare un linguaggio semplice e chiaro, usare termini concreti piuttosto che astratti, evitare espressioni ambigue
- Quando il candidato divaga dal tema centrale della domanda non riportarlo bruscamente nell'argomento
- Se l'intervistato esita a rispondere o lo fa in modo evasivo è preferibile accantonare la domanda per riproporla più avanti
- Ricordare che le pause e i silenzi hanno un'importanza fondamentale nel colloquio. Le pause consentono al candidato di raccogliere e organizzare i propri pensieri

**Ascoltare più che parlare**

# Saper prendere appunti

Gli elementi acquisiti durante l'intervista devono essere trascritti al più presto in forma ordinata e sistematica

Alcune possibili reazioni del candidato:

1. Può risentirsi perché l'intervistatore distoglie l'attenzione da lui
2. Si interrompe temendo di disturbarlo
3. Può opporsi
4. L'inquietudine, la diffidenza e la tensione nervosa del candidato si accentuano

# **Il colloquio**

## ***Aspetti "intangibili"***

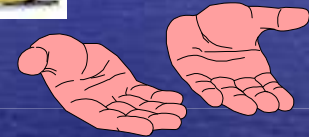
***"Durante il colloquio è necessario certamente ascoltare, seguire, e dibattere i fatti, ma anche ascoltare, seguire, e comprendere ciò che viene parzialmente o simbolicamente evidenziato, ciò che passa attraverso la relazione interpersonale senza essere, di fatto, né nominato né svelato" (Quadrio, 1980).***

# Segnali non verbali

- il comportamento spaziale (vicinanza fisica, orientazione, postura)
- il comportamento motorio (gesti delle mani, cenni del capo)
- le espressioni del volto (bocca, sopracciglia, muscoli facciali)
- aspetto esteriore (conformazione fisica, abbigliamento, trucco e acconciatura dei capelli)
- aspetti paraverbali (tono della voce, ritmo, continuità dell'eloquio)

Questi segnali hanno la funzione di:

- trasmettere atteggiamenti interpersonali
- esprimere emozioni, sentimenti e atteggiamenti per lo più inconsapevoli che ciascuno ha di sé e della propria immagine corporea.



# Chiusura del colloquio Quando?

1. Il candidato si è rivelato chiaramente inidoneo
2. Sono stati raccolti tutti gli elementi prestabiliti necessari per ammettere il candidato ad una fase successiva di selezione o per raggiungere una decisione sulla sua assunzione



# Chiusura del colloquio

## Come?

1. Riepilogo dei tratti salienti della posizione offerta per accertare che non esistono dubbi o equivoci. Indicazioni delle fasi successive della selezione.
2. Riepilogo delle caratteristiche del candidato, rilevando le discordanze (in caso di inidoneità)
3. Congedo: non improvviso ma graduale. Se il candidato è difficile da staccare , qualche gesto intenzionale può servire a fargli comprendere che il colloquio è terminato



# Misure di sicurezza

Il candidato tende ad influenzare le impressioni e i giudizi del selezionatore attuando delle "misure di sicurezza"

*(Trentini e Tancredi, 1991)*

# Misure di sicurezza

- Sistemi di controllo che gli individui adottano automaticamente ed in misura individualmente diversa per proteggersi da una minaccia esterna reale o fantastica, coscientemente avvertita o meno, derivante da situazione di percepita difficoltà o possibile frustrazione.
- In termini di dinamica di potere rappresentano la forma con cui il soggetto tende ad influenzare la persona con cui sta comunicando

# Misure di sicurezza

**L'Evazione:** bisogno di difendersi dall' "autorità" senza contrariarla. Il soggetto tenta di mantenere il colloquio sul piano della semplice conversazione, eludendo i contenuti rilevanti ai fini dello stesso e focalizzando la conversazione su elementi neutri. L'impressione che riporta l'esaminatore alla fine del colloquio è simile, a quella di chi sa di non aver elementi per stilare un'impressione, data la scarsità di dati salienti ottenuti.

**La Seduzione:** è un particolare modo (atteggiamento/comportamento) che il soggetto adotta per fornire le informazioni richieste. Esercita una inequivocabile seduzione, sia pure sottile, sull'esaminatore, mirata ad ottenere il suo consenso ed ad averlo dalla sua parte con un giudizio favorevole. Quindi il soggetto tenta di fare del conduttore una sorta di alleato

**L'Aggressione:** può essere manifestata esplicitamente oppure indirettamente . Con tale difesa si vogliono mettere in discussione sia il colloquio in quanto tale, sia il ruolo del conduttore.

L'intervista è vista come un'occasione di scontro in una dinamica del vinco/perdi

# La reazione del selezionatore

- È importante conoscere e rispondere in modo adeguato alle “misure di sicurezza” del candidato senza lasciarsi andare a controreazioni emotive e reattive che vanno accuratamente evitate al fine di entrare in collusione con il candidato e vanificare la stessa intervista

# Possibili reazioni del selezionatore

## Reazione all'evasione

1. il selezionatore percepisce che il candidato sta adottando la strategia di fornire le informazioni in modo neutro, asettico, con palese tendenza ad eludere le informazioni che maggiormente interessano ai fini della valutazione
2. Il selezionatore non se ne rende conto

# Possibili reazioni del selezionatore

## Reazione alla seduzione

- 1 Il selezionatore priva le informazioni raccolte del loro aspetto emotivo;
- 2 Il selezionatore si lascia sfuggire il controllo del colloquio facendo sì che il candidato ne abusi secondo i propri fini

# Possibili reazioni del selezionatore

## Reazione all'aggressione

1. Il selezionatore provocato dal comportamento del candidato riesce ad imporre la sua autorevolezza
2. Il selezionatore perde di vista le finalità valutative del colloquio preoccupandosi solo di reggere la sfida con il candidato

# Elementi che possono influenzare l'osservazione e la valutazione

## Effetti distorsivi della percezione del selezionatore

*Si vede solo ciò che si osserva e si osserva solo  
ciò che già esiste nella mente (Alphonse Bertillon)*

# Effetto alone

- Consiste nell'esprimere sul candidato un giudizio complessivamente positivo o negativo per il solo fatto di essere rimasti favorevolmente o sfavorevolmente impressionati da una particolare qualità o caratteristica del candidato stesso.
- Una determinata risposta o reazione del candidato, il suo aspetto personale, il suo modo di parlare, di gesticolare o di guardare possono condizionare a tal punto da indurre l'intervistatore ad accettare o rifiutare il candidato indipendentemente dalle sue altre qualità o caratteristiche

# Effetto di contrasto

- Confronto che l'intervistatore inconsciamente fa tra il candidato esaminato al momento e quelli esaminati in precedenza.
- Esempio: se capitano cinque colloqui di seguito con persone assolutamente non all'altezza, è facile che, se arriva uno solo leggermente superiore, la valutazione diventi assolutamente positiva. E viceversa, dopo cinque persone assai preparate e brillanti anche una persona di capacità medie può diventare scadente.

# Stereotipi

- Immagini mentali, veri e propri clichè che l'intervistatore ha dei diversi tipi di persone
- Alcuni esempi diffusi: l'immagine del venditore perfetto, il mito del dirigente dinamico, dell'impiegata zelante, l'italiano delle regioni meridionali, l'attribuzione di caratteri fisici ad aspetti di personalità o di comportamento
- Gli stereotipi sono radicati non solo nell'intervistatore ma nella "cultura" in cui vive o da cui proviene

**Combatterli è una battaglia persa!**

- Il pregiudizio è una componente inevitabile di ogni valutazione

**Occorre esserne consapevoli** dott. ssa Giovanna Oddo

# Equazione personale o proiezione

- Tendenza a valutare gli altri secondo il modo in cui valutiamo noi stessi, e conseguente tendenza a valutare positivamente chi ha le nostre stesse caratteristiche e negativamente chi ha caratteristiche diverse

# Ordine di informazione (Gating, o sandwich effect)

- Tendenza a tenere maggiormente in memoria le prime o le ultime informazioni fornite dal candidato

Vale la pena, qui, di riflettere sulla differenza tra

# MAPPA e TERRITORIO

- la mappa non è il territorio
- l'idea che io mi faccio dell'altro è una mappa
- e viceversa
- l'idea che io mi faccio di me è una mappa
- è utile sapere qualcosa delle mappe degli altri relative al mio territorio

# Altri tipi di errori

- **Esperienza precedente:** ci si concentra su di essa, trascurando di approfondire altri aspetti. Tendenza a ritenere che questa esperienza sia garanzia di un certo successo
- **Intervista stereotipata:** è l'errore che si commette quando ogni intervista viene condotta sul fac-simile delle precedenti (identiche domande, formulate nello stesso modo e con la stessa sequenza), indipendentemente dalle differenti caratteristiche di ogni candidato

# Altri tipi di errori

- **Formulazione delle domande:** utilizzo di un linguaggio a cui il candidato non è abituato, formulazione difficile o equivoca delle domande
- **Scarsa conoscenza delle mansioni** che il candidato dovrebbe svolgere: mancando una chiarezza dei requisiti della mansione, l'intervistatore non può orientare le domande in profondità e si limita a raccogliere informazioni generiche
- Stanchezza indotta dal numero elevato di selezioni fatte
- Umore: lo stato psico-fisico di chi osserva condiziona la comprensione e la valutazione della persona

# Intervistatore: quali requisiti?

- Conoscenza approfondita della realtà organizzativa e caratteristiche del profilo ricercato
- Capacità di valutare in modo obiettivo e di rilevare le differenze individuali
- Capacità di creare un clima favorevole
- Capacità di mantenere costantemente concentrata l'attenzione su ciò che interessa e sugli scopi da perseguire
- Capacità di raccogliere molte informazioni e di trasmettere lo stretto indispensabile
- Stabilità emotiva, libertà da pregiudizi, autocontrollo
- Distacco ovvero capacità di non identificarsi con i candidati al punto da perdere qualsiasi spirito critico
- Umiltà e flessibilità di giudizio. Le persone con punti di vista rigidi nei confronti degli individui e delle situazioni sono le meno adatte

# L'esperienza del comune di Milano

- Selezione interna per la riqualificazione di personale ausiliario (cat.A) trasformato in "esecutore dei servizi museali" basata su un modello di competenze

# Aspetti procedurali

- Concertazione con rappresentanza sindacali del processo di riorganizzazione del personale ausiliario
- Avvio della procedura selettiva non attraverso un bando ma tramite invio di lettere di invito al personale che già aveva manifestato una sua personale motivazione a ricoprire il ruolo di esecutore museale

# Innovatività dell'esperienza

- Aspetto metodologico della selezione basato su un "modello di competenza comportamentali" in grado di soddisfare i comportamenti organizzativi auspicati per il ruolo in oggetto
- Definizione del profilo di competenze della figura professionale tramite una ricerca basata su interviste ad un panel di esperti interni al comune, effettuata da consulenti esterni

# Definizione del profilo

- Attività principali del ruolo in esame
- Aree di risultato
- Comportamenti che ostacolano il raggiungimento dei risultati auspicabili (comportamenti non accettabili)
- Comportamenti che facilitano il conseguimento dei risultati attesi (comportamenti mediamente significativi)
- Comportamenti che garantiscono l'eccellenza

# Definizione del profilo

## *6 competenze comportamentali*

### Area cognitiva

1. Pensiero analitico, capacità di analizzare una situazione scomponendola negli elementi costitutivi
2. Concettualizzazione, capacità di identificare connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio

# Definizione del profilo

## *6 competenze comportamentali*

### Area relazionale

3. Orientamento al cliente/servizio, capacità di individuare i bisogni dei visitatori e soddisfarli in modo adeguato

### Area realizzativa

4. Orientamento al risultato, spinta a lavorare bene e a raggiungere uno standard di prestazione eccellente

5. Iniziativa, capacità di risolvere i problemi e cogliere le opportunità

6. Accuratezza, capacità di svolgere con cura il proprio operato, di controllare il proprio lavoro

# Profilo di competenze del ruolo Esecutore servizi Museali Livelli di intensità



Macroattività	Risultati	Comportamenti che ostacolano	Comportamenti che facilitano	Competenze	Comportamenti che garantiscono l'eccellenza	Competenze
Custodia e Vigilanza						
Esercitare un controllo costante delle opere	Salvaguardare il patrimonio affidato.  Conservare le opere.	Allentare l'attenzione	Diffidare di qualunque cosa  Non dare per scontato che andrà tutto bene	Accuratezza 2	Monitorare con dubbio sistematico ogni avvenimento  Prevenire gli eventi, essere scrupolosi al massimo, seguire ogni evento in modo critico  Garantire u livello di sicurezza estremo	Accuratezza 3  Pensiero analitico 3
Curare e mantenere le opere	Consentire la migliore conservazione e delle opere, rispetto ai cambiamenti ambientali e climatici.	Essere distratto, superficiale	Essere motivato a fare il proprio lavoro  Comprendere l'importanza e il valore delle opere artistiche	Orientamento al risultato 1  Impegno organizzativo 2	Prevenire guai alle opere (es. tarli)  Cogliere indizi che possono causare danni maggiori alle opere  Intervenire tempestivamente chiamando gli addetti	Pensiero analitico 3  Pensiero analitico 3  Iniziativa 2
Controllare che il personale registri costantemente gli spostamenti delle opere	Evitare la perdita delle opere per dislocazioni e/o furti.	Essere distratto, superficiale, allentare l'attenzione, non impegnarsi	Essere costante nel tenere sotto controllo la situazione	Accuratezza 1	Avere la situazione sotto controllo ; Sapere dove sono le opere; Avere rispetto per il pubblico, dando informazioni adeguate sulla dislocazione delle opere	Accuratezza 2  Accuratezza 2

# Scelta degli strumenti di selezione sulla base di:

- Profilo delle competenze
- Livello medio di scolarizzazione dei candidati e distanza media di ciascun soggetto degli ultimi anni di frequenza scolastica
- Età media anagrafica

# Strumenti utilizzati

- Prove di ragionamento logico, finalizzate alla valutazione delle competenze intellettive, della capacità di comprendere i diversi elementi di un problema dato come stimolo e di prendere decisioni valutando alternative possibili
- Prove di analisi e di risoluzione di problemi per verificare le capacità di analizzare ed interpretare gli stimoli proposti e di prendere decisioni adeguate
- Prove di valutazione di interessi individuali verso il servizio, l'orientamento al visitatore-cliente

# Valutazione delle prove

- Valutazione dell'andamento numerico delle singole risposte alle diverse prove dei questionari per il complesso della popolazione
- Definizione di una metrica per la graduazione delle risposte
- Assegnazione, in base alla metrica definita, del livello di competenza per ogni singola prova del questionario per ciascun candidato
- Composizione dei livelli di competenza provenienti dai diversi questionari
- Confronto, competenza per competenza del profilo emerso dal candidato, con il profilo di riferimento e definizione della graduatoria

# Una massima da condividere

*"Imparare significa scoprire quello che già sai.  
Fare significa dimostrare che lo sai. Insegnare è  
ricordare agli altri che sanno bene quanto te.  
Siamo tutti Allievi, Praticanti e Maestri."*

*Richard Bach*



# La normativa di riferimento

D. Lgs. 165/2001 art 35:

- 1. L'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:
  - a) tramite procedure selettive, conformi ai principi del comma 3, volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;
  - b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità.



## Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si conformano ai seguenti principi:

- adeguata pubblicita' della selezione e modalita' di svolgimento che garantiscano l'imparzialita' e assicurino economicita' e celerita' di espletamento, ricorrendo, ove e' opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- rispetto delle pari opportunita' tra lavoratrici e lavoratori;
- composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali.