



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

## Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

**Profili professionali e accesso nel pubblico impiego:  
come cambiano alla luce dei nuovi CCNL e dell'approccio per competenze**

## **La selezione per competenze nella Pubblica Amministrazione**

Giovedì 12 ottobre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docente

**Luciana Zanon**

**Carissimi**

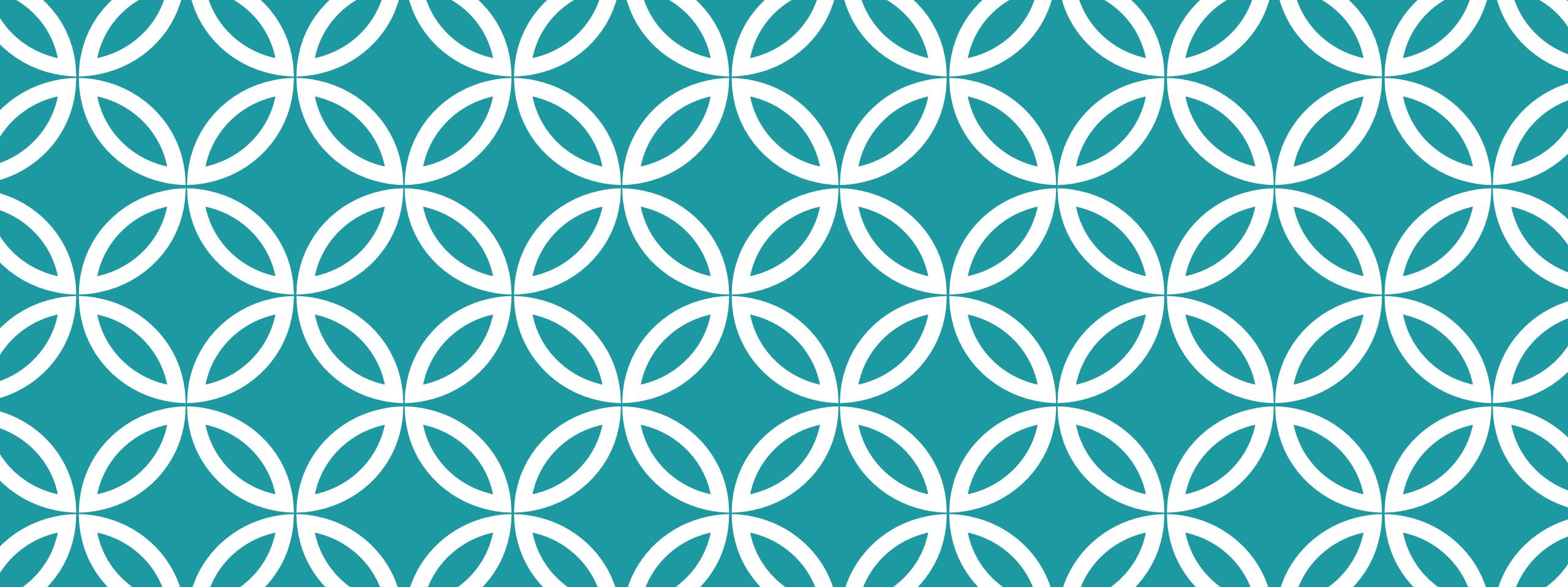
Grazie della vostra partecipazione e della collaborazione nel redigere questo materiale.

Ho riportato gli esempi che mi avete inviato, aggiungendo in rosso le mie osservazioni.

Purtroppo diversi documenti non sono riuscita ad aprirli, mi spiace molto.

Vi consiglio di scambiare fra di voi quelli che mancano. Peccato sprecare i lavori fatti non condividendoli.

Buon lavoro a tutti, Luciana Zanon



# LA SELEZIONE PER COMPETENZE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

4° modulo  
Giovedì 12 ottobre

## **La selezione per competenze nella Pubblica Amministrazione**

- \* Quali strumenti per valutare le *soft skill*?
- \* Osservazione dei comportamenti organizzativi visibili e valutazione delle competenze.
- \* Sistema dei profili professionali per competenze e *job requirements* della posizione da selezionare.
- \* Valutare le competenze trasversali: dalla progettazione del bando all'inserimento del personale
- \* Esempi pratici di selezioni nel pubblico impiego.

Docente: Luciana Zanon



**Luciana Zanon**

Laureata in Sociologia della Comunicazione, ho seguito diversi master organizzati da Sda Bocconi, Tesi, Ismo.

Certificata al Master Outdoor Management Trainer dell'Istituto Europeo Neurosistematica sono Counselor diplomata al Centro Berne di Milano, facilitatrice Voice Dialogue, Change Maker U.lab, Coach Ontologico -Trasformazionale.

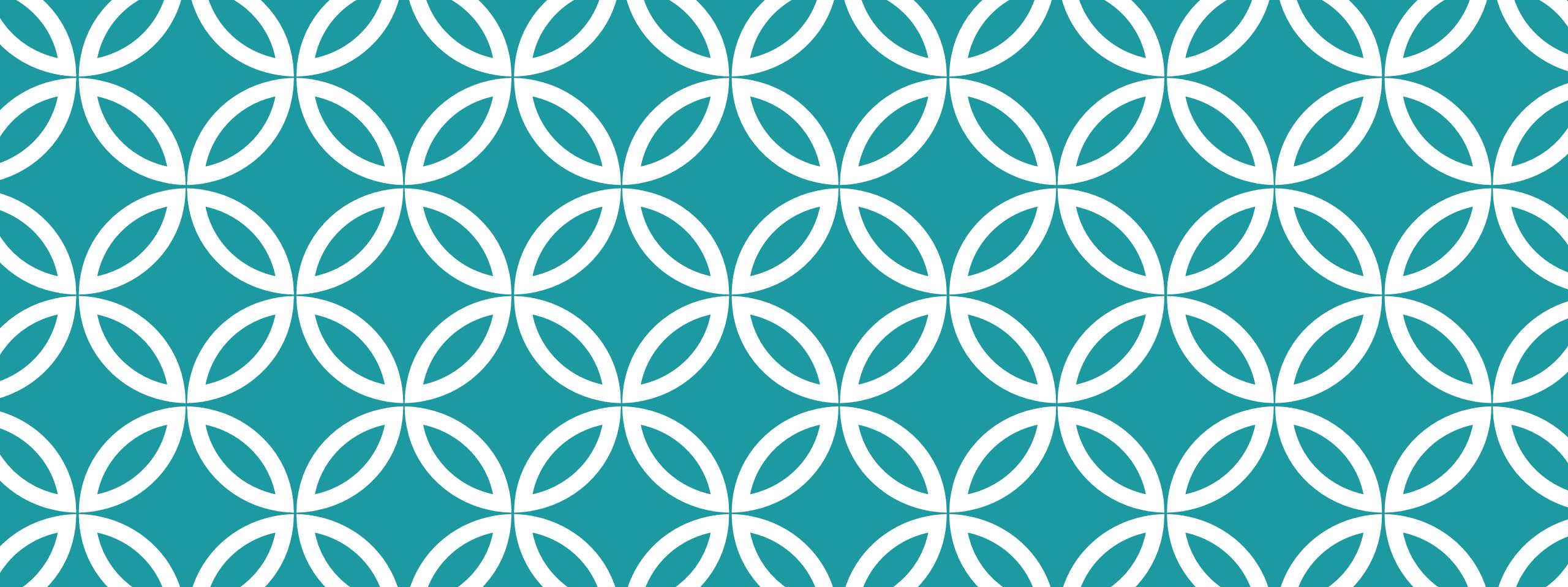
Mi occupo di analisi dell'organizzazione, formazione e assessment del personale, counseling e coaching individuale e di gruppo. Organizzo laboratori di apprendimento utilizzando diverse metodologie didattiche su temi quali: comunicazione interpersonale, empowerment e motivazione, cultura del cambiamento, sviluppo manageriale, team work, stress nell'organizzazione, intelligenza emotiva.

Presto la mia consulenza anche in particolari momenti critici di trasformazione organizzativa seguendo e facilitando il processo di cambiamento a livello individuale e di gruppo.

**Chi sono, cosa faccio?**

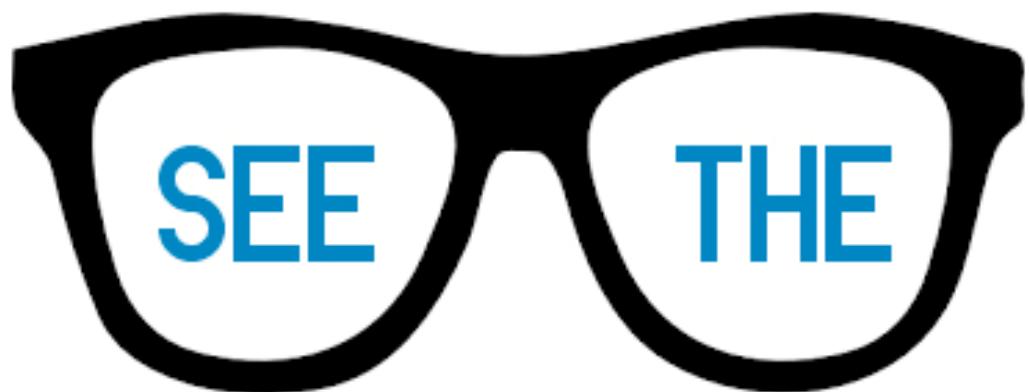
**Se dico SELEZIONE che immagine ti viene in mente?**

**Quale obiettivo personale per questa giornata?**



# I BIAS DEL SELEZIONATORE (E DEL VALUTATORE)

HOW DO YOU



~ **WORLD?** ~

**Have you seen the moon  
walking bear?**



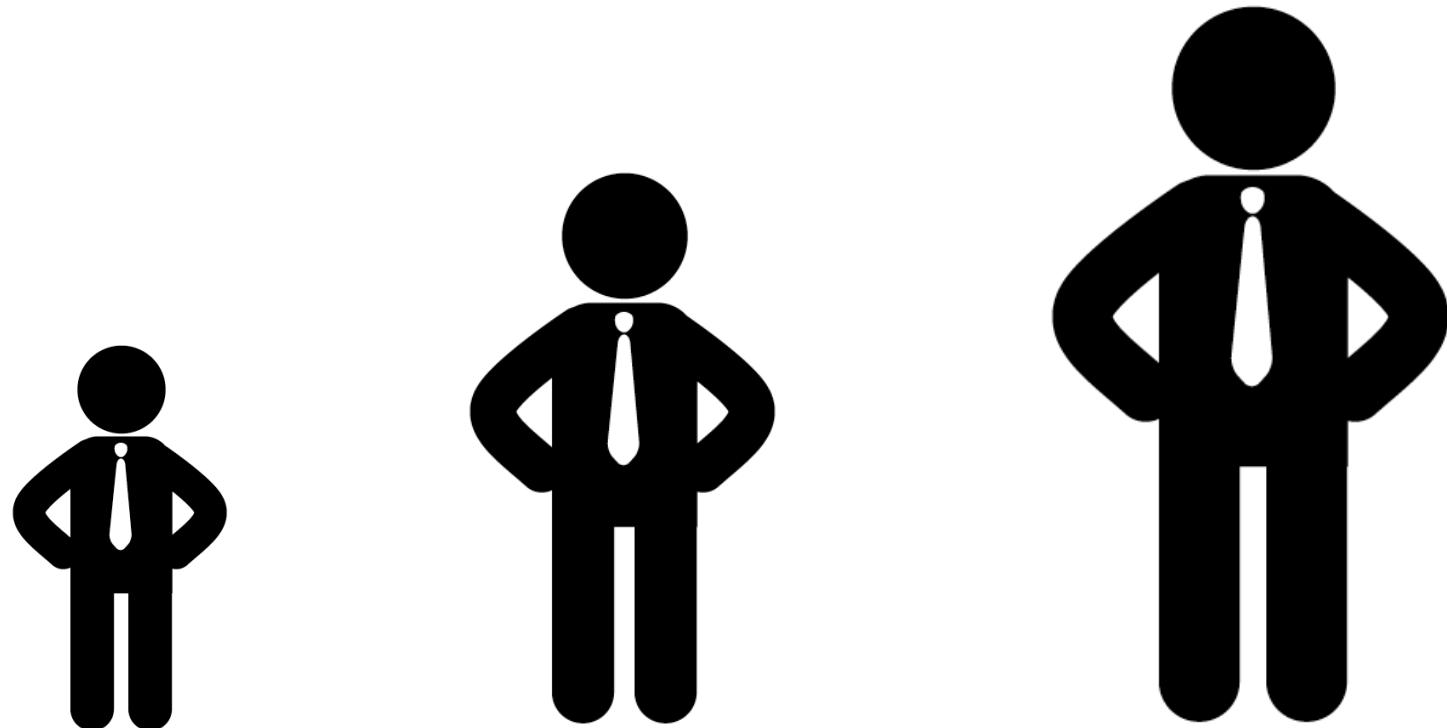


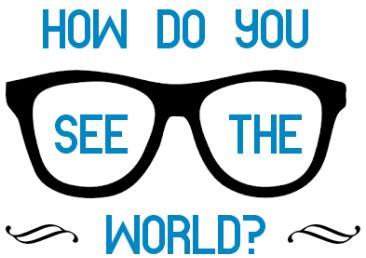
## Sistema di Attivazione Reticolare S.A.R.

- Il **sistema di attivazione reticolare** è un'area del nostro cervello responsabile in primis di regolare l'eccitazione e gli stati di sonno veglia.
- All'interno del sistema reticolare è presente un'area adibita al controllo delle informazioni denominata Conditioned Response Mechanism.
- Il **meccanismo di controllo condizionato** si comporta come un selettore. In pratica, filtra le informazioni non desiderate e/o inaccettabili e lascia passare le altre.
- In termini pratici, le credenze inconsce o semplicemente alcuni nostri bisogni o interessi si insediano nel SAR, modificando il **focus** della nostra attenzione.
- Il **focus** (componente essenziale del Mindset) è sia ciò che noti maggiormente nella realtà circostante sia quello che proietti nella tua immaginazione.
- Il **focus** influenza le nostre azioni in maniera non del tutto cosciente e spesso ci porta ai risultati immaginati sia positivi che negativi; insomma quella che, nella terminologia popolare, è detta «la profezia che si autoavvera».

HOW DO YOU  
SEE THE  
WORLD?

Il test del  
professore





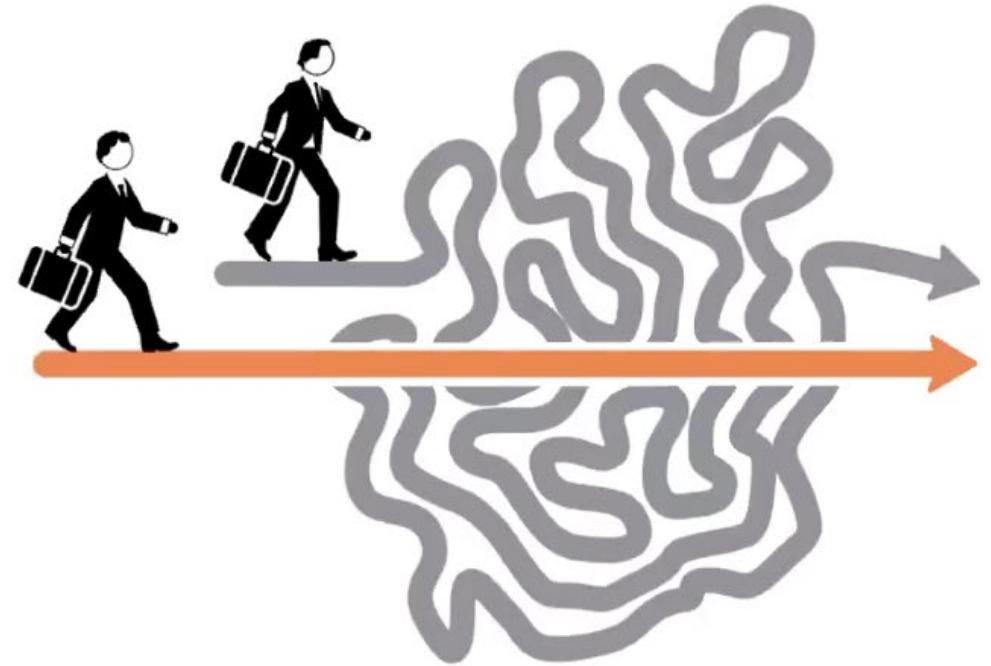
## I Bias cognitivi

- Gli esseri umani riescono a processare circa l'1% degli stimoli provenienti dalla realtà circostante. Questo è molto utile per decidere in maniera efficiente.
- I bias cognitivi sono meccanismi mentali, distorsioni, pregiudizi che operano sistematicamente nella vita mentale e sono responsabili di una falsata rappresentazione della realtà. Fanno parte del bagaglio mentale di tutte le persone e riguardano gli ambiti sia personali che professionali.
- In ambito manageriale è particolarmente importante riconoscere i bias cognitivi che influenzano inconsciamente sia la valutazione della realtà sia la presa di decisione efficace.

HOW DO YOU  
SEE THE  
WORLD?

I Bias cognitivi

## Scorciatoie di pensiero



Temi possibili

*“Che tu creda o non creda a qualcosa non ha importanza,  
avrai comunque ragione”*

***Henry Ford***

## I Bias del selezionatore

Bias di conferma: cercare inconsciamente informazioni che confermino le nozioni preconcette su un candidato, trascurando prove contraddittorie.

## I Bias del selezionatore

**Bias di prima impressione:** in tre/cinque secondi abbiamo già formulato il nostro giudizio sull'altro.

## I Bias del selezionatore

**Effetto alone:** un'impressione positiva di un candidato basata su un tratto influenza la percezione complessiva delle sue capacità, portando a una valutazione gonfiata.

## I Bias del selezionatore

**Effetto recent:** ricordarsi e valutare meglio l'ultimo candidato.

## I Bias del selezionatore

**In Group bias:** tendere a selezionare candidati che condividono background, esperienze o interessi simili, escludendo inavvertitamente prospettive diverse.

## I Bias del selezionatore

**Pregiudizi:** interpretare le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, ecc.).

<https://implicit.harvard.edu/implicit/italy/takeatest.html>

## I Bias del selezionatore

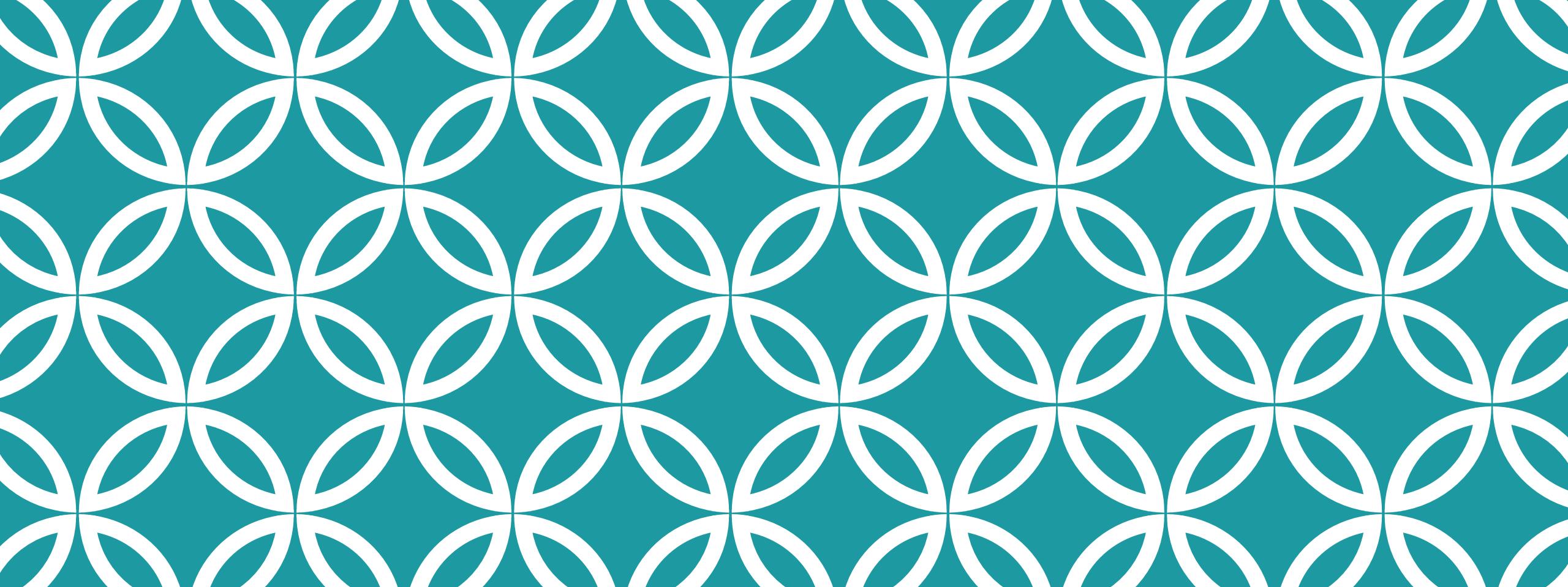
**Effetto di contrasto:** essersi già fatto l'idea di un candidato ideale e valutare coloro che vengono dopo come meno adatti.

## I Bias del selezionatore

**Effetto di straordinarietà:** farsi impressionare da aspetti “straordinari”. Non è detto che questi siano utili alla nostra posizione.

## I Bias del selezionatore. Che fare?

- Essere consapevoli che tutti noi ne abbiamo
- Fare un'analisi dei bisogni “oggettiva”: conoscenze - capacità
- Screening cieco dei curriculum
- Organizzare prove di selezione “oggettive”
- Prove di selezione mirate
- Interviste strutturate con domande standardizzate per tutti i candidati
- Interviste con selezionatori diversi
- Confronto con altri selezionatori



# L'ANALISI DEI BISOGNI

---

## LE COMPETENZE DEL SELEZIONATORE

Buon analista dell'organizzazione in grado di coinvolgere e convincere il cliente ad approfondire nel miglior modo possibile il reale bisogno che ha creato la richiesta di avere una o più nuove persone in organigramma.

“Se non sappiamo cosa stiamo cercando non lo troveremo mai!”

# IL PERCORSO DI ANALISI DEI BISOGNI

(COINVOLGERE CLIENTE INTERNO)

Analisi del contesto economico - Organizzativo e del business



Competenze core della funzione



Analisi della posizione



Analisi delle conoscenze - competenze



Person specification

# FASE 1

Analisi del contesto economico  
- Organizzativo e del  
business

## OBIETTIVO DELLA FASE

Comprendere la mission: obiettivo e ragion d'essere, perché esistiamo?  
In prima battuta dell'Azienda e poi della Funzione in cui il selezionato sarà inserito.

Comprendere la vision: quali sono le prospettive e le sfide del futuro.

**ESERCIZIO:** Costruire una griglia di intervista per questa fase.  
Quali sono gli opinion leader a cui rivolgersi.

## FASE 1

Analisi del contesto economico  
- Organizzativo e del  
business

ESEMPIO DI UNA SCHEDA DI ANALISI DEL CONTESTO (AZIENDA /FUNZIONE)

Denominazione sociale  
Data di fondazione  
Indirizzo  
Presidente  
AD  
Direttore generale  
Settore  
Episodi significativi della storia aziendale  
Fatturato  
Posizionamento mercato  
Concorrenti  
Investimenti R&S  
Investimenti in formazione  
Organico (Dirigenti - Quadri - impiegati - operai)  
Età media  
Organico prossimo anno  
Livello di turnover  
Situazione sindacale  
.....

## FASE 2

Competenze core della funzione: **da costruire insieme al cliente interno.**

### OBIETTIVO DELLA FASE

Evidenziare le principali competenze che rendono efficace ed efficiente la struttura, sia oggi sia in una prospettiva futura.

### DOMANDE:

- ※ Quali competenze permettono alla Funzione di raggiungere i risultati di performance attesi?
- ※ Quali competenze differenziano il modo di operare della Funzione oggi?
- ※ Quali competenze saranno indispensabili nel futuro in relazione agli obiettivi che la Funzione si pone?

## FASE 3

**Analisi della posizione: da costruire  
insieme al cliente interno.**

### OBIETTIVO DELLA FASE

Descrivere da un punto di vista organizzativo, senza riferirsi alla persona che andrà a ricoprire il ruolo, la posizione da un punto di vista:

- ⌘ Statico (la posizione nel qui e ora)
- ⌘ Dinamico (come potrà essere domani)

Perché parlare di Posizione e non di Persona?

(In Group bias. Bias di conferma.)

**ESERCIZIO:** Costruire una scheda di analisi della posizione.

## FASE 3

Analisi della posizione: **da costruire  
insieme al cliente interno.**

DOMANDE:

- ✳ Perché esiste la posizione?
- ✳ A cosa serve questa posizione?
- ✳ Cosa succederebbe se non esistesse questa posizione?
- ✳ Quali valori aggiunti porta all'organizzazione?

## FASE 3

**Analisi della posizione: da costruire  
insieme al cliente interno.**

Esempio di scheda:

Titolo della posizione

Obiettivi della posizione (perché esiste, a cosa serve)

Eventuali obiettivi speciali

Riporta gerarchicamente a....

Riportano alla posizione (n° collaboratori)

Sistema di interlocutori (interni/esterni)

Principali attività/responsabilità

Principali problematiche/criticità

Indicatori di performance

Esigenze di formazione

Esigenze di spostamenti

Prospettive di carriera

Inquadramento

Retribuzione

## FASE 3

Analisi della posizione: **da costruire insieme al cliente interno.**

**Titolo della posizione:** Sportellista all'interno dell'U.R.P.

**Obiettivi della posizione** (perché esiste, a cosa serve)

1. Stabilire un corretto rapporto con il cittadino attraverso l'ascolto e la fornitura di prodotti e/o servizi
2. Aiutare il cittadino nella risoluzione di problemi
3. Erogare servizi (certificazione, modulistica, accettazione, domande)

**Riporta gerarchicamente** al Responsabile URP

**Riportano alla posizione** (n° collaboratori): nessuno

Esempio

**Sistema di interlocutori**

Interni: Amministrazione e Funzioni di volta in volta chiamate in causa; colleghi)

Esterni: Cittadini

**Principali attività/responsabilità**

- Analizzare i bisogni dei diversi interlocutori
- Fornire informazioni chiare, precise ed esaustive
- Avere relazioni corrette con il cittadino
- Gestire il sistema dei reclami

## FASE 3

Analisi della posizione: **da costruire insieme al cliente interno.**

### **Principali problematiche/criticità**

- Gestione dell'ingente flusso di cittadini nei momenti di punta
- Gestione dei reclami
- Gestione dei conflitti e dell'aggressività

### **Indicatori di performance**

- Basso numero di reclami
- Buona valutazione da parte dei cittadini (questionario customer satisfaction)

### **Esigenze di formazione:**

- Partecipazione al percorso formativo su qualità del servizio e gestione del cliente
- Affiancamento

### **Esigenze di spostamenti**

Sporadico

### **Prospettive di carriera**

Mobilità orizzontale

Esempio

## FASE 3

Analisi della posizione: **da costruire insieme al cliente interno.**

RETRIBUZIONE: il sistema retributivo è efficace quando armonizza la remunerazione con le esigenze di equità interna e di competitività con il mercato esterno di riferimento.

Tre fattori:

- ※ Posizione (responsabilità, e finalità assegnare; risorse gestite e il loro livello di autonomia).
- ※ Prestazione (risultati effettivamente ottenuti operativi e strategici; retribuzione variabile)
- ※ Potenziale (possibilità di crescita)

**Questo è costruito per un Azienda, forse non va bene per PA.**

## FASE 3

Analisi della posizione: **da costruire  
insieme al cliente interno.**

**ESERCIZIO:**  
**costruire una scheda di analisi della posizione**

## FASE 4

Analisi delle conoscenze e capacità.  
**L'ancoraggio del selezionatore.**

### OBIETTIVO DELLA FASE

Individuare l'insieme delle conoscenze e capacità che rendono possibile al candidato la messa in atto della performance lavorativa attesa per la posizione.

### METODO

- Riprendere la scheda di analisi della posizione
- Avere un glossario delle principali competenze
- Attribuire un criterio di importanza/priorità ad es:
  - 1 indispensabile
  - 2 importante
  - 3 poco importante
- Attribuire un livello di intensità

Non più di sette competenze, con al massimo tre di livello prioritario.

Non costruire l'identikit di Superman!

## LE COMPETENZE

**Conoscenze:** ciò che so, che conosco. Posso desumerlo dai titoli di studio e da un'intervista specialistica.

**Capacità:** ciò che so fare, come so applicare le conoscenze. Posso osservarla nei comportamenti messi in atto.

## FASE 4

Analisi delle conoscenze e capacità.

**L'ancoraggio del selezionatore.**

**ESERCIZIO:**

fare l'analisi delle conoscenze e capacità per una ruolo  
(o sportellista URP o uno che hanno individuato loro)

# FASE 5

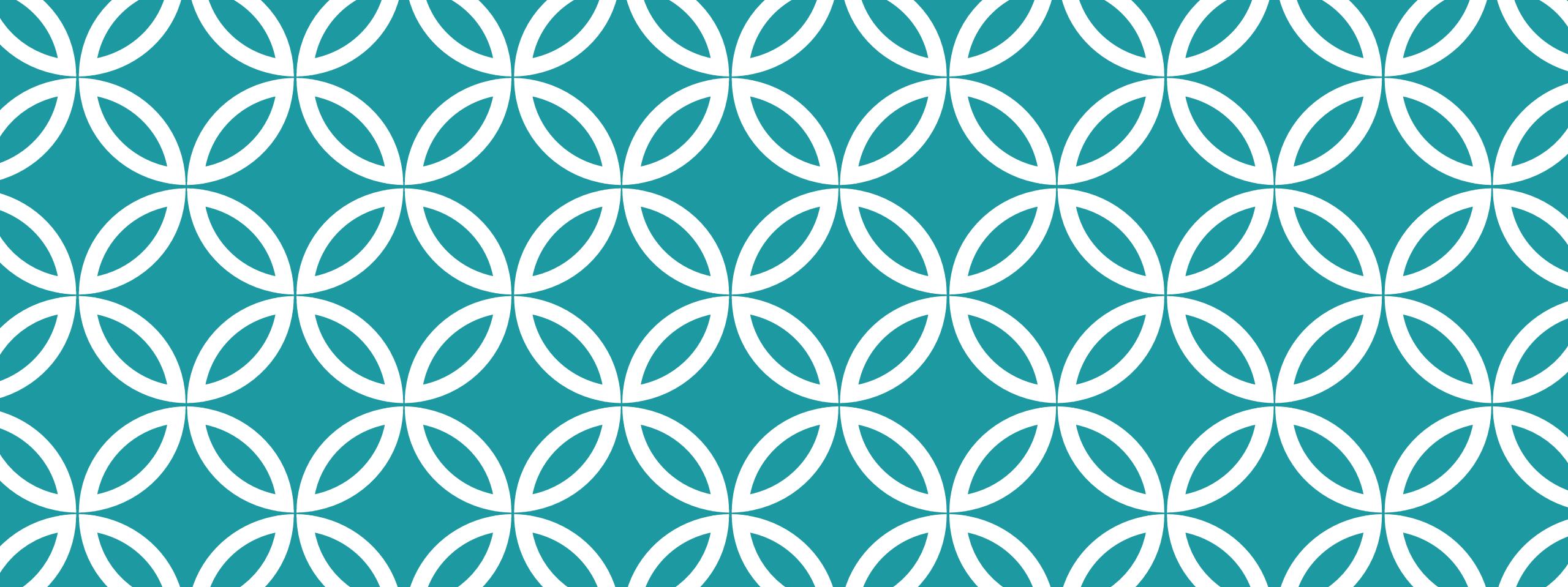
## Person specification

### OBIETTIVO DELLA FASE

Arrivati in fondo allo zoom, descrivere la persona che vogliamo cercare.

- Background formativo e professionale
- Aspirazioni
- Motivazioni e valori
- Disponibilità

ESERCIZIO: Costruire una scheda Person Specification.



# GLI STRUMENTI

---

## LE COMPETENZE

**Conoscenze:** ciò che so, che conosco. Posso desumerlo dai titoli di studio e da un'intervista specialistica.

**Capacità:** ciò che so fare, come so applicare le conoscenze. Posso osservarla nei comportamenti messi in atto.

## IL MUST DI TUTTI GLI STRUMENTI

Saper identificare e/o osservare i  
**comportamenti** che qualificano la capacità

## TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

### ESERCITAZIONE

Considerato che l’“oggettività” dell’osservazione non è possibile, cerchiamo di andare verso l’oggettività

Considerare una capacità delle vostre schede ed esplicitare tutti i **comportamenti osservabili** che la qualificano

## TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

### ESERCITAZIONE IN GRUPPO ad esempio

#### LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE

Implica il genuino desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo.

Scala di misurazione.

**-1 non coopera**, crea problemi, boicotta il lavoro degli altri.

**0 indifferente**, esegue in maniera passiva, non partecipa spontaneamente

**1 coopera**, partecipa volentieri, supporta le decisioni di gruppo, esegue la sua parte di lavoro.

**2 condivide le informazioni**, mantiene informati e aggiornati i colleghi, condivide tutte le informazioni.

**3 esprime aspettative positive** sugli altri, si appella all'intelligenza degli altri, dimostra rispetto.

**4 chiede input**, apprezza sinceramente il contributo degli altri, è disposto a imparare dagli altri, sollecita idee e opinioni.

**5 valorizza gli altri**, riconosce pubblicamente i meriti di chi ha fatto un buon lavoro, incoraggia e valorizza gli altri, li fa sentire capaci e importanti.

**6 risolve i conflitti**, mette in discussione i conflitti all'interno del gruppo, facilita la loro soluzione.

(Tratto e adattato da "Competenze nel lavoro", Spencer & Spencer, ed. Franco Angeli.)

## TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

### ESERCITAZIONE IN GRUPPO

#### ORIENTAMENTO INNOVAZIONE/CAMBIAMENTO

Comportamenti Osservabili, persona che:

- Si tiene aggiornata ed informata attraverso le risorse fornite dall' Ente (intranet) oppure da risorse Esterne all' Ente
- Flessibile al cambiamento (generico, specificare meglio es. in caso di cambiamento di programma si attiva rapidamente)
- Partecipativa
- Comunicativa
- Si sa mettere in gioco
- Non conflittuale
- Sa negoziare
- Sa risolvere i problemi
- Sa essere creativa (generico, specificare meglio es. trova soluzioni originali,)
- Non ha età

## TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

### ESERCITAZIONE IN GRUPPO

#### GESTIONE DELLO STRESS

Comportamenti osservabili:

- Non si pone in maniera aggressiva (Non formulare in termini negativi, caso mai indicare la reazione aggressiva come indice di mancanza della capacità)
- Tono della voce (non urla ad es.) (Non formulare in termini negativi, es. “in caso di pressione usa un tono di voce calmo e pacato”)
- Non è ansioso e/o non riversa l’ansia sugli altri (Non formulare in termini negativi)
- È chiaro nell’assegnare i compiti spiegando il lavoro da svolgere
- Crea un ambiente di collaborazione con i colleghi
- Non si concentra sul colpevole, in caso di errore, ma cerca di risolvere il problema

Inseriti in ordine dalle competenze “basilari” all’eccellenza

## TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

### ESERCITAZIONE IN GRUPPO

#### PROBLEM SOLVING

1. Non saper fare e non fare
2. Insicurezza, necessità di istruzioni e conferme
3. Cimentarsi con cautela cercando il confronto con altri (superiori o colleghi pari livello) prima di agire
4. Trovare la soluzione ai problemi elementari e di routine , tuttavia si propone e si cerca confronto sui problemi complessi
5. Trovare soluzione ai problemi complessi e di rilevante importanza.

# INTERVISTA

## Definizione

L'intervista è un mezzo di analisi che implica e comprende una raccolta di informazioni e un rapporto:

- ✿ La raccolta è diretta a conoscere determinati aspetti passati o presenti della vita del soggetto e a trarre informazioni su aspetti specifici
- ✿ Il rapporto è diretto allo scopo di avere un contatto interpersonale con l'interlocutore per favorire la raccolta di informazioni

# INTERVISTA

Chi conduce l'interviste deve:

- \* **Fare domande giuste per ottenere le informazioni che gli servono**
- \* **Mantenere la relazione con l'intervistato**
- \* **Gestire gli aspetti emotivi**
- \* **Valutare le risposte**
- \* **Gestire se stesso**
- \* **Gestire i “vincoli”**

## INTERVISTA STAR

L'intervista mirata o Targeted Interview mira a scoprire il possesso della capacità oggetto di rilevazione tramite domande reiterate che seguono il seguente percorso:

**“SITUATION” (S)**, cioè in che situazione il partecipante ha potuto sperimentare le capacità in esame

**“TASK” (T)**, come 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, infatti, **“STAR”** e lo stimolo da usare in maniera più ricorrente è “Mi faccia un esempio”.

## INTERVISTA STAR

Domande comportamentali riferite a situazioni o compiti specifici del passato

**NO** domande teoriche/guidate: attivano risposte teoriche/guidate. Es. qual'è il modo migliore per affrontare...?

**SI** domande comportamentali: attivano risposte comportamentali. Es. mi faccia un esempio...

# INTERVISTA STAR



- \* Domanda di avvio: Cosa vuol dire per lei....
- \* Situazione stimolo: Mi faccia un esempio
- \* Domande di precisazione: Contesto, Interlocutori, Responsabilità
- \* Richiesta di esempi concreti: Cosa ha concretamente fatto
- \* Completamento e conclusione: Riepilogando

# INTERVISTA STAR

- ✿ Un esempio
- ✿ **ESERCITAZIONE:** costruire un'intervista STAR
- ✿ **ESERCITAZIONE:** simulare un'intervista STAR

# ESERCITAZIONE COSTRUIRE

## INTERVISTA STAR

### PROBLEM SOLVING

**Domanda introduttiva:** cosa vuol dire per lei essere un problem solver?

**Domanda STAR:** può fornirmi un esempio recente di una situazione in cui ha dovuto agire la capacità risoluzione di problema e precisare quali risultati sono stati raggiunti?

#### Domande di precisione:

S - **Mi racconti un esempio concreto, un problema particolarmente sfidante (così si può valutare anche qual'è il suo standard di "sfidante".)** Qual era il contesto in cui ha agito tale capacità e il suo ruolo?

R - Quali erano le cause che hanno generato la situazione da Lei esposta?

T - Qual era il suo obiettivo?

A – Con quali modalità ha messo in campo la sua capacità di soluzione del problema?

R – Quali risultati è riuscito a raggiungere?

R – Rivedendo questa situazione ritiene di aver agito in maniera soddisfacente la sua capacità di problemi solver?

**Domanda STAR:** può fornirmi un esempio recente di una situazione in cui a suo parere non ha dimostrato efficacia nella risoluzione del problema?

#### Domande di precisione:

S - Quali erano gli elementi essenziali che ha preso in considerazione e che le hanno impedito a suo parere di agire come si era ripromesso?

A – Cosa non ha funzionato nella sua modalità di dimostrare di avere capacità di soluzione del problema?

R –Rivedendo questa situazione cosa cambierebbe oggi nel suo modo di agire?

#### Domande conclusive

Cosa ha imparato dall'esperienza?

Successivamente ha avuto modo di utilizzare l'insegnamento derivato da questa esperienza? Come?

Se dovesse ripresentarsi analoga situazione, modificherebbe le azioni intraprese? Per quale motivo?

# ESERCITAZIONE COSTRUIRE

## INTERVISTA STAR

### COORDINAMENTO DEL TEAM

#### Domanda introduttiva:

cosa vuol dire per lei coordinare un team?

Nell'ambito del suo contesto organizzativo ha già coordinato un team?

**Domanda STAR:** può fornirmi un esempio recente di una situazione in cui ha avuto il coordinamento di un gruppo e precisare quali risultati sono stati raggiunti?

#### Domande di precisione:

S - **Mi racconti un esempio concreto, una situazione particolarmente sfidante.** Qual era il contesto in cui ha agito tale capacità?

S - Qual era il suo ruolo?

S - Quale tipo di progetto e di quale dimensione ha avuto occasione di coordinare?

T - Qual era il suo obiettivo?

A – In che modo ha organizzato il gruppo e come ha suddiviso le attività? (assegnare compiti adeguati ai loro ruoli/competenze)

A – Ci sono stati dei conflitti? come li ha gestiti?

A - Può fornirmi un esempio recente di una situazione in cui a suo parere non ha dimostrato efficacia nel coinvolgere e motivare i diversi componenti del gruppo

R – quali tecniche ha utilizzato per dare un feedback ai suoi collaboratori?

R – Quali risultati è riuscito a raggiungere?

R – Rivedendo questa situazione ritiene di aver agito in maniera soddisfacente la sua capacità di coordinamento?

#### Domande conclusive

Cosa ha imparato dall'esperienza?

Successivamente ha avuto modo di utilizzare l'insegnamento derivato da questa esperienza? Come?

Se dovesse ripresentarsi analoga situazione, modificherebbe le azioni intraprese ? Per quale motivo?

## INTERVISTA STAR

### **Cos'altro possiamo osservare durante un'intervista:**

- ✿ La capacità di comunicare, di spiegare, di chiarire
- ✿ L'attenzione e l'ascolto che presta alle domande
- ✿ La capacità di gestire lo stress per domande scomode
- ✿ La gestione dei conflitti in caso di domande di contraddizione
- ✿ .....

## INTERVISTA STAR

Quali capacità possono essere mappate con l'intervista STAR?



# IN BASKET

## Ieri

Nascono nel 1953 ad opera di un team dell' Educational Testing Service coordinato da FREDERIKSEN all'interno di un programma dell'UNITED AIR FORCES

- Obiettivo: analizzare la capacità di organizzare le informazioni, individuare i problemi in situazioni complesse, anticipare gli eventi, prendere decisioni

## Oggi

- Prendere decisioni in merito a problemi trovati sul tavolo sotto forma di posta in arrivo, memo e messaggi telefonici.

# IN BASKET

Cosa osserva

- \* Visione d'insieme
- \* Individuazione delle priorità
- \* Messa in atto di un criterio organizzativo
- \* Elaborazione di informazioni
- \* Orientamento al problem solving
- \* Gestione di risorse umane
- \* Iniziativa

**IN BASKET**

**ESERCITAZIONE: fare un In basket**

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Come ha proceduto all'analisi della documentazione?
- Ha considerato tutti i documenti prima di mettersi al lavoro per rispondere?
- Ha affrontato i documenti uno per volta?
- Ha suddiviso i documenti prima di prendere le sue decisioni; secondo quali criteri? (Es.: importanza, urgenza, affinità, collegamenti)

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- In quali casi ha preso delle decisioni che prevedono un suo intervento in prima persona e perché?
- In quali casi ha delegato ad altri, e perché?
- In quali casi ha deciso di rinviare il problema e perché?
- Quali sono i criteri con cui ha delegato ed ha scelto la persona a cui affidare il problema?

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Come ha utilizzato tutta la documentazione informativa di supporto?
- Come ha utilizzato il calendario? Per prendere le decisioni? Per registrare le risposte?
- Come ha utilizzato l'organigramma?
- Come ha predisposto la scrivania prima e durante l'esecuzione del suo lavoro?

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Ha risposto anche quando le sembrava che gli elementi conoscitivi fossero insufficienti? Come ha proceduto in questi casi?
- Nel rispondere si è basato principalmente su dati concreti?
- Ha richiesto nuovi dati informativi quando quelli esistenti erano insufficienti?
- Nel definire azioni per sé e per gli altri, ha programmato riunioni, incontri, scadenze precise mettendole a calendario?

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Ha espresso chiaramente le proprie decisioni e le ragioni su cui si è basato per decidere?
- Quale tipo di rapporto ha cercato di instaurare con i suoi collaboratori attraverso le modalità di analisi/soluzione dei problemi?
- E con i superiori e i colleghi?
- Ha programmato e chiaramente stabilito a calendario azioni e momenti di controllo per analizzare le conseguenze delle risposte date o delle azioni delegate?

## IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Nel redigere per iscritto le indicazioni relative alla sue decisioni su quali criteri si è basato? (Es. sinteticità, schematicità, completezza, sistematicità, ordine, forma, ecc.)
- In quale situazione ha considerato problemi gestionali più ampi cioè aspetti che superavano il ristretto ambito del suo gruppo?
- In che misura e quando ha considerato le implicazioni economiche delle situazioni prospettate?

# RÔLE PLAYING

Il *Role Playing* è un **gioco di ruolo a fini didattici o valutativi**.

Si tratta di **mettere in scena una storia** come si fa in un laboratorio teatrale, ma dando più spazio alla spontaneità e senza badare troppo a specifiche capacità tecniche come la dizione e il movimento scenico.

# RÔLE PLAYING

Esercitazione: dialogo capo collaboratore.

Competenze da valutare:

- \* Autorevolezza
- \* Motivazione dei collaboratori
- \* Ascolto ed empatia

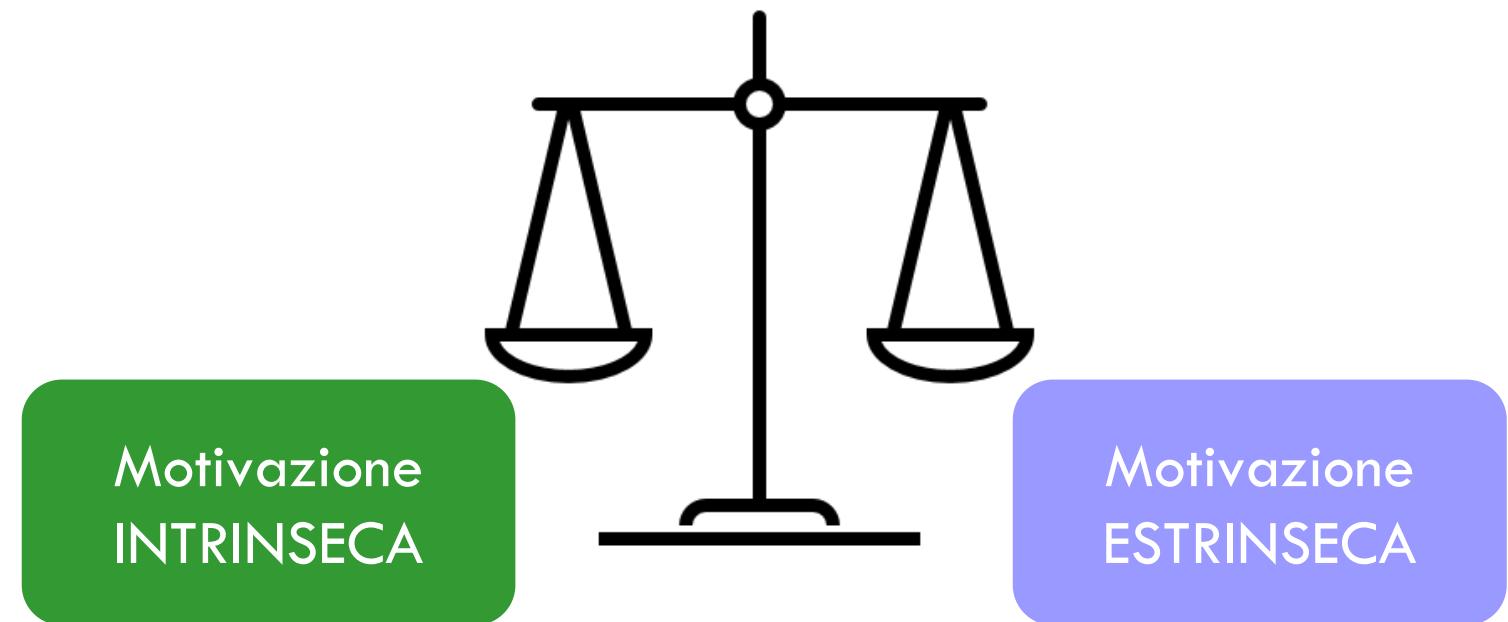
# RÔLE PLAYING

Quali capacità possono essere mappate con un Rôle Playing?



## VALUTARE LA MOTIVAZIONE

Etimologicamente il termine “**motivazione**” indica un movimento, quindi *il dirigersi di un soggetto verso un oggetto desiderato, verso uno scopo*: la dinamica del desiderio implica una spinta, che può essere interpretata come tensione sostenuta da **aspettative, obiettivi, emozioni**.

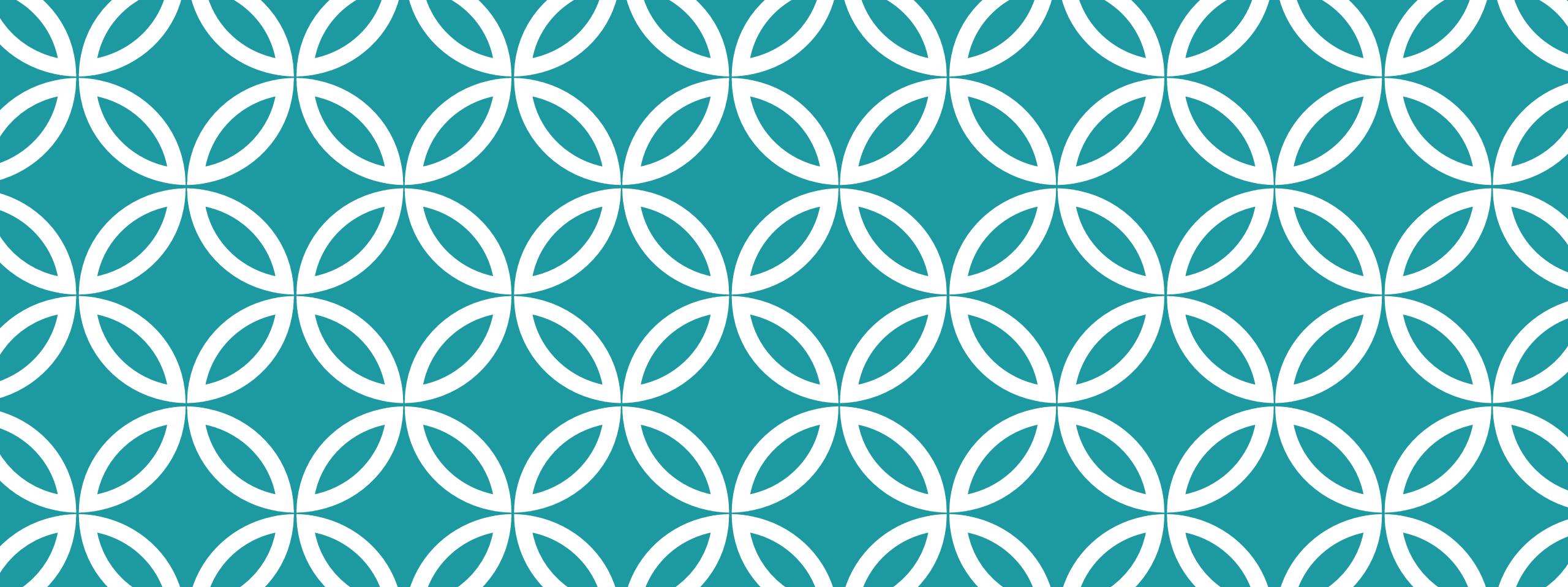


## VALUTARE LA MOTIVAZIONE

- Sicurezza e ambiente stabile
- Riconoscimento e prestigio sociale
- Appartenenza, buone relazioni sociali
- Accrescimento di sé, imparare cose nuove
- Scopo sociale, spirituale
- Lavoro sfidante, prendersi rischi
- Piacevolezza e work life balance
- Autonomia

## VALUTARE LA MOTIVAZIONE

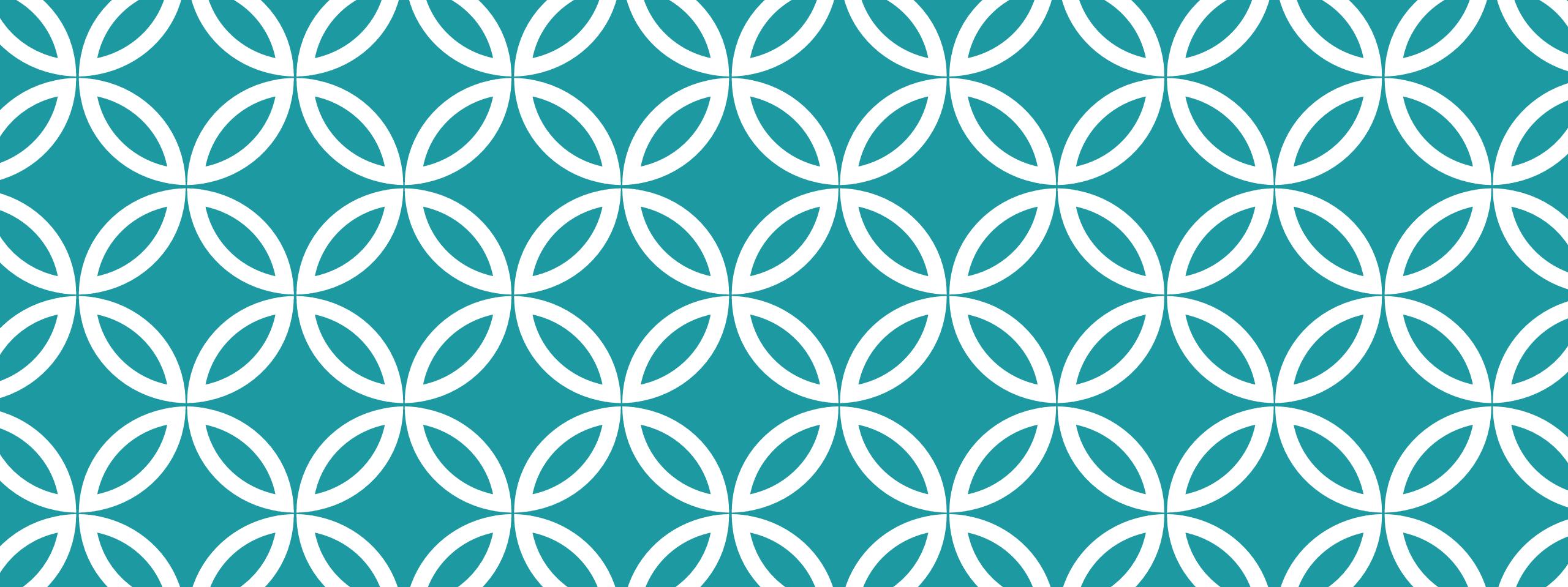
- Mi può raccontare un momento lavorativo particolarmente positivo?
- E uno invece nel quale si è trovato male?
- Mi può descrivere il suo lavoro ideale?
- Nel suo futuro lavorativo come si immagina?
- Usare la carta dei valori e poi approfondire con domande



# LA PROGETTAZIONE DELLA SELEZIONE

## PROGETTARE LA SELEZIONE

- ✿ Progettare con il committente
- ✿ Scegliere diverse prove e individuare per ciascuna gli obiettivi
- ✿ Prevedere prove di gruppo e/o individuali
- ✿ Diversi tipi di intervista: tecnica, competenze, motivazionale
- ✿ Considerare i tempi e il budget
- ✿ Confronto con più selezionatori



**COSA MI PORTO A CASA?**