

eNews

geneus-project.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Guida all'utilizzo dei test e degli strumenti di selezione

INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	4
Il progetto.....	4
Obiettivi della guida.....	4
<i>CONTESTO</i>	5
1. Analisi dei gruppi target.....	5
1.1. Parametri oggetto della valutazione.....	5
1.1.1. Caratteristiche specifiche per i gruppi target.....	6
1.2. Modalità di valutazione.....	8
1.3. Esigenze cui rispondere.....	10
1.4. Caratteristiche di genere.....	11
2. Normative.....	12
3. Uguaglianza di genere.....	13
4. Principali test utilizzati.....	14
<i>TEST E STRUMENTI DI SELEZIONE DI GENEUS</i>	16
Fondamenti teorici.....	16
Breve panoramica sugli strumenti elaborati nell'ambito del progetto GeNeus.....	18
1. Gli strumenti di selezione di GeNeus.....	18
1.1. Analisi della funzione lavorativa.....	18
1.2. Questionario generale sulle competenze professionali.....	19
1.3. Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi.....	19
1.4. Struttura del colloquio di lavoro.....	20
1.5. Lista di controllo del candidato.....	20
2. Altri strumenti di selezione.....	20
2.1. Test di inglese.....	21
2.2. Test di italiano.....	21
2.3. Test per la valutazione delle competenze informatiche.....	21
2.4. SIMULAZIONI.....	21
Riepilogo dei risultati della somministrazione dei test e degli esercizi.....	23
<i>LINEE GUIDA PER L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE</i>	26
1. A cosa servono?.....	26
2. A chi si rivolgono?.....	26
3. Chi può servirsi degli strumenti e dei test di GeNeus?.....	26

4. Come utilizzare gli strumenti di selezione di GeNeus?	27
Fasi del processo di selezione e strumento di GeNeus corrispondente.....	28
1.1. Fase preselettiva	29
1.2. Processo di selezione.....	29
QUESTIONARIO GENERALE SULLE COMPETENZE PROFESSIONALI.....	30
ESERCIZI DI ANALISI VOLTI ALLA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	32
STRUTTURA DEL COLLOQUIO DI LAVORO	32
ALTRI STRUMENTI.....	33
1.3. Fase conclusiva.....	34
<i>VALUTAZIONE E RICONOSCIMENTO DELLE LINEE GUIDA PER L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI GENEUS</i>	36
<i>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</i>	45
<i>APPENDICI</i>	47
1. STRUMENTI DI VALUTAZIONE DI GENEUS	47
1. Pensa che questi strumenti possano essere utili anche ad altri scopi?	47
2. Quali aspetti ha apprezzato di più, quali meno?	47
3. In che modo l'insieme di strumenti e test può essere migliorato?.....	47
2. Valutazione e convalida della guida	48



INTRODUZIONE

IL PROGETTO

GeNeus è un progetto biennale finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus+, che mira a ridurre le disuguaglianze di genere nei processi di selezione messi in campo sia in ambito educativo che nel settore dell'istruzione. Il consorzio consta di sei organizzazioni partner provenienti da cinque paesi (Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna) che lavorano insieme allo sviluppo, alla promozione e alla divulgazione di un pacchetto di strumenti e test neutrali dal punto di vista del genere.

Migliorare i processi di selezione e valutazione nel mercato del lavoro e nel settore dell'istruzione mediante il ricorso a test neutrali dal punto di vista del genere è fondamentale per raggiungere un buon livello di imparzialità e concedere pari opportunità formative e professionali sia a donne sia a uomini.

Pertanto, gli obiettivi di GeNeus sono:

- analizzare lo stato attuale, le esigenze e i problemi presenti nei processi di valutazione in diversi ambienti (pubblica amministrazione, piccole e medie imprese e formazione professionale avanzata), nonché esaminare tali procedure adottando una posizione neutrale dal punto di vista del genere;
- creare e divulgare dei materiali gratuiti che garantiscano un approccio neutrale dal punto di vista del genere;
- contribuire a creare pari opportunità di accesso al mercato del lavoro e alla formazione professionale.

OBIETTIVI DELLA GUIDA

L'obiettivo della guida è quello di promuovere l'utilizzo di strumenti e test neutrali dal punto di vista del genere elaborati nell'ambito del progetto GeNeus, garantendo un adeguato utilizzo sui tre gruppi target. Inoltre, grazie al kit dedicato, organizzazioni e aziende saranno in grado di individuare i candidati capaci di offrire il miglior rendimento sul lavoro senza incorrere in pregiudizi di genere.

Fornisce indicazioni circa le modalità di utilizzo degli strumenti presentati nei processi di valutazione e selezione, i gruppi target interessati, la loro funzione, i soggetti incaricati di svolgere i test. Inoltre, presenta le basi del progetto, nello specifico, una sintesi dei primi risultati ottenuti, il rapporto sui test neutrali dal punto di vista del genere, che contiene informazioni circa il sistema di selezione in uso e le specificità del mercato del lavoro, dei processi di selezione e valutazione in ciascun Paese.

Infine, nel capitolo dedicato alla valutazione e alla convalida saranno presentati i risultati dei test sperimentali svolti in tutti i paesi partner.

1. CONTESTO

Il presente capitolo presenta una visione d'insieme e una descrizione delle specificità di ciascun Paese partner per quanto attiene ai processi di valutazione e selezione con una particolare attenzione per l'equilibrio di genere (paesi che compongono il partenariato: Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo, Spagna). Lo studio si basa su una ricerca bibliografica e su un lavoro sul campo condotto mediante interviste con i diversi gruppi target coinvolti nel progetto – soggetti che operano nel campo delle piccole e medie imprese (PMI), della pubblica amministrazione (PA) e della formazione professionale avanzata (FPA).

Attraverso questa analisi, i partner del progetto hanno potuto individuare le criticità presenti nei sistemi di valutazione e selezione per poi mettere a punto delle risorse atte ad attenuare gli effetti dei pregiudizi di genere.

1. ANALISI DEI GRUPPI TARGET

Le organizzazioni partner del progetto hanno condotto delle interviste all'interno dei seguenti enti e organizzazioni

Paese	PMI	PA	FPA	Totale
Austria	6	2	3	11
Bulgaria	7	1	2	10
Italia	5	1	3	9
Portogallo	6	3	3	12
Spagna	7	4	6	17
Totale	31	11	17	59

PMI: Piccole e medie imprese

PA: Pubblica Amministrazione

FPA: Formazione professionale avanzata

Tabella 1: Numero dei soggetti intervistati per organizzazione partner, gruppo target e Paese.

1.1. PARAMETRI OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Nel corso delle interviste è emersa la tendenza di tutti e tre i settori di riferimento (PMI, PA e FPA) a valutare sia le competenze tecniche che quelle trasversali dei candidati. Tuttavia, l'importanza ad esse attribuita varia in base al gruppo target: i centri di FPA prestano maggiore attenzione alle competenze accademiche, mentre le PMI e le PA sono più interessate a quelle personali e professionali. Esistono delle differenze importanti fra i paesi partner.

Nei tre settori di riferimento si valutano le seguenti competenze:

- intelligenza matematica;
- capacità di concentrazione;
- intelligenza linguistica (le PMI sono molto attente alle competenze comunicative);
- intelligenza sociale ed emotiva:
 - empatia, creatività, consapevolezza di sé, controllo delle emozioni, determinazione, capacità di interagire e lavorare all'interno di un gruppo (per le PMI)
 - capacità di lavorare all'interno di un gruppo e di creare delle relazioni (per le PA)
- caratteristiche personali:
 - autostima, estroversione, intraprendenza e socievolezza sono le caratteristiche più apprezzate dalle PMI.
 - atteggiamento positivo, voglia di imparare, capacità di interagire con il pubblico e senso di responsabilità sono le caratteristiche più apprezzate dalle pubbliche amministrazioni.
- Capacità di memorizzare dati e informazioni (importante per le PA e le FPA).

1.1.1. CARATTERISTICHE SPECIFICHE PER I GRUPPI TARGET

Sembra che le competenze professionali siano molto importanti per le PMI dal momento che queste sono state menzionate dai loro rappresentanti in quattro paesi partner su cinque (Austria, Bulgaria, Portogallo e Spagna). Le competenze digitali, linguistiche e quelle logico-matematiche godono della medesima considerazione. Tuttavia, permangono delle differenze importanti fra Paesi partner. Ad esempio, in Portogallo e in Italia, le competenze personali sono considerate essenziali, mentre in Austria l'accento viene posto su quelle accademiche e professionali. Esistono delle differenze a livello nazionale anche rispetto alle competenze comunicative (Austria e Spagna), competenze organizzative (Austria) e obiettivi professionali (Bulgaria).

I rappresentanti delle pubbliche amministrazioni (**PA**) considerano fondamentali le competenze specifiche richieste dalla professione (competenze tecniche).

I centri di **FPA** prendono in esame altre competenze, come:

- comportamenti: legati a determinati a situazioni lavorative;
- capacità di adattamento ai principi e ai valori dell'impresa (corrispondenza fra dipendente e organizzazione);
- capacità di adattarsi alle sfide e alle situazioni lavorative (pendolarismo, viaggi, orari, ecc.);

- capacità di adattare i propri obiettivi professionali alle condizioni offerte dall'azienda (corrispondenza fra le caratteristiche del lavoratore e il lavoro offerto).

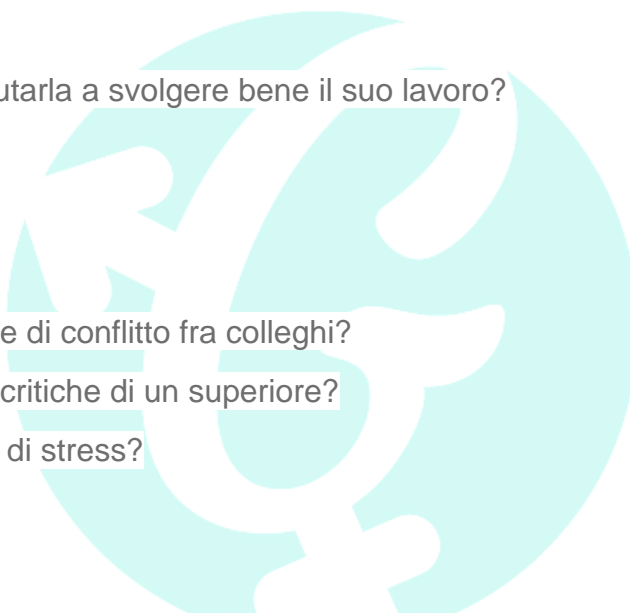


1.2. MODALITÀ DI VALUTAZIONE

Il colloquio è lo strumento più comunemente utilizzato nei processi di selezione in tutti i Paesi partner e nei tre settori presi in esame. In alcuni casi, si tratta dell'unico strumento utilizzato (oltre all'analisi dei curriculum vitae, diplomi e certificazioni)

Di seguito presentiamo alcuni esempi di domande/temi trattati nel corso dei colloqui di lavoro (in base al settore di riferimento):

- Percorso accademico/professionale - PMI, PA, FPA
- Per quale ragione ha scelto di cambiare lavoro? - PMI
- Per quale ragione cambia spesso lavoro? PA
- Motivazione (Perché le piacerebbe lavorare con noi? Che cosa la motiva? Che cosa le piace fare) – PMI, PA
- Competenze tecniche; Che tipo di conoscenze tecniche ed esperienze, maturate in questo settore, potrebbero consentirle di risolvere problemi complessi? – PMI, PA
- Personalità e consapevolezza di sé - PMI, PA, FPA:
 - Punti di forza e punti deboli
 - Sfide affrontate
 - In che modo si descriverebbe?
 - Desiderio di imparare
 - Quali sono i suoi piani per il futuro?
 - Quali caratteristiche dovrebbe avere il suo gruppo di lavoro ideale?
 - Che cosa la motiva? In che modo cercherebbe di motivare se stesso/a e i suoi colleghi?
 - Quali elementi pensa possano aiutarla a svolgere bene il suo lavoro?
- Competenze organizzative - PA
- Capacità di leadership – PA
- Gestione dei conflitti – PA
 - Come reagirebbe a una situazione di conflitto fra colleghi?
 - Come pensa che reagirebbe alle critiche di un superiore?
 - In che modo affronta le situazioni di stress?
- Interessi personali - PMI
- Aspettative salariali - PMI
- Si sente preparato a svolgere i compiti che le vengono richiesti? PMI



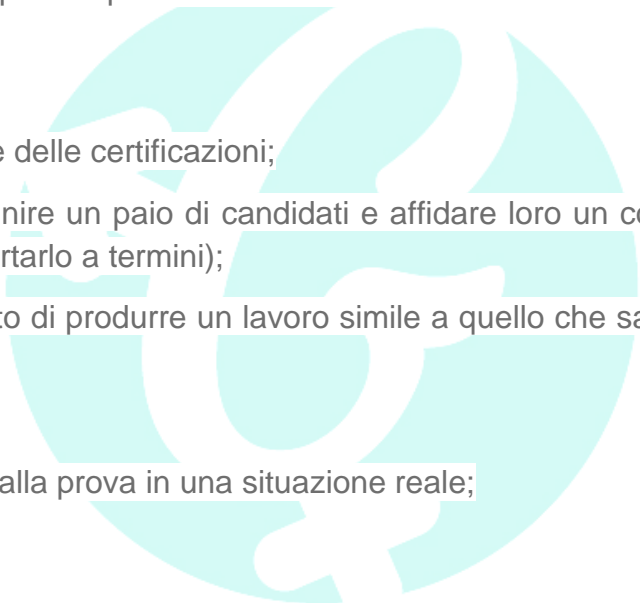
- Competenze personali e linguistiche - PMI
- Informazioni personali (PMI)
 - Situazione familiare
 - Disponibilità a viaggiare
 - Valori personali
- Per quale ragione pensa di essere il candidato migliore per svolgere questo lavoro? Quali caratteristiche pensa di poter portare all'interno dell'azienda? - PMI
- Quali parole pensa che userebbe il suo vecchio datore di lavoro per descriverla? - FPA
- Di quali strategie si serve quando deve prendere decisioni? - FPA
- Atteggiamento nei confronti del lavoro di gruppo – PA e FPA
- Esperienze dirigenziali - FPA
- Opportunità di crescita – Dove le piacerebbe essere fra cinque anni? FPA
- Domande relative alla professione che il candidato aspira a ricoprire - FPA

Il processo di selezione e valutazione dei candidati presenta maggiori variazioni nel settore delle **PMI**, in cui ai colloqui si accompagnano dei test che variano di paese in paese. Si pensi, ad esempio, alle differenze che permangono fra le imprese austriache che non ricorrono al test e quelle portoghesi che invece vi ricorrono nella maggior parte dei casi. Ad ogni modo, circa il 50% delle aziende ha messo a punto delle procedure standard per i colloqui.

In tre dei cinque paesi partner (Bulgaria, Portogallo e Spagna) si rileva l'uso dei test come strumenti di valutazione, con una prevalenza di quelli standard. Ad esempio, in Spagna e in Portogallo vengono utilizzati dei test di intelligenza per valutare le capacità logico-matematiche, mentre in Portogallo i candidati vengono sottoposti a prove volte a verificare la conoscenza della lingua inglese.

Fra gli altri metodi utilizzati ricordiamo:

- analisi dei curriculum vitae, dei diplomi e delle certificazioni;
- giochi di ruolo e simulazioni (ad es., riunire un paio di candidati e affidare loro un compito per comprendere se sono in grado di portarlo a termini);
- compiti a casa (ai candidati viene chiesto di produrre un lavoro simile a quello che sarebbe loro richiesto all'interno dell'azienda);
- periodi di prova;
- *test in basket*: il candidato viene messo alla prova in una situazione reale;
- presentazione del piano di lavoro;



- prove volte a comprendere se il candidato è in grado di applicare le proprie conoscenze o di servirsi di strumenti specifici.

Le **PA** ricorrono ai test più spesso di quanto non facciano le aziende, secondo quanto dichiarato dai soggetti intervistati. Tuttavia, i colloqui di lavoro rimangono uno strumento fondamentale, in quanto i test appaiono spesso insufficienti o troppo impersonali. In molti casi, però, alle prove viene attribuita la stessa importanza dei colloqui, poiché sono utilizzate per determinare l'idoneità del candidato a sostenere il colloquio (o viceversa).

I test sono spesso utilizzati per valutare le conoscenze teoriche e tecniche, l'intelligenza emotiva, la capacità di *leadership*, le competenze gestionali, la motivazione e la preparazione del candidato.

Inoltre, le PA prevedono delle procedure standard per i colloqui e i giochi di ruolo, nonché per i test (test di intelligenza, psicologici, sulla preparazione tecnica, fra gli altri). Di rado tali prove si svolgono online o in gruppo. Alcuni enti non dispongono di questionari *ad hoc*, mentre la maggior parte si serve di test semi-strutturati.

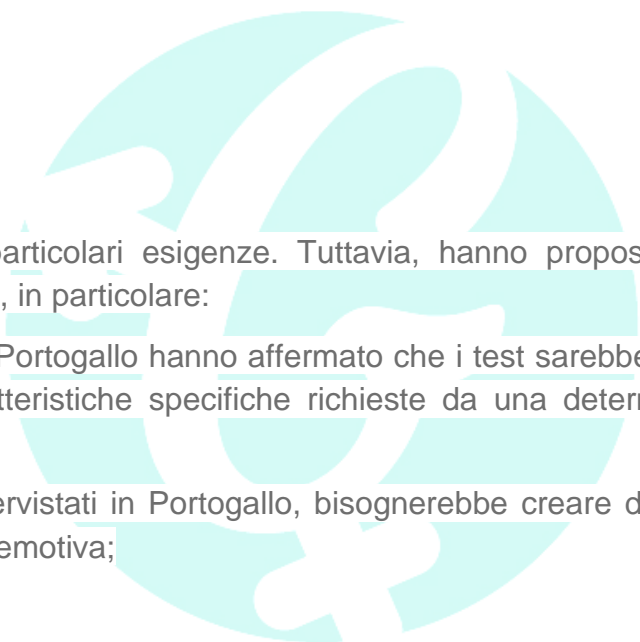
I centri di FPA pongono particolare attenzione alla preparazione teorica. Certificazioni e attestati (diplomi, titoli, pubblicazioni, partecipazioni a conferenze) sono molto apprezzati, sebbene in misura diversa: alcuni centri di FPA si limitano a richiedere un diploma, mentre altre valutano in maniera differente tutti gli aspetti sopraelencati. I test e i colloqui costituiscono un altro metodo di valutazione. Spesso i test sono utilizzati per capire se un candidato merita di accedere o meno al colloquio. Le procedure, anche in questo caso, variano di paese in paese. Spesso, infatti, i colloqui non si basano su serie di domande preordinate.

I test di natura pratica, come le prove musicali o sportive (si pensi a quanto avviene in Portogallo), sono spesso messi a punto dallo stesso istituto. Il metodo dei test collettivi sembra essere diffuso solo in Spagna. Le differenze nazionali permangono anche in relazione alle qualità/competenze valutate: ad esempio in Portogallo le competenze linguistiche vengono valutate nel corso dei colloqui, in Austria mediante test.

1.3. ESIGENZE CUI RISPONDERE

I soggetti intervistati non hanno espresso particolari esigenze. Tuttavia, hanno proposto dei suggerimenti circa la somministrazione dei test, in particolare:

- i rappresentanti delle PMI in Spagna e Portogallo hanno affermato che i test sarebbero più utili se prendessero in esame le caratteristiche specifiche richieste da una determinata professione;
- secondo i rappresentanti delle PMI intervistati in Portogallo, bisognerebbe creare dei test volti a misurare l'intelligenza sociale ed emotiva;

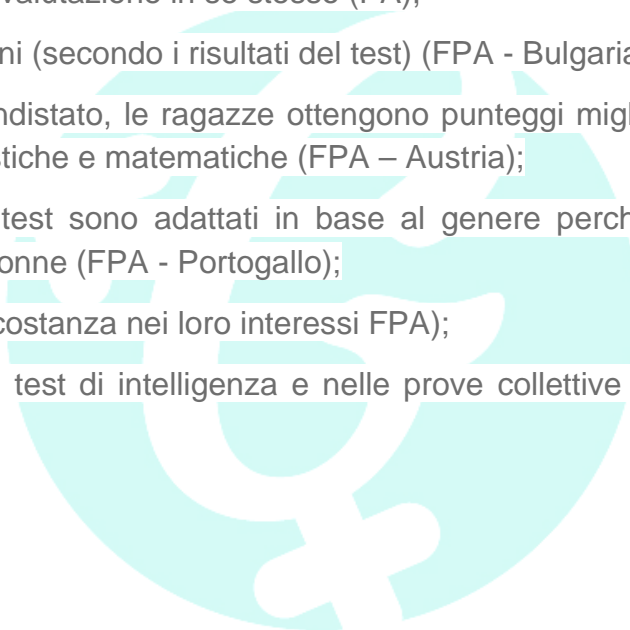


- per i rappresentanti delle pubbliche amministrazioni i test presentano alcuni limiti, fra cui annoveriamo il loro costo, l'impossibilità di analizzare i dati raccolti e l'inadeguatezza delle prove rispetto al tipo di professione che il candidato si accinge a svolgere. Un altro problema è dato dalla facilità con la quale possono essere manipolati i risultati dei test (come affermato nel rapporto sulla situazione austriaca);
- il rappresentante di un centro di FPA sostiene che sia più opportuno utilizzare dei test volti a valutare le caratteristiche personali, e non le facoltà intellettive;
- dalle interviste condotte in Spagna con esponenti dei centri FPA emerge che le qualifiche delle persone che si sottopongono ai test potrebbero essere un problema.

1.4. CARATTERISTICHE DI GENERE

Tutti i soggetti intervistati concordano sul fatto che non esistono differenze di genere nei processi di selezione. Tuttavia, riteniamo opportuno citare alcune affermazioni degne di nota:

- Le donne appaiono più timide, gli uomini più pronti a correre dei rischi e capaci di presentarsi in una luce più positiva nel corso dei colloqui di lavoro (PMI);
- quando il processo di selezione viene gestito dai dirigenti (per lo più uomini) e non dai responsabili della gestione delle risorse umane, questi tendono a scegliere candidati uomini, perché considerati più validi (PMI);
- un rappresentante della PA ha osservato delle differenze di genere nei test della personalità, ma non in quelli relativi al rendimento;
- un rappresentante della PA ha osservato che le donne sanno comunicare meglio e sono più aperte, mentre gli uomini ottengono risultati migliori nei test che misurano la capacità di ragionamento logico-matematico;
- in due dei Paesi partner, le differenze di genere sono state attribuite alla struttura del mercato del lavoro e non al processo di valutazione in se stesso (PA);
- le donne sono meno creative degli uomini (secondo i risultati del test) (FPA - Bulgaria);
- nei test di accesso a percorsi di apprendistato, le ragazze ottengono punteggi migliori nei quesiti volti a valutare le capacità linguistiche e matematiche (FPA – Austria);
- ad esempio, nel campo dello sport, i test sono adattati in base al genere perché ci si aspettano risultati diversi per uomini e donne (FPA - Portogallo);
- le donne danno prova di una maggiore costanza nei loro interessi FPA);
- le donne ottengono risultati migliori nei test di intelligenza e nelle prove collettive (FPA - Spagna).



2. NORMATIVE

L' International Test Commission (ITC) è l'organismo internazionale che ha redatto delle linee guida sulla somministrazione dei test disponibili sul sito¹:

1. *ITC Guidelines on Adapting Tests*
2. *ITC Guidelines on Test Use*
3. *ITC Guidelines on Computer-Based and Internet-delivered Testing*
4. *ITC Guidelines on Quality Control in Scoring, Test Analysis and Reporting of Test Scores*
5. *ITC Guidelines on the Security of Tests, Examinations, and Other Assessments*

Anche nei paesi partner esistono delle norme che riguardano la somministrazione dei test. Ad esempio, i risultati dei test di intelligenza e della personalità possono essere interpretati solo da psicologi accreditati (Portogallo, Bulgaria, Italia).

In Austria, gli psicologi clinici valutano unicamente i risultati dei test volti a individuare determinati profili psicologici. Tuttavia, al fine di garantire la qualità dei test sono stati individuati alcuni fondamenti:

- i test possono essere acquistati e somministrati solo da persone dotate di qualifiche professionali e accademiche adeguate;
- i test psicologici sono regolati dalla norma Ö-NORM D4000 che descrive metodi e processi di assunzione e formazione del personale. Tale regolamento stabilisce i criteri di qualità, gli standard per i test sulle qualifiche professionali, gli interventi e le valutazioni dei processi di selezione del personale.

In Italia, l'utilizzo di test psicologici appare controverso, per via della loro natura invasiva che oltrepassa il confine fra le competenze professionali del candidato e la sua sfera privata².

In Bulgaria, le aziende sviluppano dei questionari interni al fine di evitare le controversie legali legate ai test di intelligenza e della personalità e valutare così le competenze professionali inerenti alla professione che i candidati desiderano svolgere. Si basano, dunque, sulla risoluzione dei problemi matematici o sulla traduzione di testi.

¹ <https://www.intestcom.org/>

² Per saperne di più suggeriamo di consultare l'articolo 8 dello Statuto dei Lavoratori e l'articolo 10 della "Legge Biagi", il decreto legislativo n° 276/2003, che tutela i dati dei lavoratori.

3. UGUAGLIANZA DI GENERE

Per quanto concerne il mondo dell'istruzione, i risultati del presente rapporto sono in linea con le statistiche UE:

- La quota di donne che si laureano è maggiore rispetto a quella degli uomini, eppure non sono adeguatamente rappresentate all'interno degli organi accademici o fra le fila dei ricercatori. Circa il 60% dei laureati delle università europee è donna, che pure costituiscono meno del 33% degli scienziati e degli ingegneri, contro una presenza dell'80% in settori come quelli della sanità, dell'istruzione e dell'assistenza³;
- le donne, infatti, tendono a dedicarsi allo studio di discipline associate ai suddetti settori, mentre scelgono con minore frequenza carriere legate al mondo dell'ingegneria, industrie manifatturiere ed edilizia;
- anche se fra le donne si rilevano tassi più alti di partecipazione nel campo della formazione terziaria (Austria, Bulgaria), ancora oggi costituiscono la maggioranza delle persone che non hanno alcun titolo di studio (Portogallo, Bulgaria) o sono dotate di scarse qualifiche/NEET(Austria).

Il tasso di occupazione per le donne in Europa varia fra il 48% e l'80%, mentre la media UE è del 77,4% per gli uomini e del 65,5% per le donne (2016)⁴. Negli altri Paesi partner, il tasso di occupazione delle donne è inferiore dell'11% rispetto a quello degli uomini. Inoltre, la percentuale di donne occupate è al di sopra della media in Austria e Portogallo e al di sotto della media in Italia e Spagna.

Le donne tendono a dedicarsi con maggiore frequenza a lavori **part-time** (più del 75% dei lavoratori part-time sono donne) o in settori meno apprezzati⁵, mentre gli uomini hanno in genere dei contratti a tempo indeterminato. Il divario di genere nel campo del lavoro a tempo parziale è del 33,1%.

Nei paesi dell'Unione europea, le donne sono **sotto-rappresentate nelle posizioni di comando**, in particolare in ambito politico/finanziario. Lo stesso vale per i cinque paesi partner. Nel maggio del 2016, solo il 29% delle cariche parlamentari era ricoperto da donne. Nel settore dell'economia la situazione appare ancora più compromessa. Nel 2016, le donne costituivano solo il 23,9% dei membri dei consigli di amministrazione delle compagnie quotate in borsa. La percentuale di donne che siedono all'interno dei consigli di amministrazione è inferiore alla media europea in Austria, Bulgaria e Portogallo (rispettivamente il 18,1%, il 15,3% e il 14,3%) mentre è al di sopra della media in Italia e Spagna (il 32,3% e il 20,3%).

Nella maggior parte dei paesi partner, si distinguono **professioni prettamente maschili o femminili** in base alla percentuale di uomini e donne che svolgono queste professioni:

³ Fonte: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm

⁴ 2017 Report on equality between women and men in the EU", European Commission

⁵ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm

- *“Professioni prettamente femminili”*: settore dell’assistenza sanitaria e sociale, professioni impiegatizie o amministrative, servizi;
- *“Professioni prettamente maschili”*: industrie estrattive, edilizia, settore manifatturiero.

A livello europeo, il **divario retributivo di genere** corrisponde alla differenza nella paga oraria lorda corrisposta a uomini e donne. Nel 2015, tale differenza era pari al 16,3% a livello europeo. Nel 2015⁶, il paese partner del progetto col maggiore divario retributivo di genere era l’Austria (21,7%), mentre quello col minore divario era l’Italia, col 5,5% (dati riguardanti gli altri Paesi partner: Portogallo – 17,8%, Bulgaria – 15,4%, Spagna – 14,9%).

Le statistiche dimostrano che il divario retributivo di genere è piuttosto alto. Inoltre, pensiamo sia importante sottolineare che in Portogallo e in Bulgaria il divario retributivo di genere aumenta con il livello delle qualifiche. In Austria, un importante discrimine è costituito dai figli: le madri, infatti, si dedicano a lavori domestici non retribuiti e i loro guadagni sono visti come entrate accessorie. La seguente osservazione, contenuta nel rapporto spagnolo, descrive bene la situazione generale:

“I fattori che hanno un impatto negativo sulla vita delle donne in termini di retribuzione e crescita professionale sono quelli che fanno sì che queste ultime si dedichino a professioni legate a settori dotati di minore prestigio con scarse possibilità di accedere a posizioni manageriali, nonché al loro maggiore impegno e coinvolgimento nella vita familiare.”

4. PRINCIPALI TEST UTILIZZATI

I test più utilizzati in Unione Europea sono:

- Test della personalità: MMPI, Rorschach, 16PF, NEOPI-R, DISC
- Test di intelligenza: WAIS, BPRD + - Differential Reasoning Test Battery, PMI4-p83 - Immediate Memory Tests, BTA-p83 - Attention Test Battery, CPM - P (Raven)
- Competenze professionali: ABA-p83 - Basic Administrative Skills
- Inclinzioni personali: CIPSA - Professional Interests Questionnaire, IPP-R - Inventory of Professional Interests and Preferences - Revista, RUMOS - Inventory of Vocational Preferences (2015)
- Intelligenza emotiva e sociale: D48, D70 – Dominoes test (non-verbal, cross-cultural intelligence)

⁶ Fonte: 2017 *Report on equality between women and men in the EU*, European Commission

2. TEST E STRUMENTI DI SELEZIONE DI GENEUS

FONDAMENTI TEORICI

Il supporto dato ai gruppi target nell'utilizzo degli strumenti messi a punto dal progetto GeNeus al fine di migliorare i processi di valutazione e selezione consiste non solo nella progettazione e nello sviluppo di nuove risorse (test, esercizi e altri strumenti), ma anche nella redazione della presente guida che contiene indicazioni circa le corrette modalità di utilizzo delle suddette risorse. Consente ad enti e aziende (agli utenti finali in generale) di sfruttare risorse, competenze e conoscenze necessarie per mettere a punto dei processi di selezione neutrali dal punto di vista del genere.

Uomini e donne alla ricerca di opportunità lavorative e formative si trovano ad affrontare condizioni diverse nel mercato del lavoro. Anche se il ruolo delle donne in ambito lavorativo è ampiamente riconosciuto, ciò non significa che abbiano pari opportunità di ottenere un lavoro o di accedere a determinati percorsi formativi.

Ad esempio, a dispetto dei risultati universitari raggiunti dalle donne, è possibile affermare che persistono delle discriminazioni implicite ed esplicite in ambito professionale. Ciò riguarda anche il processo di selezione e assunzione. Molto è stato fatto dalle donne per ottenere pari diritti, ma c'è ancora molta strada da fare, non solo per ottenere una paga più equa.

Le donne sono costrette a fare i conti con disuguaglianze e discriminazioni prima ancora di ottenere un lavoro, a dispetto delle norme che sanzionano tali comportamenti da parte dei datori di lavoro. Oggi i responsabili dei processi di assunzione devono ripensare le loro strategie per adottare una prospettiva neutrale dal punto di vista del genere e riflettere su eventuali pregiudizi inconsci che impediscono loro di assumere i candidati migliori.

I pregiudizi di genere sono legati agli stereotipi, delle opinioni precostituite, generalizzate e semplicistiche formulate dall'individuo sulle base delle caratteristiche del candidato ideale che porta all'individuazione di professioni "prettamente maschili" o "prettamente femminile". In altre parole, gli stereotipi che descrivono le caratteristiche di uomini e donne *"promuovono aspettative negative nei confronti del rendimento professionale delle donne creando una sorta di discrepanza fra le qualità attribuite alle donne e le qualità necessarie per avere successo e ricoprire posizioni definite prettamente maschili"* (Heilman, 2012, 114-115). Tali generalizzazioni non riflettono, in nessun caso, i valori personali, le esperienze o le reali competenze di ciascun individuo.

I responsabili dei processi di selezione devono prestare attenzione a informazioni specifiche come credenziali, competenze, esperienze. È necessario approfondire aspetti che diano prova del livello delle competenze dei candidati, per far sì che chi è incaricato di prendere decisioni sia imparziale.

In altre parole, bisognerebbe servirsi di metodi di selezione validi e affidabili che misurino correttamente le qualifiche dei candidati e che predicano il loro rendimento futuro a prescindere dal genere.

Grazie a tali strumenti è possibile ridurre il peso dei pregiudizi nei processi di selezione e fornire pari opportunità di accesso alle professioni ai candidati, sia uomini sia donne (Koch, D'Mello, Sackett, 2015). Gli strumenti di selezione e le procedure standard, come quelle sviluppate dal consorzio di GeNeus, sono imparziali e forniscono ai responsabili della gestione delle risorse umane informazioni concrete riguardo alle qualifiche dei candidati.

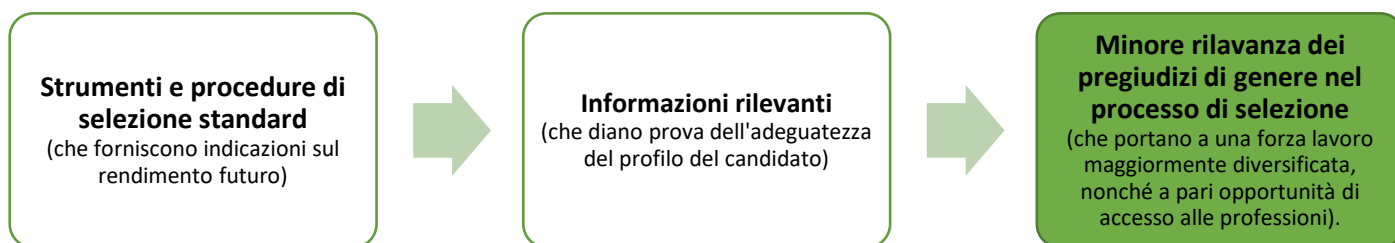


Figura 1: Strategie volte a ridurre l'incidenza dei pregiudizi di genere nei processi di selezione Adattata da: Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015).



BREVE PANORAMICA SUGLI STRUMENTI ELABORATI NELL'AMBITO DEL PROGETTO GENEUS

Bisognerà utilizzare test e strumenti diversi a seconda delle situazioni e delle caratteristiche del selezionatore. Ogni ruolo all'interno dell'azienda richiede competenze specifiche che possono essere verificate mediante dei test e degli strumenti appositi.

Il kit presentato nel seguente capitolo è costituito da una combinazione di strumenti, alcuni ideati nell'ambito del progetto, altri selezionati e riadattati in base alle caratteristiche individuate dal consorzio.

1. GLI STRUMENTI DI SELEZIONE DI GENEUS

I cinque strumenti presentati di seguito sono stati ideati dal consorzio di GeNeus sulla base dell'analisi dei bisogni che ci ha permesso di individuare delle lacune da colmare nei processi di selezione. Gli strumenti prodotti dal progetto GeNeus sono:

1. Analisi della funzione lavorativa⁷
2. Questionario generale sulle competenze professionali
3. Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi
4. Struttura del colloquio di lavoro
5. Lista di controllo del candidato

1.1. ANALISI DELLA FUNZIONE LAVORATIVA

Il modello di analisi della funzione lavorativa si basa su un processo di raccolta delle informazioni riguardo a una professione ad opera dei responsabili della gestione delle risorse umane. Tale procedura è essenziale ai fini del processo di selezione, in quanto determina doveri e responsabilità, attività attese e natura della posizione lavorativa cui sono associate qualifiche, competenze e conoscenze richieste al dipendente per svolgere quella determinata professione. In questo modo, si acquisisce una certa impersonalità, la posizione lavorativa viene analizzata e non ridotta alle caratteristiche della persona che ha ricoperto quel lavoro in passato o preso parte alle procedure di selezione.

Specificando gli aspetti connessi alla funzione lavorativa si raggiunge una certa imparzialità e neutralità dal punto di vista del genere. Questa valutazione è neutrale, in quanto consente di non fare previsioni di adattabilità all'uno o all'altro genere.

Il modello di analisi della funzione lavorativa è stato ideato dal partenariato di GeNeus e costituisce un importante strumento per le aziende e ne garantisce l'imparzialità dei processi di

⁷ Ispirata al modello ideato dal Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorrão <https://www.cbefigueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRIPC%C3%87O%20E%20ANALISE%20DE%20FUN%C3%87%C3%95ES.pdf>, (05.2019)

assunzione (cfr. pp. 9 e 10 del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere).

Nel capitolo successivo forniremo delle indicazioni riguardo al corretto utilizzo del manuale.

1.2. QUESTIONARIO GENERALE SULLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Il *Questionario generale sulle competenze professionali*, sviluppato nell'ambito del progetto GeNeus, (cfr. appendici I e II del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere) consta di 20 domande inerenti alle competenze trasversali:

- spirito di iniziativa/proattività;
- competenze organizzative
- competenze sociali

Tali competenze sono annoverate fra le 10 competenze richieste ai lavoratori dal *World Economic Forum* (Gray, 2016) e contenute nella raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente elaborata dal Consiglio dell'Unione europea (2018)

Il questionario è stato sviluppato e omologato per i cinque paesi partner del progetto - Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna. I risultati sono stati, dunque, analizzati e interpretati in base alle caratteristiche specifiche della nazione.

Nel capitolo successivo, forniremo ulteriori informazioni circa le modalità di utilizzo del presente questionario ai fini del processo di selezione. Inoltre, nella sezione *Riepilogo dei risultati dei test e degli esercizi di GeNeus* descriveremo il processo di standardizzazione.

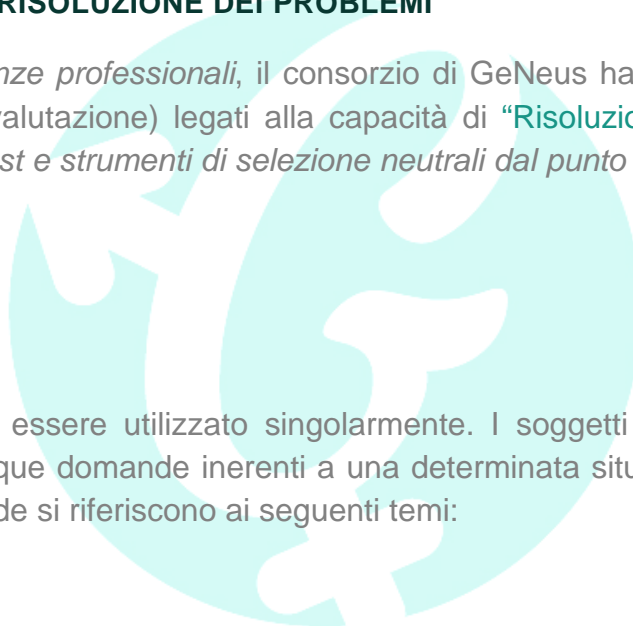
1.3. ESERCIZI DI ANALISI VOLTI ALLA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

Oltre al *Questionario generale sulle competenze professionali*, il consorzio di GeNeus ha ideato tre esercizi di analisi (e i rispettivi criteri di valutazione) legati alla capacità di “**Risoluzione dei problemi**” (Appendici II, IV e V del manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*):

- Esercizio n.1 – La festa in ufficio;
- Esercizio n. 2 – Problemi di scorte
- Esercizio n.3 – Problemi di spazio.

Ogni esercizio è indipendente, pertanto può essere utilizzato singolarmente. I soggetti che si sottopongono al test devono rispondere a cinque domande inerenti a una determinata situazione che richiede delle azioni specifiche. Le domande si riferiscono ai seguenti temi:

- Individuazione del problema
- Raccolta delle informazioni



- Elaborazione e valutazione delle idee
- Piano di implementazione
- Valutazione delle soluzioni

Gli esercizi sono stati sviluppati e **standardizzati** nei Paesi partner del progetto - Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna – per far sì che i risultati possano essere interpretati in maniera adeguata. Tuttavia, possono essere utilizzati anche in altri Paesi dopo un'attenta analisi e prestando attenzione a mantenere una certa neutralità.

Nel capitolo successivo, saranno fornite ulteriori informazioni circa le modalità di utilizzo del presente test ai fini del processo di selezione. Inoltre, nella sezione *Riepilogo dei risultati dei test e degli esercizi di GeNeus* descriveremo il processo di standardizzazione.

1.4. STRUTTURA DEL COLLOQUIO DI LAVORO

Data l'importanza attribuita dai selezionatori ai colloqui di lavoro, il progetto GeNeus ha messo a punto delle linee guida per un colloquio semi-strutturato, suddiviso in più fasi dalla durata prestabilita che può essere adattato a diversi contesti e situazioni. Il modello fornisce, inoltre, delle indicazioni in merito alle domande da utilizzare, nonché alle competenze che tali domande mirano a valutare con dei riferimenti al metodo utilizzato.

Si tratta, dunque, di un **modello per interviste semi-strutturate**. Utilizzando questo strumento, i responsabili del processo di selezione permetteranno ai candidati di sottoporsi al medesimo processo e, dunque, garantiranno la correttezza e l'imparzialità della procedura.

Nel prossimo capitolo, forniremo ulteriori indicazioni circa le modalità di utilizzo del modello.

1.5. LISTA DI CONTROLLO DEL CANDIDATO

Il consorzio di GeNeus ha ideato una lista di controllo da utilizzare nei processi di selezione costituiti da più fasi in cui la decisione non spetti al selezionatore, bensì a un'altra figura (ad esempio al capo della gestione delle risorse umane o al capo dipartimento). Il modulo costituisce una sorta di rapporto individuale su cui compaiono i risultati ottenuti in ciascuna fase della procedura di assunzione.

Uno degli elementi più interessanti è dato dal fatto che in essa non compaiono i dati personali del candidato, contraddistinto da un codice alfanumerico. In questo modo, la decisione finale si baserà solo su competenze professionali e non su dati come l'età, il genere o l'aspetto fisico.

Nel prossimo capitolo forniremo ulteriori indicazioni circa le modalità di utilizzo della lista.

2. ALTRI STRUMENTI DI SELEZIONE

In questa sezione presenteremo dei test online che possono essere utilizzati per valutare altre capacità e competenze. Tali test, sebbene non siano stati sviluppati dai partner del progetto GeNeus, possono e dovrebbero essere utilizzati nel corso del processo di selezione in base ai requisiti e agli obiettivi formativi e di crescita perseguiti dall'azienda.

2.1. TEST DI INGLESE

Il miglior modo per testare il livello di padronanza della lingua inglese è quello di sottoporsi a un test online, qualora il selezionatore abbia bisogno di valutare oralmente o mediante degli esercizi tale capacità, ad es., perché al dipendente sarà chiesto di esprimersi in lingua inglese. È possibile reperire questo tipo di test all'indirizzo: <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>.

Più complessi sono, invece, i test che mirano a valutare la capacità di espressione e comprensione orale e scritta disponibili all'indirizzo: https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

2.2. TEST DI ITALIANO

L'AIL(Accademia Italiana di Lingua) offre la possibilità di effettuare online un test di livello di lingua italiana gratuitamente. Quest'ultimo si compone di 76 domande a risposta multipla con una sola risposta esatta, in grado di valutare l'idoneità di un candidato per livelli di lingua dall'A2 al C2 (secondo i quadri di riferimento europei).

Spesso test di questo tipo sono utilizzata per esaminare le competenze linguistiche dei candidati con background migratorio.

È possibile reperire questo tipo di test all'indirizzo <https://www.acad.it/test-di-italiano-online.html>

2.3. TEST PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INFORMATICHE

Essere in possesso di competenze informatiche di base è essenziale in numerosi ambiti lavorativi. Sapere come utilizzare un browser non è fondamentale solo per portare a termine un lavoro, ma è anche indice della facilità con la quale si possono acquisire nuove competenze. Il livello di conoscenze informatiche fornisce anche delle indicazioni circa il tempo da dedicare all'acquisizione di capacità specifiche, consentendo ai reclutatori di prendere decisioni ponderate sul candidato dotato del profilo più adeguato a svolgere una determinata professione.

I test per la valutazione delle competenze informatiche misurano l'abilità nell'utilizzo dei programmi informatici più comuni da parte del candidato (è possibile trovare alcuni esempi di test [qui](#) e [qui](#)).

2.4. SIMULAZIONI

Le simulazioni servono a comprendere in che modo i candidati reagiranno in una determinata situazione lavorativa. Consentono ai reclutatori di osservare le strategie adottate dai candidati per risolvere problemi, interagire con i colleghi e acquisire una maggiore consapevolezza delle proprie

competenze. Tali prove non costituiscono solo un vantaggio per i datori di lavoro, ma anche per i dipendenti dal momento che potranno avere un quadro più chiaro di ciò che ci si attende da loro.

Le prove di simulazione richiedono una maggiore preparazione, pertanto in alcuni casi potrebbero rivelarsi troppo dispendiose. Mentre sono assolutamente indispensabili nei seguenti casi:

- **ruoli che richiedono una buona capacità di lavorare all'interno di un gruppo:** in alcune professioni, il lavoro di squadra è una componente fondamentale. Aggiungere dei nuovi dipendenti a tali organici potrebbe causare delle difficoltà capaci di influire negativamente sul rendimento di tutti. Permettere ai candidati di lavorare con i loro potenziali colleghi prima di essere assunti serve a comprendere la loro capacità di adattamento alle dinamiche di gruppo, come avviene nel corso delle attività di brainstorming. Nel corso di tali prove, il rischio peggiore che i responsabili delle risorse umane possono correre è quello di doversi confrontare con una serie di pessime idee. Ad ogni modo, in questi casi, essi non dovranno prestare attenzione a ciò che i candidati dicono, bensì a come lo dicono. Non è importante avere idee geniali, infatti, ma essere capaci di comunicarle con garbo al resto del gruppo.
- **Professioni virtuali:** La possibilità di lavorare da remoto sta acquisendo sempre più popolarità. Ciò non significa, però, che tutti siano capaci di adattarsi a questa nuova modalità. Lavorare lontani dall'ufficio richiede disciplina e solide capacità di gestione del tempo. L'aspetto positivo della simulazione, in questo caso, è dato dal fatto che le attività di selezione possono essere svolte senza influire sulle dinamiche dell'impresa. I candidati ricevono un compito e delle indicazioni inerenti ai criteri di valutazione utilizzati dal reclutatore che giudicherà non solo la qualità del lavoro, ma anche il tempo impiegato da loro e la quantità di indicazioni richieste. Ricevere due o tre richieste di chiarimento è del tutto normale, lo è meno essere tempestati di e-mail volte a ottenere una lista infinita di indicazioni. In quest'ultimo caso è evidente che il candidato non è adatto a lavorare da remoto.
- **Ruoli di comando:** Tutti hanno un diverso stile di leadership. È importante assicurarsi che il metodo seguito dal candidato sia in linea con quello della potenziale squadra. Un buon metodo per valutare le capacità di leadership consiste nell'organizzazione di un'attività di team building al fine di osservare il modo in cui il candidato interagisce con gli altri, dà indicazioni, risponde alle domande e ai problemi. Al termine dell'esercizio, il selezionatore dovrebbe chiedere a tutti i soggetti che hanno preso parte all'attività di esprimere la loro opinione, comprendere le ragioni di ciascuno e capire se le personalità sono fra loro complementari.
- **Ruoli con un'alta percentuale di avvicendamento:** se i dipendenti che svolgono un determinato incarico continuano a licenziarsi, significa che il processo di selezione non va. È probabile che i responsabili della gestione delle risorse umane stiano commettendo degli errori nella valutazione dei candidati o che questi non siano in linea con il profilo richiesto. Istituire una prova di simulazione può aiutare a ridurre la possibilità di selezionare un altro candidato inadeguato. È importante far sì che questa rifletta le competenze richieste a chi

ricopre quella posizione. Ad esempio, se si è alla ricerca di qualcuno che si occupi dei servizi alla clientela, allora cerca di far rispondere i candidati a domande poste dai colleghi che assumeranno il ruolo di dipendenti. Il selezionatore dovrà mettere i candidati di fronte a una vasta gamma di situazioni per analizzarne le reazioni. La conversazione successiva dovrebbe vertere intorno alle sensazioni provate.

RIEPILOGO DEI RISULTATI DELLA SOMMINISTRAZIONE DEI TEST E DEGLI ESERCIZI

Le sei organizzazioni partner di GeNeus hanno ideato degli strumenti di selezione - “Questionario generale sulle competenze professionali”⁸ e tre Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi – Esercizio n.1: La festa in ufficio; Esercizio n.2: Problemi di scorte e Esercizio n.3: Problemi di spazio. Tali strumenti sono stati testati online⁹ fra il primo agosto 2018 e il 28 febbraio 2019.

Al “Questionario generale sulle competenze professionali” hanno risposto 1095 partecipanti provenienti dai cinque paesi partner. Come mostra la tabella riportata di seguito, abbiamo tentato di ottenere un certo equilibrio di genere nelle modalità di raccolta dei dati.

Per convalidare i risultati del questionario, abbiamo svolto più test statistici e analizzato separatamente i dati in base al contesto linguistico e culturale di riferimento. Infatti, come era prevedibile, sono state osservate delle differenze di interpretazione sebbene sia stato utilizzato il medesimo questionario in tutti i paesi partner (cfr. “Interpretazione dei risultati” e “Dati statistici” riportati nell’Appendice III del manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*, nonché la sezione 1.2.della guida).

Paese	Austria		Bulgaria		Italia		Portogallo		Spagna		Totale	
Genere												
Uomini	97	48,5%	96	42,7%	107	51,4%	89	39,7%	115	48,3%	504	46,0%
Donne	103	51,5%	129	57,3%	101	48,6%	135	60,3%	123	51,7%	591	54,0%
Gruppo target												
PA	73	36,5%	51	22,7%	69	33,2%	72	32,1%	90	37,8%	355	32,4%
PMI	69	34,5%	99	44,0%	70	33,7%	71	31,7%	83	34,9%	392	35,8%
FPA	58	29,0%	75	33,3%	69	33,2%	81	36,2%	67	28,2%	350	32,0%
Totale Paese	200		225		208		224		238		1095	
Paese %	18,3%		20,5%		19,0%		20,5%		21,7%			

Legenda:

PMI: Piccole e medie imprese; PA: Pubblica amministrazioni; FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 2: Dati emersi dal questionario generale sulle competenze professionali per Paese e gruppo target

Per quanto riguarda lo svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi, 402 partecipanti hanno risolto l’esercizio n. 1 (La festa in ufficio), 318 quello n.2 (Problemi di scorte) e 314 l’esercizio n.3 (Problemi di spazio) (cfr. le seguenti tabelle).

⁸ The development methodology and pre-validation is described in Appendix 2 of document *Gender Neutral Selection Tools and Test*.

⁹ Sito utilizzato nell’ambito del progetto GeNeus per la raccolta dei dati derivanti dalle attività di sperimentazione degli strumenti di selezione-
<https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

Al termine della fase di raccolta dei dati, ciascun Paese partner ha prodotto un'analisi che si basa sui criteri di valutazione riportati nell'Appendice IV del manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*. I dati evidenziano un certo equilibrio di genere e omogeneità numerica degli esponenti dei gruppi target coinvolti, come dimostrato dalle tabelle n. 3 e 4.

		TOTALE per gruppo target					
		Eser. 1		Eser. 2		Eser. 3	
		N	%	N	%	N	%
Austria	PA	20		20		22	
	PMI	22		20		24	
	FPA	20		20		22	
	Totale	62	15%	60	19%	68	22%
Bulgaria	PA	26				26	
	PMI	28				28	
	FPA	28				28	
	Totale	82	20%			82	26%
Italia	PA	27		28			
	PMI	28		29			
	FPA	28		31			
	Totale	83	21%	88	28%		
Portogallo	PA	28		26		24	
	PMI	30		28		26	
	FPA	29		28		26	
	Totale	87	22%	82	26%	76	24%
Spagna	PA	30		30		30	
	PMI	30		30		30	
	FPA	28		28		28	
	Totale	88	22%	88	28%	88	28%
Totale	PA	131	33%	104	33%	102	32%
	PMI	138	34%	107	34%	108	34%
	FPA	133	33%	107	34%	104	33%
	Totale	402		318		314	

Legenda:

PMI: Piccole e medie imprese

PA: Pubblica amministrazioni

FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 3: Dati emersi a seguito dello svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (per Paese e gruppo target)

Dalla tabella 4 si evince che non tutti i Paesi dispongono di dati sugli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi, perché sono state rilevate delle differenze di genere importanti¹⁰. In

¹⁰ Come riportato nella sezione dedicata ai dati statistici dell'Appendice V del manuale dal titolo *Test e strumenti di selezioni neutrali dal punto di vista del genere*.

questo caso, si è dedotta la non-neutralità dello strumento, che, pertanto, non avrebbe dovuto essere utilizzato in quel paese.

Gruppo target	Uomini						Donne						
	Exerc. 1		Exerc. 2		Exerc. 3		Exerc. 1		Exerc. 2		Exerc. 3		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Austria	PA	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	PMI	11	35%	10	33%	12	35%	11	35%	10	33%	12	35%
	FPA	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	Totale	31		30		34		31		30		34	
Bulgaria	PA	13	32%			13	32%	13	32%			13	32%
	PMI	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	FPA	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	Totale	41				41		41				41	
Italia	PA	13	32%	15	34%			14	33%	13	30%		
	PMI	14	34%	13	30%			14	33%	16	36%		
	FPA	14	34%	16	36%			14	33%	15	34%		
	Totale	41		44				42		44			
Portogallo	PA	14	33%	13	32%	11	31%	14	32%	13	32%	13	32%
	PMI	15	35%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	FPA	14	33%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	Totale	43		41		35		44		41		41	
Spagna	PA	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	PMI	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	FPA	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%
	Totale	44		44		44		44		44		44	
Totale by Gender		200	50%	159	50%	154	49%	202	50%	159	50%	160	51%

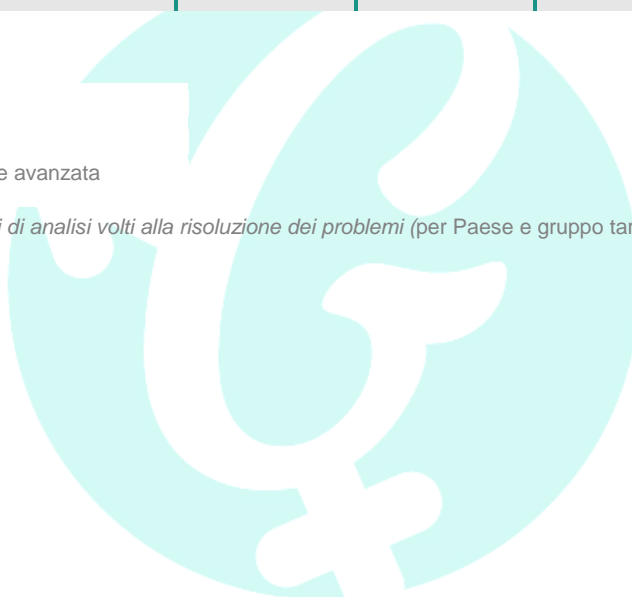
Legend:

PMI: Piccole e medie imprese

PA: Pubblica amministrazioni

FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 4: Dati emersi a seguito dello svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (per Paese e gruppo target)



3. LINEE GUIDA PER L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE

1. A COSA SERVONO?

Le linee guida mirano a favorire un corretto utilizzo degli strumenti presentati nei processi di selezione del personale al fine di ottenere dei risultati più equi, imparziali e neutrali dal punto di vista del genere. Nelle pagine successive presenteremo un approccio graduale, descriveremo le fasi in cui ciascuno strumento di selezione dovrà essere utilizzato, come e quali sono i risultati attesi.

2. A CHI SI RIVOLGONO?

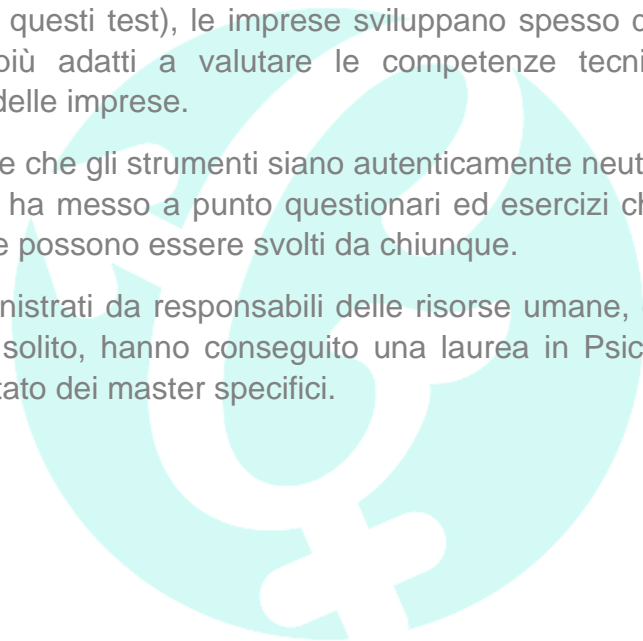
Il presente manuale è rivolto al personale delle piccole e medie imprese (PMI), dei centri di formazione professionale avanzata e degli enti della pubblica amministrazione. In particolare, è destinato ad agenzie di consulenza attive nel campo delle risorse umane e dei servizi sociali, università, centri per l'impiego, centri di formazione professionale, uffici di gestione delle risorse umane all'interno di aziende e dipartimenti.

3. CHI PUÒ SERVIRSI DEGLI STRUMENTI E DEI TEST DI GENeUS?

In base alla ricerca bibliografica e sperimentale condotta nei paesi partner del progetto GeNeus sappiamo che esistono delle normative speciali nel campo della somministrazione dei test. Nella maggior parte dei paesi i test di intelligenza e della personalità possono essere svolti o i risultati interpretati unicamente da psicologi accreditati. Così, al fine di evitare delle complicazioni di natura giuridica (anche a causa degli elevati costi di questi test), le imprese sviluppano spesso da sole dei propri strumenti. Inoltre, questi sono più adatti a valutare le competenze tecniche e professionali, apprezzate dalla maggior parte delle imprese.

Tenuto conto di tali aspetti, e al fine di garantire che gli strumenti siano autenticamente neutrali dal punto di vista del genere, il progetto GeNeus ha messo a punto questionari ed esercizi che non entrano in conflitto con le principali normative e possono essere svolti da chiunque.

Tuttavia, suggeriamo che questi siano somministrati da responsabili delle risorse umane, esperti nel campo dei processi di selezione che, di solito, hanno conseguito una laurea in Psicologia, Sociologia e Scienze Umane o hanno frequentato dei master specifici.



4. COME UTILIZZARE GLI STRUMENTI DI SELEZIONE DI GeNEUS?

Tutti i processi di selezione, a prescindere dal loro grado di complessità, constano sempre di tre fasi:

1. Fase preselettiva
2. Procedura di selezione
3. Fase conclusiva

Il grafico riportato di seguito mostra una **panoramica** di queste fasi e degli strumenti di GeNeus ad esse associate. Per ulteriori informazioni sui documenti presentati, suggeriamo di fare riferimento al manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere* che descrive gli strumenti, la metodologia, le chiavi interpretative utilizzate, nonché i dati statistici che sostengono il processo di standardizzazione dei test e degli esercizi.



FASI DEL PROCESSO DI SELEZIONE E STRUMENTO DI GENeus CORRISPONDENTE

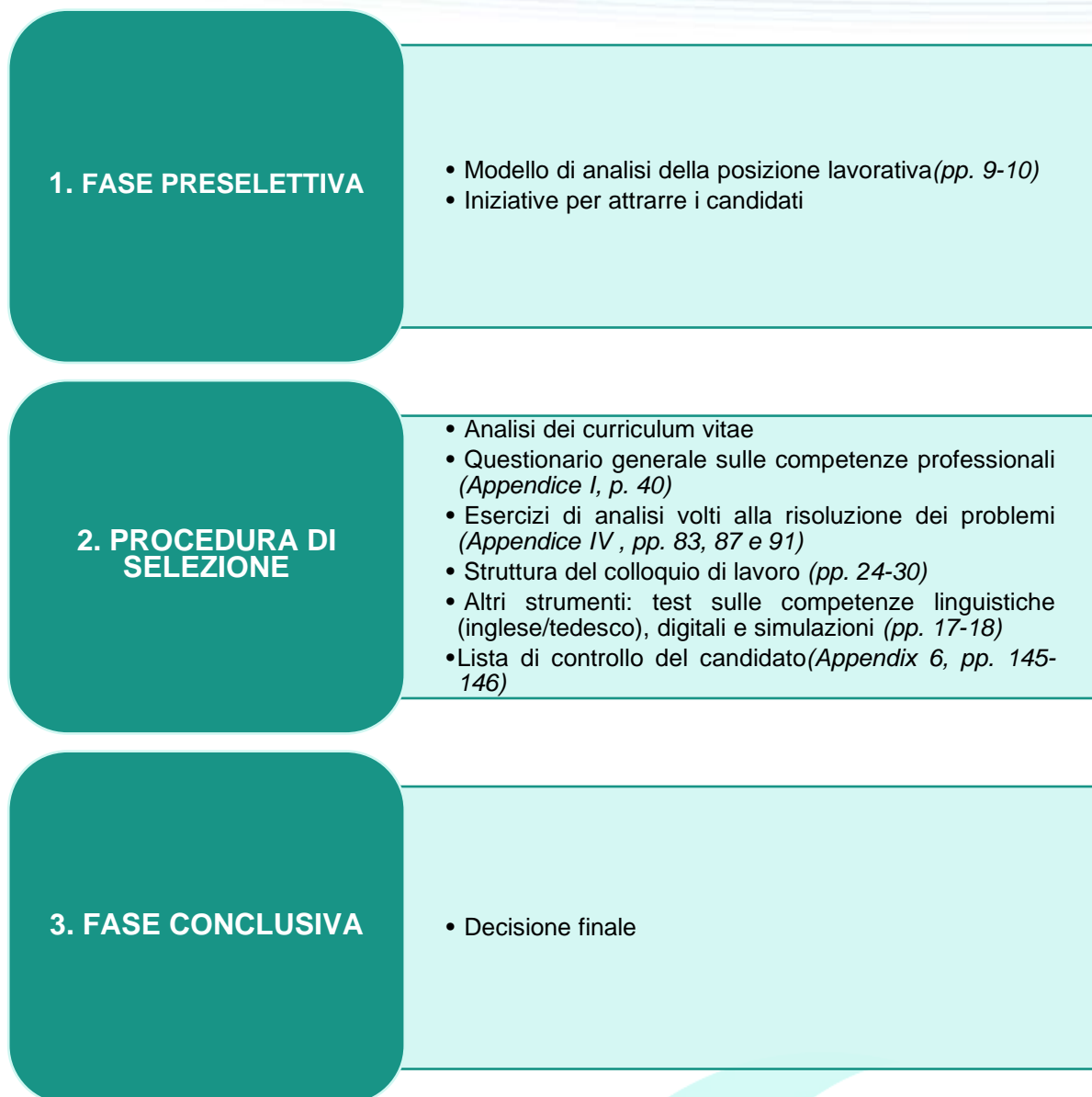


Figure 2: Fasi del processo di selezione e strumenti sviluppati nell'ambito del processo GeNeus da utilizzare.



1.1. FASE PRESELETTIVA

La **fase preselettiva** coincide con il processo di analisi della funzione lavorativa, ossia la redazione di una descrizione dei compiti, delle responsabilità e delle caratteristiche della professione, dal momento che ciò costituisce il punto di partenza per la creazione di un annuncio di lavoro.

Questa procedura consente di mettere a fuoco le competenze e le capacità richieste al neoassunto in base alla posizione lavorativa a disposizione. Il modello di analisi della posizione lavorativa fornito dal progetto GeNeus consta di:

- Titolo
- Posizione ricoperta all'interno della gerarchia aziendale
- Principali responsabilità
- Conoscenze, qualifiche ed esperienze professionali
 - Titolo di studio
 - Competenze linguistiche
 - Competenze digitali
 - Conoscenze, qualifiche e certificazioni professionali
 - Esperienza professionale
- Competenze, capacità e atteggiamenti
 - Competenze trasversali
 - Competenze specifiche
- Convalida

Il modello descrive unicamente le competenze, le capacità e le conoscenze immediatamente riconducibili alla posizione lavorativa che non possono essere associate a priori a una caratteristica o a un tratto della personalità. In altre parole, l'analisi della funzione lavorativa consente di raggiungere un certo livello di imparzialità e quindi limita l'influsso di pregiudizi personali.

La descrizione completa del profilo ricercato permette di redigere degli annunci di lavoro mirati diffusi mediante canali di comunicazione opportuni e attrarre candidati che parteciperanno al processo di selezione vero e proprio.

1.2. PROCESSO DI SELEZIONE

Il progetto GeNeus fornisce un insieme di strumenti che possono essere utilizzati in qualunque fase del processo di selezione. Ciascuna organizzazione dovrà utilizzarli in base alle proprie specificità, tenendo conto non solo della professionalità ricercata, ma anche del contesto e della realtà aziendale.

Ad ogni modo, il processo di selezione parte sempre da una scrematura, ossia con un'analisi dei curriculum vitae, dei certificati e delle lettere motivazionali ad essi associati. È grazie a questo passaggio che il reclutatore riesce ad avere una prima impressione del candidato e a confrontare

le sue esperienze/capacità e competenze con quelle riportate nell'analisi della funzione lavorativa (compilata in precedenza). Questa operazione si rileva utile nel caso in cui il numero di candidature ricevute sia eccessivo. A questo punto, i reclutatori potranno scegliere uno o più strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere.

QUESTIONARIO GENERALE SULLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Il test consta di 20 domande inerenti tre competenze professionali essenziali: spirito di iniziativa/proattività, competenze organizzative e competenze sociali¹¹.

I candidati dovranno esprimere il loro grado di accordo (espresso su una scala da 1 a 5), in merito alle affermazioni presentate. È probabile che il valore della scala debba essere interpretato in negativo, come riportato nei casi descritti nell'Appendice III del manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*.

Scala utilizzata dai candidati:

- Quasi mai – 1
- Raramente – 2
- A volte – 3
- Frequentemente – 4
- Quasi ogni volta – 5

I valori del test andranno interpretati in base al sistema presentato in ciascun Questionario generale sulle competenze professionali (*Appendice III.1 - III.5 di Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere, Tabella IV della sezione "Dati statistici"*) con un sistema di colori che esemplifica il livello di competenze del candidato, cos' strutturato:

- Molto al di sotto della media
- Al di sotto della media
- Nella media
- Al di sopra della media
- Molto al di sopra della media

I risultati indicati in verde, blu e viola sono positivi e dimostrano che il candidato è in possesso delle competenze richieste.

Il questionario ha subito un processo di standardizzazione grazie alla sperimentazione che ha coinvolto il gruppo target del progetto. Pertanto, a causa delle differenze in ambito nazionale, questo test può essere utilizzato solo nei cinque paesi partner che compongono il consorzio - Austria, Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo.

I risultati sono interpretati diversamente in base al paese in cui si sono svolti i test. In particolare:

- **AUSTRIA:** i datori di lavoro e i valutatori possono servirsi di 6 elementi, su un totale di 20, per valutare le competenze professionali dei candidati: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8 e

¹¹ Per ulteriori informazioni in merito ai criteri di selezione e alle competenze prescelte, vi invitiamo a consultare il manuale *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*.

Q9 (*Appendice III.1 di Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*).

Il questionario dimostra che il candidato è dotato di spirito di iniziativa, è pronto/a ad affrontare delle sfide, sa organizzarsi ed è autonomo/a nello svolgimento del proprio lavoro.

- **BULGARIA:** i datori di lavoro e i valutatori possono servirsi di 9 elementi, su un totale di 20, per valutare le competenze professionali dei candidati: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14 e Q20 (*Appendice III.2 - Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*).

Il questionario dimostra che il candidato è dotato di spirito di iniziativa, è pronto/a ad affrontare delle sfide, sa organizzarsi ed è autonomo/a nello svolgimento del proprio lavoro. Inoltre, sa dominarsi in situazioni di conflitto.

ITALIA: i datori di lavoro e i valutatori possono servirsi di 5 elementi, su un totale di 20, per valutare le competenze professionali dei candidati: Q1, Q2, Q6, Q13 e Q17 (*Appendice III.3 - Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*).

Il questionario dimostra che il candidato è dotato di spirito di iniziativa, è pronto a cogliere delle sfide, sa gestire eventuali imprevisti ed è concentrato sullo svolgimento dei propri compiti.

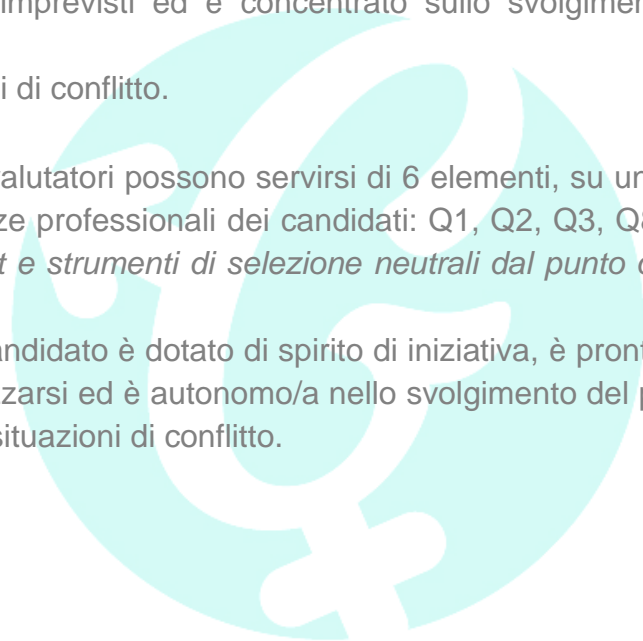
- **PORTOGALLO:** i datori di lavoro e i valutatori possono servirsi di 10 elementi, su un totale di 20, per valutare le competenze professionali dei candidati: Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 and Q20 (*Appendice III.4 - Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*).

Il questionario evidenzia che il candidato è pronto ad affrontare delle sfide, è motivato, sa gestire eventuali imprevisti ed è concentrato sullo svolgimento dei propri compiti.

Inoltre, sa dominarsi in situazioni di conflitto.

- **SPAGNA:** i datori di lavoro e i valutatori possono servirsi di 6 elementi, su un totale di 20, per valutare le competenze professionali dei candidati: Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 and Q20 (*Appendice III.5 - Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*).

Il questionario dimostra che il candidato è dotato di spirito di iniziativa, è pronto/a ad affrontare delle sfide, sa organizzarsi ed è autonomo/a nello svolgimento del proprio lavoro. Inoltre, sa dominarsi in situazioni di conflitto.



ESERCIZI DI ANALISI VOLTI ALLA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

I tre esercizi di analisi sono volti a testare la “**capacità di risoluzione dei problemi**”¹². Ciascun esercizio è in sé concluso, e i reclutatori possono servirsene singolarmente. Gli esercizi sono:¹³:

- Esercizio n.1 – La festa in ufficio;
- Esercizio n. 2 – Problemi di scorte
- Esercizio n. 3 – Problemi di spazio.

I soggetti intervistati rispondono a cinque domande che implicano la creazione di un piano d’azione. Ciascuna domanda è volta a testare le seguenti capacità:

- Q1. *Identifica quale problema si sta verificando* – **Individuazione del problema**
- Q2. *Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti* – **Raccolta delle informazioni**
- Q3. *Fornisci diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro* - **Elaborazione e valutazione di idee**
- Q4. *Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, seleziona quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adotteresti per attuare la tua idea.* - **Piano di implementazione**
- Q5. *Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?* – **Valutazione delle soluzioni**

La valutazione e l’interpretazione dei risultati sono disponibili nell’Appendice IV *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere*. Abbiamo individuato quattro diversi livelli di rendimento di questa competenza:

- **Insufficiente**
- **Scarso**
- **Sufficiente**
- **Ottimo**

Questi tre esercizi sono stati valutati utilizzando i medesimi criteri. Le differenze sono date dal fatto che ciascun esercizio esistono diversi tipi di risposte adatte a ciascun livello di rendimento.

Tali esercizi sono stati ideate e standardizzati nei paesi partner del progetto GeNeus – Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna – pertanto, i risultati vanno utilizzati a livello nazionale. Il processo di standardizzazione nei Paesi partner ha portato ad escludere determinati esercizi (il n. 3 in Bulgaria e il n. 2 in Italia) perché non neutrali dal punto di vista del genere.

STRUTTURA DEL COLLOQUIO DI LAVORO

¹² Methodology underlying the selection of these competences are available in Appendix 2 of the document *Set of Gender Neutral Selection Tools and Test*.

¹³ The Exercises are available in Appendix 4 of the document *Set of Gender Neutral Selection Tools and Test*.

Il colloquio è la tecnica più utilizzata ai fini del processo di selezione. Per questa ragione il consorzio del progetto GeNeus ha sviluppato un modello di colloquio semi-strutturato, suddiviso in quattro fasi che potrebbe essere adattato a diversi profili professionali, nonché al contesto delle organizzazioni:

FASE 1: Introduzione da parte del selezionatore (da 1 a 10 minuti)

- Accoglienza, discussioni, presentazione
- Creare un'atmosfera piacevole
- **FASE 2:** Valutazione delle competenze del candidato (da 15 minuti a 1 ora)
- Analisi della storia del candidato
- Possibilità per il candidato di esprimersi, in relazione alle domande poste.
 - Competenze
 - Competenze comunicative
 - Disciplina e competenze organizzative
 - Gestione dei rischi
- **FASE 3: Carriera e posizioni aperte (da 5 a 15 minuti)**
 - Percorso professionale desiderato
 - Descrizione del profilo professionali
 - Aspetti burocratici e remunerativi

FASE 4: Conclusione

- Prossimi passi del processo di selezione (5-10 minutes)

Inoltre, sono elencate le possibili domande da porre nel corso di ciascuna fase, nonché il livello di valutazione delle competenze: 1 (molto basso) > 3 (medio) > 5 (molto alto). Questo strumento ci permette di far sì che i candidati possano sottoporsi al medesimo processo di selezione e quindi di garantire una certa obiettività.

ALTRI STRUMENTI

Oltre agli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus, il kit contiene anche quattro diversi tipi di test online che accompagnano gli strumenti già menzionati:

- **Test di inglese e di tedesco:** importanti per le aziende che si avvalgono delle competenze linguistiche dei loro dipendenti. I test mirano a valutare la capacità di comprensione e produzione scritta e orale. I candidati devono essere informati prima del colloquio circa l'importanza attribuita dall'azienda alle competenze linguistiche.
- **Competenze digitali:** le aziende potrebbero chiedere ai loro dipendenti di sottoporsi a dei test volti a valutarne le competenze digitali, quando necessario. Tali prove possono testare la capacità di servirsi di e-mail, browser, database o la capacità di servirsi di programmi come Word, PowerPoint o Excel.

- **Simulazioni:** Si tratta di un ottimo modo per vedere l'approccio adottato dal dipendente. Questo tipo di test devono essere sviluppati dai responsabili delle risorse umane o dei dirigenti al fine di valutare competenze specifiche.

1.3. FASE CONCLUSIVA

Al termine di ciascuna fase del processo, il reclutatore dovrà compilare la **lista di controllo del candidato**¹⁴. Si tratta di un modulo contenente tutte le informazioni e i risultati dei test di ciascun candidato che costituisce una sorta di fascicolo individuale. Lo scopo è quello di prendere una decisione definitiva confrontando fra loro i profili dei candidati. La peculiarità di questo strumento è che non contiene dati personali del candidato, che viene identificato con un codice alfanumerico. Con esso, la possibilità di valutare i candidati da un punto di vista soggettivo si riducono al minimo, dal momento che vengono valutati unicamente parametri quali le competenze professionali e tecniche.

Lo strumento è ancora più efficace nel caso in cui la decisione finale non spetti ai selezionatori coinvolti nel processo, ma a un altro rappresentante dell'organizzazione (il capo dell'ufficio delle risorse umane o il capo dipartimento), dal momento che questa persona non ha avuto alcun contatto col candidato.

Lo strumento può anche essere utilizzato per individuare i candidati che potranno partecipare alla fase finale del processo di selezione. Questo tipo di procedura è molto interessante perché consente di mitigare l'influsso di preconcetti che possono caratterizzare i rapporti all'interno delle piccole organizzazioni.

La lista di controllo comprende:

- Qualifiche
- Risultati ottenuti nelle fasi precedenti:
 - Questionario generale sulle competenze professionali (punteggio e livello di competenze)
 - Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (punteggio e livello di competenze)
 - Competenze linguistiche:
 - inglese
 - altro
 - Competenze digitale:
 - Word
 - Excel
 - PowerPoint
 - Altro
 - Osservazioni



¹⁴ Available in Appendix 6 of the document *Set of Gender Neutral Selection Tools and Test*.

- Esercizi pratici (o altri strumenti che il selezionatore sceglierà di utilizzare nel corso del processo di selezione)
- Aspetti logistici e amministrativi
 - Posizione attuale
 - Retribuzione desiderata
 - Disponibilità
 - Valutazione e osservazioni finali



4. VALUTAZIONE E RICONOSCIMENTO DELLE LINEE GUIDA PER L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI GENEUS

Questo capitolo ha come obiettivo di presentare i risultati della fase di valutazione e riconoscimento di IO2 e IO3, ovvero del Pacchetto di Test e Strumenti Neutrali al Genere per la Selezione del Personale e delle Linee Guida per l'Utilizzo degli Strumenti di GeNeus. La valutazione è stata condotta con rappresentanti dei 3 gruppi target del progetto – Piccole e Medie Imprese (PMI), Pubblica Amministrazione (PA), e Alta Formazione – interpellati in 5 interviste per ogni paese partner. In totale, 25 interviste sono state condotte, nello specifico:

- 4 interviste con rappresentanti della Pubblica Amministrazione¹⁵
- 13 interviste con rappresentanti di Piccole e Medie Imprese
- 8 interviste con rappresentanti dell'Alta Formazione

I partecipanti alle interviste sono stati invitati ad analizzare e valutare entrambi i documenti nella stessa occasione, per garantire che ottenessero una visione d'insieme per migliorare la comprensione del rapporto fra i due documenti e, se necessario, suggerire delle migliorie. In tal modo, i partner del progetto GeNeus hanno avuto l'opportunità di ottenere il parere diretto dei rappresentanti dei target, di migliorare la pertinenza e l'adeguatezza dei prodotti, e di apportare le modifiche e gli aggiustamenti necessari alle versioni finali di entrambi i documenti.

Di seguito i risultati delle interviste per Opera d'Ingegno e per gruppo target, e, alla fine del capitolo, delle osservazioni finali e conclusioni relative ai miglioramenti apportati a seguito della fase di valutazione. I modelli di valutazione possono trovarsi nelle appendici 1 e 2 (rispettivamente relativi all'IO2 e IO3).

4.1. VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI GENEUS (IO2)

4.1.1. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

CRITERI ¹⁶	1	2	3	4	Commenti
-----------------------	---	---	---	---	----------

¹⁵ La Bulgaria e l'Austria non hanno condotto interviste con questo target.

¹⁶ Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D'accordo | 4 – Fortemente d'accordo.

					(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)
1.	Il contenuto del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere fornisce informazioni e strumenti interessanti utili al fine di migliorare i processi di selezione e assunzione.		25% (1)	75% (3)	“Molto completo e arricchente, specialmente dalla prospettiva di un reclutatore/PMI standard, che non ha un dipartimento di risorse umane”
2.	Penso che utilizzerò gli strumenti proposti in futuro.		33% (1)	67% (2)	Quali? ¹⁷ Esercizi di analisi e problem solving Modello di colloquio – la struttura e gli esempi di competenze valutate Mancano hobby e interessi personali
3.	Gli strumenti messi a punto sono facili da usare e rispondono alle esigenze degli utenti finali		50% (2)	50% (2)	“Sì, ma dovrebbero essere alleggeriti, altrimenti sarebbe difficile da implementare per compagnie che non hanno dipartimenti di HR”
4.	Il livello di complessità degli strumenti è adeguato.		75% (3)	25% (1)	“Sì, ma sarebbe più semplice se ci fosse un document per paese.”
5.	I contenuti del manuale sono organizzati opportunamente.		25% (1)	75% (3)	N/A

1. Pensa che questi strumenti possano essere utili anche ad altri scopi?

Gli intervistati hanno affermato che gli strumenti sono molto interessanti e utili specialmente in due situazioni: 1) in una fase preliminare di orientamento, per individuare le lacune al livello di competenze degli impiegati e le mancanze interne, per identificare in tal modo in maniera più precisa i profili necessari; e 2) anche per le istituzioni che non possono integrare ufficialmente gli strumenti nel loro processo di selezione (per via di costrizioni procedurali/legali), questi strumenti possono essere comunque impiegati come strumenti di formazione sul tema per gli impiegati che si occupano di risorse umane, specialmente nell’ambito dell’analisi della funzione lavorativa e dei colloqui.

2. Quali aspetti ha apprezzato di più, quali meno?

Tutti i rispondenti hanno indicato gli esercizi di risoluzione di problemi come il loro strumento preferito, perché permette di identificare una “competenza altamente ricercata nei processi di selezione”. Inoltre, gli esercizi sono stati definiti particolarmente importanti e innovativi, perché presentano casi pratici specifici che non sono facilmente trovabili nei manuali classici di risorse umane.

Al tempo stesso, anche l’analisi della funzione lavorativa e il questionario sulle competenze sono stati valutati molto positivamente, come anche la parte teorica ad essi associata.

Uno degli intervistati si è anche detto colpito dal rigore metodologico applicato allo sviluppo degli strumenti, e ha apprezzato la discussione dei rischi legati ai bias cognitivi di genere nel quadro dei colloqui.

¹⁷ Questa domanda non è applicabile per gli intervistati portoghesi..

Anche se nella pubblica amministrazione risulta difficile modificare il processo di selezione, il modello di colloquio può essere utilizzato per migliorare la valutazione di alcuni aspetti già presi in considerazione.

3. In che modo l'insieme di strumenti e test può essere migliorato?

Si è sottolineata la necessità di sviluppare documenti isolati per i vari contesti nazionali – come degli opuscoli – per facilitarne l'utilizzo da parte di chi fa selezione di personale secondo i propri bisogni specifici.

4.1.2. PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI)

CRITERI ¹⁸	1	2	3	4	Commenti <i>(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)</i>
1. Il contenuto del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere fornisce informazioni e strumenti interessanti utili al fine di migliorare i processi di selezione e assunzione.			69% (9)	31% (4)	“Il documento è organizzato opportunamente e fornisce una panoramica chiara di come si dovrebbe condurre un processo di selezione” “Particolarmente importante per coloro che desiderano approfondire l'analisi statistica degli strumenti”
2. Penso che utilizzerò gli strumenti proposti in futuro.		8% (1)	38% (5)	54% (7)	Per riassumere, tutti gli strumenti saranno integrati nei processi di selezione delle aziende interpellate, o almeno, presentati ai direttori di HR e manager per essere implementati. “Saranno utili anche per formare i nuovi dipendenti di HR”
3. Gli strumenti messi a punto sono facili da usare e rispondono alle esigenze degli utenti finali		8% (1)	61% (8)	31% (4)	“Sono utilizzabili senza troppo sforzo e hanno un grande potenziale per attività di orientamento.” “Apprezzo la complementarità degli strumenti, permette un utilizzo degli stessi per valutare diversi aspetti dei candidati.” “In parte troppo complessi, non sono applicabili per qualunque posizione”, ovvero, considerati troppo avanzati per posizioni di bassa responsabilità.
4. Il livello di complessità degli strumenti è adeguato.		8% (1)	69% (9)	23% (3)	Sarebbe meglio se si potesse saltare la parte dell'analisi statistica, per rendere il documento più breve.
5. I contenuti del manuale sono organizzati opportunamente.			38% (5)	62% (8)	“Anche se è un documento lungo e molto dettagliato, è ben organizzato e facile da leggere.”

1. Pensa che questi strumenti possano essere utili anche ad altri scopi?

Gli intervistati hanno affermato che gli strumenti sono molto interessanti principalmente per i seguenti scopi:

¹⁸ Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D'accordo | 4 – Fortemente d'accordo.

- Conversazioni annuali su feedback con gli impiegati o sulla valutazione della performance e la gestione interna dello sviluppo degli impiegati
- Come supporto per la valutazione delle competenze degli impiegati
- Per la distribuzione interna dei ruoli, sulla base dei punti di forza e debolezza degli impiegati

1. Quali aspetti ha apprezzato di più, quali meno?

Più apprezzati:

- La varietà degli strumenti
- La possibilità di implementarli per diversi contesti lavorativi e nella ricerca di posizioni di diverso livello di responsabilità e complessità
- È un ottimo documento per professionisti HR con poca esperienza o per persone che si ritrovano a ricoprire il ruolo di selezione del personale nelle proprie aziende
- Il questionario per le competenze professionali, perché è di ampio utilizzo
- Gli esercizi di risoluzione di problemi, perché hanno un modello di valutazione chiaro e dettagliato, anche per via degli esempi di risposte
- L'analisi della funzione lavorativa e l'importanza attribuita alla fase di pre-selezione, considerata particolarmente importante soprattutto per le piccole imprese, in cui il processo di selezione è meno strutturato e spesso non si presta molta attenzione a questa fase
- Il modello per il colloquio
- La prospettiva adottata: gli strumenti non sono focalizzati direttamente sulla “selezione neutrale al genere”, ma sul processo di selezione in sé e sulle maniere di migliorarlo e renderlo più efficace, mantenendo la prospettiva di genere implicita

Least liked:

- Uno degli intervistati ha considerato che gli esercizi di analisi non fossero utili, specialmente per piccole aziende, perché la capacità di risolvere problemi non è una competenza ricercata
- Documento molto interessante, ma troppe informazioni, non necessariamente rilevanti per piccole e medie imprese (la guida IO3 è considerata più pertinente per il target – un documento semplificato con un'applicazione più pratica e informazioni di base su come utilizzare gli strumenti)
- Il capitolo 5 – deve essere semplificato, in particolare il linguaggio utilizzato
- Il questionario generale per le competenze dell'impiego dovrebbe essere un sistema di test online con risultati automatici – in questo modo, sarebbe più di più facile utilizzo
- Anche se si è condotta un'analisi statistica, il campione avrebbe dovuto essere più esteso per considerarli degli strumenti standardizzati

4.1.3. ALTA FORMAZIONE

CRITERI¹⁹	1	2	3	4	Commenti <i>(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)</i>
1. Il contenuto del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere fornisce informazioni e strumenti interessanti utili al fine di migliorare i processi di selezione e assunzione.			37% (3)	63% (5)	“è necessario includere in maniera più approfondita il discorso e la terminologia di genere, e che si tenga più in considerazione le variabili transnazionali e socio-economiche” “è da notare l'importanza assegnata alla fase di analisi della funzione lavorativa e come è importante che la stessa persona partecipi anche alla fase conclusiva della selezione”
2. Penso che utilizzerò gli strumenti proposti in futuro.			37% (3)	63% (5)	Quali? Il modello di colloquio e un adattamento degli esercizi di risoluzione di problemi (con scenari più simili alla professione)
3. Gli strumenti messi a punto sono facili da usare e rispondono alle esigenze degli utenti finali		25% (2)	25% (2)	50% (4)	“potrebbero essere complicati da utilizzare con candidati poco qualificati” “potrebbero essere ancora più pratici, più diretti nei contenuti” Il questionario dovrebbe essere un sistema online, con risultati e correzioni automatiche
4. Il livello di complessità degli strumenti è adeguato.			63% (5)	37% (3)	“Gli esercizi di analisi sono troppo lunghi da implementare”
5. I contenuti del manuale sono organizzati opportunamente.			12% (1)	88% (7)	“Ci dovrebbero essere più riassunti delle informazioni, modelli semplici di colloqui, modelli di successione delle prove e tabelle per la valutazione delle risposte”

1. Pensa che questi strumenti possano essere utili anche ad altri scopi?

Gli intervistati hanno dichiarato che gli strumenti sono molto interessanti per i seguenti scopi:

- Colloqui con i dipendenti (valutazione interna)
- Formazione staff risorse umane
- Riunioni interne sul tema della diversità e del genere
- Come quadro di riferimento per la composizione di team multi-professionali combinati con strumenti gestionali

4.2. VALUTAZIONE DELLA GUIDA DI GENEUS (IO3)

4.2.1. AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

CRITERI²⁰	1	2	3	4	Commenti <i>(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)</i>
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	--

¹⁹ Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D'accordo | 4 – Fortemente d'accordo.

²⁰ Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D'accordo | 4 – Fortemente d'accordo.

1. La guida facilita l'adozione del processo di selezione.		25% (1)	25% (1)	50% (2)	Non c'è bisogno di includere la parte iniziale sui risultati della ricerca e la contestualizzazione – o almeno andrebbe ridotta.	
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell'utente finale.		25% (1)	25% (1)	50% (2)	Il suggerimento degli opuscoli è stato ripetuto	
3. La guida affronta tutti i temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus.				50% (2)	50% (2)	“La struttura della guida delle fasi della selezione è la parte che ho apprezzato maggiormente, facilita molto il processo, così come l'accostamento di ogni strumento a una fase del processo di selezione.”
4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.			75% (3)	25% (1)	N/A	
5. La guida presenta una struttura adeguata.			25% (1)	75% (3)	N/A	

1. Pensa che i contenuti della guida possano influire sulla scelta della sua organizzazione di mettere a punto dei sistemi di selezione più appropriati? Spieghi perché.

Tutti gli intervistati hanno detto che la Guida facilita l'utilizzo degli strumenti di GeNeus da parte dei reclutatori. Uno degli intervistati si è detto talmente ottimista che ha dichiarato l'intenzione di condurre un test interno per analizzare i risultati e verificare l'idoneità degli strumenti all'implementazione formale.

4.2.2. PICCOLE E MEDIE IMPRESE

CRITERI ²¹	1	2	3	4	Commenti <i>(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)</i>
1. La guida facilita l'adozione del processo di selezione.		17% (2)	25% (3)	58% (7)	“Molto trasferibile” – dalla carta all'implementazione reale.
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell'utente finale.			67% (8)	33% (4)	“La Guida è chiara e utilizzabile senza sforzi nella realtà lavorativa – tranne gli esercizi di analisi (più difficili da applicare)” “Il pacchetto di strumenti e la Guida forniscono una panoramica di come dovrebbe esser il processo di selezione di nuovo personale qualificato. Inoltre, i due documenti forniscono strumenti e materiali strategici, facilmente adattabili in qualunque organizzazione e contesto.” Il suggerimento degli opuscoli viene ripetuto – “sarebbe interessante allegare ai documenti una versione stampabile degli strumenti sviluppati”
3. La guida affronta tutti i			50%	50%	“La struttura della Guida nella fase di selezione è la

²¹ Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D'accordo | 4 – Fortemente d'accordo.

temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus.			(2)	(2)	parte che ho preferito, facilita molto l'implementazione. Specialmente per la corrispondenza degli strumenti con ogni fase.”
4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.		17% (2)	50% (6)	33% (4)	Non è necessario includere la parte iniziale sulla ricerca e la contestualizzazione – un riassunto più compatto sarebbe più utile per gli utilizzatori.
5. La guida presenta una struttura adeguata.			58% (7)	42% (5)	È necessario rivedere e migliorare la formattazione del documento e gli errori di battitura.

1. Quali capitoli della guida ha apprezzato di più? Pensa che manchi qualcosa? Saprebbe fornirci ulteriori dettagli?

“Penso che la struttura della Guida sia chiara e completa. L'introduzione presenta i risultati principali dello studio condotto nei cinque paesi, fornendo una panoramica globale delle pratiche e dei bisogni di ogni paese sul tema del processo di selezione neutrale al genere. Il documento fornisce anche una panoramica degli strumenti sviluppati dal partenariato e altri identificati, con una breve ma rilevante descrizione di ognuno. In questa parte, la figura che connette le fasi del processo di selezione con gli strumenti del progetto è molto importante per guidare gli utenti finali.”

Aspetti più apprezzati:

- La spiegazione di come l'analisi della funzione lavorativa può essere utilizzata per diversi tipi di ruoli
- È più pratica e utilizzabile rispetto all'IO2 – sono complementari
- È applicabile ad una grande varietà di posizioni, fino ad un alto grado di complessità
- Un ottimo strumento per personale HR con poca esperienza o per persone che devono selezionare candidati, pur non essendo HR – ha sicuramente il potenziale di migliorare il processo

2. Pensa che i contenuti della guida possano influire sulla scelta della sua organizzazione di mettere a punto dei sistemi di selezione più appropriati? Spieghi perché.

“Spesso il numero dei candidati nelle piccole organizzazioni è gestibile e la selezione neutrale al genere è già apprezzata, quindi non avranno un effetto radicale, ma un effetto positivo specialmente grazie all'utilizzo di questionari e modelli elaborati.”

“Li implementeremo, nella speranza che l'applicazione degli strumenti che sono stati sviluppati nel progetto si riveli efficiente.”

“Sì, utilizzeremo il modello descritto, specialmente per colloqui strutturati e semi-strutturati – utilizzeremo sicuramente gli strumenti proposti per testare il livello di lingua”

“Sì, penso che l’organizzazione che rappresento può beneficiare dell’utilizzo di questa guida, migliorando le strategie e processi di selezione per nuovi lavoratori qualificati. La guida funziona molto bene insieme al pacchetto di strumenti, fornendo una panoramica chiara di come migliorare il processo di selezione in un’organizzazione e quali strumenti si possono utilizzare nelle sue diverse fasi.”

“Sì: 1) può essere utilizzata per formare il nuovo personale HR; 2) può aiutare a standardizzare le procedure (specialmente nelle piccole imprese che non hanno reparti HR); 3) per il pubblico generale che non è specializzato in HR ma in qualche modo coinvolto in processi di selezione”

4.2.3. ALTA FORMAZIONE

CRITERI ²²	1	2	3	4	Commenti <i>(basati sui commenti di alcuni degli intervistati)</i>
1. La guida facilita l’adozione del processo di selezione.			37% (3)	63% (5)	È necessario rivedere e migliorare la formattazione del documento e gli errori di battitura.
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell’utente finale.		12% (1)	25% (2)	63% (5)	“Troppi blocchi di testo. Necessiterebbe qualcosa che la renda più “user-friendly”. A questo stadio, può essere utile soltanto per professionisti HR, ma non per le microimprese”
3. La guida affronta tutti i temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell’ambito del progetto GeNeus.			25% (2)	75% (6)	“La spiegazione della fase di selezione è troppo breve.”
4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.		25% (2)	12% (1)	63% (5)	“Manca qualcosa che renda la guida meno uno strumento di gestione – come delle schede già pronte” “Mancano delle tabelle riassuntive dei risultati”
5. La guida presenta una struttura adeguata.			37% (3)	63% (5)	N/A

1. Quali capitoli della guida ha apprezzato di più? Pensa che manchi qualcosa? Saprebbe fornirci ulteriori dettagli?

“Il testing degli strumenti è ben spiegato e giustifica il motivo per cui alcuni esercizi non possono essere utilizzati in alcuni paesi. Gli strumenti sono elencati chiaramente ed è chiaro come e quando utilizzarli. Sarebbe interessante indicare nella guida a che pagina del pacchetto si può

²² Scala di riferimento: 1 – Fortemente in disaccordo | 2 – In disaccordo | 3 – D’accordo | 4 – Fortemente d’accordo.

trovare lo strumento che viene descritto. Non ci sono elementi mancanti nella guida, salvo le tabelle riassuntive che potrebbero essere in questo document o nell'IO2.”

4.3. OSSERVAZIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base dell'analisi dei risultati della valutazione, il partenariato considera che un principale cambiamento alla Guida risulti necessario nell'ottica di renderla più user-friendly: l'inclusione di una serie di opuscoli che riassumano ogni strumento e le specificità nazionali (riguardo la valutazione e l'interpretazione dei risultati nel caso dei questionari e degli esercizi di analisi). *“è molto importante avere degli opuscoli riassuntivi di ogni strumento che siano di facile utilizzo, così che l'utente non debba cercare gli strumenti in questo documento così lungo, e può andare direttamente allo strumento che intende utilizzare, adattato per il proprio paese”.*

Questi sono già stati inclusi nella versione finale della guida – nella forma di appendici. Nell'ottica di rendere gli opuscoli ancora più pronti all'uso, sono disponibili e scaricabili in formato PDF sul sito del progetto (alla sezione risultati) come documenti isolati. Questa strategia permette:

- Di evitare la necessità di ricorrere ai documenti IO2 e IO3 ogni volta che un'organizzazione desidera impiegare gli strumenti durante un processo di selezione;
- Di avere un accesso facilitato ai rispettivi risultati e criteri di valutazione nazionali – gli opuscoli del questionario e degli esercizi contengono dettagli specifici per paese;
- Di scaricare facilmente gli opuscoli per impiegare gli strumenti;
- Di utilizzare l'IO3 come una guida interna per l'applicazione degli strumenti e l'IO2 come mezzo per introdurre gli strumenti da parte di un manager di HR o utilizzatore avanzato, e che potrebbe fornire formazione al personale HR se necessario.

Inoltre, la Guida è stata sottoposta ad una revisione e formattazione, sia grafiche che dei contenuti.

Nonostante i cambiamenti apportati, si può affermare che entrambi i documenti hanno ricevuto un feedback molto positive da parte degli utenti finali. Tutti gli strumenti sviluppati dal partenariato sono stati considerati important e utili per il processo di selezione, con quasi tutte le organizzazioni che hanno dichiarato il loro intento di introdurli nella loro pratica interna. Malgrado entrambi i documenti siano stati considerati molto estensivi, i partecipanti hanno considerate questa caratteristica necessaria, in maniera tale da spiegare appropriatamente la parte teorica e metodologica dell'elaborazione degli strumenti.

Infine, i rispondenti hanno trovato molti utilizzi alternativi dei documenti e degli strumenti, fra i più frequenti e rilevanti: 1) la formazione del personale di risorse umane e 2) monitoraggio e valutazione interne delle prestazioni del personale. Ciò dimostra le molteplici applicazioni possibili che questi documenti possono assumere, in quanto strumenti versatili e adattabili in diversi

contesti organizzativi e contestuali, incluso nei paesi che non fanno parte del partenariato del progetto.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Berufsverband Österreichischer PsychologInnen – BÖP: disponibile all'indirizzo: <https://boep.or.at/psychologische-behandlung/klinisch-psychologische-diagnostik> 28.2.2018

Camera dei Deputati, (October 2003) Attuazione delle Deleghe in Materia di Occupazione e Mercato del Lavoro, di cui alla Legge 14 febbraio 2003, n. 30, Gazzetta Ufficiale n. 235, disponibile all'indirizzo: <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03276dl.htm>

European Commission (2016). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a New Skills Agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness. Disponibile all'indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>

European Commission, (2017) Report on equality between women and men in the EU”, Source: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf - “Gender balance on corporate boards”

European Commission (2017). Reflection paper on the Social Dimension of Europe, Brussels, disponibile all'indirizzo: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe_en.pdf

European Commission (2018), Commission Staff Working Document. Accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Disponibile all'indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0014&qid=1516978787357&from=EN>

Heilman, Madeline E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.

Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100, 128-161. doi:10.1037/a0036734

The Global Gender Gap Report 2017 – World Economic Forum

World Economic Forum (2016). "The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution" , Disponibile all'indirizzo: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf



APPENDICI

1. STRUMENTI DI VALUTAZIONE DI GENEUS

Il manuale dal titolo *Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere* (IO2) contiene dei questionari e strumenti neutrali dal punto di vista del genere che possono essere utilizzati nell'ambito dei processi di selezione in ambito educativo e professionale. Sono rivolti a datori di lavoro, responsabili della gestione delle risorse umane, formatori/consulenti per migliorare il loro lavoro.

Il consorzio di GeNeus, composto da sei organizzazioni partner provenienti da cinque Paesi europei (Austria, Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo) la invita a rispondere alle seguenti domande. Il suo contributo è estremamente importante per noi in questa fase perché, al momento, siamo impegnati nella valutazione delle opinioni degli utilizzatori finali degli strumenti messi a punto. La invitiamo a fornirci ulteriori spunti che saranno raccolti e analizzati al fine di apportare delle modifiche ai prodotti creati.

La invitiamo ad esprimere il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni.

CRITERI	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo	Osservazioni
6. Il contenuto del manuale <i>Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere</i> fornisce informazioni e strumenti interessanti utili al fine di migliorare i processi di selezione e assunzione.					
7. Penso che utilizzerò gli strumenti proposti in futuro.					Quali?
8. Gli strumenti messi a punto sono facili da usare e rispondono alle esigenze degli utenti finali					
9. Il livello di complessità degli strumenti è adeguato.					
10. I contenuti del manuale sono organizzati opportunamente.					

4. Pensa che questi strumenti possano essere utili anche ad altri scopi?

5. Quali aspetti ha apprezzato di più, quali meno?

6. In che modo l'insieme di strumenti e test può essere migliorato?

2. VALUTAZIONE E CONVALIDA DELLA GUIDA

La guida all'utilizzo dei test e degli strumenti di selezione (IO3) presenta differenti metodi per migliorare il processo di selezione delle imprese/organizzazioni mediante l'adozione di strumenti e test neutrali dal punto di vista del genere per ridurre l'incidenza degli stereotipi. Può essere utilizzata come strumento di supporto da parte di datori di lavoro, responsabili delle risorse umane e consulenti. y work.

Il consorzio di GeNeus, composto da sei organizzazioni partner provenienti da cinque Paesi europei (Austria, Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo) la invita a rispondere alle seguenti domande. Il suo contributo è estremamente importante per noi in questa fase perché, al momento, siamo impegnati nella valutazione delle opinioni degli utilizzatori finali della guida. La invitiamo a fornirci ulteriori spunti che saranno raccolti e analizzati al fine di apportare delle modifiche.

La invitiamo ad esprimere il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni.

CRITERI	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo	Osservazioni
1. La guida facilita l'adozione del processo di selezione.					
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell'utente finale.					
3. La guida affronta tutti i temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus.					
4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.					
5. La guida presenta una struttura adeguata.					

3. Quali capitoli della guida ha apprezzato di più? Pensa che manchi qualcosa? Saprebbe fornirci ulteriori dettagli?
4. Pensa che i contenuti della guida possano influire sulla scelta della sua organizzazione di mettere a punto dei sistemi di selezione più appropriati? Spieghi perché.
5. La invitiamo a condividere altre osservazioni riguardo alla possibilità di migliorare i contenuti della guida.



Strumenti di Selezione – Opuscolo 1

Modello di Analisi della Funzione
Lavorativa

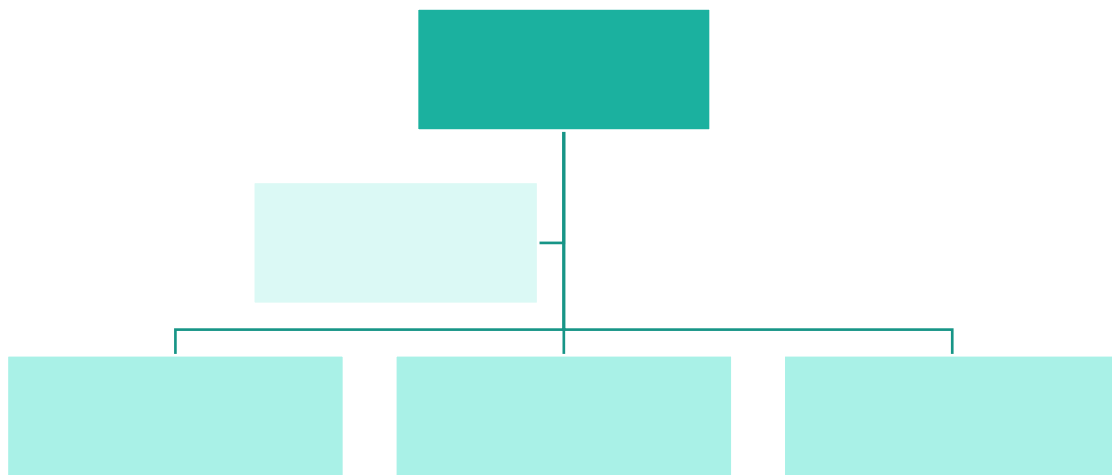


ANALISI DELLA FUNZIONE LAVORATIVA

TITOLO

--

POSIZIONE RICOPERTA ALL'INTERNO DELLA GERARCHIA AZIENDALE



PRINCIPALI RESPONSABILITÀ

--

CONOSCENZE, QUALIFICHE ED ESPERIENZE PROFESSIONALI

Titolo di studio

--

Competenze linguistiche

--

Competenze digitali

--

Competenze, qualifiche e certificazioni professionali

Esperienza professionale

COMPETENZE, CAPACITÀ E ATTITUDINI

Competenze Trasversali

Competenze Specifiche

CONVALIDA

Supervisore

Data di convalida

___/___/_____

Osservazioni





Strumenti di Selezione – Opuscolo 2

Questionario Generale per le
Competenze Professionali



QUESTIONARIO GENERALE PER LE COMPETENZE PROFESSIONALI

Di seguito troverai una serie di affermazioni sui comportamenti adottati in specifiche situazioni. Identifica con quale frequenza adotti realmente tali comportamenti, indipendentemente da come vorresti o da come sarebbe più consono agire in tali situazioni. Non ci sono risposte corrette o sbagliate. Ci sono solamente diversi modi di affrontare e gestire le situazioni. Sii più onesto possibile nella compilazione.

	1 Quasi Mai	2 Raramente	3 A Volte	4 Frequentemente	5 Quasi Ogni Volta
1) Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti giornalieri.	1	2	3	4	5
2) Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.	1	2	3	4	5
3) Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.	1	2	3	4	5
4) Non mi piace quando viene proposta una nuova metodologia che mi impone di modificare il modo in qui lavoro.	1	2	3	4	5
5) Ho bisogno di essere motivato per svolgere compiti inerenti il lavoro.	1	2	3	4	5
6) Mi piace la routine e cerco di evitare cambiamenti nella vita di tutti i giorni.	1	2	3	4	5
7) Preferisco che siano altri a stabilire le mie priorità	1	2	3	4	5
8) Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.	1	2	3	4	5
9) Non riesco a completare l'esecuzione di un mio compito nei tempi inizialmente stimati	1	2	3	4	5
10) Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.	1	2	3	4	5
11) Quando sto <u>sviluppando un'attività importante eseguo vari compiti</u> . Risulta difficile procedere passo dopo passo.	1	2	3	4	5
12) Inizio sempre con i compiti che mi piacciono meno.	1	2	3	4	5
13) Durante lo svolgimento dei miei progetti, identifico gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.	1	2	3	4	5
14) In una situazione di tensione, so gestire i miei impulsi.	1	2	3	4	5
15) Mi sento a mio agio quando parlo in pubblico.	1	2	3	4	5
16) Quando qualcuno non è gentile con me, adotto un comportamento simile.	1	2	3	4	5
17) Quando fallisco mi lamento e biasimo me stesso.	1	2	3	4	5
18) Penso che preoccuparsi di come ognuno si senta all'interno del team sia una perdita di tempo dato che agire rapidamente è ben più necessario.	1	2	3	4	5
19) Quando qualcuno mi chiede qualcosa di inappropriato, dico di 'no' facilmente.	1	2	3	4	5
20) Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se lei/lui abbia ragione nel pormi tale critica.	1	2	3	4	5

VALUTAZIONE E INTERPRETAZIONE

ITALIA

In Italia, i datori di lavoro e i valutatori possono utilizzare 5 affermazioni su un totale di 20 al fine di valutare le competenze professionali e mettere a confronto le competenze dei candidati. Le affermazioni da utilizzare in Italia sono:

Q1. Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.

Q2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.

Q6. Mi piace la routine e cerco di evitare cambiamenti nella vita di tutti i giorni.

Q13. Durante lo svolgimento dei miei progetti, individuo gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.

Q17. Quando fallisco mi lamento e biasimo me stesso.

L'affermazione 17 deve essere riportata in maniera negativa.

Tenuto conto del fatto che la scala consta di 5 diversi livelli di concordanza e che le affermazioni prese in esame sono 5, il punteggio varia da 5 a 25 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo riferiti a cinque livelli di rendimento adattati al contesto italiano:

Molto al di sotto della media – da 7 a 13 punti

Al di sotto della media – da 14 a 15 punti

Nella media – da 16 a 17 punti

Al di sopra della media – da 18 a 19 punti

Molto al di sopra della media – da 20 a 25 punti.



ESERCIZIO DI ANALISI – RISOLUZIONE DI PROBLEMI

LA FESTA DELL'UFFICIO

Ogni anno la tua azienda prepara l'incontro annuale per la presentazione delle nuove linee guida ai suoi principali clienti e partner (fornitori, società di certificazione, enti locali).

Visto che l'azienda ha recentemente cambiato le sue strutture e che questo incontro ha solitamente luogo nei primi giorni di luglio, si è deciso di organizzare l'incontro, seguito da un breve rinfresco, nel giardino esterno. Dato che l'evento si caratterizza di nuove componenti rispetto ai precedenti incontri (nuove strutture, riunioni in giardino, la partecipazione dei dipendenti e la presentazione dei nuovi mercati in cui si desidera realizzare una nuova espansione), le novità sono state presentate con un dovuto anticipo. Si sono inoltre presentate delle immagini volte a raffigurare come si sarebbe svolto l'evento.

La mattina prima dell'evento, quando gli ultimi preparativi stanno avendo luogo, il tempo inizia ad essere instabile e non è chiaro se pioverà o meno nel corso dell'incontro e del seguente rinfresco.

Immagina di far parte del team che sta organizzando questo evento; che è molto importante per l'immagine dell'azienda. Data la situazione, non sapendo cosa fare, hanno chiesto la tua opinione su come agire.

Q1. Identifica quale problema si sta verificando.

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adotteresti per attuare la tua idea.

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?



CRITERI DI VALUTAZIONE

	1. Individuazione del problema	2. Raccolta delle informazioni	3. Elaborazione e valutazione delle idee	4. Piano di implementazione	5. Valutazione delle soluzioni
1.INSUFFICIENTE	Mancata individuazione del problema.	Incapacità di raccogliere informazioni o raccolta di informazioni non pertinenti.	Idee inesistenti o inappropriate	Non risponde o risponde in maniera poco attinente ai contenuti presentati in precedenza o presenta delle alternative che non hanno alcun legame col contesto.	Non ha le idee chiare o comunque le presenta in maniera confusa
2. SCARSO	L'accento è posto su elementi irrilevanti, riconosce il problema, ma fa riferimento solo ai dettagli e non alla questione centrale.	Raccoglie le informazioni in maniera incompleta, facendo riferimento a questioni irrilevanti e non è in grado di individuare le fonti	Presentazione di un'unica alternativa senza pro o contro	a) è incapace di scegliere la soluzione più ovvia/semplice, tenuto conto dei pro e dei contro presentati e/o b) non sa illustrare le attività da svolgere.	Presenta un'idea generica (mancanza di flessibilità). Non è in grado di trarre delle conclusioni generiche, ma solo degli insegnamenti legati alla situazione analizzata.
3. SUFFICIENTE	Individua il problema, ma non inserisce altri dati rilevanti.	Raccoglie un insieme di informazioni incomplete e/o non specifica la fonte.	Presentazione di un'unica idea con pro e contro (o di due idee con nessun pro e contro)	a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza b) Illustra brevemente le azioni da intraprendere senza fornire ulteriori dettagli.	Presenta un'idea iniziale (con poca flessibilità). Individua in maniera parziale e generica le conclusioni e gli insegnamenti da trarre.
4. OTTIMO	Individua in maniera chiara il problema.	Raccoglie le informazioni principali e ne indica la fonte.	Presentazione di due diverse alternative con pro e contro	a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza; b) illustra le attività nel dettaglio al fine di mettere a punto le soluzioni individuate e presenta delle soluzioni alternative il cui esito potrebbe non essere altrettanto positivo.	È capace di adottare la prospettiva del cliente/utente, non solo quella dell'impresa. È in grado di individuare i principali insegnamenti e conclusioni da trarre.

1. INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA

Q1. Identifica quale problema si sta verificando

1.Insufficiente: Mancata individuazione del problema

Esempi:

Il problema consiste nella messa in discussione della credibilità e dell'immagine dell'azienda, dal momento che sono state messe in circolazione delle foto di un evento che non può avvenire a causa della pioggia. Inoltre, vi è il problema della mancanza di fiducia da parte dei clienti e della loro perdita di interesse nei confronti dell'impresa.

2.Scarso L'accento è posto su elementi irrilevanti, riconosce il problema, ma fa riferimento solo ai dettagli e non alla questione centrale. (Non si fa alcun riferimento al problema principale in maniera chiara e obiettiva).

Esempio:

Il problema è dato dalla necessità di cambiare struttura, per via del fatto che è poco conveniente organizzare un incontro annuale all'aperto, in un luogo soggetto a intemperie che potrebbero mettere a repentaglio lo svolgimento dell'evento stesso.

È il luogo in cui si trova l'azienda ad essere il problema, la seconda criticità è data dal fatto che l'incontro si sarebbe dovuto svolgere a luglio, quando le condizioni atmosferiche sono piuttosto buone.

3.Sufficiente: Individua il problema, ma non fornisce dettagli rilevanti (mancanza di chiarezza).

Esempio:

Il tempo instabile e il fatto che il pubblico sa che l'evento si svolgerà in giardino.

4.Ottimo: Individua il problema in maniera chiara e obiettiva.

Esempio:

Il tempo è instabile.

L'instabilità delle condizioni atmosferiche e la mancanza di alternative.



2. RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

1.Insufficiente: Non è in grado di raccogliere ulteriori informazioni o le informazioni raccolte non sono pertinenti.

Esempio:

Riferirei tutto al direttore o alla direttrice generale dell'azienda, in modo che possa intraprendere le misure necessarie per risolvere il problema.

2.Scarso: Raccoglie le informazioni in maniera incompleta, facendo riferimento a questioni irrilevanti e non è in grado di individuare le fonti.

Esempio:

Penso che sia necessario discutere con le persone incaricate di organizzare l'evento della necessità di trovare delle alternative.

Penso che parlerei con i dipendenti dell'azienda e con il resto della mia squadra per capire che cosa sta succedendo e saperne di più.

3.Sufficiente: Raccoglie un insieme di informazioni incomplete e/o non specifica la fonte.

Esempio:

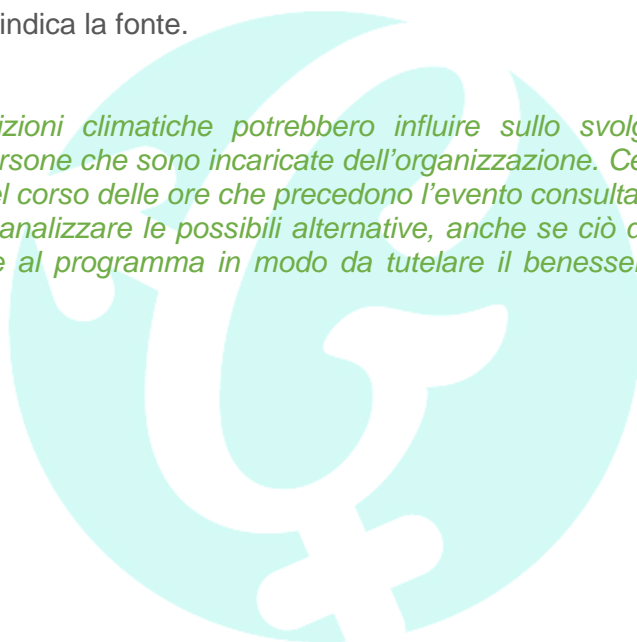
Penso che raccoglierei informazioni su altre location in cui l'evento possa avere luogo anche in caso di condizioni atmosferiche avverse.

Penso che avrei bisogno di una serie di informazioni precise come il luogo dell'evento, il numero di invitati e dati circa il suo svolgimento.

4.Ottimo: Raccoglie le informazioni principali e ne indica la fonte.

Esempio:

All'inizio cercherei di comprendere se le condizioni climatiche potrebbero influire sullo svolgimento dell'evento, farei un sopralluogo, parlerei con le persone che sono incaricate dell'organizzazione. Cercherei di capire l'evoluzione delle condizioni climatiche nel corso delle ore che precedono l'evento consultando dei siti affidabili. Quindi, organizzerei un incontro per analizzare le possibili alternative, anche se ciò dovesse implicare un cambio di location e delle modifiche al programma in modo da tutelare il benessere degli ospiti.



3. ELABORAZIONE E VALUTAZIONE DELLE IDEE

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Esempi di idee appropriate:

Spostare l'evento all'interno dell'edificio. Pro: possibilità di inaugurare il nuovo edificio, maggiore comodità, condizioni atmosferiche ininfluenti. Contro: gli invitati ci tenevano a vedere il giardino, il che potrebbe causare una certa delusione.

Comprare/affittare dei gazebo o degli ombrelloni. Pro: ci si attiene al piano, maggiore spazio e aria fresca. Contro: soluzione di difficile implementazione, costosa e mancanza di informazione riguardo alla disponibilità delle suddette attrezzature.

Cambiare la data dell'evento. Pro: possibilità di attenersi al programma; contro: possibile indisponibilità degli ospiti; nessuna garanzia circa le condizioni atmosferiche.

Vietare la partecipazione all'evento ai dipendenti. Pro: il resto degli ospiti potranno stare comodamente all'interno dell'edificio. Contro: impossibilità per gli ospiti e i dipendenti di partecipare al medesimo evento cui erano stati invitati.

1. Insufficiente: Idee inesistenti o inappropriate

2. Scarso: Presentazione di un'unica alternativa senza pro o contro

3. Sufficiente: Presentazione di un'unica idea con pro e contro (o di due idee con nessun pro e contro)

4. Ottimo: Presentazione di due diverse alternative con pro e contro



4. PIANO DI IMPLEMENTAZIONE

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adoteresti per attuare la tua idea.

1.Insufficiente: Non risponde o risponde in maniera poco attinente ai contenuti presentati in precedenza o presenta delle alternative che non hanno alcun legame col contesto.

2.Scarso: è incapace di scegliere la soluzione più ovvia/semplice, tenuto conto dei pro e dei contro presentati e/o b) non sa illustrare le attività da svolgere.

Esempio:

Uno dei possibili problemi legati all'acquisto di ombrelloni o gazebo è dato dal fatto che potrebbero non essere sufficienti in base all'intensità della pioggia. L'alternativa individuata prevedeva l'acquisto di ombrelloni o gazebo da assemblare in loco.

3.Sufficiente: a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza b) Illustra brevemente le azioni da intraprendere senza fornire ulteriori dettagli.

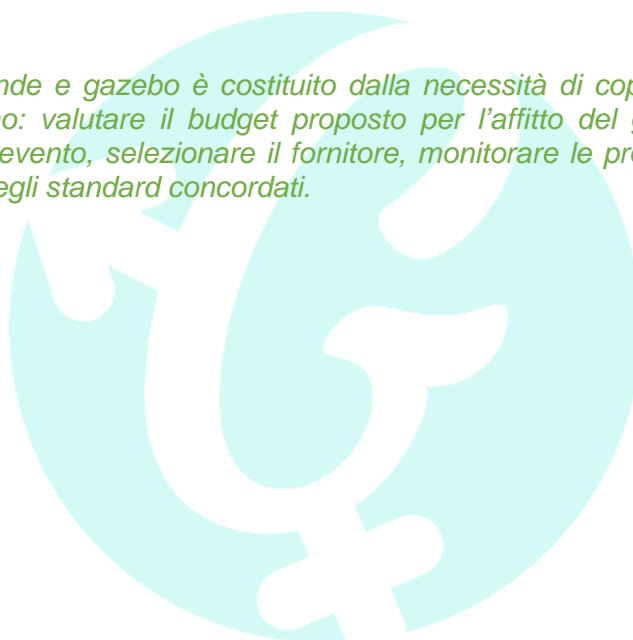
Esempio:

Uno dei possibili problemi legati al cambio del luogo in cui si svolgerà l'evento è dato dal deludere le aspettative degli ospiti. Le attività proposte sono: spostare l'evento all'interno dell'edificio in una sala abbastanza grande, parlare al responsabile dell'evento e informare i partecipanti.

4.Ottimo: a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza; b) illustra le attività nel dettaglio al fine di mettere a punto le soluzioni individuate e presenta delle soluzioni alternative.

Esempio:

Uno dei possibili problemi dati dall'acquisto di tende e gazebo è costituito dalla necessità di coprire dei costi aggiuntivi. Le attività proposte comprendono: valutare il budget proposto per l'affitto del gazebo, mostrarlo al responsabile dell'organizzazione dell'evento, selezionare il fornitore, monitorare le procedure di assemblaggio in modo che tutto sia all'altezza degli standard concordati.



5. VALUTAZIONE DELLE SOLUZIONI

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?

1. Insufficiente: Non ha delle idee chiare o comunque le presenta in maniera confusa

Esempio:

Penso che un buon risultato sarebbe il successo dell'evento e la possibilità che il messaggio vada a segno. Una delle lezioni apprese potrebbe essere quella di essere chiari quando abbiamo bisogno di aiuto e che non bisogna pianificare degli eventi all'esterno senza avere un piano B.

Un buon risultato sarebbe una giornata con buone condizioni atmosferiche, in modo che tutti gli invitati possano partecipare all'evento e godersi l'aperitivo.

2- Scarso: Presenta un'idea generica (mancanza di flessibilità). Non è in grado di trarre delle conclusioni generiche, ma sono degli insegnamenti legati alla situazione analizzata.

Esempio:

Considererei un buon risultato la soddisfazione degli ospiti e la possibilità che l'evento si svolga così come programmato. Questa situazione consente di vedere in che modo le persone gestiscono lo stress e la qualità delle decisioni da loro prese.

3- Sufficiente: Presenta un'idea elementare. Individua in maniera parziale e generica le conclusioni e gli insegnamenti da trarre.

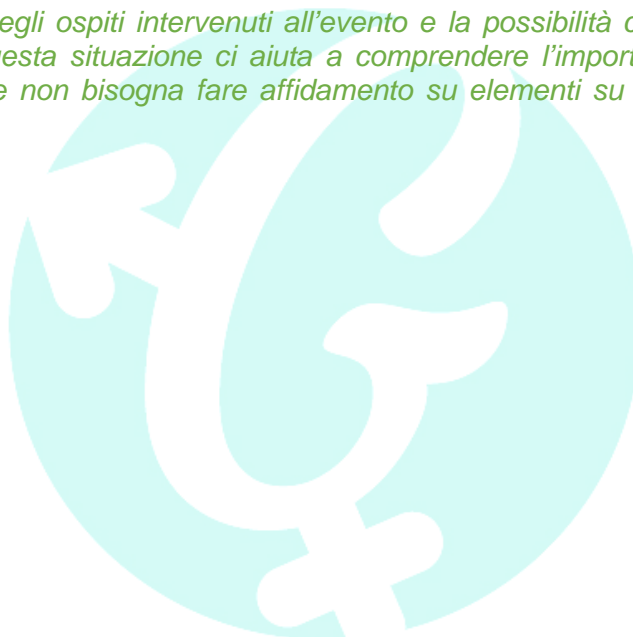
Esempio:

Considererei un buon risultato la partecipazione degli ospiti e il buon andamento dell'evento. L'insegnamento che è possibile ricavare da questa situazione è l'importanza di avere sempre un piano B.

4- Ottimo: PÈ capace di adottare la prospettiva del cliente/utente, non solo quella dell'impresa. È in grado di individuare i principali insegnamenti e conclusioni da trarre.

Esempio:

Considererei un buon risultato la soddisfazione degli ospiti intervenuti all'evento e la possibilità che essi abbiano una buona impressione dell'azienda. Questa situazione ci aiuta a comprendere l'importanza di avere un programma alternativo e ci insegna che non bisogna fare affidamento su elementi su cui non abbiamo alcun controllo.



INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

ITALIA

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione e che le risposte alle domande sono 5, i punteggi variano da 5 a 20 punti.

Al fine di interpretare i risultati abbiamo individuato 5 diversi livelli di acquisizione della capacità di analisi e risoluzione dei problemi, adattati al contesto italiano

Molto al di sotto della media: da 5 a 8 punti

Al di sotto della media: da 9 a 10 punti

Nella media: 11 punti

Al di sopra della media: da 12 a 13 punti

Molto al di sopra della media: da 14 in su

Media – 10,9

Mediana – 8,0

Moda – 11,0

Scarto quadratico medio – 3,0

Minimo – 5,0

Massimo – 17,0





Strumenti di Selezione – Opuscolo 4

Esercizio di Analisi – Risoluzione di
Problemi

Ordine in ritardo



ESERCIZIO DI ANALISI – RISOLUZIONE DI PROBLEMI: ORDINE IN RITARDO

Un tuo collega ha emesso un ordine di € 10.000 per un cliente. Questo ordine era urgente per il cliente. Il vostro collega ha consultato il fornitore (in Francia), richiedendo informazioni sui tempi di consegna che risultavano essere di un massimo di 5 giorni lavorativi. Il tuo collega ha detto che avrebbe informato il suo cliente, tramite SMS, non appena l'ordine fosse arrivato.

Dopo 5 giorni, lavorativi il cliente si è recato presso l'azienda per il ritiro dell'ordine, ma questo non era ancora stato consegnato ed inoltre in quello stesso giorno il vostro collega aveva il suo giorno libero.

Quando il cliente ha realizzato che l'ordine non era ancora disponibile, si è molto irritato dicendo di avere davvero necessità di ricevere quei materiali per non avere un ritardo nelle attività della sua compagnia. Il cliente ha inoltre affermato che tale ritardo comportava una perdita di fiducia nella società. Si trattava difatti di un cliente fedele (che aveva ordinato molto materiale pagando sempre per tempo).

Q1. Identifica quale problema si sta verificando.

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adatteresti per attuare la tua idea.

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?



CRITERI DI VALUTAZIONE

	1. Individuazione del problema	2. Raccolta delle informazioni	3. Elaborazione e valutazione delle idee	4. Piano di implementazione	5. Valutazione delle soluzioni
1.INSUFFICIENTE	Mancata individuazione del problema.	Incapacità di raccogliere informazioni o raccolta di informazioni non pertinenti.	Idee inesistenti o inappropriate	Non risponde o risponde in maniera poco attinente ai contenuti presentati in precedenza o presenta delle alternative che non hanno alcun legame col contesto.	Non ha le idee chiare o comunque le presenta in maniera confusa
2. SCARSO	L'accento è posto su elementi irrilevanti, riconosce il problema, ma fa riferimento solo ai dettagli e non alla questione centrale.	Raccoglie le informazioni in maniera incompleta, facendo riferimento a questioni irrilevanti e non è in grado di individuare le fonti	Presentazione di un'unica alternativa senza pro o contro	a) è incapace di scegliere la soluzione più ovvia/semplce, tenuto conto dei pro e dei contro presentati e/o b) non sa illustrare le attività da svolgere.	Presenta un'idea generica (mancanza di flessibilità). Non è in grado di trarre delle conclusioni generiche, ma solo degli insegnamenti legati alla situazione analizzata.
3. SUFFICIENTE	Individua il problema, ma non inserisce altri dati rilevanti.	Raccoglie un insieme di informazioni incomplete e/o non specifica la fonte.	Presentazione di un'unica idea con pro e contro (o di due idee con nessun pro e contro)	a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza; b) Illustra brevemente le azioni da intraprendere senza fornire ulteriori dettagli.	Presenta un'idea iniziale (con poca flessibilità). Individua in maniera parziale e generica le conclusioni e gli insegnamenti da trarre.
4. OTTIMO	Individua in maniera chiara il problema.	Raccoglie le informazioni principali e ne indica la fonte.	Presentazione di due diverse alternative con pro e contro	a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza; b) illustra le attività nel dettaglio al fine di mettere a punto le soluzioni individuate e presenta delle soluzioni alternative il cui esito potrebbe non essere altrettanto positivo.	È capace di adottare la prospettiva del cliente/utente, non solo quella dell'impresa. È in grado di individuare i principali insegnamenti e conclusioni da trarre.

1. INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA

Q1. Identifica quale problema si sta verificando

1.Insufficiente: Mancata individuazione del problema

Esempio:

*L'impresa non dovrebbe fare delle assunzioni perché non ci sono le condizioni per lavorare insieme.
I clienti non hanno alcuna privacy.
I colleghi vanno in ferie.
Scarsa credibilità dell'azienda e dei suoi dipendenti.
Mancanza di informazioni.*

2.Scarso: L'accento è posto su elementi irrilevanti, riconosce il problema, ma fa riferimento solo ai dettagli e non alla questione centrale. (Non si fa alcun riferimento al problema principale in maniera chiara e obiettiva).

Esempio:

*Tentativo di soddisfare un bisogno impellente.
Nessuna verifica effettuata il giorno in cui l'ordine è stato accettato
Il dipendente avrebbe dovuto comunicarlo ai colleghi
Scarsa responsabilità del dipendente
Ordine mancante
Cliente insoddisfatto*

3.Sufficiente: Individua il problema, ma non fornisce dettagli rilevanti (mancanza di chiarezza).

Esempio:

*Il problema è dato dai tempi di evasione dell'ordine.
Garantire dei tempi di consegna che dipendono anche dalle disponibilità altrui.*

4.Ottimo: Individua il problema in maniera chiara e obiettiva.

Esempio:

Ritardo nella consegna dell'ordine al cliente. Insoddisfazione del cliente.



2. RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

Q2. Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.

1.Insufficiente: Non è in grado di raccogliere ulteriori informazioni o le informazioni raccolte non sono pertinenti.

Esempio:

Assicurarsi che i membri del gruppo di lavoro siano al corrente delle richieste, in modo che possano intervenire quando necessario. Riferirei tutto al direttore o alla direttrice generale dell'azienda, in modo che possa intraprendere le misure necessarie per risolvere il problema.

2.Scarso: Raccoglie le informazioni in maniera incompleta, facendo riferimento a questioni irrilevanti e non è in grado di individuare le fonti.

Esempio:

Cercherei di capire con l'aiuto del cliente che tipo di accordi erano stati presi, quindi contatterei il mio collega per affrontare la situazione; Individuare le ragioni del ritardo; Cercherei di capire dove si trova l'ordine del cliente per fare in modo che arrivi in tempo (il candidato non specifica in che modo reperirà queste informazioni).

3.Sufficiente: Raccoglie un insieme di informazioni incomplete e/o non specifica la fonte.

4.Ottimo: Raccoglie le informazioni principali e ne indica la fonte.

Esempi (2):

Cercherei di trovare un'e-mail o un SMS che informa il cliente del ritardo o chiederei al fornitore di spiegarmene le ragioni; chiamerei il fornitore per comprendere lo stato dell'ordine e fissare una data di consegna; Controllerei se il pacco è arrivato e si trova in magazzino.



3. ELABORAZIONE E VALUTAZIONE DELLE IDEE

Q3. Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.

Esempi di idee appropriate:

Chiamerei il fornitore per individuare una possibile data di consegna; se questa non soddisfa il cliente cercherei di reperire altrove il materiale.

Cercherei di fornire al cliente dei materiali alternativi.

Cercherei di far arrivare al cliente almeno una parte dell'ordine.

Cercherei di negoziare uno sconto per il cliente per compensarlo del ritardo.

1.Insufficiente: Idee inesistenti o inappropriate

2.Scarso: Presentazione di un'unica alternativa senza pro o contro

3.Sufficiente: Presentazione di due idee con pro e contro (o solo una, incompleta)

4.Ottimo: Presentazione di tre diverse alternative con pro e contro



4. PIANO DI IMPLEMENTAZIONE

Q4. Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adoteresti per attuare la tua idea.

1. Insufficiente: Non risponde o risponde in maniera poco attinente ai contenuti presentati in precedenza o presenta delle alternative che non hanno alcun legame col contesto.

Esempio:

Cercherei di mettere a punto un sistema di messaggi automatico. Per fare ciò, selezionerei un'impresa che possa mettere a punto e formare il personale circa l'utilizzo di tale sistema. Quindi, stipulerei un contratto con l'impresa per effettuare delle opere di manutenzione e aggiornamento del sistema.

2. Scarso: è incapace di scegliere la soluzione più ovvia/semplice, tenuto conto dei pro e dei contro presentati e/o b) non sa illustrare le attività da svolgere.

3. Sufficiente: a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza b) Illustra brevemente le azioni da intraprendere senza fornire ulteriori dettagli.

4. Ottimo: a) Seleziona l'alternativa più appropriata fra le due presentate e tiene conto dei pro e dei contro individuati in precedenza; b) illustra le attività nel dettaglio al fine di mettere a punto le soluzioni individuate e presenta delle soluzioni alternative.

Esempio:

Cercherei di raggiungere un accordo con la dirigenza per fare ottenere al cliente uno sconto sull'ordine per ogni giorno di ritardo, dal momento che avevamo garantito una data di consegna che non è stata rispettata. È probabile che l'azienda debba incorrere in delle spese perché dovrà compensare il fornitore e riconquistare la fiducia del cliente. Per quanto concerne gli svantaggi, invece, ci potranno essere dei bassi margini di profitto, soprattutto nel caso di uno sconto consistente.



5. VALUTAZIONE DELLE SOLUZIONI

Q5. Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione?

1- Insufficiente: Non ha delle idee chiare o comunque le presenta in maniera confusa

Esempio:

Considererei un buon risultato la consegna dell'ordine nei tempi previsti. L'insegnamento che posso ricavare da questa situazione è che non sempre le cose possono andare bene perché non tutto dipende da noi.

2- Scarso: Presenta un'idea generica (senza alcuna flessibilità). Non è in grado di trarre delle conclusioni generiche, ma sono degli insegnamenti legati alla situazione analizzata. da questa situazione.

Esempio:

Una soluzione rapida del problema.

3- Sufficiente: Presenta un'idea iniziale (con poca flessibilità). Individua in maniera parziale e generica le conclusioni e gli insegnamenti da trarre.

Esempio:

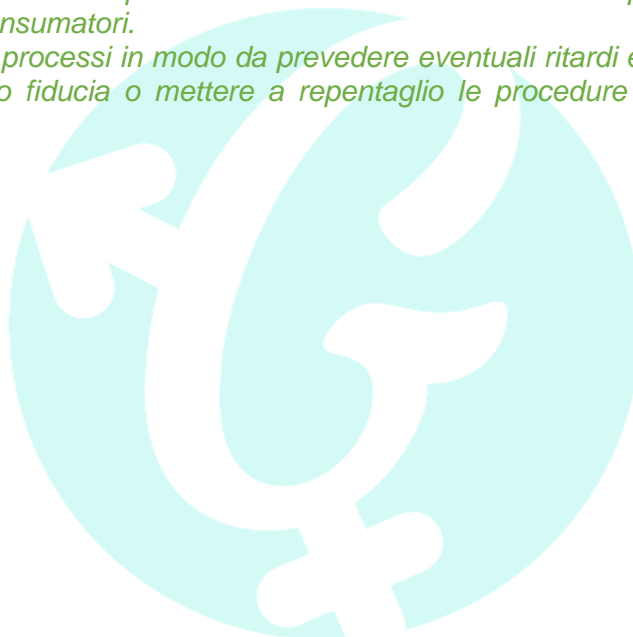
Nonostante l'errore, è importante che il cliente riconosca i nostri sforzi. Penso che l'insegnamento più grande in questo caso sia quello di mantenere sempre un certo margine sulla ricezione degli ordini importanti.

4- Ottimo: È capace di adottare la prospettiva del cliente/utente, non solo quella dell'impresa. È in grado di individuare i principali insegnamenti e conclusioni da trarre.

Esempio:

Considererei un buon risultato riuscire a consegnare l'ordine in tempo anche qualora ciò dovesse comportare dei costi aggiuntivi, oppure la possibilità di far coprire i suddetti costi ai fornitori e ai trasportatori in modo da riuscire a riconquistare la fiducia dei consumatori.

Insegnamenti: monitorare in maniera sistematica i processi in modo da prevedere eventuali ritardi e tenere informati i clienti in modo da non perdere la loro fiducia o mettere a repentaglio le procedure seguite dall'azienda.



INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

ITALIA

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione e che le risposte alle domande sono 5, i punteggi variano da 5 a 20 punti.

Al fine di interpretare i risultati abbiamo individuato 5 diversi livelli di acquisizione della capacità di analisi e risoluzione dei problemi, adattati al contesto italiano, per l'esercizio n.2

Molto al di sotto della media: 5 punti

Al di sotto della media: da 6 a 7 punti

Nella media: 8 punti

Al di sopra della media: da 9 a 10 punti

Molto al di sopra della media: da 11 in su

Media – 7,8

Mediana – 8,0

Moda – 8,0

Scarto quadratico medio – 2,7

Minimo – 5,0

Massimo – 15,0





Strumenti di Selezione – Opuscolo 6

Modello per i Colloqui di Lavoro



MODELLO DI COLLOQUIO CONOSCITIVO BASATO SULLE COMPETENZE

Il colloquio è la tecnica più utilizzata nei processi di selezione del personale. Per questa ragione, il progetto GeNeus ha elaborato un Modello di Colloquio Conoscitivo semi-strutturato, diviso in quattro fasi che possono essere adattate secondo la posizione in esame e il contesto dell'azienda/organizzazione:

FASE 1: Introduzione da parte dell'intervistatore (1-10 minuti)

- Attività/conversazione per rompere il ghiaccio

FASE 2: Conoscere il candidato e valutare le competenze (15-60 minuti)

- **Esplorare l'esperienza professionale e personale**
 - Quali erano le tue mansioni in quella posizione? (la posizione più recente o più simile a quella per cui si sta candidando, se possibile)
 - Cosa ti piaceva di più? E di meno? Perché?
 - Perché hai lasciato il tuo lavoro precedente?
 - Che cosa ti ha attratto al tuo attuale lavoro? (se il candidato è occupato)
 - Altre questioni comportamentali e domande basate sull'esperienza professionale
- **Caratteristiche e competenze personali e professionali:**

COMUNICAZIONE EFFICACE / COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Dare prova della capacità di ascolto attivo e partecipativo per individuare eventuali problemi. Comportamento volto al raggiungimento degli obiettivi per una migliore trasmissione delle idee, dei messaggi e delle informazioni ottenute per far sì che il destinatario le comprenda. Partecipazione e pianificazione delle attività di valutazione e monitoraggio delle esperienze di comunicazione con individui e gruppi svolte in ambito personale e professionale, di persona o mediante l'uso di strumenti tecnologici.

- Che cosa preferisci fare quando crei un contatto? Come gestisci le situazioni di conflitto? Descrizione della situazione e dei risultati.
- Ti sei mai trovato/a in una situazione professionale in cui hai dovuto gestire grandi differenze culturali? In quale situazione? Quali sono state le maggiori difficoltà riscontrate? Come hai gestito le difficoltà? Qual è stato il risultato?

Valutazione
della
competenza

1	2	3	4	5
<i>Livello basso</i>	<i>molto</i>	<i>Livello medio</i>		<i>Livello molto alto</i>

RIGORE E ORGANIZZAZIONE

Demonstrated behaviours for the rigorous accomplishment of the tasks reaching the defined objectives. Ability to determine an effective methodology and organization for good time management, always keeping in mind the fulfilment of priorities.

- Hai mai affrontato una situazione di stress sul lavoro? Descrivi la situazione e come l'hai affrontata.
- Come valuti la tua capacità di resistere allo stress?
- Qual è la chiave del portare a termine i propri compiti nei tempi stabiliti?
- Ti invitiamo a descrivere una situazione nella quale tu abbia dato prova della capacità di gestire tempo e mansioni? Quali sono le principali difficoltà che hai incontrato? Come le hai gestite? Quali risultati hai ottenuto?

Valutazione
della
competenza

1	2	3	4	5
<i>Livello basso</i>	<i>molto</i>	<i>Livello medio</i>		<i>Livello molto alto</i>

Gestione dei Rischi

La capacità di un individuo di individuare, calcolare e rispondere ai rischi in varie situazioni. Ha a che fare con la capacità di assumersi e valutare dei rischi.

Le aspettative sono le seguenti:

- capacità di individuare i comportamenti a rischio legati alla gestione finanziaria, alla pubblicità, alle cattive abitudini alimentari, agli atteggiamenti antisociali, ecc.;
- capacità di valutare le conseguenze dei rischi individuati;
- capacità di individuare i rischi in ambito professionale (gestione finanziaria, ampliamento dell'impresa, assunzione del personale, ecc.);
- capacità di distinguere fra rischi calcolati e non;
- capacità di capitalizzare sui rischi calcolati, implementare un piano di gestione delle conseguenze dei rischi assunti.

- Hai mai dovuto gestire una situazione di rischio a livello professionale? In quale situazione? Descrivi la situazione.
- Quali sono state le principali difficoltà incontrate? In che modo le hai gestite? Quali risultati hai ottenuto?

Valutazione
della
competenza

1	2	3	4	5
<i>Livello basso</i>	<i>molto</i>	<i>Livello medio</i>		<i>Livello molto alto</i>

Comprovata capacità di adottare dei comportamenti atti a raggiungere gli obiettivi stabiliti. Capacità di mettere a punto una metodologia e gestire il tempo in maniera efficace, tenendo conto del raggiungimento delle priorità.

FASE 3: Carriera e posizione in esame (5-15 minuti)

- **Carriera**
 - Come ti vedi fra 5 anni?
 - Come immagini il tuo percorso professionale?
 - Per quale motivo hai scelto di candidarti a ricoprire questa posizione lavorativa?

- **Descrizione della posizione lavorativa**
 - Descrizione della posizione. Fornisci informazioni rilevanti sul lavoro e sull'azienda.
 - Che cosa ne pensi? Perché?

- **Questioni comportamentali e test pratici** – se necessario, poni delle domande comportamentali per ottenere ulteriori informazioni.

- **Aspetti amministrativi e finanziari**
 - Disponibilità per l'inizio del contratto
 - Tipo di contratto
 - Negoziazione del salario

FASE 4: Conclusioni (5-10 minuti)

- Prossime fasi del processo di selezione
- Chiedere al candidato se desidera aggiungere altre informazioni o porre delle domande





Strumenti di Selezione – Opuscolo 7

Lista di Controllo per la valutazione
del Candidato



LISTA DI CONTROLLO PER LA VALUTAZIONE DEL CANDIDATO

RAPPORTO INDIVIDUALE

POSIZIONE DI RIFERIMENTO	
Data	

Numero Identificativo Individuale

VALUTAZIONE SULLA BASE DEI REQUISITI

QUALIFICHE

Titolo di studio		
Altre Qualifiche		
Certificazioni		
Osservazioni		

QUASTIONARIO GENERALE SULLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Punteggio		
Media dei candidati		
Osservazioni		

COMPETENZE LINGUISTICHE

Inglese		
Altro ()		

COMPETENZE DIGITALI

Word		
Excel		
PowerPoint		
Altro ()		

ESERCIZI DI ANALISI – RISOLUZIONE DI PROBLEMI		
Punteggio		
Media dei candidati		
Osservazioni		

ALTRO (1):		
Osservazioni		

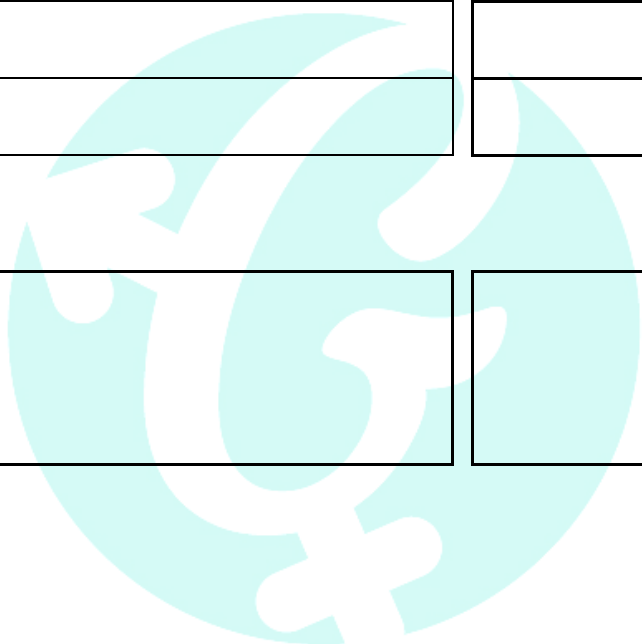
ALTRO (2):		
Osservazioni		

ESERCIZI PRATICI		
Osservazioni		

COLLOQUIO		
Osservazioni		

Situazione Attuale (occupato/non occupato):		
Retribuzione Desiderata:		
Disponibilità:		

OSSERVAZIONI FINALI E VALUTAZIONE		
--	--	--



Partner

Coordinatore

Frauen im Brennpunkt – Austria

www.fib.at



INOVA+ - Portogallo

www.inova.business

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto – Portogallo

www.ipp.pt



Bimec – Bulgaria

www.bimec-bg.eu



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italia

en.danilodolci.org



Servicio regional de empleo y formación – Spagna

www.sefcarm.es





geneus-project.eu



facebook.com/geneus.project



twitter.com/GeNeus_project



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.