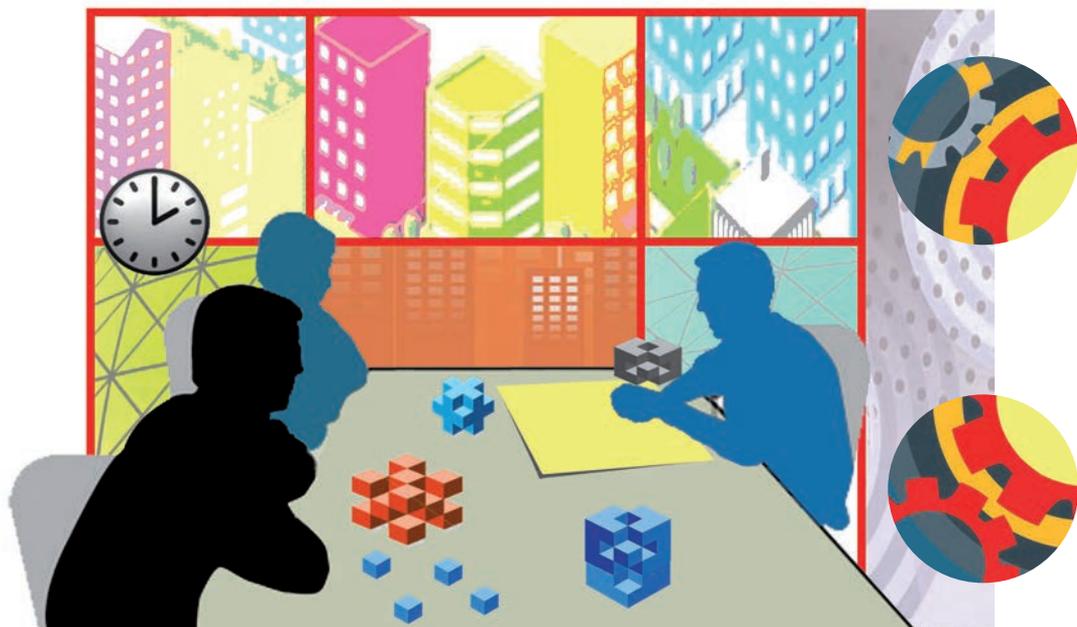


Il processo di selezione

Strumenti e tecniche
(colloquio, test, assessment di selezione)
manuale pratico applicativo
con test ed esercitazioni

Giuseppe Gandolfi

con la collaborazione
di Alessandra Pasinato



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

GIUSEPPE GANDOLFI

IL PROCESSO DI SELEZIONE

STRUMENTI E TECNICHE (COLLOQUIO,
TEST, ASSESSMENT DI SELEZIONE)
MANUALE PRATICO APPLICATIVO
CON TEST ED ESERCITAZIONI

FrancoAngeli

Giuseppe Gandolfi, psicologo, laureato in psicologia con una tesi in neurofisiologia presso l'Università degli studi di Padova, iscritto all'Albo dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia, advanced trainer in P.N.L., presso NPL International ISI - CNV, Ecole de Psychotherapie di Nizza (F). Ha interessi nell'ambito della psicodiagnostica, delle tecniche proiettive, della diagnostica Lüscher e della psicosomatica "energetica". Lavora presso Deutsche Bank S.p.A., nell'ambito della Direzione Generale, occupandosi di Risorse Umane, selezione del personale, analisi/valutazione del potenziale e orientamento professionale.

giuseppe.gandolfi@db.com
gandolf.g@libero.it

Alessandra Pasinato, laureata in filosofia, indirizzo Scienze Umane, presso l'Università Cattolica di Milano. Ha frequentato la Scuola di Applicazione Professionale Empowerment Oriented di Massimo Brusaglioni (Milano) e al presente collabora con lo stesso presso Risfor in interventi di formazione e sviluppo per persone e organizzazioni. Lavora presso Deutsche Bank S.p.A., nel Servizio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo, dove si occupa di valutazione, gestione e sviluppo del personale.

risfor@iol.it (attenzione Alessandra Pasinato)

In copertina: "Morfogenesi" tecnica mista (100 x 70) del pittore Edgardo Gandolfi.

Copyright © 2003, 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	13
1. Selezione del personale	»	15
1. L'attività di selezione	»	20
2. Finalità della selezione	»	21
3. Fasi del processo di selezione	»	27
4. Canali di ricerca	»	28
2. Il colloquio nei processi di selezione	»	34
1. Colloquio: introduzione	»	34
2. Elementi di pre-colloquio	»	37
3. Tensione emotiva, attivazione corticale, stress	»	38
4. Le difese		43
5. L'osservazione	»	44
6. Elementi d'indagine	»	47
7. Variabili di colloquio	»	47
8. Colloquio come processo osservativo, interattivo, interpretativo	»	49
9. Elementi di attenzione	»	50
10. Ulteriori possibili errori	»	52
11. Attitudini necessarie per un buon colloquio	»	54
12. Modalità e tipologie di colloquio	»	55
13. Il colloquio di counseling	»	63
13.1. Esempio di report	»	80
14. Attendibilità e validità del colloquio di selezione	»	82
15. Riflessioni concettuali sul "colloquio"	»	83
3. Valutazione e individuazione delle risorse	»	93
1. Inserimento mirato	»	93
2. Inserimento aspecifico non mirato	»	93
3. Elementi di potenziale	»	95
3.1. Descrizione delle capacità	»	95
4. Definizione delle candidature	»	102

4.1. Rating: modalità elaborative	pag.	102
4.2. Esempi di report	»	102
4. Aree oggetto d'indagine nella valutazione	»	108
1. Area della motivazione	»	108
1.1. Accenni alla teoria di Maslow	»	108
1.2. Modello di Herzberg	»	110
1.3. Sintesi di modelli	»	111
1.4. La scala dei desideri	»	113
1.5. Valori	»	115
1.6. Autorealizzazione	»	118
1.6.1. I fattori di successo (secondo Antony Robbins)	»	118
1.6.2. Le dimensioni dell'eccellenza	»	122
2. Area dell'intelligenza/attitudini	»	123
2.1. Concetto di Q.I.	»	129
2.2. Tipi di intelligenza	»	140
2.3. Velocità e intensità	»	142
2.4. Test culturali e soluzione di problemi	»	142
2.5. Creatività, produzione divergente, pensiero laterale	»	143
2.6. Intelligenza emotiva	»	146
2.7. Percezione sociale dell'intelligenza	»	152
3. Area delle conoscenze/competenze professionali	»	153
4. Area della personalità	»	155
4.1. Teorie idiografiche	»	156
4.2. Teorie nomotetiche	»	157
4.3. Big Five	»	159
4.4. CPS (Scale di personalità di Comrey)	»	160
4.5. PNL e tipologie	»	161
4.5.1. Modalità comunicazionali gestuali: tre tipologie	»	163
4.5.2. Enneagramma	»	163
4.5.3. Enneagramma: strategie comunicative	»	170
4.5.3.1. Perfezionista – tipo 1	»	172
4.5.3.2. L'altruista – tipo 2	»	173
4.5.3.3. Manager – tipo 3	»	175
4.5.3.4. Il romantico – tipo 4	»	177
4.5.3.5. L'eremita – tipo 5	»	179
4.5.3.6. Scettico – tipo 6	»	181
4.5.3.7. Artista – tipo 7	»	182
4.5.3.8. Boss – tipo 8	»	184
4.5.3.9. Diplomatico – tipo 9	»	186
4.5.4. Enneagramma: indicazioni di orientamento professionale	»	187
4.6. Personalità, sistema neurovegetativo, attivazione corticale	»	187

4.6.1. Sistema nervoso autonomo o vegetativo	pag.	195
4.6.2. Divisione simpatica	»	197
4.6.3. Divisione parasimpatica	»	198
4.6.4. Neurotrasmettitori chimici	»	198
4.6.5. Sistema nervoso vegetativo centrale	»	199
4.6.6. Ipotalamo	»	199
4.6.7. Sistema limbico	»	200
4.6.8. Corteccia	»	200
4.6.9. Integrazione centrale delle risposte vegetative	»	201
4.6.10. Apprendimento del sistema nervoso vegetativo	»	201
4.6.11. Arousal	»	202
4.7. Personalità e vendita	»	205
4.7.1. Inventario di personalità per venditori (IPV)	»	205
4.7.2. Elementi di successo per la vendita	»	207
5. Ancora sull'intervista: argomenti, domande, valutazioni	»	211
1. Introduzione	»	211
2. Curriculum scolastico	»	212
3. Curriculum lavorativo	»	212
4. Motivazioni lavorative	»	214
5. Interessi extralavorativi	»	214
6. Situazione familiare	»	215
7. Carattere	»	216
8. Conclusione	»	217
9. Le domande più frequenti	»	217
6. La comunicazione	»	220
1. Aspetti non verbali	»	229
1.1. Atti di gradimento	»	231
1.2. Atti di rifiuto	»	231
1.3. Altri segnali di comunicazione non verbale	»	232
1.4. Rispecchiamento	»	233
2. Empatia	»	233
2.1. L'indice di reattività interpersonale	»	235
3. Ulteriori suggerimenti e indicazioni	»	237
3.1. Eventuali difficoltà	»	242
3.2. La gestione delle comunicazioni difficili	»	243
4. Linguaggio come strumento di comunicazione	»	248
5. Modello "medico"	»	250
6. Modello "psicologico"	»	251
7. I test	»	253
1. Nascita e sviluppi	»	253

2. Classificazione dei test	pag.	260
3. Funzione dei test	»	261
4. Test di efficienza intellettiva	»	262
4.1. Culture Fair (scale 2 e 3, forme A e B)	»	263
4.2. Matrici progressive di Raven	»	264
4.2.1. Composizione ed uso della scala	»	264
4.3. D70	»	265
5. Reperimento materiale testistico/psicodiagnostico	»	266
6. Esempi di test	»	268
6.1. Intelligenza (da Eysenck) e problem solving	»	268
6.2. Test di personalità (Eysenck)	»	278
6.2.1. Estroversione/introversione	»	278
6.2.2. Labilità emotiva/adattamento	»	288
6.3. Test degli interessi professionali	»	298
6.4. Test sulla leadership	»	306
6.5. Test di creatività e rischio	»	308
6.6. Questionario di autoefficacia (Sherer)	»	311
7. Analisi dei risultati di correlazione tra test di intelligenza	»	312
7.1. Dati oggetto d'indagine	»	313
7.2. Criteri e strumenti utilizzati	»	313
7.3. Correlazione	»	315
7.4. Elaborazione dei dati	»	315
8. Distorsione motivazionale al test autovalutativo	»	318
8. I Metodi Proiettivi	»	320
1. Implicazioni in ambito di colloquio dei processi proiettivi, interpretativi e identificativi	»	322
2. Il Rorschach	»	323
3. Lo Zulliger Test	»	324
4. Disegno libero	»	325
5. Il test dell'albero	»	326
5.1. Interpretazione	»	328
6. Il test della scelta degli alberi	»	335
7. Il test della figura umana	»	337
7.1. Interpretazione degli aspetti più importanti	»	340
8. Associazioni a parole-stimolo (metodo di Jung)	»	343
9. Associazione a parole-stimolo (Orbison)	»	346
10. Altre tecniche proiettive	»	348
10.1. T.A.T.	»	348
10.2. O.R.T. – Tecnica delle relazioni oggettuali	»	348
10.3. P.F.S. – Picture Frustration Study	»	348
10.4. Reattivo di disegno di E. Wartegg	»	349
10.5. M.R.O. Modello delle relazioni oggettuali di H. Phillipson	»	349

9. Il test dei colori (Diagnostica Lüscher)	pag.	350
1. I colori sono sensazioni, non qualità degli oggetti	»	351
2. Lo spettro visibile	»	351
3. Visione/percezione dei colori	»	352
4. Elaborazione dei colori	»	355
5. Significato delle otto posizioni	»	356
6. Test degli otto colori/somministrazione	»	357
7. Test delle forme	»	358
8. I colori	»	358
8.1. Il blu	»	359
8.2. Il verde	»	361
8.3. Il rosso	»	363
8.4. Il giallo	»	364
8.5. Il violetto	»	366
8.6. Il marrone	»	367
8.7. Il nero	»	368
8.8. Il grigio	»	370
8.9. Il bianco	»	371
9. Colori e affetti/relazioni	»	371
10. Le posizioni naturali dei colori	»	372
11. Le posizioni dei colori anomali	»	373
12. Definizioni	»	373
13. Siglatura e calcoli e interpretazione	»	375
13.1. Ambivalenze	»	376
13.2. Analisi trasversale	»	377
13.3. Conflitti fra obiettivo e comportamento	»	379
13.4. Tavola del grigio e analisi dell'ansia	»	379
13.5. Analisi delle forme	»	380
13.6. Indici di shock	»	383
13.7. Triade infantile	»	383
13.8. Triade narcisistica	»	383
13.9. Triade del lavoro e test di Lüscher in ambito lavorativo	»	384
14. Indicazioni	»	388
10. La dinamica di gruppo (assessment di selezione)	»	390
1. Origini e sviluppi	»	390
2. Ruolo e atteggiamento dell'assessor in DdG	»	397
3. Le esercitazioni	»	399
3.1. Modalità esercitative dell'assessment di selezione	»	400
4. Composizione del gruppo	»	402
5. I processi esercitativi nelle DdG	»	404
5.1. L'autopresentazione	»	404
5.2. La socializzazione	»	404

5.3. Presentazioni	pag.	405
5.4. L'in-basket	»	406
5.5. Il role play	»	407
5.6. Leaderless group discussion	»	409
5.7. Business game	»	410
5.8. Interview simulation	»	410
5.9. Fact finding	»	410
5.10. Advocacy case	»	411
5.11. Obiettivi di gruppo	»	411
5.12. In-tray exercise	»	411
6. Alcuni esempi di esercitazioni	»	411
6.1. I fattori di motivazione o demotivazione al lavoro	»	411
6.2. I valori professionali	»	414
6.3. I fattori di soddisfazione/insoddisfazione professionale	»	415
6.4. I problem solving (cognitivi)	»	415
6.5. Auto/eterodescrizione	»	417
6.6. La linea della vita	»	419
6.7. Il giorno ideale	»	419
6.8. Mi descrivo	»	420
6.9. Pianificazione delle carriere	»	420
6.10. Previsione delle carriere	»	421
6.11. Problema/discorso	»	422
6.12. Il treno	»	422
6.13. La capacità decisionale	»	423
6.14. Esercizio sul cambiamento	»	424
6.15. Avventura nello spazio	»	425
6.16. Il disarmo	»	428
6.17. Il dilemma del prigioniero	»	430
6.18. Il romanzo della mia vita	»	433
6.19. La cooperazione	»	433
6.20. Scelte tra candidati (sociogramma)	»	436
6.21. Life planning	»	443
6.22. Sommersi dalle acque	»	446
6.23. Responsabile di supermercato	»	447
6.24. Simulazione di vendita/role play	»	448
6.25. Interpretazione di macchie	»	449
6.26. Autoanalisi/autopercezione	»	449
7. Costituzione di una dinamica di gruppo	»	450
8. Considerazioni	»	455
9. I soggetti selezionati (partecipanti)	»	458
10. Chiusura della dinamica di gruppo	»	459
11. Obiezioni poste alle dinamiche di gruppo	»	459
12. Colloquio integrativo	»	462

13. Il rating finale	pag.	462
14. Descrizione dei principali profili aziendali	»	463
15. Modulistica	»	471
Bibliografia	»	487

Introduzione

Nell'ambito delle problematiche aziendali, cruciali per un'efficace gestione e attività di sviluppo organizzativo, uno dei capitoli più importanti, è costituito dai *processi di selezione*, ossia da quelle attività che sono finalizzate a garantire la copertura delle esigenze di personale, con relativa individuazione di profili, coerenti con il tipo di ruolo, mansione, attività, professioni ricoperte e tali da permettere di realizzare una programmazione e uno sviluppo gestionale in linea con gli obiettivi aziendali fissati.

Il presente contributo nasce dall'esigenza di mettere a punto uno strumento di consultazione, amalgamando e concentrando in un unico testo strumenti metodologici, concettuali ed operativi non facilmente reperibili in modo sistematico all'interno di un unico lavoro.

Particolare spazio è stato dedicato alla metodica del colloquio, come principale e maggiormente diffuso strumento di selezione, trattando, però, al contempo gli *aspetti non verbali della comunicazione*, che ne costituiscono peraltro una parte essenziale, i test, le discussioni di gruppo, utili in quei casi in cui oltre alla tecnica del colloquio, paia opportuno, spesso indispensabile, aggiungere degli strumenti che consentano di verificare attitudini, efficienza intellettuale, personalità, interessi e osservare (e quindi valutare), come si muova un candidato in ambiti di confronto e d'interazione "allargati", come agisca in ambiti esercitativi più ampi (plenaria), eventualmente più ristretti (sottogruppo), oltretutto in contesti lavorativi individuali (alcune esercitazioni possono essere, di fatto, ideate/ pensate/realizzate per consentire di alternare fasi di lavoro del singolo a momenti d'interazione e confronto in dibattiti allargati, o per verificare sul piano personale particolari caratteristiche cognitive, interpretative, d'analisi/collegamento, sintesi, visione d'insieme, visione strategica, ecc.).

Tutto ciò finalizzato alla diffusione di elementi *tecnico-specialistici* utili per tutti coloro che desiderino, o per necessità professionali debbano, operare nel settore, cercando di proporre un contributo professionale pregnante di significato e d'efficacia per il contesto organizzativo all'interno del quale si muovono ed operano, attraverso una scelta attenta, oculata, efficace, delle ri-

sorse da inserire in azienda, obiettivo certamente non facile, ma stimolante e fondamentale per un positivo sviluppo della stessa professionalità specialistica e per la stessa realtà organizzativa.

La finalità di questo manuale è quindi quella di consentire a persone diverse di acquisire un adeguato bagaglio conoscitivo, tale da permettere loro di poter operare con autonomia interpretativa, valutativa, di giudizio e decisionale, nell'ambito dell'ampio campo della ricerca e selezione del personale.

La conoscenza e la conseguente possibilità di utilizzo di diversificati *strumenti* di selezione, applicati in maniera integrata, è tale da consentire maggiori margini di *attendibilità* del materiale e delle informazioni raccolte, maggior *validità* delle considerazioni, conclusioni, giudizi a cui si perviene, e infine maggior *predittività*, in funzione di considerazioni previsionali, di riflessioni e valutazioni prospettiche, riferite al tipo di performance che una persona potrà mettere in gioco in azienda, in relazione alle componenti motivazionali, attitudinali e di potenziale possedute.

Le indicazioni di seguito fornite, relativamente alla gestione della tecnica del colloquio, come strumento di selezione del personale, potranno costituire un valido strumento operativo in attività e nella gestione di colloqui di recruiting e di selezione, ma anche di motivazione/indagine motivazionale, counseling e sviluppo, gestione, orientamento professionale, sia quindi nelle fasi di inserimento, che in step successivi, dove l'attenzione potrà spostarsi da esigenze primariamente di recruiting, di selezione e inserimento delle risorse, a problematiche gestionali, di monitoraggio, di sviluppo professionale e orientamento interno, e infine di pianificazione di percorsi di crescita e sviluppo nella stessa struttura organizzativa, coerenti con le caratteristiche, le potenzialità e i talenti posseduti.

Una saggia decisione nei confronti delle persone richiede non tanto competenze "presunte" o atteggiamenti esibiti, quanto reali conoscenze approfondite delle caratteristiche individuali e conoscenza di come ogni particolare talento possa venire più accuratamente riconosciuto e più intelligentemente utilizzato.

Certamente, come sostiene M. Dunnette, impegnarsi per capire le persone, le loro caratteristiche, le loro disposizioni, attitudini, capacità, potenzialità, talenti e la loro personalità, sistematicamente e con metodo e rigore scientifico, è la sola strada al fine dell'effettiva individuazione, valorizzazione e conservazione del **talento umano**, ed è a questo obiettivo che ci siamo ispirati, cercando di orientarci verso una tensione migliorativa degli stessi processi di comprensione delle caratteristiche individuali e personali.

1. Selezione del personale

La selezione è un momento in cui la realtà organizzativa effettua un'analisi di congruenza tra le proprie esigenze (capacità, competenze, know how, ecc.) e ciò che il mercato del lavoro offre. Costituisce quindi una fase di ricerca ed individuazione di risorse, il cui esito può favorire o penalizzare la realizzazione di risultati auspicati come l'attuazione dei cambiamenti più opportuni per il successo dell'azienda. Risulta evidente quindi che selezionare una o più persone è un momento gestionale delicato, corrispondente ad un investimento critico, in quanto contiene i rischi di un mancato ritorno, sia in termini economici sia di patrimonializzazione di know how.

Occorre pertanto mettere a punto una metodologia che sappia integrare strumenti differenziati tali da assicurare al processo una maggior validità, attendibilità, obiettività e predittività, rispetto ad una valutazione empirica ed intuitiva. Potremmo differenziare l'attività e la funzione di reclutamento ossia di individuazione di candidature per la copertura di posizioni aperte o tali da costituire un archivio di riferimento, a cui attingere in funzione di eventuali future necessità, da quella di selezione vera e propria. L'attività di recruiting consente di individuare candidature da vagliare, da inserire in un iter di selezione. Una corretta attività di recruiting costituisce un primo vaglio curriculare, una prima scrematura delle candidature, laddove vi siano molte persone interessate a partecipare ai processi selettivi, o a individuare un sufficiente numero di candidati, laddove vi siano difficoltà di reperimento delle candidature; costituisce un primo momento importante in grado di facilitare e snellire gli step selettivi successivi, quanto più i curricula vagliati sono coerenti con le figure ricercate (almeno sulla carta).

La scelta dei canali di reclutamento (ricerca di candidati alla selezione sulla base di predeterminati bisogni qualitativi e quantitativi, in possesso di requisiti richiesti) presenta sostanziali differenze secondo le categorie professionali cercate.

Segmentazione del personale

- professional, tecnici, manager, commerciali, impiegati, operai, ecc.;

- ▶ categorie protette (collocamento obbligatorio)/categorie riservatarie (liste di mobilità, iscrizione collocamento superiore a 24 mesi);
- ▶ uomini, donne, giovani (legislazione pari opportunità).

Il personale può essere selezionato ai seguenti livelli:

- ◆ strategico;
- ◆ direzionale;
- ◆ operativo/esecutivo.

Il tipo di ritorno in termini di risultati del processo, la tipologia, la quantità e la qualità delle persone individuate dalla selezione stessa, sono in funzione delle candidature individuate, invitate e inserite nell'iter selettivo. Quanto più questa prima fase viene eseguita correttamente, attraverso un'attenta scrematura curriculare e delle candidature esaminate/individuate, quanto più le candidature scremate sono coerenti (almeno in termini curricolari, esperienziali, formativi, ecc., con i profili cercati), minori saranno i tempi successivi, dedicati alla vera e propria attività di selezione (colloquio, test, discussione di gruppo). Generalmente i curricula risulteranno più interessanti se realizzati in modo sintetico, ordinato, preciso, non troppo lunghi ma nemmeno troppo stringati e poco descrittivi, si gioveranno di un linguaggio professionale ma sostanzialmente semplice e poco burocratico, non conterranno informazioni poco veritiere ma elementi coerenti con le reali esperienze maturate a livelli diversi: formativo, scolastico, universitario, lavorativo, professionali, esperienziali, ecc. Conterranno in sostanza:

- *dati anagrafici e personali;*
- *studi effettuati;*
- *corsi di specializzazione seguiti;*
- *conoscenze linguistiche e informatiche;*
- *esperienze lavorativo/professionali;*
- *interessi, attività extralavorative; hobby*
- *disponibilità, aspettative, ambizioni.*

L'attività di selezione del personale consente la strutturazione di iter selettivi diversamente finalizzati e, di fatto, tali da consentire di individuare le più disparate figure professionali:

- personale operativo con specifiche attitudini;
- personale amministrativo;

- personale impiegatizio back-office/front-office;
- addetti/e ai Call Center;
- profili di potenziale;
- alti potenziali;
- profili da avviare a percorsi internazionali;
- figure tecniche;
- figure specialistiche;
- profili commerciali, agenti di commercio, venditori, promotori;
- finanziari, sviluppatori;
- professional;
- profili manageriali.

È possibile quindi, di fatto, organizzare iter di selezione “tarati” sul tipo di esigenze operativo/professionali delle singole realtà organizzative.

In tale ambito, il *colloquio* rappresenta un momento essenziale in ogni processo di selezione, indipendentemente dal tipo di strutturazione e finalità della stessa. Costituisce una comunicazione a due vie, mette in gioco processi osservativi, interattivi, interpretativi, identificativi/immedesimativi, proiettivi e reattivi, verbali e non verbali (consci e non consci), stimoli comunicativi, di relazione/confronto e di contenuto. Consente di cogliere aspetti linguistici, intellettivi, socio-affettivo-emotivi, realizzativi e motivazionali, di osservare/interpretare gestualità, postura, mimica, espressione e comunicazione non verbale, interessi, orientamenti, aspettative, disponibilità, ambizioni e progettualità. Risulta uno strumento d’indagine fruibile a vari livelli, interpretativi e di complessità, funzione del tipo di estrazione, formazione, capacità di lettura/utilizzo dello strumento, competenza e professionalità del tipo di figura professionale in gioco.

I *test* costituiscono materiale psicodiagnostico utilizzabile nell’ambito delle indagini attitudinali, di intelligenza, caratteriali e di personalità e degli interessi professionali; sono distinti in:

Test di intelligenza (efficienza intellettiva)

Consentono una valutazione del livello intellettivo, sono costituiti da una serie di prove a difficoltà crescente, standardizzate su campioni rappresentativi, allo scopo di misurare le funzioni psichiche e in grado di differenziare i vari livelli di efficienza intellettiva.

I *materiali non verbali* consentono di ottenere valutazioni relative alle funzioni cognitive indipendenti da influenze culturali e linguistiche, in tempi realmente compresi.

Test attitudinali

Sono questionari standardizzati per l'analisi di fattori che pongono richieste differenziali a ipotetici processi di base come, ad esempio, la rapidità esecutiva, l'esattezza spaziale e temporale di risposta, la velocità di esecuzione del compito, l'efficienza e la precisione, l'abilità al ragionamento quantitativo, verbale, astratto, le attitudini per operatori/programmatori.

Test di personalità

Sono costituiti da materiale strutturato, comportante modalità di elaborazione dei dati obiettivi e standard, con norme riferite alla popolazione Italiana.

Hanno la funzione di esplorare la personalità nella sua globalità, fornendo un quadro descrittivo, interpretativo e predittivo del comportamento.

Esplorano la struttura caratteriale e di personalità, fornendo una quadro completo in tempi brevi, avvalendosi per esempio dell'"analisi fattoriale".

Tecniche proiettive

Fanno appello alla produzione spontanea del soggetto, si basano sul processo psicologico della proiezione, termine che fa riferimento ad un meccanismo consistente nell'attribuire ad altri o al mondo esterno, sentimenti e qualità proprie, mediante processo inconscio. La proiezione sarebbe usata per indicare un meccanismo generale che consiste nel fatto che il ricordo di alcune nostre percezioni anteriori tende ad influenzare le percezioni degli stimoli attuali.

"Una tecnica proiettiva è un metodo di studio della personalità che pone il soggetto a confronto con una situazione alla quale, egli risponderà secondo il significato che tale situazione ha per lui e secondo ciò che egli sente in sé nel corso della risposta". Le tecniche proiettive oggi utilizzate indicano quelle prove che hanno i seguenti caratteri: rilevano la personalità del soggetto, utilizzano stimoli che danno luogo ad un numero elevato di risposte, mirano ad esplorare essenzialmente gli *aspetti* non conoscitivi della *personalità*, presentano stimoli debolmente strutturati.

Le **dinamiche di gruppo** consentono un'osservazione dei comportamenti, delle modalità e delle differenti reazioni dei partecipanti, attivati a fronte di situazioni stimolo (esercitazioni proposte), uguali per tutti i candidati.

Dinamiche di Gruppo (assessment center nei processi di selezione)

Costituiscono tecniche di indagine di caratteristiche, attitudini, abilità, carattere, personalità, aspetti emotivi, cognitivi, socio-relazionali, interattivi, realizzativi, basati sull'*osservazione comportamentale dei candidati*, posti in contesti caratterizzati da processi esercitativi che non richiedono competenze/conoscenze specifiche, ma che elicitano risposte a “vari livelli”: emotivo/affettive, sociali, cognitive, interpersonali, realizzativo/finalizzative, decisionali, motivazionali, ecc. L’osservazione, la registrazione, (l’interpretazione), dei comportamenti e della diversa modalità di percezione, elaborazione, razionalizzazione, gestione e reazione a “*stimolazioni fortemente standardizzate*” è considerata indicativa, proiettiva e rappresentativa di caratteristiche e differenze interindividuali che i candidati mettono in gioco, reagendo alla medesima situazione stimolo, e risulta non solo descrittiva delle caratteristiche e delle “differenze individuali” ma anche tale da consentire di diagnosticare, considerare e *valutare in termini predittivi* la personalità, il comportamento, il potenziale e la futura “performance” nel contesto organizzativo.

Colloqui di valutazione del potenziale

Il colloquio di selezione del personale, all’interno di un processo selettivo, focalizzato su analisi di elementi di potenzialità/capacità, costituisce uno strumento utile sia in termini di individuazione di risorse coerenti con i profili ricercati, ma anche uno strumento utile in termini gestionali, ossia di gestione e sviluppo delle risorse, in un’ottica temporale prospettica, in funzione del tipo di caratteristiche messe a fuoco e di elementi di potenziale parzialmente estrinsecati, non estrinsecati, da sviluppare/valorizzare in ambito aziendale.

Nell’ambito dell’analisi del potenziale le variabili oggetto di interesse possono essere riassunte in tre *macro-aree* di potenziale, messe in relazione a componenti motivazionali, ambizioni professionali/di carriera, investimento progettuale delle risorse.

Aree esplorate nell’analisi del potenziale:

- ❖ cognitiva;
- ❖ relazionale;
- ❖ realizzativo/finalizzativa.

Energia, motivazione, spinta (metacapacità trasversali).