

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI NELL'AMBITO DEL CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI, CON PROFILO PROFESSIONALE "FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE"

L'ampio quadro di riforme del lavoro pubblico che ha riguardato, tra gli altri aspetti, le modalità di reclutamento per l'accesso alla Pubblica Amministrazione, ha posto un forte accento sulla riprogettazione del sistema dei profili professionali, secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione.

Già nelle linee di indirizzo contenute nel D.M. 8 maggio 2018, si anticipava la necessità di individuare figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, nel rispetto dei principi di merito, trasparenza ed imparzialità, mediante l'introduzione di strumenti in grado di valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze.

È un assunto condiviso, infatti, che la capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipenda, oltre che dalla capacità di visione del management che le guida, anche dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dall'articolazione, dalla coerenza e dall'aggiornamento delle competenze dei lavoratori che vi operano all'interno.

Sulla base dell'esigenza di rendere l'accertamento delle competenze trasversali (cd. soft skills) una componente fondamentale del processo di selezione per l'accesso ai profili professionali della Pubblica Amministrazione, la *Legge n. 80 del 9 giugno 2021*, all'art. 3 (in modifica all'art. 28 del TUIP), ha previsto che "i bandi per l'accesso alla dirigenza pubblica dovranno valutare, non solo le nozioni teoriche, ma anche le capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti".

Successivamente, la *Legge n. 79 del 29 giugno 2022* ha introdotto, all'art. 2 comma 7, la «previsione della partecipazione di soggetti in possesso di requisiti di comprovata professionalità ed esperienza, tra cui anche specialisti in psicologia del lavoro e risorse umane» e, all'art. 3 comma 1 lettera a, che «Le prove di esame sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego [...] Per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini».

Per quanto riguarda, invece, le procedure attuative per la valutazione delle competenze trasversali, si riportano le seguenti linee guida:

- *D.M. del 22/07/2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*: definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

- *"Proposta di linee guida sull'accesso alla Dirigenza Pubblica" del Settembre 2022*: declina in indicazioni operative i principi fondamentali dettati in materia dalla nuova normativa sul reclutamento, al fine di assicurare l'omogeneità di operato delle amministrazioni in questo ambito. Il documento raccoglie le indicazioni in materia di procedure e soluzioni metodologiche per lo svolgimento di efficaci selezioni per l'accesso alla qualifica dirigenziale e presenta i principi metodologici dell'Assessment Center, metodo ampiamente utilizzato nel settore privato e nelle pubbliche amministrazioni europee e internazionali, per la selezione del personale, quale strumento di comprovato successo nei processi di selezione di figure manageriali finalizzato alla valutazione delle competenze che caratterizzano la posizione da ricoprire.

- *D.M. del 28/06/2023 - Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni*: presenta un modello delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale e si inserisce nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro, prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire.

A completamento di quanto riportato e definito, il *DPR 82/2023* all'art. 7 comma 8 (in modifica al *DPR 487/94*) ribadisce la necessità di accertare il possesso delle competenze trasversali nella verifica dei requisiti per l'accesso alle carriere, dando particolare rilievo, nelle prove di esame, "all' accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini e sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti. Tali prove devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego».

L' individuazione di metodi innovativi per la selezione del personale nella Pubblica Amministrazione si è reso necessario dato il passaggio da forme selettive mirate alla valutazione della conoscenza a modelli che mirano alla valutazione delle competenze. Dal processo di programmazione dei fabbisogni possono essere create, infatti, le strategie di reclutamento, attraverso la ricerca attiva di candidati con caratteristiche coerenti rispetto al profilo richiesto, la costruzione di bandi specifici e l'utilizzo di prove concorsuali finalizzate a misurare le competenze descritte nel modello delle famiglie professionali dell'ente.

Già nella fase di pubblicazione dei bandi, si dovrà porre attenzione alla predisposizione di una *Job Description*, ovvero all'individuazione delle competenze di base, tecnico – professionali e trasversali relative alla famiglia professionale, al profilo professionale e al profilo di ruolo, mirata a fornire una descrizione specifica, che può essere effettuata a partire dalla *Job Analysis*, ovvero un processo sistematico di raccolta e analisi delle informazioni relative a una posizione lavorativa, tramite anche la somministrazione di interviste a Dirigenti/Superiori.

Le competenze trasversali, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo, sono state declinate in differenti modelli di competenze.

I modelli di competenze costituiscono un sistema di riferimento cruciale per tutte le attività e i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane che tengono in considerazione gli obiettivi e le priorità della singola amministrazione.

Nello specifico, ciascuna competenza trasversale viene descritta attraverso un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili.

Le competenze trasversali e i modelli di competenze - Fonte: framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni



Per ciascuna competenza, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza.

- ✓ Livello 1: È pensato per i ruoli in cui ci si attende un contributo prevalentemente operativo, con un minor grado di complessità.
- ✓ Livello 2: È pensato per ruoli in cui ci si attende un contributo di media complessità e autonomia.
- ✓ Livello 3: È pensato per ruoli in cui ci si attende un contributo di elevata complessità e autonomia.

Griglia delle competenze:

DEFINIZIONE COMPETENZA	INDICATORI DI COMPORTAMENTO	VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA COMPETENZA (GRADING/SCORING)
<p>GESTIONE DEI PROCESSI</p> <p>Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.</p>	<p>Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio lungo periodo</p> <hr/> <p>Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto</p> <hr/> <p>Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto</p> <hr/> <p>Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità</p>	<p>Punteggio ottenuto per singola competenza in relazione al punteggio massimo ottenibile.</p>

L'individuazione di prove ad hoc, mirate all'accertamento dei requisiti attitudinali specifici, necessari per la funzione e le mansioni relative al ruolo da ricoprire, può essere articolata con modalità differenti, in funzione di una serie di variabili interne ed esterne all'amministrazione e può essere concordata nell'ambito della Commissione esaminatrice, responsabile del processo di selezione.

Tra queste variabili rientrano, ad esempio, la complessità e la strategicità del ruolo ricercato, le competenze presenti nel profilo, le dimensioni dell'amministrazione, le risorse (di tempo ed economiche) a disposizione, il numero dei candidati, etc...

In coerenza con i suddetti riferimenti normativi, la seguente esperienza, relativa alla valutazione delle competenze trasversali nell'ambito del "Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale", bandito dal Consorzio valle del Tevere e svoltasi in collaborazione con il team di psicologi della società Recrytera S.r.l., intende trasmettere alle amministrazioni uno strumento di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali e, al contempo, trasparente nell'approccio metodologico e funzionale ad un'efficace programmazione delle professionalità per l'ottimale realizzazione della *mission* pubblica che il singolo ente è chiamato a perseguire.

Un'ulteriore integrazione alla procedura di accertamento delle competenze trasversali, di seguito descritta, ha previsto la valutazione della componente motivazionale, indagata, all'interno della prova, attraverso la metodologia del *colloquio motivazionale*, che ha permesso di valutare le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato, per poter prevedere la sua integrazione con il ruolo e con il contesto organizzativo e poter valutare se, pur essendo in possesso di competenze anche complesse, il candidato sia adeguatamente motivato a utilizzarle.

DESCRIZIONE DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze trasversali, in fase di prova scritta, ha previsto la somministrazione di test situazionali (o Situational Judgment Tests - SJT), comunemente utilizzati nel processo di selezione del personale e nella formazione professionale, in quanto permettono di valutare come una persona reagirebbe a situazioni realistiche e complesse sul posto di lavoro. Infatti, nella loro applicazione, i Test Situazionali presentano ai candidati una serie di scenari lavorativi ipotetici, chiedendo loro di scegliere la migliore risposta tra diverse opzioni possibili (Christian, Edwards, & Bradley, 2010). L'obiettivo di questi test è di identificare i candidati con le competenze e l'approccio giusto per affrontare le sfide e risolvere i problemi sul lavoro (Whetzel & McDaniel, 2009).

La scelta dello strumento è stata motivata dal fatto che gli SJT sono considerati strumenti di misurazione che mirano a catturare competenze e abilità legate al lavoro (Lievens et al., 2008), e sono basati sulla simulazione. Le simulazioni, a loro volta, si basano sulla logica della coerenza comportamentale (Lievens e De Soete, 2012), cioè, l'ipotesi che le prestazioni dei candidati, durante la procedura di selezione, saranno coerenti con le loro prestazioni future sul lavoro.

I criteri su cui si basa la validità dei test situazionali possono essere suddivisi in tre categorie principali:

1. Validità di contenuto: nel 1924 Thurstone ha definito la validità di contenuto come "il grado in cui un test è capace di misurare ciò che è inteso a misurare". La validità di contenuto, quindi, cerca di stabilire se le domande, gli elementi o le affermazioni all'interno di uno strumento di misurazione riflettono accuratamente la gamma completa del costrutto che si sta cercando di valutare, includendo situazioni che riflettano realisticamente le sfide che i candidati si troveranno ad affrontare nello svolgimento della professione oggetto della selezione (Raykov & Marcoulides, 2011).
2. Validità di criterio: nel 1921 Thorndike ha definito la validità di criterio come "il grado in cui le prestazioni di un test sono correlate a un criterio esterno". In altri termini, la misura in cui un test è in grado di predire il comportamento o il rendimento in una situazione reale. Quindi il

livello in cui i punteggi ottenuti da un candidato nel test situazionale possono fornire indicazioni circa le performance lavorative future (Cronbach & Meehl, 1955).

3. Validità di costrutto: Si riferisce alla capacità di uno strumento di misurare in maniera accurata il costrutto o la caratteristica psicologica che si suppone di rilevare. Questa validità può essere convergente: misura il grado di correlazione tra un test e altri test che misurano lo stesso costrutto e/o discriminante: misura il grado di correlazione tra un test e altri test che misurano costrutti diversi. (Cronbach & Meehl, 1955; Campbell & Fiske, 1959).

Per approfondire ulteriormente i criteri di validità dei test situazionali, è importante considerare anche aspetti come: validità predittiva e concorrente, validità incrementale.

- a) Validità predittiva e concorrente: la validità predittiva si riferisce alla capacità del test situazionale di prevedere un comportamento o un evento futuro (Spearman, 1927), mentre la validità concorrente misura quanto i risultati di un test sono correlati con i risultati di un altro test che misura lo stesso costrutto (Anastasi & Urbina, 1997);
- b) Validità incrementale: fornisce indicazioni sulla capacità di un test di aggiungere informazioni rispetto ad altri test già validati. Si riferisce al grado in cui un test è in grado di migliorare la previsione di un criterio rispetto ad altri test (Sechrest, 1963).

È importante sottolineare che la validità di un test situazionale non è una proprietà fissa, ma dipende dal contesto e dalle popolazioni in cui viene utilizzato. Pertanto, è fondamentale verificare la validità del test in diverse situazioni e con diversi gruppi di persone (Messick, 1989).

Per la costruzione dei test situazionali sono state identificate, in accordo con la Commissione esaminatrice, le competenze trasversali più coerenti in relazione alle attività che il profilo professionale, oggetto di selezione, dovrà espletare nell'ambito dell'esercizio del proprio ruolo.

Sulla base del D.M. del 28/06/2023: "*Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*", ognuna delle competenze individuate è stata poi declinata nelle sue componenti principali, anche chiamate "indicatori comportamentali", oggetto specifico di valutazione. A loro volta, gli indicatori comportamentali sono stati utilizzati per la costruzione del "Grading", necessario per descrivere il comportamento, "efficace", "mediamente efficace", "meno efficace/non efficace", graduato rispettivamente in "ALTO", "MEDIO" e "BASSO" e associato ad uno specifico punteggio.

Per applicare questa metodologia, ogni quesito è stato costruito in modo da permettere al candidato di scegliere una risposta su tre alternative possibili: una efficace, una mediamente efficace/neutra e una meno efficace/non efficace.

L'attribuzione del punteggio, previsto per ogni singolo quesito, è stata definita, in accordo con la Commissione esaminatrice, considerando valida una modalità di attribuzione di punteggi, come segue:

- Un punteggio di 1 per la risposta EFFICACE;
- Un punteggio di 0.5 per la risposta MEDIAMENTE EFFICACE/NEUTRA
- Nessun punteggio per la risposta MENO EFFICACE/NON EFFICACE/NON DATA.

Bisogna però precisare che, in letteratura, non c'è ancora un accordo che prevede una modalità univoca di attribuzione dei punteggi per i Test Situazionali (Faraci, 2011). Ciò che è condiviso è che tali punteggi debbano essere attribuiti sulla scorta del livello di adeguatezza della risposta, che va considerato in base al modello di riferimento utilizzato (Bergman, M.E. et al, 2006) e concordato nell'ambito della Commissione esaminatrice, responsabile del processo di selezione.

Il risultato di questa procedura si è concretizzato nella costruzione della "Griglia delle competenze trasversali", dove sono stati riportati i seguenti elementi:

- **L'area della competenza** di riferimento e la sua specifica definizione (ad es. Capire il contesto pubblico – in riferimento al D.M. del 28/06/2023);
- **La competenza specifica**, selezionata all'interno dell'area di riferimento, e la sua definizione (ad es. Soluzione dei problemi - in riferimento al D.M. del 28/06/2023);
- **Il Grading, ovvero la descrizione qualitativa dell'efficacia del comportamento** (ALTO/MEDIO/BASSO);
- **Il punteggio massimo** attribuibile ad ogni competenza (ottenuto a partire dal punteggio complessivo, attribuito alla valutazione delle competenze trasversali, e suddiviso in base al numero totale di competenze).

Oltre alla griglia delle competenze, è stato elaborato un allegato tecnico, impiegato per illustrare la metodologia utilizzata per la strutturazione della prova scritta e la relativa modalità di attribuzione dei punteggi.

Entrambi i documenti sono stati consegnati alla Commissione esaminatrice, in modo che fossero pubblicati all'interno dei criteri di valutazione della prova scritta per l'accertamento delle competenze trasversali, a garanzia di oggettività e trasparenza del processo di valutazione.

Riferimenti Bibliografici

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Bergman, M.E., Drasgow, F., Donovan, M.A., Henning, J.B. e Juraska, S. (2006). Scoring situational judgment tests: Once you get the data, your troubles begin. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 223-235.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Christian, M. S., Edwards, B. D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 116-134.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
- Del Pianto, E., (1999) *Assessment Center*, Milano: Franco Angeli.
- Faraci, P. (2011). I test situazionali: un metodo per la valutazione del giudizio. *Items*, La newsletter del testing psicologico. 19. 1-7. <https://www.researchgate.net/publication/236681707>
- Flynn M. L., (2019) *Development and Validation of a Situational Judgment Test of Critical Social Thinking in the Workplace*, All Theses. 3118.
- Guenole, N., Chernyshenko O.S. & Weekly J. (2017). On Designing Construct Driven Situational Judgment Tests: Some Preliminary Recommendations, *International Journal of Testing*, 17(3), 234-252, <https://doi.org/10.1080/15305058.2017.1297817>.
- Lievens, F., & Motowidlo, S. J. (2016). Situational judgment tests: From measures of situational judgment to measures of general domain knowledge. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 3-22.
- Lievens, F., De Soete, B. (2015). Situational Judgment Test. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 13–19), 2nd edition, Vol 22 Oxford: Elsevier.
- Martiello, G. (2019) *I limiti penali dell'uso della forza pubblica: una indagine di parte generale*, Pisa: Edizione ETS.
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb, W. L. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63-91.
- Messick, S. (1989). Meaning and values in test validation: The science and ethics of assessment. *Educational researcher*, 18(2), 5-11.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to Psychometric Theory*. New York: Routledge.

- Sechrest, L. (1963). Incremental validity: A recommendation. *Educational and Psychological Measurement*, 23(1), 153-158.
- Spearman, C. (1927) – The Abilities of Man.
- Sullivan T. S., Whetzel D. L., McCloy R. A. (2019) – Literature summary: best practices in situational judgment test (SJT) development.
- Thorndike, E. L. (1921) – Human Learning.
- Thurstone, L. L. (1924) – The nature of intelligence.
- Whetzel, D. L., & McDaniel, M. A. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 188-202.

La valutazione delle competenze trasversali, in fase di prova orale, ha invece previsto l'utilizzo dell'*Interview Simulation*, una prova sincrona che richiede di essere svolta individualmente. Tale metodo è in grado di assicurare:

- L'osservazione dei comportamenti agiti in un contesto lavorativo;
- L'omogeneità del metodo di osservazione;
- La sistematizzazione dei risultati delle diverse osservazioni.

Inoltre, la scelta di questo metodo è stata motivata dal fatto che consente di rilevare i comportamenti degli individui nelle relazioni interpersonali in precise situazioni operative, per osservare le competenze agite in tali circostanze.

Tale intervista deve prevedere una durata adeguata a consentire un'approfondita esplorazione delle competenze attraverso l'applicazione delle tecniche necessarie.

Durante la somministrazione della prova, a ciascun candidato, è stato sottoposto un "caso" organizzativo, rivolto a valutare le sue competenze specifiche a partire da una griglia di valutazione che definisce le competenze oggetto di osservazione e i relativi indicatori comportamentali (in riferimento a quanto previsto dal D.M. del 28/06/2023: "*Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*").

L'osservazione e la rilevazione sono state effettuate da uno psicologo esperto in valutazioni psicoattitudinali. Tale strumento ha permesso di finalizzare l'indagine all'osservazione dei comportamenti agiti ed alla rilevazione delle competenze; il "setting" metodologico, infatti, consiste in un colloquio o intervista individuale e l'indagine è stata svolta a partire dalle informazioni dirette e consapevoli, fornite dall'intervistato, circa i comportamenti che agirebbe in una determinata situazione-stimolo.

Per meglio rendere standardizzabile lo strumento, è stata usata la metodologia di sintesi e misurazione degli elementi individuati, la *Targeted Interview*, che si basa sulla tecnica STAR (acronimo di Situation, Task, Action, Result), per strutturare e omogeneizzare la modalità di porre le domande e di raccogliere, in base ad una scala di valutazione condivisa e approvata dalla Commissione esaminatrice, i risultati dell'osservazione (L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane Di G. C. Cocco. Franco Angeli Ed.).

Per rilevare in modo completo e misurabile un comportamento, le domande stimolo devono essere preventivamente strutturate per indagare gli ambiti specifici.

La sequenza STAR garantisce la rilevazione di un *modus operandi* comportamentale in tutte le sue componenti, utile al fine della rilevazione delle capacità. Il grado di possesso delle competenze è stato valutato dall'osservatore su una scala Likert a quattro gradi e ogni competenza è stata strutturata all'interno di una griglia di rilevazione.

Un aspetto molto importante del concorso "Funzionario Assistente Sociale" ha riguardato anche la valutazione della componente motivazionale, indagata, all'interno della stessa prova, attraverso la metodologia del *colloquio motivazionale*, che ha permesso di valutare le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato, per poter prevedere la sua integrazione con il ruolo e con il contesto organizzativo e poter valutare se, pur essendo in possesso di competenze anche complesse, il candidato sia adeguatamente motivato a utilizzarle.

Nell'ambito delle teorie della motivazione, esistono due principali approcci:

- Le teorie di contenuto: si concentrano sui bisogni e sui desideri che motivano le persone. I bisogni possono essere primari, come il bisogno di cibo e di sicurezza, o secondari, come il bisogno di appartenenza e di autorealizzazione. Le teorie di contenuto più importanti sono *“La piramide dei bisogni di Maslow”* (1954) e *“La teoria dei due fattori di Herzberg”* (1968);
- Le teorie di processo: si concentrano sui processi mentali che le persone utilizzano per prendere decisioni e scegliere tra diverse alternative. Le teorie di processo più importanti sono le seguenti: *“La teoria dell'equità di Adams”* (1965), *“La teoria dell'aspettativa di Vroom”* (1964), *“La teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan”* (1985).

Le teorie sulla motivazione al lavoro hanno importanti implicazioni per la gestione delle risorse umane, sia per comprendere cosa motiva i propri dipendenti che per creare un ambiente di lavoro che promuova la motivazione. Partendo dagli aspetti teorici introdotti dalla teoria dell'autodeterminazione, che a tutt'oggi è la più accreditata e utilizzata, Daniel Pink ha strutturato una sua specifica applicazione, che è stata quella utilizzata durante la valutazione della componente motivazionale, e che risulta articolata in tre aspetti fondamentali (da *“Drive: La verità sorprendente su ciò che ci motiva”*):

- **AUTONOMIA:** Le persone vogliono sentirsi in controllo delle proprie vite e del proprio lavoro;
- **PADRONANZA:** Le persone vogliono sentirsi competenti e in grado di migliorare le proprie abilità;
- **SCOPO:** Le persone vogliono sentirsi parte di qualcosa di più grande di se stesse.

Pink sostiene che questi tre aspetti sono più importanti dei tradizionali fattori di motivazione, come i premi e le punizioni. Le aziende che riescono a creare un ambiente di lavoro che promuove questi aspetti possono aumentare la motivazione dei propri dipendenti e migliorare le loro prestazioni.

Analogamente alla prova scritta, anche per la prova orale sono stati elaborati la griglia di valutazione delle competenze trasversali e il relativo allegato tecnico, condivisi con la Commissione esaminatrice e pubblicati all'interno dei criteri di valutazione per l'accertamento delle competenze trasversali, a garanzia di oggettività e trasparenza della procedura di accertamento delle competenze.

In sintesi, la valutazione delle competenze trasversali, in fase di prova orale, si è svolta come indicato di seguito.

Nella 1^a fase del colloquio si è proceduto alla valutazione dei requisiti attitudinali dei candidati.

Al candidato è stato sottoposto un caso/situazione, a scelta randomica, in cui è stato chiamato ad esporre le modalità con cui avrebbe affrontato il caso estratto. Il candidato, dopo aver letto il caso in esame, ha avuto a disposizione 10 minuti per fornire un'esposizione relativa alle modalità di risoluzione elaborate.

In seguito, sono state poste ulteriori domande da parte dell'esperto, per approfondire eventuali aspetti carenti oppure non emersi.

Le domande di approfondimento sono state poste a partire dall'analisi STAR [McClelland (1998)] e adattate alla rilevazione delle competenze previste.

Di seguito, alcuni esempi di domande di approfondimento:

- *Quale sarebbe il suo obiettivo in questa situazione? (Task)*
- *Dovendo immaginare un piano di azione, come si organizzerebbe? (Action)*
- *Cosa farebbe in una situazione di questo genere? (Situation)*
- *Quali elementi le consentirebbero di capire di aver ottenuto un risultato e cosa farebbe per evitare che si ripeta la situazione? (Result)*

Nell'ultima parte della prova, il candidato è stato sottoposto ad un colloquio motivazionale, attraverso la somministrazione di domande mirate ad indagare la motivazione e a verificare che, oltre al possesso delle

competenze trasversali, previste per il profilo specifico, il candidato fosse adeguatamente motivato ad utilizzarle all'interno dell'esercizio del ruolo oggetto di selezione.

Per quanto riguarda invece la modalità di attribuzione dei punteggi, è stata elaborata una scheda di valutazione in cui sono stati riportati, sia in termini descrittivi (qualitativi) che quantitativi, i livelli di competenza rilevati secondo una scala Likert, con una sintesi che ha permesso di illustrare in maniera completa ed integrata il profilo emerso.

Nella seguente tabella, si riportano i criteri che sono stati utilizzati:

Il livello della competenza trasversale posseduta può essere:	Punteggi associati su scala Likert a 4 gradi
• NID = competenza non idonea (competenza assente o inadeguata al ruolo);	massimo 0.5
• PID = competenza parzialmente idonea (competenza solo parzialmente adeguata al ruolo);	massimo 1
• ID = competenza pienamente idonea (competenza pienamente adeguata al ruolo)	massimo 1.5
• DI = competenza di ruolo distintiva (competenza di valore aggiunto quali/quantitativo);	massimo 2

Riferimenti Bibliografici

- Borthwick, A. (1993). Key competencies-uncovering the bridge between general and vocational. *Competencies: The competencies debate in Australian education and training*, 21–34.
- Boscatti, A. (2022). Il reclutamento riformato. In A. Boscatti & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità—Volume I (Vol. 1–1, pp. 43–70)*. Wolters Kluwer - Cedam. <https://air.unimi.it/handle/2434/951671>.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*.
- Bresciani, P. G. (1997). *Le competenze: Approcci e modelli di intervento. Perché un dossier sulle competenze*.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.
- Lazzeroni, L. (2022). Oltre il concorso: Le prestazioni di lavoro in favore delle pubbliche amministrazioni. In A. Boscatti & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità — Volume II (Vol. 1–II, pp. 92–127)*. Wolters Kluwer - Cedam. <https://usiena-air.unisi.it/handle/11365/1223816>
- Le Boterf, G. (1990). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Ed. de l'Organisation OECD (1996) *Lifelong Learning for All*. Paris, OECD.
- Levati, W., & Saraò, M. V. (1998). *Il modello delle competenze. Un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione...* FrancoAngeli.
- Maslow, A.H. (2010). *Motivazione e personalità*. Armando Editore.
- McClelland, J. L., Rumelhart, D. E., & Group, P. R. (1987). *Parallel Distributed Processing, Volume 2: Explorations in the Microstructure of Cognition: Psychological and Biological Models (Vol. 2)*. MIT press.61
- Moè A. (2020). *La motivazione – Teorie e processi*. Il Mulino Editore.
- Pink, D.H. (2022). *Drive – Cosa davvero guida la nostra motivazione*. Ayros Editore.
- Quaglino, G. P. (1992). *Appunti sul comportamento organizzativo*. Tirrenia Stampatori.
- Sarchielli, G. (1996). *Le abilità di base e il ruolo attivo del soggetto nella costruzione di prestazioni professionali competenti*. RISORSA UOMO, 1996/2. <https://www.francoangeli.it/>

riviste/SchedaRivista.aspx?IDArticolo=553&lingua=It

- Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). A Tale of the Unfinished. *Strategic Management Journal*, 17(9), 729–737.
- Woodruffe, C. (1993), What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.

Riferimenti normativi

- Decreto Legislativo 30/03/2001 n.165 e s.m.i. – Norme Generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- Assessment competenze dell’Assessorato Istruzione e Formazione Professionale, realizzato da Formez PA nell’ambito del Progetto Nuovi Percorsi
- D.M. del 22/07/2022: Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche
- PROPOSTA DI LINEE GUIDA SULL’ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA) - Settembre 2022
- Decreto del Presidente della Repubblica 16 giugno 2023 n.82 – “Regolamento recante modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n.487, concernente norme sull’accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi”
- D.M. del 28/06/2023: Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni
- Rielaborazioni e adattamenti dal modello concorsuale EPSO pubblicato sul sito <https://epso.europa.eu>