



## **Centro Universitario Internazionale**

Palazzo Pretorio  
Corso San Gallo, 97  
Città di Monte San Savino (AR)

# **SKILL VIEW™**

**Il modello italiano per lo sviluppo del capitale umano tramite sistema esperto**

## SOMMARIO

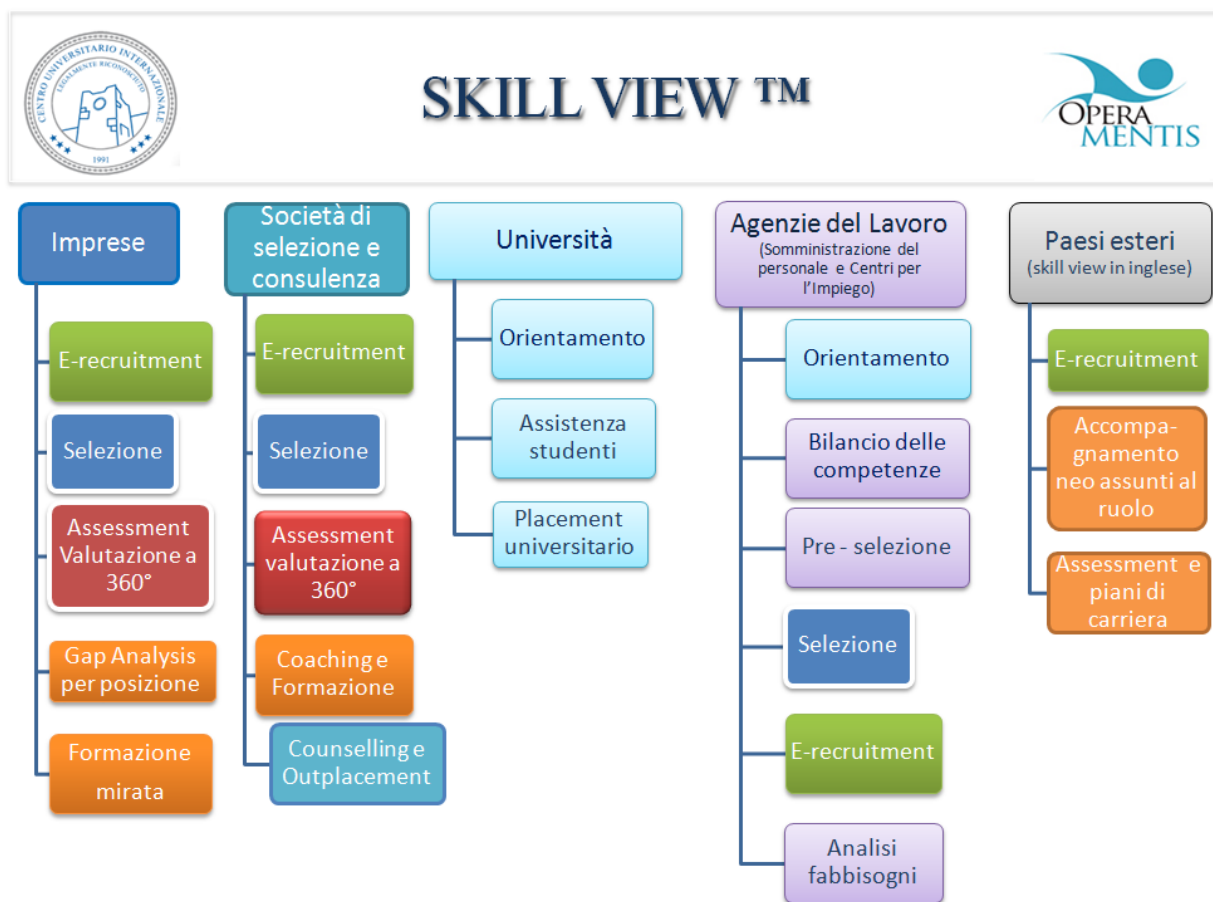
1. CHE COS' È SKILL VIEW™ .....	3
2. CARATTERISTICHE PRINCIPALI .....	4
3. MANTENIMENTO .....	4
4. PERSONALIZZAZIONI .....	5
5. COME RAGGIUNGERE SKILL VIEW™ .....	6
6. RISERVATEZZA DEI DATI .....	6
7. GLI OUTPUT DI SKILL VIEW™ .....	6
8. QUANDO UTILIZZARE SKILL VIEW IN AMBITO LAVORATIVO ? .....	6
9. PRINCIPALI CLIENTI CHE UTILIZZANO O HANNO UTILIZZATO SKILL VIEW™ NEGLI ULTIMI TRE ANNI. ....	7
10. ESEMPIO DI IMPIEGO IN AMBITO FORMATIVO. ....	8
10.01. IL REPERTORIO DELLE COMPETENZE AZIENDALI: UN ESEMPIO DI MODELLO .....	14
10.02. LE PROVE SUCCESSIVE ALLA PRIMA .....	16
11. L'ANALISI E LO SVILUPPO DI UN RUOLO .....	17
11.01. LE COMPETENZE DI SUCCESSO E I BENEFIT PER L'AZIENDA E IL DIPENDENTE: ESEMPIO DA UN'ANALISI NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE .....	20
12. RASSEGNA DI ALCUNI CASI IN AMBITO BANCARIO .....	21
12.01. CASE HISTORY 01: SELEZIONE DI GIOVANI TALENTI .....	22
12.02. CASE HISTORY 02: VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DI NEO-ASSUNTI .....	25
13. OUTPUT GRAFICI.....	29

## 1. CHE COS' È SKILL VIEW™

Skill View™ è un sistema esperto ad alta innovazione tecnologica, via Web dal 2001 che, unico nel suo genere, descrive le capacità individuali non-tecniche in ambito lavorativo.

- E' stato sviluppato dal Professor Giuseppe Sartori del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Padova e da Demetrio Macheda consulente aziendale. E' distribuito dal Centro Universitario Internazionale (CUI) diretto dal professor Sartori. Skill View™ rientra nel progetto complessivo del CUI denominato "Operamentis". Operamentis è anche il portale del CUI diretto da Demetrio Macheda. [www.operamentis.com](http://www.operamentis.com).
- Il Centro Universitario Internazionale rilascia licenze d'uso di Skill View™ sia direttamente che tramite Partner. Non variano i costi per il cliente o l'utente finale.
- Skill View™ è anche commercializzato da Società Partner che sono autorizzate a rilasciare la Licenza d'uso limitata o illimitata secondo le specifiche del progetto.

*Ambiti di impiego del sistema:*



## **2. CARATTERISTICHE PRINCIPALI**

Skill View™ fornisce una descrizione dell'Intelligenza Emotiva/Sociale delle persone<sup>1</sup>. L'intelligenza emotiva è una competenza generale che influenza il rendimento lavorativo. Coinvolge la capacità di comprendere le sensazioni ed emozioni proprie e delle altre persone e la capacità di utilizzarle nella pianificazione e decisione. Autocoscienza, autoregolazione, motivazione, empatia e socializzazione sono fra le componenti principali dell'intelligenza emotiva. Innumerevoli sono le pubblicazioni scientifiche su questo tipo di approccio allo studio della personalità.

Skill View™ :

- è un prodotto che è stato realizzato sulla base delle più accreditata ricerca scientifica internazionale nel settore della psicologia e delle neuroscienze. La prima release è del 1993 (il sistema adotta un questionario di aggettivi, ed è basato sulla tecnologia delle reti neurali e logica fuzzy)<sup>2</sup>. Dal 2001 il modello di riferimento scientifico sulla quale si basa il test PDP (Big Five) è stato ulteriormente aggiornato ed è stato adottato l'approccio evoluto allo studio della personalità fornito dal modello NEO-PI<sup>3</sup>. Skill View™ eredita quindi un patrimonio di casi e modelli di approccio al tema dello studio della personalità in ambito lavorativo particolarmente ampio e ricco di esperienze. Esso è costituito da 120 item. I tempi di compilazione vanno dai 10 ai 15 minuti.
- valuta con alto livello di precisione il livello d'intelligenza emotiva, sociale e delle soft skills di persone che operano in contesti lavorativi e, a partire dal 2006, anche di studio;
- fornisce una serie di dati e informazioni riguardo la personalità del soggetto e delle sue competenze di tipo personali e manageriali.
- è utile allo psicologo del lavoro, al responsabile dell'HR, ai responsabili ed esperti che operano in campo formativo, organizzativo e della selezione.
- è utilizzabile in ambito pubblico, presso i Centri di Orientamento e quelli per l'impiego;
- può essere utilizzato dalle Scuole per l'orientamento occupazionale

## **3. MANTENIMENTO**

Grazie alla collaborazione tra l'Università e le imprese Skill View™ è continuamente aggiornato sotto il profilo scientifico e metodologico. Il campione iniziale di riferimento di Skill View™ era formato da oltre 1700 casi (persone di età tra i 18 e i 60 anni, Maschie e Femmine, provenienti da tutte le regioni italiane di diverse posizioni lavorative e di differente condizione occupazionale).

---

<sup>1</sup> Il modello teorico di Intelligenza Emotiva viene proposto, per la prima volta, da P. Salovey assieme a J. D. Mayer nel loro "Emotional Intelligence", pubblicato su *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990, pp. 185-2111.

Majer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual, Toronto, Multy-Health System Inc., 2002.

<sup>2</sup> PDP: sistema di autovalutazione basato sui BIG FIVE messo a punto dal Prof. Sartori nel 1993 e successivamente implementato per funzionare via WEB.

<sup>3</sup> Costa PT Jr, McCrae RR: The NEO Personality Inventory Manual. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL, 1985 ; Costa PT Jr, McCrae RR: The NEO-PI/NEO-FFI Manual Supplement. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL, 1989; Costa PT Jr, McCrae RR: The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL, 1992.

Negli anni successivi, fino ad oggi, il campione è stato sempre aggiornato. Questo sistema è detto Skill View™ Standard ed è disponibile in versione Multiclient.

#### 4. PERSONALIZZAZIONI

La grande novità di Skill View™ è che consente, anche grazie al contributo di particolare tecnologia Web Based, di produrre personalizzazioni che possono essere per paese (Italia/estero), per settore economico, per area di studio e lavoro o, infine, per posizione lavorativa (profili professionali specifici).

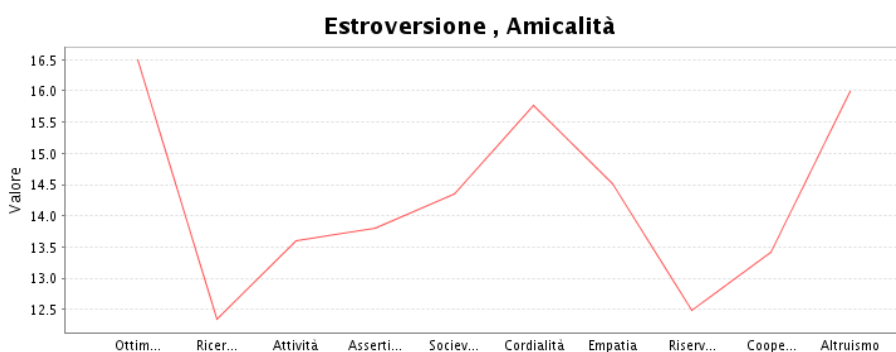
Generalmente un questionario validato, come Skill View™, può essere anche tradotto in molte lingue, *ma ciò che deve variare non è solo la traduzione degli Item di cui si compone, ma soprattutto le norme di riferimento necessarie per produrre valutazioni attendibili.*

Sulla base di tale considerazione Skill View™ è stato per ora impostato per fornire risultati:

- per una popolazione di **lingua inglese europea e accademica**. Pertanto chi compila il questionario in lingua inglese si confronta con un campione di persone provenienti da tutta europa e che parla la lingua inglese;
- per la **popolazione libanese** e per le popolazioni del golfo persico che parlano inglese;
- **per la popolazione universitaria italiana**. Skill View™ è adottato dall'Università Bocconi di Milano per ciò che riguarda il sostegno e la formazione degli studenti dei triennio e del biennio di specializzazione
- per specifiche popolazioni aziendali nell'ambito della Grande distribuzione, la selezione, i call center, il personale di vendita, i tecnici informatici, ecc...

Skill View™ una volta personalizzato per le imprese può essere installato su Serve aziendali o altri Enti pubblici.

Esempio di tratti di personalità relativi ad un campione specifico di un'università:



**Fino alla metà del 2009 sono state realizzate 13 personalizzazioni di Skill View™.**



## **5. COME RAGGIUNGERE SKILL VIEW™**

Skill View™ può essere raggiunto dal sito [www.operamentis.com](http://www.operamentis.com). Nel sito sono riportate tutte le informazioni di carattere scientifico che stanno alla base dello sviluppo di Skill View™. Inoltre dal sito può essere raggiunto il Questionario On Line. E' attivo anche il sito [www.skillview.it](http://www.skillview.it) da dove, cliccando sull'immagine dello schermo, si raggiunge l'applicativo.

## **6. RISERVATEZZA DEI DATI**

Una volta personalizzato per il cliente, Skill View™ è installato presso il Server del cliente e i dati dovranno essere trattati sulla base di quanto previsto dalla legge.

## **7. GLI OUTPUT DI SKILL VIEW™**

Skill View™ produce diversi report che non hanno bisogno di ulteriori interpretazioni.

Un "motore intelligente" produce automaticamente report qualitativi e quantitativi, grafici, e tutte le informazioni relative al profilo di carriera: capacità, caratteristiche, attitudini, grado di conformità con la mansione richiesta, previsione del rendimento lavorativo, flessibilità, affidabilità, etc.

E' il cliente, opportunamente consigliato, che decide il livello di approfondimento e il tipo di report più adatto da utilizzare. Come si può intuire ogni cliente, durante l'uso, indirizza il Centro universitario ad adottare particolare e specifiche funzionalità al suo contesto ed alle sue finalità.

## **8. QUANDO UTILIZZARE SKILL VIEW IN AMBITO LAVORATIVO ?**

Skill View™ può essere usato, principalmente in fase di:

- **assunzione/selezione.** Nella selezione fornisce una descrizione generale e permette di individuare, nella fase di Job Analysis (a Skill View™ può essere affiancato il prodotto Competence System sempre di Operamentis), la mappa delle competenze individuali richieste e di ottenere in output il grado di sovrapposizione della risorsa in riferimento al profilo ideale richiesto.
- **formazione.** Relativamente alla formazione fornisce la possibilità, prima di iniziare il corso, di verificare il grado individuale di ricettività alla formazione; permette di sapere cioè quanto la risorsa è disponibile al cambiamento, flessibile e disposta a modificarsi.

Il sistema permette poi di **verificare quantitativamente gli effetti dell'attività di formazione sulle soft skills individuali**. Un'ulteriore possibile finalizzazione in ambito formativo consiste nella pianificazione di programmi mirati attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza della risorsa rispetto ad una specifica mansione; in altri termini l'identificazione dei bisogni formativi consente di pianificare dei percorsi di formazione personalizzati.



- **Assessment.** Utilizzabile da psicologi nell'ambito di procedure di assessment già operanti nell'organizzazione.
- **Matching Domanda offerta:** Skill View™ permette di ragionare per competenze collegate ai Ruoli lavorativi.
- Un sistema intelligente permette di descrivere **i fattori di successo del Ruolo lavorativo** e di individuare tra i candidati che effettuano delle prove quelli che sono più vicini alle figure richieste dalla imprese.

Il sistema permette di organizzare in maniera sistematica ed approfondita il capitale umano dell'organizzazione.

### **9. PRINCIPALI CLIENTI CHE UTILIZZANO O HANNO UTILIZZATO SKILL VIEW™ NEGLI ULTIMI TRE ANNI.**

Di Skill View™ esistono oramai diverse esperienze e versioni dell'applicativo On Line.

Ecco una rapida sintesi degli Enti e partner con i quali sono state sviluppate alcune iniziative negli ultimi anni:

- **UNIVERSITA':** UNIVERSITA' BOCCONI – Milano –
- **AGENZIE DEL LAVORO:** METIS S.P.A. ; OBIETTIVO LAVORO – Milano -
- **SOCIETA' DI SELEZIONE:** PROGMAN; BOYDEN; PRAXI; NORMAN BROADBENT - Milano -
- **SOCIETA' DI CONSULENZA:** MIND MERCATIS; PGA; PENTA CONSULTING; STUDIO ALBERTO CORCOS; - Milano – WBT.IT – Ancona – DE LORENZO FORMAZIONE – Roma -STUDIO PAOLA LIGABUE – Reggio Emilia -
- **MULTINAZIONALI:** BASF - Interservice spa - Cesano Maderno (MI) –GFK GROUP – Milano; MEDTRONIC ITALIA; HONDA ITALIA AUTOMOBILI; PEUGEOT ITALIA; VODAFONE– Milano -
- **SOCIETA' ITALIANE GRANDI:** UNICOOP TIRRENO S.C. – Vignale Riotorto – Piombino (LI); PAM – Spinea – Venezia; COOP RENO SCARL - San Giorgio di Piano - (BO) - Personale direttivo, amministrativo e commerciale, di sede; CREDITO VALTELLINESE – Sondrio -
- **SOCIETA' ITALIANE PMI:** EMTS – Vicenza; KEPRO SpA - Desenzano del Garda; PRIMO CANALE (Genova); VERCO – WEB MODELS – SISECO - Milano
- **PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:**
  - AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE E COMUNI DELLA PROVINCIA DI COSENZA
  - PROVINCE DI CATANZARO, POTENZA, TREVISO (PDP)
  - REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA (PDP); REGIONE LAZIO.
  - MINISTERO DELLA GIUSTIZIA MINORILE

## 10. ESEMPIO DI IMPIEGO IN AMBITO FORMATIVO.

Prima di effettuare un'attività formativa è bene accertarsi del livello di partenza di ogni candidato.

**Scopo:** permette di individuare le competenze indicate dall'azienda ed effettuare una Gap Analysis? Esempio di Gap Analysis. Persone con Gap formativo (fino ad un punteggio di 3,5 su 10) nella Media (punteggio oltre il 3,5 ma sotto il 6,5). Al termine della prova di autovalutazione è possibile per ogni competenza avere una graduatoria.

Esempio tratto da una Grande Impresa:

### Valutazione selezionata

Nome Team Work

1 a 18 di 18

vai a 1

Nome	Cognome	Punteggio
paoli		1 2
MIRI		1 2
aless		1 2
Gaet		1 2
Fabi		1 2 3
luigi		1 2 3
mass		1 2 3
Nicol		1 2 3
nicol		1 2 3
vitto		1 2 3
robe		1 2 3
silvic		1 2 3
RICC		1 2 3
MAU		1 2 3
marc		1 2 3
Riccz		1 2 3
Marc		1 2 3
Paoli		1 2 3

1 a 20 di 125

vai a 1 2 3 4 5 6 7

Nome	Cognome	Punteggio
Bru		1 2 3 4 5 6
mat		1 2 3 4 5 6
ADf		1 2 3 4 5 6
gius		1 2 3 4 5 6
CIN		1 2 3 4 5 6
pac		1 2 3 4 5 6
frar		1 2 3 4 5 6
pac		1 2 3 4 5 6
Rot		1 2 3 4 5 6
pac		1 2 3 4 5 6
Cin:		1 2 3 4 5 6
jaal		1 2 3 4 5 6
Gial		1 2 3 4 5 6
Tull		1 2 3 4 5 6
dav		1 2 3 4 5 6

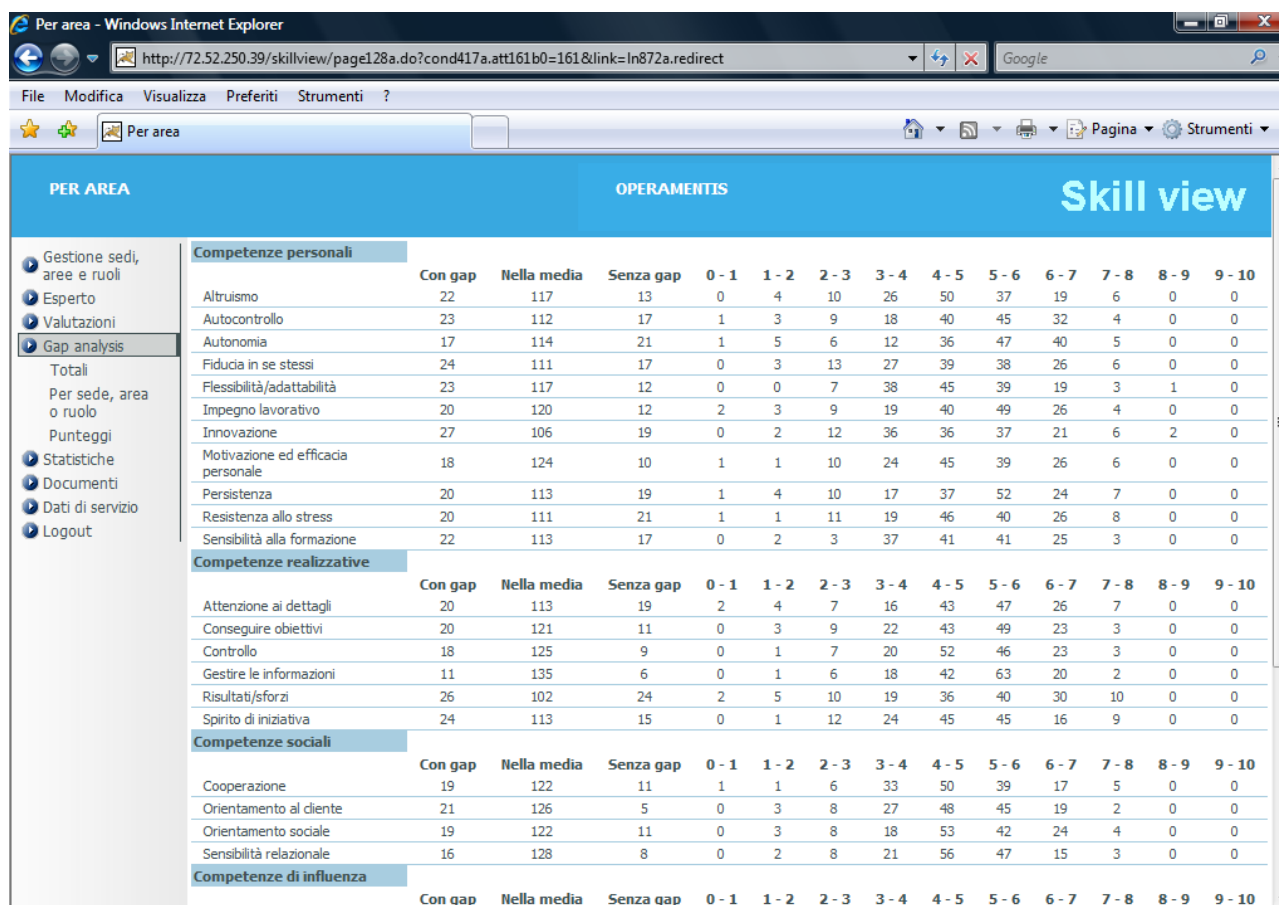
Senza Gap Formativo (oltre il punteggio di 6,5 su 10)

1 a 10 di 10

vai a 1

Nome	Cognome	Punteggio
mas		1 2 3 4 5 6 7 8
Mar		1 2 3 4 5 6 7
Fab		1 2 3 4 5 6 7
carr		1 2 3 4 5 6 7
Prim		1 2 3 4 5 6 7
ore:		1 2 3 4 5 6 7
Ann		1 2 3 4 5 6 7
gae		1 2 3 4 5 6 7
mar		1 2 3 4 5 6 7
Luai		1 2 3 4 5 6 7

Nella pagina successiva si visualizza in un cruscotto il risultato della Gap Analysis **per tutta la popolazione considerata** (i punteggi espressi difficilmente sono 10 o al contrario zero per una elaborazione successiva del sistema e per degli algoritmi controllati):



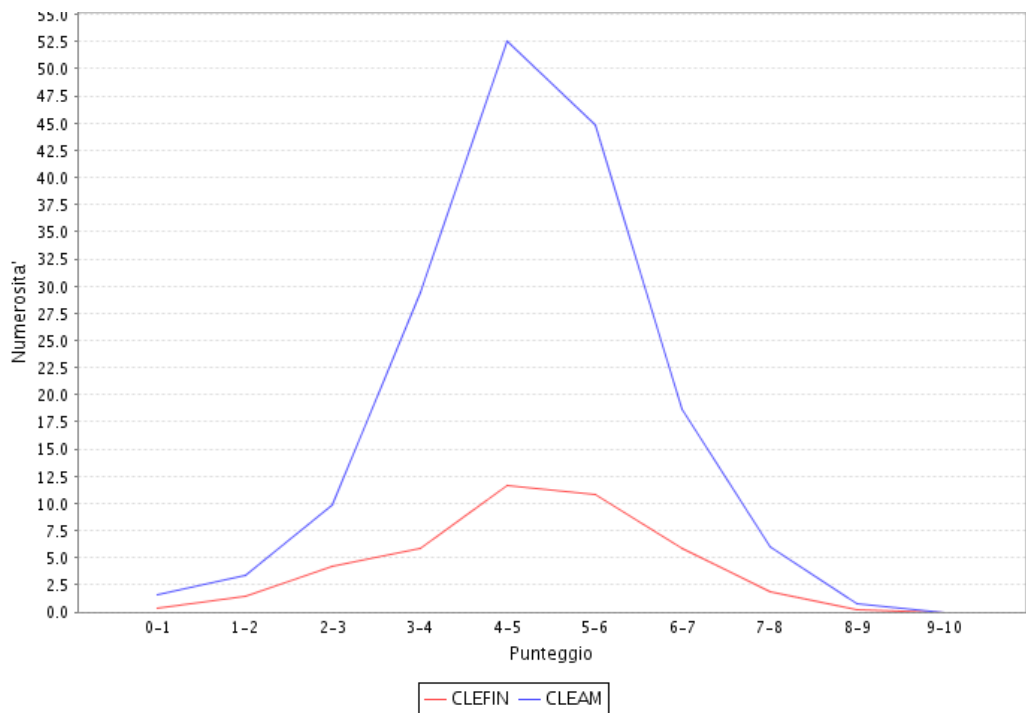
PER AREA		OPERAMENTIS													
		Skill view													
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Gestione sedi, aree e ruoli</li> <li>↳ Esperto</li> <li>↳ Valutazioni</li> <li>↳ Gap analysis</li> <li>Totali</li> <li>Per sede, area o ruolo</li> <li>Punteggi</li> <li>↳ Statistiche</li> <li>↳ Documenti</li> <li>↳ Dati di servizio</li> <li>↳ Logout</li> </ul>	<b>Competenze personali</b>		<b>Con gap</b>	<b>Nella media</b>	<b>Senza gap</b>	<b>0 - 1</b>	<b>1 - 2</b>	<b>2 - 3</b>	<b>3 - 4</b>	<b>4 - 5</b>	<b>5 - 6</b>	<b>6 - 7</b>	<b>7 - 8</b>	<b>8 - 9</b>	<b>9 - 10</b>
	Altruismo	22	117	13	0	4	10	26	50	37	19	6	0	0	
	Autocontrollo	23	112	17	1	3	9	18	40	45	32	4	0	0	
	Autonomia	17	114	21	1	5	6	12	36	47	40	5	0	0	
	Fiducia in se stessi	24	111	17	0	3	13	27	39	38	26	6	0	0	
	Flessibilità/adattabilità	23	117	12	0	0	7	38	45	39	19	3	1	0	
	Impegno lavorativo	20	120	12	2	3	9	19	40	49	26	4	0	0	
	Innovazione	27	106	19	0	2	12	36	36	37	21	6	2	0	
	Motivazione ed efficacia personale	18	124	10	1	1	10	24	45	39	26	6	0	0	
	Persistenza	20	113	19	1	4	10	17	37	52	24	7	0	0	
	Resistenza allo stress	20	111	21	1	1	11	19	46	40	26	8	0	0	
	Sensibilità alla formazione	22	113	17	0	2	3	37	41	41	25	3	0	0	
	<b>Competenze realizzative</b>		<b>Con gap</b>	<b>Nella media</b>	<b>Senza gap</b>	<b>0 - 1</b>	<b>1 - 2</b>	<b>2 - 3</b>	<b>3 - 4</b>	<b>4 - 5</b>	<b>5 - 6</b>	<b>6 - 7</b>	<b>7 - 8</b>	<b>8 - 9</b>	<b>9 - 10</b>
	Attenzione ai dettagli	20	113	19	2	4	7	16	43	47	26	7	0	0	
	Conseguire obiettivi	20	121	11	0	3	9	22	43	49	23	3	0	0	
	Controllo	18	125	9	0	1	7	20	52	46	23	3	0	0	
	Gestire le informazioni	11	135	6	0	1	6	18	42	63	20	2	0	0	
	Risultati/sforzi	26	102	24	2	5	10	19	36	40	30	10	0	0	
	Spirito di iniziativa	24	113	15	0	1	12	24	45	45	16	9	0	0	
<b>Competenze sociali</b>		<b>Con gap</b>	<b>Nella media</b>	<b>Senza gap</b>	<b>0 - 1</b>	<b>1 - 2</b>	<b>2 - 3</b>	<b>3 - 4</b>	<b>4 - 5</b>	<b>5 - 6</b>	<b>6 - 7</b>	<b>7 - 8</b>	<b>8 - 9</b>	<b>9 - 10</b>	
Cooperazione	19	122	11	1	1	6	33	50	39	17	5	0	0		
Orientamento al cliente	21	126	5	0	3	8	27	48	45	19	2	0	0		
Orientamento sociale	19	122	11	0	3	8	18	53	42	24	4	0	0		
Sensibilità relazionale	16	128	8	0	2	8	21	56	47	15	3	0	0		
<b>Competenze di influenza</b>		<b>Con gap</b>	<b>Nella media</b>	<b>Senza gap</b>	<b>0 - 1</b>	<b>1 - 2</b>	<b>2 - 3</b>	<b>3 - 4</b>	<b>4 - 5</b>	<b>5 - 6</b>	<b>6 - 7</b>	<b>7 - 8</b>	<b>8 - 9</b>	<b>9 - 10</b>	

Naturalmente è possibile **esportare i dati su Excel** per produrre specifiche statistiche o confronti.

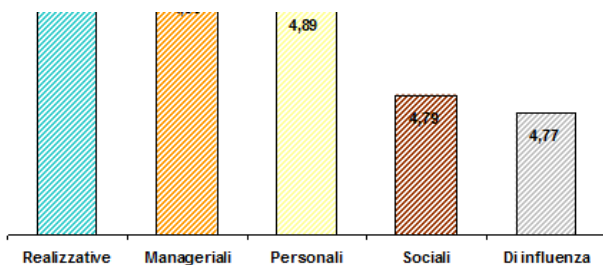
A questo punto è possibile affidare il lavoro di analisi a ricercatori o direttamente a consulenti certificati dal CUI. In ogni caso il CUI elabora i dati tramite l'ausilio dello staff diretto da Demetrio Macheda e che collabora con il Prof. Sartori

Nell'esempio che si riporta sotto si può vedere come il sistema è stato personalizzato su richiesta per confrontare come due gruppi diversi (*dalla numerosità diversa*) si distribuiscono rispetto ad una o più competenze:

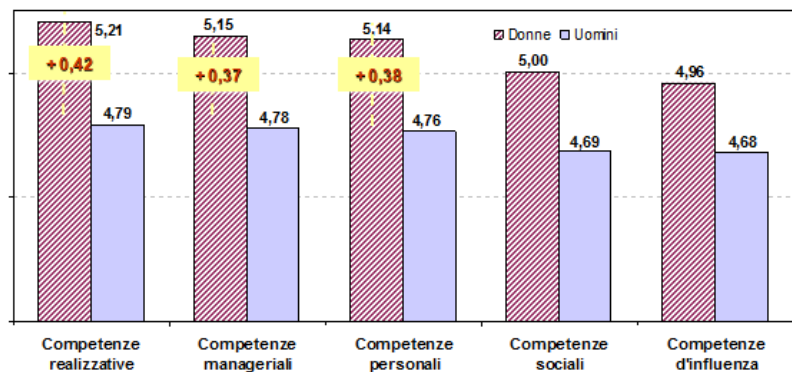
- Conseguire obiettivi
- Cooperazione
- Decision Making
- Fiducia in se stessi
- Flessibilità/adattabilità
- Gestire le informazioni
- Impegno lavorativo
- Influenza e persuasione
- Innovazione
- Leadership
- Motivazione ed efficacia personale
- Orientamento sociale
- Pensiero analitico
- Persistenza
- Pianificazione e organizzazione
- Problem Solving
- Resistenza allo stress
- Sensibilità alla formazione
- Sensibilità relazionale
- Team Work

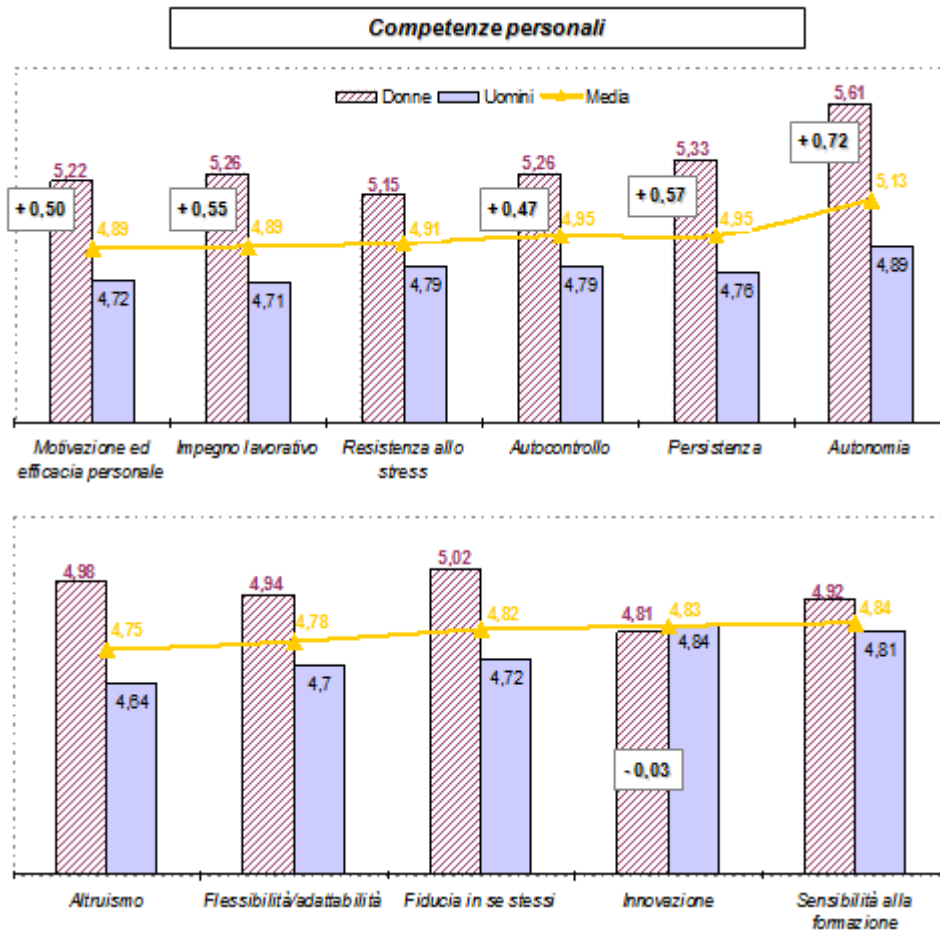


La possibilità di confronti nell'ambito della popolazione esaminata e di produrre grafici è praticamente illimitata e dipende dalla capacità di chi in azienda è chiamato a far valutazione:



Confronto fra i punteggi medi conseguiti da uomini e donne





Esempio di profilo individuale e del menù del candidato con descrizione generale del profilo:

<b>Cognome</b>		<b>Sede</b>	Supermercato (73/77)	<b>Coscienziosità</b>	1 2 3 4 5 6
<b>Nome</b>	G	<b>Area</b>	Rete	<b>Amicalità</b>	1 2 3 4 5 6
<b>Sesso</b>	M	<b>Ruolo</b>	Capo	<b>Equilibrio emotivo</b>	1 2 3 4 5
<b>Data di nascita</b>	07/0	<b>Intervista N°</b>	1857	<b>Apertura mentale</b>	1 2 3 4 5
<b>Lingua</b>	Italiano	<b>Data/ora ultima modifica</b>	13-	<b>Estroversione</b>	1 2 3 4
<b>Esperienza</b>	Oltre	<b>Curriculum</b>			
<b>Istruzione</b>	Diploma scuola media				

**Coscienziosità**

La coscienziosità riguarda il modo in cui viene regolato il comportamento. Alti punteggi in questa dimensione sono caratteristici di persone responsabili, regolate nelle loro reazioni. Persone, inoltre, riflessive che ponderano le conseguenze dei propri comportamenti, descritte frequentemente come prudenti. In ambito lavorativo alti punteggi in questo fattore possono talvolta avere degli aspetti negativi; ad esempio l'eccessiva precisione e sistematicità possono essere non adeguate in una situazione nella quale deve essere presa una decisione rapida. Al contrario bassi punteggi sono caratteristici di persone che decidono e agiscono rapidamente. Talvolta il loro comportamento può essere impulsivo e risultare disordinato. A causa di ciò queste persone possono non valutare approfonditamente le conseguenze a lungo termine delle loro azioni. I bassi livelli di sistematicità possono essere criticati in ambito lavorativo. Punteggi medi indicano persone che prediligono lavorare in maniera metodica e scrupolosa. Persone che pur non amando i dettagli, apprezzano la precisione e l'accuratezza.

**Amicalità**

Questa dimensione riguarda le differenze individuali relativamente allo spettro della cooperazione e della armonia sociale. Le persone con alti punteggi in questa scala sono generose e disposte a compromessi con gli altri. Hanno inoltre una visione ottimistica delle relazioni sociali. Sono portate a pensare che le altre persone siano oneste e meritevoli di fiducia. Alti punteggi in questa scala sono caratteristici di persone che risultano molto popolari. Bassi punteggi in questo fattore indicano persone focalizzate primariamente sui propri interessi, che non si interessano dei bisogni delle altre persone. Sono scettiche nelle interazioni e talvolta possono sembrare poco cooperative e particolarmente sospettose. Tra i due estremi si collocano le persone con punteggi medi, abbastanza socievoli, capaci di lavorare bene con le altre persone e di assolvere a ruoli diversi a seconda della situazione.

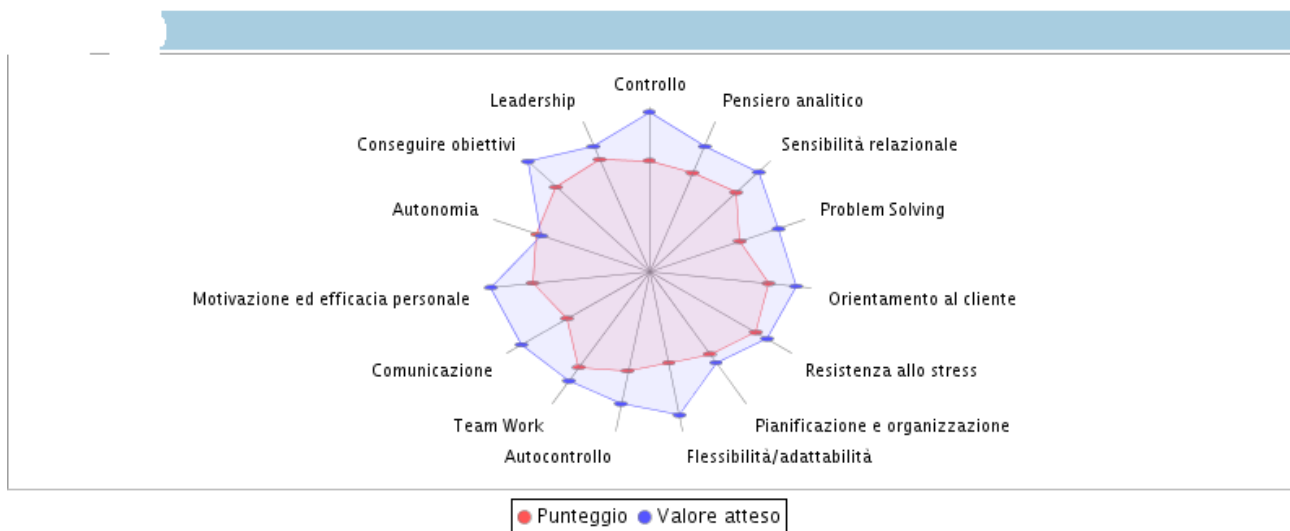
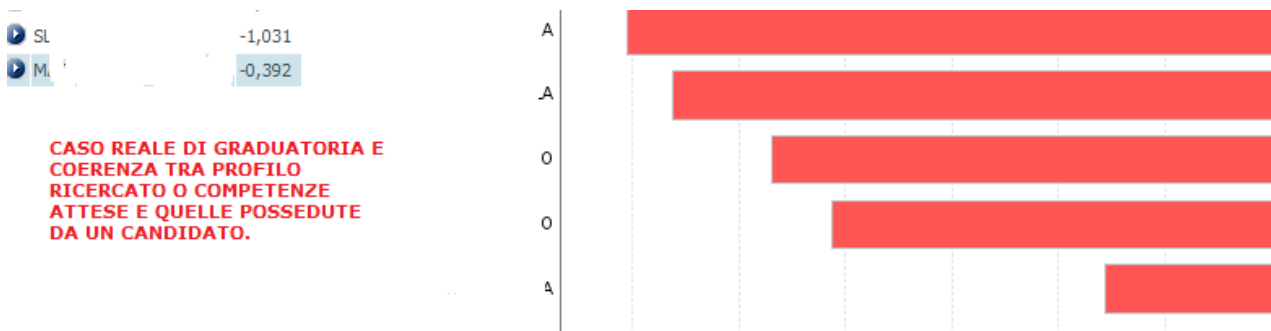
Report del profilo con Skill View che utilizza l'approccio NEO PI (una approfondimento di quello sopra):

Skillview		
<b>Estroversione</b>		
E' percepito dagli altri come distante e riservato ma non necessariamente freddo e ostile.	<b>Cordialità</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 <	Dimostra sentimenti positivi verso le altre persone e fa amicizia facilmente.
E' rilassato, fa una cosa alla volta.	<b>Attività</b> 1 2 3 4 5 <	Ha uno stile di vita impegnato. E' attivo, impegnato in molte attività.
Preferisce lavorare individualmente; evita le situazioni di gruppo.	<b>Socievolezza</b> 1 2 3 4 <	Trova la compagnia degli altri stimolante e rinforzante; si trova a suo agio nel lavoro di gruppo.
Evita la ricerca di sensazioni forti; nelle decisioni è molto cauto.	<b>Ricerca di stimoli</b> 1 2 3 >	Si annoia facilmente e necessita di alti livelli di stimolazione; è propenso a prendere rischi e ricerca la sensazione forte.
Discute poco, non difende a lungo le proprie posizioni; lascia ad altri il controllo delle attività.	<b>Assertività</b> 1 2 3 >	Difende con forza le proprie opinioni; discute attivamente; tende ad essere leader del gruppo.
Reagisce in modo poco energico e le emozioni positive sono meno frequenti e più difficili da innescare.	<b>Ottimismo</b> 1 2 >	E' particolarmente propenso a provare una gamma ampia di emozioni positive come ottimismo, entusiasmo e gioia.
<b>Amicalità</b>		
Può risultare poco modesto e talvolta arrogante. Ha alti livelli di autostima.	<b>Riservatezza</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 <	Non si mette mai al centro dell'attenzione. Questo può essere dovuto a bassa autostima.
Per raggiungere l'obiettivo è disposto ad imporsi sugli altri; può essere poco disponibile al compromesso.	<b>Cooperazione</b> 1 2 3 4 5 6 <	Non ama i confronti ma è disponibile al compromesso e alla cooperazione nel gruppo di lavoro.
La richiesta di aiuto viene vissuta come una imposizione; non aiuta spontaneamente gli altri	<b>Altruismo</b> 1 2 3 4 5 6 <	Trova soddisfazione dall'aiutare gli altri; l'aiuto non viene sentito come sacrificio.
Non è molto influenzato dalla sofferenza umana. Nel prendere decisioni si basa sui dati e tende ad essere imparziale.	<b>Empatia</b> 1 2 3 4 5 >	E' in grado di comprendere i bisogni delle altre persone e risulta compassionevole e comprensivo.
Mantiene un alto grado di riservatezza; non si espone facilmente e non fa intravedere le sue intenzioni.	<b>Integrità</b> 1 2 3 4 >	Interagisce in modo franco e sincero; non nasconde i propri obiettivi.
Pensa che le persone siano in genere potenzialmente pericolose ed egoiste.	<b>Fiducia</b> 1 2 3 4 >	Pensa che le persone siano oneste e abbiano buone intenzioni.

Ecco invece un esempio di descrizione delle competenze manageriali collegate ad un ruolo lavorativo:

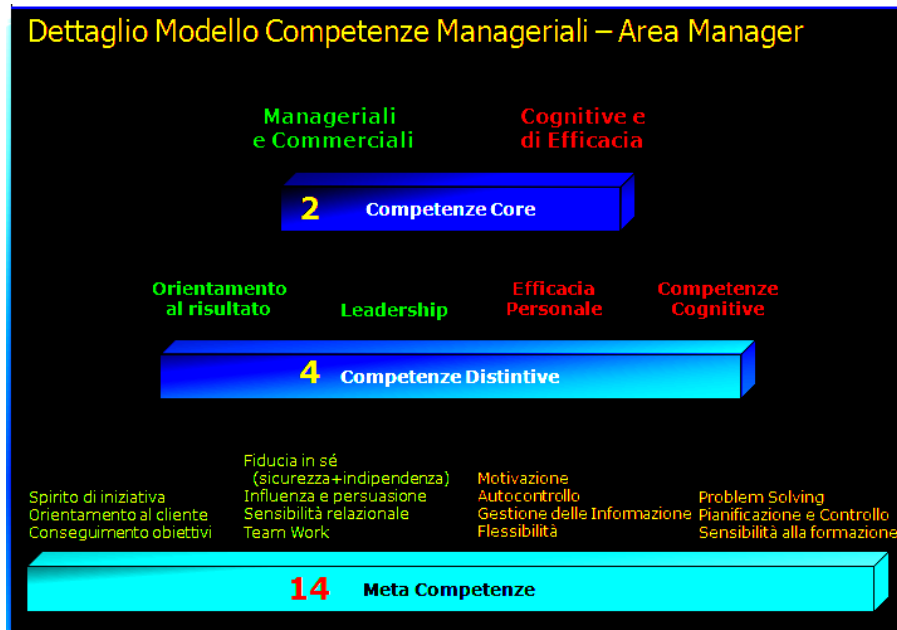
Competenze manageriali	
<b>Team Work</b>	<p>1 2 3 4 5 &gt;</p> <p>Ha la capacità di cooperare adeguatamente nell'ambito di un gruppo di lavoro e si dimostra disponibile a collaborare nel portare avanti lavori e progetti concordati con il team. Può migliorare nella capacità di comprendere il significato dei diversi ruoli all'interno del gruppo, di gestire i conflitti e di pianificare al meglio i tempi di realizzazione delle attività concordate.</p>
<b>Pensiero analitico</b>	<p>1 2 3 4 5 &lt;</p> <p>Utilizza in maniera parziale la logica ed il ragionamento per analizzare i problemi in profondità. Si accontenta, in genere, di fornire spiegazioni semplici dei fenomeni osservati e cerca di fornire soluzioni pratiche alle diverse problematiche che si presentano. Riesce ad intravedere i rapporti complessi che stanno alla base dei problemi affrontati, ma le risulta difficoltoso applicare procedimenti e metodi in grado di ottimizzare le diverse soluzioni possibili.</p>
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	<p>1 2 3 4 5 &lt;</p> <p>E' moderatamente interessata ad utilizzare la logica e l'approccio sistemico per raggiungere gli obiettivi che sono di volta in volta stabili. Risulta mediamente propensa ad anticipare in maniera organica ed ordinata il probabile sviluppo di progetti in termini di risorse, rischi, risultati, ecc... e la programmazione e la pianificazione organizzativa potrebbero negativamente risentirne.</p>
<b>Problem Solving</b>	<p>1 2 3 4 &gt;</p> <p>Ha la capacità di identificare semplici relazioni causali tra i fenomeni osservati. Può essere debole sotto il profilo della creatività e della produzione di idee e soluzioni prima di prendere decisioni. Non è sua abitudine sviluppare criteri per ottimizzare situazioni critiche o per prevedere l'impatto di possibili soluzioni a problemi.</p>

Ed ecco come rispetto alle competenze attese si presenta il profilo di un candidato rispetto al suo gruppo di riferimento:

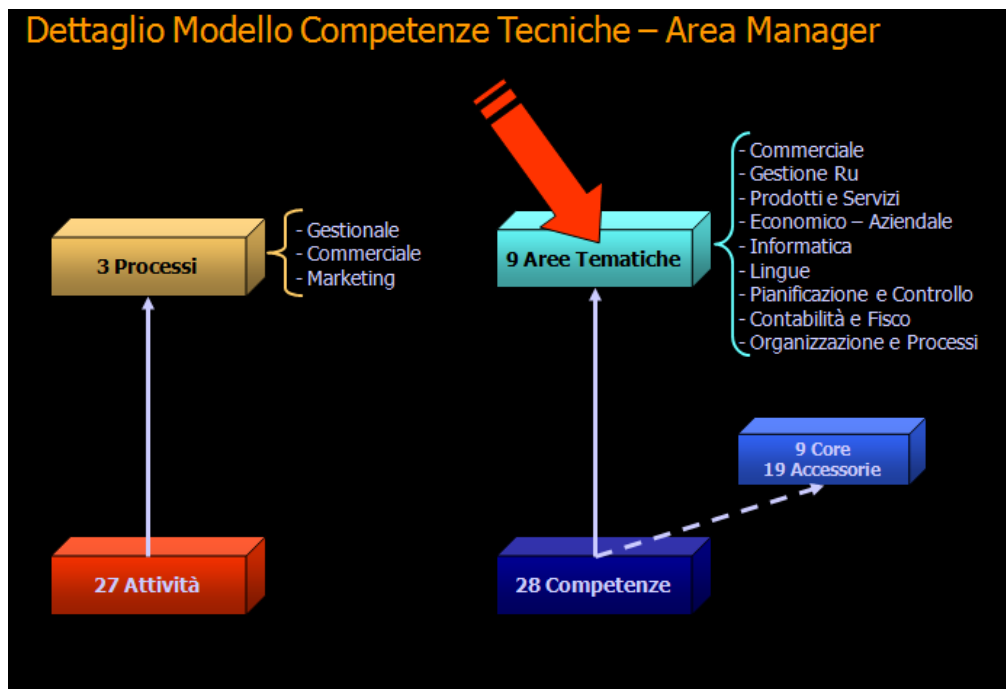


### 10.01. IL REPERTORIO DELLE COMPETENZE AZIENDALI: UN ESEMPIO DI MODELLO

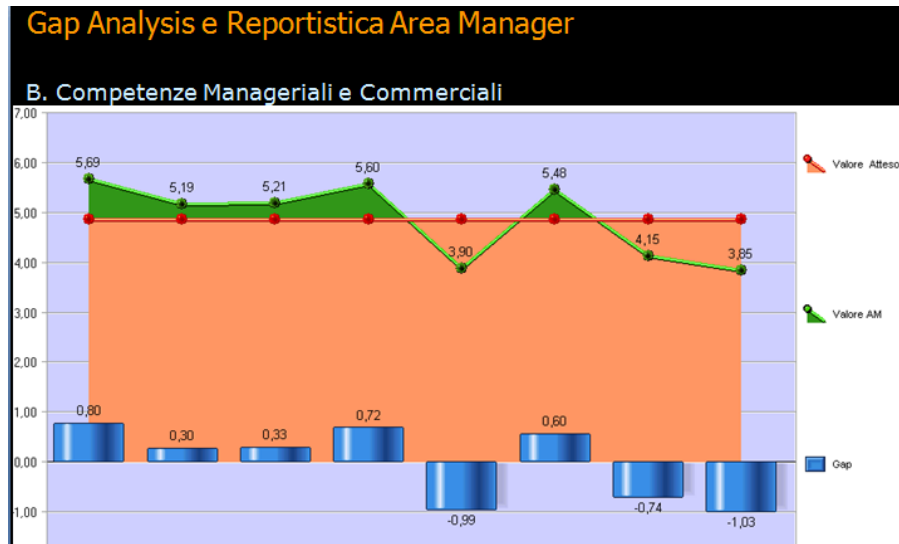
Dettaglio modello delle competenze dell'organizzazione valutate per una multinazionale dell'automobile.



E' possibile comunque agire sia sulle competenze tecniche che su quelle manageriali e soft skills (esempio progetto multinazionale dell'Automobile)



In termini di Gap Analysis complessiva per ruolo:



## 10.02. LE PROVE SUCCESSIVE ALLA PRIMA

Il sistema Skill View™ riprende la teoria dei cinque fattori di personalità elaborata da Costa e McCrae. Questi autori dimostrano che i tratti di personalità (che sono 5, come molte ricerche hanno confermato, e cioè: Equilibrio Emotivo o Nevroticismo; Estroversione; Apertura Mentale; Amicalità o Amabilità; Coscienziosità o Consapevolezza) persistono nel tempo e sono influenzati dalla genetica e dalla chimica.

Skill View™, come previsto dalla Teoria dei 5 tratti di Costa e McCrea, erogato in due momenti diversi della vita della persona (ripetizione del test su una persona) restituisce nelle due prove, se la compilazione del test si rivela accurata, un profilo di personalità molto simile.

Come si evidenzia i valori complessivi della personalità di .... XY (caso reale) ... senza nessun tipo di intervento formativo o di sviluppo, rimangono complessivamente immutati nel tempo:

Anno 2007

<b>Amicalità</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Coscienziosità</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Apertura mentale</b>	1	2	3	4	5	
<b>Equilibrio emotivo</b>	1	2	3	4		
<b>Estroversione</b>	1	2	3	4		

Anno 2008

<b>Amicalità</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Coscienziosità</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Apertura mentale</b>	1	2	3	4	5	
<b>Equilibrio emotivo</b>	1	2	3	4		
<b>Estroversione</b>	1	2	3	4		

Evidentemente l'incidenza della genetica sul comportamento non può essere ritenuta determinante al 100%. Un grande valore, nel formarsi della personalità, è attribuito anche all'ambiente e all'esperienza che ogni persona accumula. Grazie a ricerche recenti, che incrociano dati di tipo genetico e chimico è stato possibile stabilire, ad esempio, che in soggetti che presentano una specificità genetica, momenti di vita particolarmente stressanti, sono causa diretta dello scatenarsi di forme depressive ( si veda la ricerca di Caspi, 2003)<sup>4</sup>

Ad oggi si ritiene che la personalità delle persone è la combinazione di elementi genetici e ambientali in misura paritaria (al 50%).

Uno degli aspetti più rilevanti della teoria dell'Intelligenza Emotiva è quindi collegata alla possibilità di poter migliorare alcuni aspetti del proprio comportamento tramite specifico training.

Questo non significa che cambia la personalità, ma tramite specifico allenamento alcuni sottofattori di personalità, quelle che meno si caratterizzano sotto il profilo genetico e quindi delle competenze, possono essere migliorate.

Vediamo un caso aziendale dopo

- 1) analisi iniziale con Skill View;
- 2) formazione e sviluppo;
- 3) ripetizione di Skill View dopo un anno.

<sup>4</sup> Caspi, A., et al. "Influence on life stress on depression: Moderation by a polymorphism in the 5-HTT gene, in "Science", 301, pp. 386 – 389.

## **11. L'ANALISI E LO SVILUPPO DI UN RUOLO**

**Ruolo: Contract .....** (nome di fantasia: EMANUELA)

### **I tratti di Emanuela nel 2007.**

Diverse erano le caratteristiche positive di EMANUELA evidenziate nel report del 2007. Tra queste caratteristiche senz'altro c'erano la Socievolezza, l'Integrità e la motivazione al successo. Riteneva, inoltre, di poter migliorare nella capacità di gestire le persone come anche quella di presentare in pubblico. Sentiva che doveva migliorare a parlare di più e meglio in pubblico. Si sentiva, in ogni caso, molto disponibile ad imparare

1. Estroversione. EMANUELA doveva migliorare sul fronte dell'Assertività.
2. Amicalità. Si consigliava a EMANUELA di studiare le strade per migliorare la cooperazione verso gli altri.
3. Coscienziosità. EMANUELA doveva seguire maggiormente le direzioni offerte dall'Organizzazione e ad essere maggiormente sistematica. Doveva avere maggiore autostima nei propri mezzi e sentirsi in grado di raggiungere i propri Obiettivi. Sotto questo profilo andava continuamente supportata per aumentare la sua fiducia personale.
4. Stabilità emotiva. EMANUELA risultava essere debole in alcuni sottofattori di questo tratto. Dimostrava tuttavia forte capacità di controllo che metteva in atto in molte delle sue attività professionali.
5. Apertura Mentale. EMANUELA, infine, risultava essere persona particolarmente aperta alle novità e in grado di buttarsi con audacia (era il tratto distintivo) in nuove situazioni e progetti.

### **I tratti di Emanuela nel 2008.**

Con la ripetizione di Skill View le competenze di EMANUELA sono effettivamente migliorate. Complici del miglioramento sono stati:

- **l'audacia.** EMANUELA si è inserita perfettamente nei nuovi progetti che gli sono stati proposti. Ha acquisito maggiore fiducia in se stessa e oggi è in grado di gestire con managerialità le proprie attività.

- **la sensibilità alla formazione.** E' il tratto molto importante che consente a EMANUELA di entrare con competenza nelle nuove attività

- **la formazione.** Come elemento e stimolo aggiuntivo per migliorare nelle competenze evidenziate deboli nel 2007.

I sottofattori di personalità responsabili dei miglioramenti:

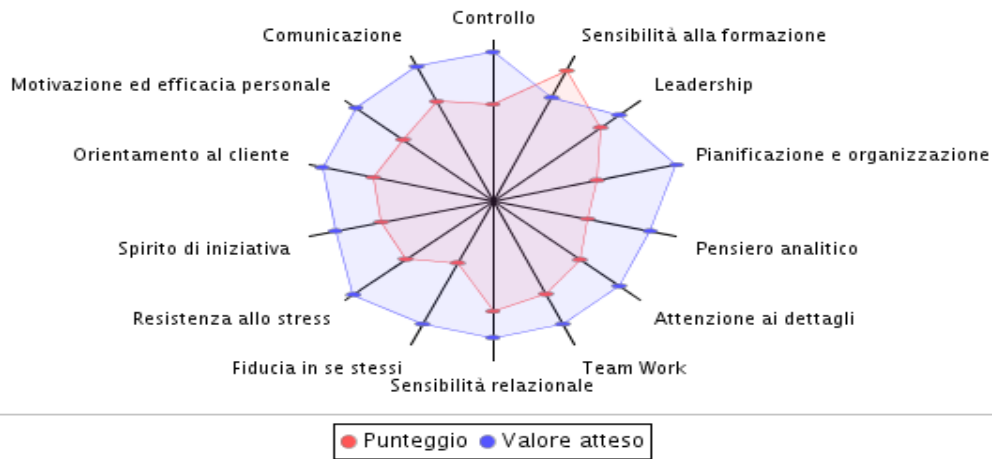
1. **Estroversione.** Sono aumentati e migliorati notevolmente l'Assertività e la cordialità.
2. **Amicalità.** La cooperazione è rimasta invariata ma risulta più sensibile alle richieste altrui.
3. **Coscienziosità.** Il rendimento è passato da un po' più di 2 a un po' meno di 6. E' migliorata la metodicità (da 3 a 6). Rimane invariata la motivazione al successo.
4. **Stabilità emotiva.** La fiducia in se stessa è passata da 3 ad 8.
5. **Apertura Mentale.** E' aumentato il valore dell'Intellettualità (passato da 5 ad 8) ciò significa che si sente molto valorizzata, sotto questo aspetto.

Il miglioramento è reso evidente sia in ragione delle competenze complessive (le 31 competenze di Skill View) e sia quelle collegate al Ruolo lavorativo.

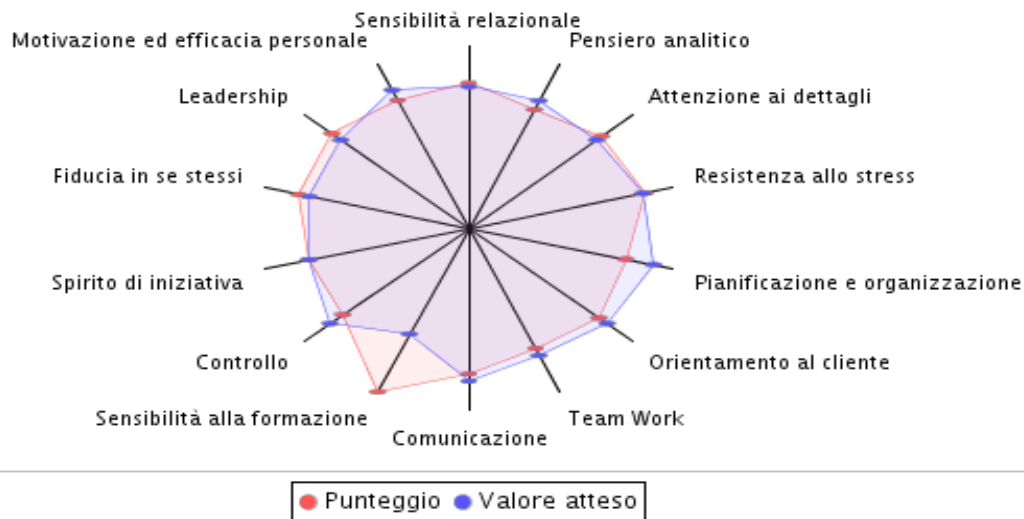
2007	2008
Innovazione	Innovazione
Sensibilità alla formazione	Sensibilità alla formazione
Flessibilità/adattabilità	Flessibilità/adattabilità
Influenza e persuasione	Influenza e persuasione
Strategia	Strategia
Gestire le informazioni	Gestire le informazioni
Leadership	Leadership
Orientamento sociale	Orientamento sociale
Decision Making	Decision Making
Cooperazione	Cooperazione
Altruismo	Altruismo
Problem Solving	Problem Solving
Sensibilità relazionale	Sensibilità relazionale
Comunicazione	Comunicazione
Autonomia	Autonomia
Direzione	Direzione
Autocontrollo	Autocontrollo
Conseguire obiettivi	Conseguire obiettivi
Orientamento al cliente	Orientamento al cliente
Team Work	Team Work
Impegno lavorativo	Impegno lavorativo
Motivazione ed efficacia personale	Motivazione ed efficacia personale
Spirito di iniziativa	Spirito di iniziativa
Controllo	Controllo
Attenzione ai dettagli	Attenzione ai dettagli
Resistenza allo stress	Resistenza allo stress
Pianificazione e organizzazione	Pianificazione e organizzazione
Persistenza	Persistenza
Risultati/sforzi	Risultati/sforzi
Pensiero analitico	Pensiero analitico
Fiducia in se stessi	Fiducia in se stessi
	Strategia
	Fiducia in se stessi
	Gestire le informazioni
	Conseguire obiettivi
	Autocontrollo
	Decision Making
	Orientamento sociale
	Attenzione ai dettagli
	Impegno lavorativo
	Direzione
	Comunicazione
	Sensibilità relazionale
	Orientamento al cliente
	Spirito di iniziativa
	Motivazione ed efficacia personale
	Pianificazione e organizzazione
	Controllo
	Risultati/sforzi
	Persistenza
	Altruismo
	Team Work
	Autonomia
	Pensiero analitico
	Cooperazione

## Le competenze collegate al Ruolo lavorativo:

### Emanuela 2007

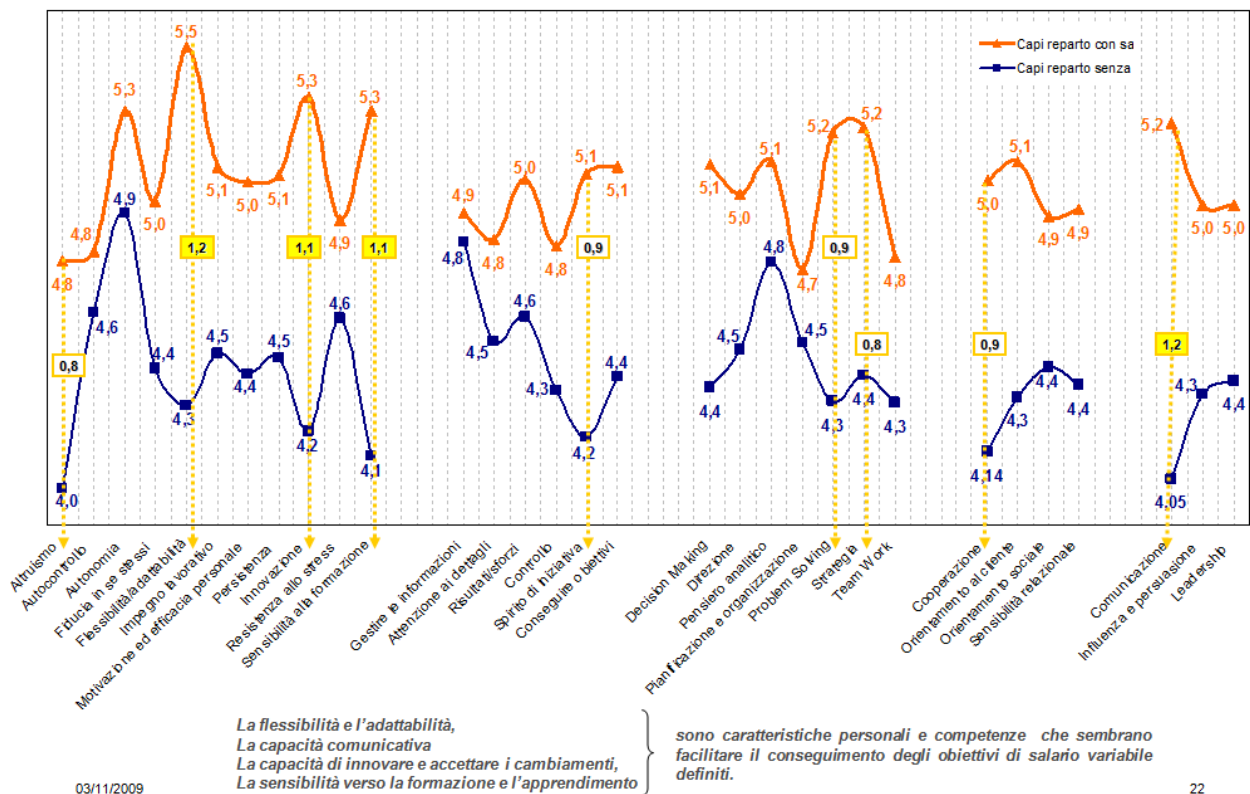


### Emanuela 2008



## 11.01. LE COMPETENZE DI SUCCESSO E I BENEFIT PER L'AZIENDA E IL DIPENDENTE: ESEMPIO DA UN'ANALISI NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

Il profilo di personalità sembra incidere sulla capacità di conseguire gli obiettivi di business definiti e conseguentemente di accedere al salario incentivante



03/11/2009

22

## **12. RASSEGNA DI ALCUNI CASI IN AMBITO BANCARIO**

L'obiettivo che si pone la rassegna di casi in ambito bancario è quello di incoraggiare i professionisti gli esperti, ma anche gli incaricati interni alle aziende, che operano nell'ambito delle risorse umane a far uso di sistemi standardizzati per l'analisi delle caratteristiche e delle competenze delle persone.

Nell'ambito bancario si era già impegnato il dott. Alberto Corcos con un'esperienza di assessment di lavoratori "over 45" che operano in aziende che vivono momenti di grande trasformazione. Tale esperienza, riportata nel suo libro, *"Leader Per Coaching"* (Franco Angeli, Milano 2008), faceva riferimento alle modalità di utilizzo del sistema Skill View™ per l'analisi delle soft skills nel contesto del metodo "Leaders' Peer Coachin".

Il metodo Leaders' Peer Coaching è basato su tecniche collaudate di apprendimento esperienziale, coaching e motivazione. Tale metodo, fondato sulla trasformazione delle abilità di manager e specialisti, è stato utilizzato in situazioni lavorative che richiedevano una corretta ed equilibrata gestione del cambiamento organizzativo. Inoltre lo stesso approccio metodologico può risultare estremamente utile per la condivisione in ambito lavorativo delle abilità tacite, e può risultare di particolare efficacia per riqualificare i lavoratori over 45 e per trasmettere ai più giovani competenze informali a valore aggiunto.

A partire da questa esperienza e facendo tesoro di altre maturate in ques'ambito (come quella svolta per conto della Banca Nazionale del Lavoro all'inizio del nuovo millennio) può risultare utile capire come può essere utilizzato il sistema Skill View™ in altre situazioni come quelle di selezione e valutazione del potenziale di nuove risorse.

Si riportano di seguito due casi delle soluzioni adottate dal Centro Universitario Internazionale in due contesti di assunzione di talenti e loro destinazione in azienda.

## **12.01. CASE HISTORY 01: SELEZIONE DI GIOVANI TALENTI**

**Obiettivo:** evidenziare le potenzialità dell'utilizzo del sistema Skill View™ per la selezione di giovani talenti.

### **Il contesto della selezione**

Il Centro Universitario Internazionale (CUI) è stata incaricato di supportare un gruppo Bancario Internazionale in un'attività di selezione di stagisti.

Il **profilo** dello stagista da reclutare, fornito dall'azienda, presentava le seguenti caratteristiche :

- ◆ essere laureato da poco o laureando (preferibilmente all'ultimo anno del corso di laurea magistrale) in Economia e Finanza (in particolare Finanza dei Mercati);
- ◆ essere capace di conseguire la laurea nei tempi previsti e con votazioni attestanti il successo scolastico (attestato dai voti degli esami , con voto di laurea atteso oltre il 107);
- ◆ essere in grado di comunicare in lingua inglese (certificazione ed attestati quali: IELTS, TOEFL, ecc...);
- ◆ provenire da università italiane di prestigio (Università Cattolica, Bocconi e Politecnico).

Gli stagisti da selezionare dovevano dimostrare di possedere soprattutto caratteristiche cognitive già riscontrate in ambito accademico. L'azienda committente ha chiesto al CUI di misurare tali caratteristiche dei candidati tramite prove e test.

I tempi di selezione indicati dall'azienda erano strettissimi: dal primo contatto con i candidati alla presentazione di una rosa di candidati all'azienda ( 3 candidati per ogni stage a disposizione) per la scelta definitiva (n. 6 stagisti da scegliere tra i 18 presentati), non dovevano trascorrere più di 5 gg. lavorativi.

Il CUI ha suggerito all'azienda di contattare immediatamente, e per e-mail, i candidati che avevano già inviato un loro CV ed indicare loro la procedura di selezione (una quarantina) messa a punto e che prevedeva:

- ◆ la compilazione On Line del questionario di autovalutazione Skill View™ , opportunamente configurato dal CUI per identificare i best performer in ambito accademico;
- ◆ la convocazione dei candidati ad un colloquio motivazionale, preceduto dall'erogazione di due prove: *una di efficienza cognitiva* (a tale scopo, come indicato dall'azienda committente, sono state utilizzate le matrici di Raven Advanced) e *l'altra di un test di problem solving particolarmente difficile* (preparato dal CUI);
- ◆ di permettere ai candidati di poter esprimere la loro preferenza dell'area lavorativa di maggior interesse, anche se l'azienda in questione proponeva ai candidati, in effetti, uno stage a 360° nelle diverse aree nella quale opera, convinta che il talento possa emergere spontaneamente nella realtà lavorativa.

## Attività e risultati

La e-mail è stata recapitata ai candidati che avevano espresso interesse a svolgere lo stage. 34 candidati su 40 hanno risposto al Questionario Skill View™ entro 24 ore dal ricevimento della mail. Non c'è stata necessità di telefonare o inviare SMS ai candidati per sollecitarne la risposta. Il sistema Skill View™ ha permesso di individuare tra candidati i che hanno risposto gli “stagisti” ricercati dall'azienda: 22 dei 34 candidati che hanno risposto sono stati convocati per il proseguimento dell'iter di selezione. 12 candidati che presentavano caratteristiche distanti da quelle ricercate sono stati mantenuti di riserva per un eventuale allargamento del numero di stagisti in posizioni simili.

I risultati elaborati dal sistema Skill View™, *fatto questo di particolare rilevanza*, sono stati coerenti con i dati di “soglia” indicati dall'azienda relativamente al successo accademico ed alla votazione.

Così coloro che si trovavano vicino al profilo indicato dall'azienda committente, sono stati individuati da Skill View™ come maggiormente corrispondenti al profilo atteso (relativamente alla similarità tra profilo cercato e competenze dei candidati).

Inoltre, il sistema Skill View™ ha anche permesso di descrivere, fin dalla fase iniziale della selezione, soprattutto le potenzialità del profilo dei candidati, facilitando anche l'intervista di selezione ed il colloquio motivazionale.

L'attività svolta ha anche permesso di verificare che i test di efficienza cognitiva (per la prima prova erogata ai candidati: le matrici di Raven) venivano meglio svolti da coloro che già si erano allenati con tali tipo di prove. E pertanto si sono rivelanti strumenti che solo parzialmente possono indicare i best performer in ambito lavorativo.

Tutti i candidati non sono stati in grado di risolvere il test di problem solving avanzato (la seconda prova di selezione prevista). Coloro che, comunque, si sono più avvicinati alla risoluzione del problema posto (2 su 22) si sono dimostrati capaci di applicare metodologie di tipo probabilistico apprese durante i corsi all'università e rammentavano di aver dovuto far fronte a problemi simili. La sperimentazione preliminare ha dimostrato che questa prova viene risolta da un numero molto esiguo di soggetti.

In definitiva, Skill View™ e la procedura di selezione messa a punto, hanno contribuito a monitorare in maniera veloce e controllabile:

- ◆ il numero delle risposte all'offerta dei candidati ed il loro livello di interesse
- ◆ i macro dati di interesse dell'azienda (soprattutto di tipo anagrafico e curriculare-accademico)
- ◆ le competenze collegabili con il profilo atteso
- ◆ le convocazioni per i colloqui, grazie ad una graduatoria di similarità tra il profilo atteso e le caratteristiche dei candidati
- ◆ la chiusura della selezione nei tempi stabiliti.

In prospettiva, l'utilizzo del sistema Skill View™ può essere allargato per una verifica di quelle skills che i candidati posseggono in diversa misura rispetto al profilo o ruolo atteso. Ciò al fine di



utilizzare criteri di valutazione e previsione più ampi e accurati rispetto a quei metodi che fanno ricorso solo a test di tipo cognitivo.

**Risultati:** gli stagisti presentati nel tempo stabilito sono quelli indicati dalla committenza

## **12.02. CASE HISTORY 02: VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DI NEO-ASSUNTI**

**Obiettivo:** identificare le potenzialità di giovani assunti e assegnarli nelle aree di lavoro dall'impresa con la posizione di Junior Manager.

### **Il contesto della valutazione**

Un grande gruppo bancario internazionale che opera nei paesi del Medio Oriente ha chiesto al Centro Universitario Internazionale di poter valutare le potenzialità lavorative di propri neo-assunti nelle diverse aree bancarie e finanziarie nelle quali il gruppo opera.

In particolare le aree di lavoro dell'azienda sono:

- Human Resources
- Financial Control
- Administration
- Risk Management
- Credit Analysis,
- Trading
- Broker
- Auditing
- Relationship Management
- Operations
- Remedial
- Sales
- Marketing
- Business Development

I neoassunti di lingua madre libanese, laureati con master nelle principali università nazionali ed internazionali, erano stati assunti autonomamente dal gruppo bancario.

Si trattava di conoscere le competenze dei neolaureati, in termini di potenzialità, tenendo presente che le competenze dell'impresa bancaria si presentavano con la seguente struttura:

## Developing Others (DO)

The intention and action to improve and develop the long term performance / capability of teams and team members with an appropriate level of need analysis, mentoring, coaching and other thought and effort.

1	<b>Cares about Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Is positive about someone's development potential.</li> <li>Is able to see a person's developmental potential.</li> <li>Believes others want to learn and develop.</li> <li>Sets the scene for development.</li> </ul>
2	<b>Provides Routine Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trains people on the job through giving task specific instructions and guidance.</li> <li>Demonstrates how a task is accomplished.</li> <li>Recognises longer-term development needs of staff and delegates tasks as part of their development.</li> <li>Proposes in-house training, external courses, mentoring and learning experiences to address development needs.</li> </ul>
3	<b>Provides Developmental Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creates career opportunities for people's development and growth (e.g. creating opportunities for lateral / cross functional moves).</li> <li>Provides development opportunities for the aim of having sufficient fit-for-purpose staff available at the right time.</li> <li>Allows reporting staff development opportunities to help them grow into own role (i.e. creates a second line).</li> <li>Provides constructive developmental feedback that highlights long term development opportunity.</li> </ul>
4	<b>Builds organizational Capability</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fosters the creating of a learning environment across the business / group.</li> <li>Puts in the process that lead to a match between team capability and growth projections (Talent Management).</li> <li>Promotes a culture of equal opportunities throughout the business.</li> <li>Identifies and develops people and structures to build the organization for the future.</li> </ul>

### Why it matters to the business?

There is a critical need to foster and develop team and leadership talent to decrease reliance on limited market supply, to nurture the next generation of leaders; to support expansion and to ensure the organization meets manpower targets

Naturalmente i livelli attesi per competenza sono in funzione di un percorso di crescita dei giovani assunti, ad esempio, :

COMPETENCES OF THE BANK	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year
Developing Others	Level 1	Level 1	Level 1	Level 2	Level 3

### Attività

La prima attività è stata quella di identificare le competenze attese dall'azienda con quelle presenti i Skill View™ e procedere ad un set up iniziale del sistema stabilendo anche il livello atteso per la posizione indicata dalla Banca.

Le competenze interessate all'analisi, in questa prima fase, sono quelle di "Level 1" :

COMPETENCES OF THE BANK	LEVEL	COMPETENCES IN SKILL VIEW REPORT	Expexcted Values
Achievement Motivation	2	Motivation and personal effectiveness	5
Analytical Thinking-Problem Solving	2	Problem Solving	5
		Analytical thinking	5
Conceptual Thinking - 'Big Picture'	2	Innovation	7
Customer Service Orientation	2	Client orientation	5
Developing Others	1	Control;	6
Flexibility	2	Flexibility/Adaptability	6
Impact & Influence - Communication	1	Influence and persuasion; Comuncation	5
Information Seeking	3	Managing information	5
Initiative	1	Spirit of initia	5
Leadership		Leadership	5
Organisational Commitment	1	Planning and organisation	5
Profit Driven	1	Attainment of objectives	5
Relationship Building	1	Sensitiveness to Relationships	5
Teamwork & Cooperation	1	Team Work;	5
		Cooperation	6
Integrity	2	ROLE VIEW - Itegrity and Reliability *	

L'attività è stata seguita localmente da una psicologa di una società partner del CUI. Il Questionario è stato erogato in maniera controllata (in aula ma su PC connesso in rete). L'analisi dei dati e il report è stato elaborato dal CUI in Italia.

I candidati si sono compilati la prova Skill View™ in lingua inglese dopo set up del sistema. E' stata questa la seconda attività che è stata svolta e che era stata preceduta dalla personalizzazione del Questionario Skill View™, sotto il profilo statistico e psicometrico, per poter essere erogato ad una popolazione medio-orientale di lingua inglese. In questo modo i neoassunti hanno compilato il Questionario Skill View™ in lingua inglese per i paesi medio-orientali. In questo modo il soggetto compilatore si confronta, nei risultati, con un campione rappresentato dalla propria popolazione.

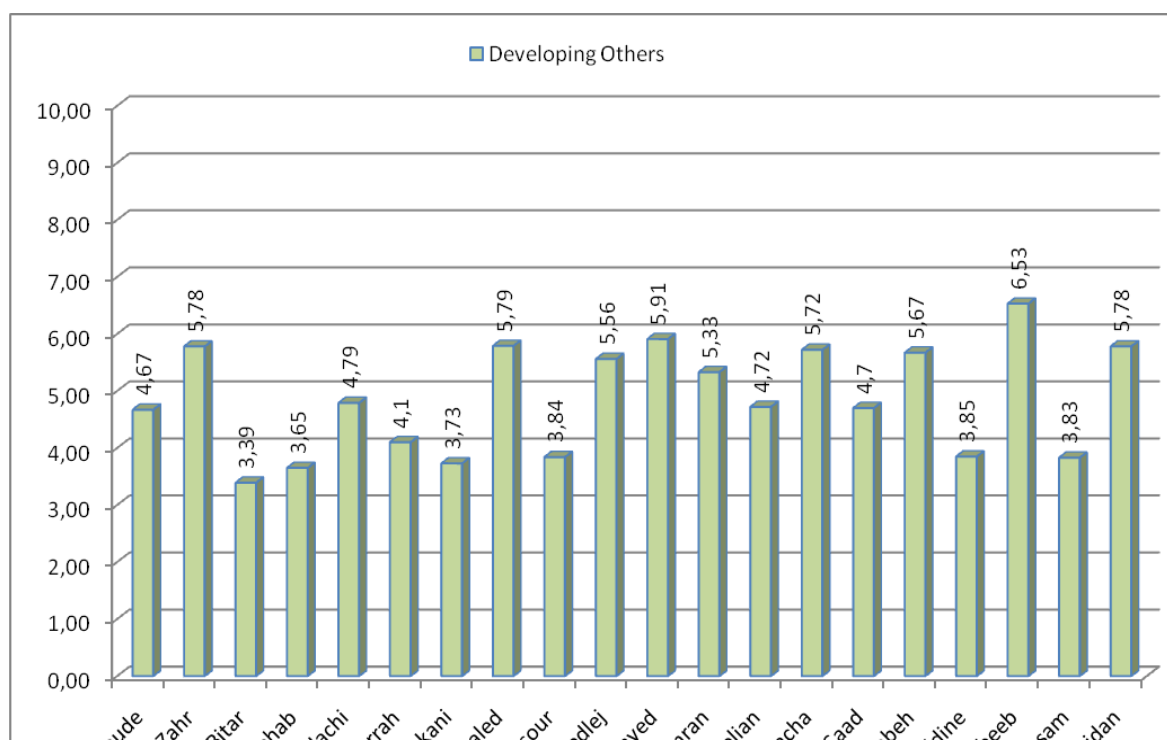
Il gruppo da esaminare era suddiviso per:

Candidates for Sex	Number
Male	16
Female	4

La terza attività ha permesso di svolgere una comparazione del livello di competenza per ognuno dei candidati. Ad esempio:

*Developing Others :*

- *Is positive about someone's development potential.*
- *Is able to see a person's developmental potential.*
- *Believes others want to learn and develop.*
- *Sets the scene for development.*



Con la quarta attività si è descritto il gruppo dei giovani assunti oggetto di valutazione da parte di Skill View™:

Si tratta di un gruppo di candidati che presentano, sotto il profilo dei **rapporti interpersonali**, ottime caratteristiche di cooperazione e socievolezza. Le doti manageriali complessive si presentano di buon livello. I candidati sono generalmente metodici, capaci di rendere al meglio e dotati di un buon senso del dovere. Presentano delle discrete motivazioni a raggiungere il successo, sono dotati di forza interiore, audaci e ricettivi verso gli stimoli che sono loro forniti. Hanno fiducia nelle proprie capacità, sono freddi e pieni di interessi. Tra le aree di miglioramento ci sono l'attività (le persone devono essere seguite ed è necessario dettare i temi di lavoro), l'ottimismo e l'empatia. Queste due ultime caratteristiche incidono negativamente sui profili lavorativi collegati alle vendite e ai rapporti con la clientela. Ci saranno quindi molti più candidati orientati di più ad un lavoro manageriale interno, amministrativo, e un po' meno orientati verso un lavoro di mercato e sviluppo (quali vendite dirette, consulenza finanziaria).

**Infine** (quinta attività) per ogni candidato è stata indicata l'area di lavoro che meglio potrà valorizzare i talenti riscontrati. Quindi per le informazioni raccolte tramite Skill View™ è stato possibile ipotizzare, per le 4 Macro aree di attività proposte dal gruppo bancario, gradi diversi di riuscita sul lavoro.

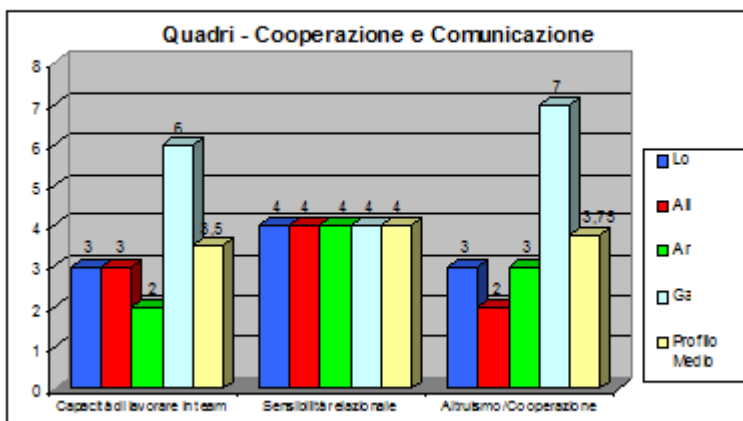
Si è quindi proposto il seguente incrocio tra le caratteristiche di personalità dei candidati (non le competenze) e le Macro aree di lavoro.

MACRO AREA	Molto Adeguato	Mediamente adeguato	Poco adeguato	Non adeguato
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resources</li> </ul>	Nome	Nome	Nome	Nome
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Control</li> <li>• Administration</li> <li>• Risk Management</li> <li>• Credit Analysis,</li> <li>• Trading</li> <li>• Broker</li> <li>• Auditing</li> </ul>	Nome	Nome	Nome	Nome
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship Management</li> <li>• Operations</li> <li>• Remedial</li> </ul>	Nome	Nome	Nome	Nome
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales</li> <li>• Marketing</li> <li>• Business Development</li> </ul>	Nome	Nome	Nome	Nome

### 13. OUTPUT GRAFICI

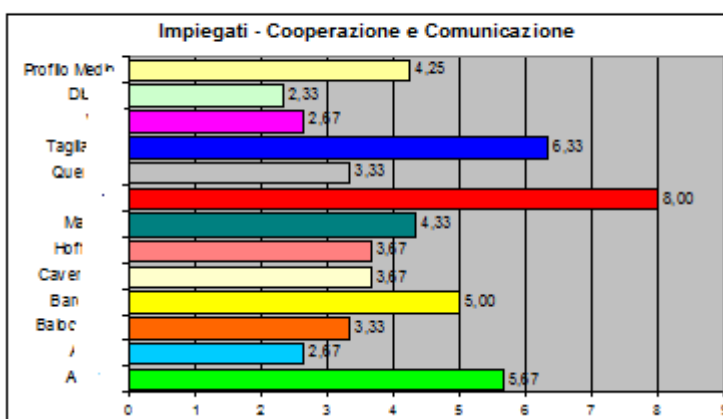
Naturalmente scaricandosi i dati delle prove di Skill View, in formato Excel, si possono sviluppare diversi report: ad esempio, ecco un grafico di valutazione di Cooperazione e comunicazione di un gruppo di Quadri al confronto con degli impiegati

#### E. Cooperazione e Comunicazione



Impiegati

#### E. Cooperazione e Comunicazione



In sostanza possono essere trovate diverse soluzioni grafiche per facilitare la lettura dei dati. Tutto sta nel comprendere lo scopo di utilizzo del sistema.