

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

**CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE
CONTINUA**

**CLASSE DI LAUREA IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE DEGLI ADULTI E DELLA
FORMAZIONE CONTINUA**

TESI

***L'IMPORTANZA DELLE SOFT SKILLS NEI COLLOQUI DI LAVORO: LA
VALUTAZIONE DELLA PIATTAFORMA SKILLGYM***

RELATRICE: PROF.SSA CRISTINA ZAGGIA

LAUREANDA: MANUELA MULE'

MATRICOLA: 2018942

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
<i>Presentazione dell'elaborato</i>	2
<i>Scopo della ricerca</i>	4
1. <i>EMPLOYABILITY – OCCUPABILITA'</i>	5
1.1. <i>Definizione del termine</i>	5
1.2. <i>L'evoluzione del concetto</i>	15
1.3. <i>Il colloquio di lavoro</i>	21
2. <i>LE COMPETENZE TRASVERSALI UTILI PER L'OCCUPABILITA'</i>	34
2.1. <i>Definizione di competenza</i>	34
2.2. <i>Le skills e l'employability</i>	45
2.3. <i>Le soft skills e il loro ruolo nell'employability</i>	51
2.4. <i>Le soft skills richieste nel mondo del lavoro</i>	59
3. <i>SKILLGYM E ZICO</i>	71
3.1. <i>Il contesto</i>	71
3.2. <i>Il progetto</i>	73
3.3. <i>La sperimentazione</i>	75
4. <i>LA RICERCA</i>	82
4.1. <i>Presentazione del contesto</i>	82
4.2. <i>Domanda di ricerca, obiettivo e ipotesi</i>	83
4.3. <i>Il campione e la popolazione di riferimento</i>	84
4.4. <i>Metodologie e strumenti utilizzati per l'indagine</i>	85
4.4.1 <i>Questionario</i>	89

4.4.2. <i>Intervista</i>	92
5. <i>I RISULTATI DELLA RICERCA</i>	96
5.1. <i>Analisi dei dati</i>	96
5.1.2 <i>Analisi dei dati degli studenti</i>	97
5.1.3 <i>Analisi dei dati dei due collaboratori</i>	104
5.2. <i>Interpretazione e confronto dei risultati</i>	117
<i>CONCLUSIONI</i>	120
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	123
<i>SITOGRAFIA</i>	130

INTRODUZIONE

È sempre più attuale parlare al giorno d'oggi di occupabilità, ma cos'è l'occupabilità? Essa è la capacità di trovare e mantenere un lavoro soddisfacente. L'occupabilità è più precisamente definita come la capacità di muoversi autonomamente nel mercato del lavoro e di realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile. La capacità di lavorare di un individuo dipende dalle conoscenze, dalle competenze e dalle qualifiche di cui dispone, nonché dal modo in cui utilizza queste risorse e le presenta ai datori di lavoro. L'occupabilità si riferisce alla capacità di una persona di trovare un impiego, di mantenerlo il più a lungo possibile o di cambiarlo, migliorando così il proprio ruolo professionale. Tuttavia, l'occupazione di una persona è il suo valore professionale nel mercato del lavoro. Dato che viviamo in un mercato del lavoro caratterizzato da una notevole incertezza e incostanza, soprattutto nelle prime fasi dell'occupazione, è fondamentale prendersi cura della propria occupazione e migliorarla. Ma tuttavia, al giorno d'oggi il mondo del lavoro è sempre più competente e, i datori di lavoro non cercano più candidati con solo competenze tecniche ma che abbiano anche competenze trasversali. Infatti, sono proprio le competenze trasversali che fanno la differenza, è meglio mostrarle fin da subito e soprattutto nei colloqui di lavoro per non essere scartati fin da subito. Il colloquio di selezione in presenza è il più efficace e ha un forte impatto emotivo. L'interazione faccia a faccia può far emergere una migliore empatia con il selezionatore, un'emozione che rafforzerà le soft skills e dimostrerà la capacità di relazionarsi con gli altri (Petitti, R., 2022). Perché, assumere personale qualificato e responsabile è difficile. La ricerca di un insieme complesso di competenze tecniche rimane fondamentale, ma oggi ci si concentra molto sulle competenze trasversali, note anche come "soft skills". Perché le posizioni richiedono non solo competenze tecniche, ma anche intelligenza emotiva, creatività, adattabilità, approccio comunicativo e collaborativo. Per questo è importante che durante il colloquio è utile far emergere le proprie skills, sia hard che soft. Ognuno di noi ha capacità molto importanti, che influenzano il nostro comportamento nella vita lavorativa

e quotidiana. Quindi, in poche parole, è evidente che i datori di lavoro stanno già prendendo in considerazione competenze trasversali come, ad esempio la motivazione e la gestione dello stress durante i colloqui di assunzione, al fine di valutare i candidati in un ambiente di lavoro sempre più imprevedibile e complesso, ed è importante mostrare fin dai primissimi colloqui di selezione. Le soft skills rappresentano l'insieme di conoscenze, abilità e qualità che si acquisiscono attraverso numerose esperienze personali e professionali e che arricchiscono il risultato di tali esperienze. Comprendono la capacità di comunicare, di relazionarsi con leader e colleghi, di organizzare e gestire un gruppo di lavoro, di raggiungere gli obiettivi, ecc. (Grimaldi, A., 2019). Il termine "competenze trasversali" si riferisce più a una persona che al suo luogo di lavoro. È possibile riconoscerle dal modo costruttivo e positivo in cui la persona stabilisce e mantiene relazioni con gli altri o dal modo in cui affronta e gestisce i problemi. Queste competenze definite "trasversali" poiché abbracciano e integrano diversi domini di conoscenza e contesti applicativi, consentendo all'individuo di adattarsi a una varietà di situazioni e situazioni. Le soft skills sono più strettamente legate a chi siamo che alle nostre conoscenze. Le competenze trasversali, che di solito sono un aspetto evidente della personalità di una persona, coprono di conseguenza gli attributi caratteriali che determinano il modo in cui una persona interagisce con gli altri. Le 10 principali soft skills che i leader aziendali ritengono più essenziali sono: onestà, decenza, civiltà, responsabilità, abilità sociali, buon atteggiamento, professionalità, adattabilità, lavoro di squadra ed etica del lavoro. I dirigenti del mondo degli affari apprezzano molto le capacità relazionali dei candidati (Robles, M. M., 2012).

Presentazione dell'elaborato

Il presente elaborato è composto da quattro capitoli: nella prima parte, rispettivamente nel primo capitolo *“Employability – Occupabilità”* e nel secondo capitolo *“Le competenze trasversali utili per l’occupabilità”*, tratterà un quadro evolutivo e generale delle caratteristiche che definiscono l’occupabilità e le competenze. Nello specifico, nel primo capitolo viene descritta la definizione del termine e la ricostruzione storica dell’occupabilità, e nell’ultima parte del primo capitolo viene descritto l’importanza del

colloquio di lavoro, cos'è e come avviene un colloquio e alcuni consigli utili per affrontarlo al meglio. Nel secondo capitolo, mentre, tratterà la definizione del termine competenza, dove viene descritto la differenza tra le competenze tecniche e le competenze trasversali; e nell'ultima parte del capitolo si parlerà esclusivamente di quest'ultime, soprattutto della loro importanza nel mondo del lavoro odierno. Mentre, la seconda parte dell'elaborato tratterà esclusivamente della parte operativa della tesi, ovvero della ricerca. Quest'ultima parte prevede l'esamina accurata della ricerca, all'interno di cui verrà svolta una valutazione ex post relativa agli effetti e agli impatti della partecipazione e dell'utilizzo della piattaforma "SkillGym", progetto che è stato svolto l'anno scorso attraverso l'ente sociale Zico e che ha coinvolto diversi studenti universitari. In particolare, nel terzo capitolo "*Zico e SkillGym*" verrà descritto: la nascita di questo progetto, l'ente Zico, la piattaforma SkillGym e come è stato strutturato l'intero progetto. Infine, nell'ultimo capitolo, ovvero il quarto capitolo "*La ricerca*" verrà presentato il disegno di ricerca e il contesto nel quale è stato possibile lo svolgimento della presente ricerca. All'interno di questo capitolo, tratterà gli aspetti di analisi e definizione dell'area di ricerca quali: la popolazione di riferimento, il campione, gli obiettivi, i metodi e gli strumenti utilizzati e per finire gli esiti conseguiti dall'analisi degli strumenti utilizzati.

Quindi, in poche parole, la tesi tratta dell'importanza delle soft skills durante i colloqui di lavoro e la valutazione della piattaforma SkillGym che permette alle persone di allenarsi per affrontare al meglio i colloqui di lavoro. La tesi è suddivisa in due parti, dove: nella prima parte vi è una descrizione teorica degli argomenti principali ovvero: l'occupabilità, le soft skills e i colloqui di lavoro; la seconda parte parla della ricerca vera e propria, e quindi, della piattaforma e del progetto che è stato offerto dall'ente Zico, che ha permesso agli studenti universitari di partecipare a tale progetto che prevedeva l'uso della piattaforma per allenarli ai colloqui di lavoro e per migliorare le proprie soft skills.

Scopo della ricerca

L'obiettivo della ricerca è quello di mettere in luce l'importanza e il ruolo delle competenze trasversali, che sono importanti nel mondo del lavoro odierno e soprattutto è importante mostrarle fin dal primissimo colloquio di lavoro. In tal senso, la ricerca non si focalizza soltanto su ciò che sono le competenze trasversali a livello teorico e a livello lavorativo, ma tende a comprendere quali sono ad oggi le competenze più importanti per acquisire e mantenere un lavoro soddisfacente; e come si possono migliorare. Infatti, questa ricerca nasce dopo la fine di un progetto che è stato creato dall'ente sociale Zico, che ha deciso di promuovere la piattaforma "SkillGym" agli studenti universitari che, ha permesso a loro di capire come avviene un colloquio di lavoro. Infatti, questa ricerca tende a favorire un approccio in prospettiva di una valutazione sugli impatti che ha avuto questo progetto, e cerca di capire quali ricadute ha avuto sugli studenti e di comprendere quale impatto ha avuto per gli organizzatori di tale progetto.

1. EMPLOYABILITY – OCCUPABILITA’

1.1. Definizione del termine

Il termine “*employability*” non va tradotto con il termine “impiegabilità”, tuttavia non molto utilizzato. In italiano, indica un'ampia "utilizzabilità" e non è usato frequentemente nel contesto del mondo del lavoro. La definizione di *employability* è "la capacità di acquisire e mantenere un lavoro soddisfacente", va oltre la nozione generica di "adottabile, fruttuoso, servibile, impiegabile", che si ripete nei dizionari italiani senza mai fare un riferimento anche solo di sfuggita all'occupabilità. Per tradurre il termine *employability* è meglio utilizzare il termine in italiano *occupabilità*. Per molte persone l'occupabilità significa semplicemente trovare un lavoro, e il termine è sempre più usato con noncuranza e in modo intercambiabile con "impresa", che a sua volta viene confusa con "imprenditorialità" (Schio, E. R., & Salmon, M., 2019). L'occupabilità (*employability*) implica molto di più della capacità di ottenere il primo lavoro. Significa avere la capacità di fare affari, guadagnarsi da vivere e mantenere l'occupazione per tutta la vita. Inoltre, richiede la capacità di fare domande, di acquisire nuove competenze, di riconoscere e valutare le opportunità, di comprendere i propri diritti sul lavoro, compreso il diritto a un luogo di lavoro sicuro e salubre, di adattarsi con successo ai cambiamenti e di avere il coraggio di innovare (Schio, E. R., & Salmon, M., 2019). Il termine "occupabilità" è stato definito per la prima volta da Hillage e Pollard nel 1998. Essi hanno affermato che si tratta della capacità di trovare e mantenere un lavoro soddisfacente. Più in generale, la capacità di muoversi autonomamente all'interno del mercato del lavoro per realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile. Il grado di capacità lavorativa di un individuo dipende dalle sue conoscenze, abilità e attitudini, nonché dal modo in cui utilizza queste risorse e le presenta ai datori di lavoro. Dipende anche dall'ambiente (ad esempio, dalla situazione personale e dal mercato del lavoro) in cui si cerca lavoro. Secondo questi autori, la capacità di occupazione di una persona dipende dalle sue conoscenze, abilità e attitudini.

Inoltre, affermano che la capacità di gestire una carriera o il modo in cui le persone muovono, presentano e aggiornano le proprie risorse nel contesto del mercato del lavoro sono entrambi legati all'occupabilità (Boffo, V., & Terzaroli, C., 2017). Harvey (2001) riprende la definizione di Hillage e Pollard (1998). Egli definisce l'occupabilità individuale come la "propensione degli studenti a trovare un'occupazione", aggiungendo alla tesi di Hillage e Pollard (1998) che dovrebbe esserci una distinzione tra occupabilità individuale e occupabilità istituzionale, quest'ultima riferita alla performance istituzionale. Secondo Yorke (2006), invece, l'occupabilità di un individuo è "una combinazione di risultati, competenze, conoscenze e qualità personali che rendono i laureati più propensi a trovare un impiego e a raggiungere il successo in campi specifici, a beneficio proprio e della forza lavoro, della comunità e dell'economia". A questo proposito, Yorke (2006) concorda con Hillage e Pollard (1998) sul fatto che il concetto di occupabilità è legato alla capacità di una persona di trovare e assicurarsi un impiego. Tuttavia, a differenza di Hillage e Pollard (1998), l'autore specifica il tipo di occupazione facendo riferimento al "lavoro per laureati", o a un lavoro che una persona ritiene adatto a sé. Inoltre, viene chiarito che, parlando di risultati, ci si riferisce alle capacità, alla comprensione e alle qualità personali. L'autore sottolinea che l'occupazione è un concetto che dipende dalla capacità di un individuo di analizzare e distinguere i risultati che sono generali o relativi a una situazione particolare. Sottolinea inoltre che l'occupazione è un concetto dinamico, sempre in evoluzione e collegato sia alla capacità di apprendere dalle esperienze sia alla capacità di imparare nuove conoscenze (Römgens, I., Scoupe, R., & Beusaert, S., 2020). Il termine "occupabilità" si riferisce alla capacità di una persona di trovare lavoro, di mantenerlo e di passare da un lavoro all'altro o da un settore all'altro a seconda delle necessità. Clarke, M. (2008), sostiene che Sanders e De Grip (2004) la definiscono come "la capacità e il desiderio di essere e rimanere impegnati nel mercato del lavoro, anticipando i cambiamenti nella concorrenza e nell'ambiente di lavoro e rispondendo a questi cambiamenti in modo proattivo", mentre Fugate et al. (2004) la definiscono come "un metodo di adattabilità attiva al lavoro specifico che permette ai lavoratori di identificare e realizzare le opportunità di impiego" (Clarke, M., 2008). Le definizioni esistenti implicano, in generale, che sono le caratteristiche e i comportamenti individuali a determinare l'occupabilità. Inoltre, presuppongono una relazione tra occupazione e occupabilità. In

altre parole, se si possiede l'equilibrio ideale di competenze, attitudini e comportamenti, si presume che si sia occupabili. In realtà, però, l'occupazione si riferisce al potenziale di una persona di ottenere e mantenere un salario adeguato nell'attuale mercato del lavoro. Le probabilità di successo nella carriera possono aumentare se si dispone di un adeguato equilibrio di competenze, ma questo non è una garanzia, soprattutto il mercato del lavoro altamente competitivi dove molte altre persone hanno le stesse competenze o il mercato del lavoro ristretti dove le opportunità sono poche. A livello individuale, l'occupabilità può essere definita in termini di competenze e abilità, comportamenti e atteggiamenti, come uno stato attuale, un processo o un risultato futuro, come una caratteristica individuale costituita da competenze relative alla linea di lavoro di una persona o come un riflesso della posizione di tale persona nel mercato del lavoro (Clarke, M., 2008). L'occupabilità è spesso definita in termini di competenze e abilità necessarie per trovare, mantenere o ottenere un nuovo lavoro quando necessario (Hillage e Pollard, 1998). In altre parole, la "occupabilità" si riferisce sia all'attuale stato occupazionale di una persona, sia al suo potenziale di trovare un altro impiego in caso di necessità. Tuttavia, l'occupazione non è garantita dalle competenze e dalle qualifiche. L'evidenza aneddotica suggerisce che, sebbene alcuni individui altamente qualificati facciano fatica a ottenere e mantenere un impiego, altri meno qualificati hanno un successo significativo nel mercato del lavoro (McQuaid, R. W., & Lindsay, C., 2005). La Confederazione dell'Industria Britannica (CBI, 1994) ha definito l'occupabilità come il possesso da parte di una persona delle qualità e delle competenze necessarie per soddisfare le richieste fluttuanti degli obblighi lavorativi e dei clienti, contribuendo così alla realizzazione delle proprie aspirazioni e del proprio potenziale sul posto di lavoro. La definizione di occupabilità comprende anche lo sviluppo di competenze e di una forza lavoro adeguata a tutti coloro che sono in grado di lavorare e li incoraggia a farlo, fornendo loro le conoscenze, le competenze, la tecnologia e l'adattabilità necessarie per entrare e rimanere nella forza lavoro per tutta la vita lavorativa (McQuaid, R. W., & Lindsay, C., 2005). La definizione del termine suggerita da Hillage e Pollard (1998), che hanno sviluppato una definizione ampia del concetto e vedono l'occupabilità come la capacità di un individuo di ottenere un'occupazione iniziale, mantenere lo slancio, passare da un ruolo all'altro all'interno della stessa organizzazione, ottenere un nuovo slancio quando necessario e (idealmente) ottenere un lavoro adeguato e sufficientemente

soddisfacente. Pertanto, l'occupabilità si riferisce alla capacità di muoversi autonomamente all'interno del mercato del lavoro per realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile. Come già detto in precedenza, l'occupabilità consiste nella capacità di ottenere un primo impiego, di mantenerlo e di ottenerne uno nuovo, se necessario. Secondo Hillage e Pollard (1998), l'occupabilità di un individuo dipende:

- dalle sue risorse, comprese le conoscenze, le competenze e le attitudini;
- dal modo in cui utilizza e applica tali risorse;
- dal modo in cui presenta tali risorse ai datori di lavoro;
- dal contesto (ad esempio, la sua situazione personale e l'ambiente del mercato del lavoro) in cui vede il lavoro.

Sebbene non esista una definizione univoca di occupabilità, un'analisi letteraria suggerisce che essa abbia a che fare con la capacità di lavorare ed essere impiegati, ovvero:

- la capacità di ottenere un lavoro di base; da qui, il desiderio di garantire che le "competenze chiave", il supporto del consulente e la comprensione del mondo del lavoro siano integrati nel sistema educativo;
- la capacità di mantenere l'occupazione e di svolgere i propri compiti, il mantenimento dell'occupazione e la realizzazione di "transizioni" tra posti di lavoro e mansioni all'interno della stessa organizzazione per soddisfare le nuove esigenze lavorative;
- la capacità di ottenere un nuovo lavoro, se necessario, cioè di essere indipendenti nel mercato del lavoro, desiderando e avendo la capacità di gestire le proprie transizioni occupazionali tra le organizzazioni e all'interno di esse.

In poche parole, la capacità di trovare e mantenere un lavoro soddisfacente costituisce l'occupabilità. L'occupabilità è più precisamente definita come la capacità di muoversi autonomamente nel mercato del lavoro e di realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile. La capacità di lavorare di un individuo dipende dalle conoscenze, dalle competenze e dalle qualifiche di cui dispone, nonché dal modo in cui

utilizza queste risorse e le presenta ai datori di lavoro. Dipende anche dall'ambiente (per esempio, la situazione personale e il mercato del lavoro) in cui si cerca lavoro.

La definizione di occupabilità data da Peter Sewell CLASS Faculty Centre for Employability è: possedere un insieme di abilità, conoscenze e qualità personali che aumentano la probabilità di entrare e avere successo nel settore scelto. Essi suggeriscono che l'occupazione consiste in quattro componenti principali. La prima è quella relativa all'occupazione, che è costituita dalle conoscenze, dalle abilità e dalle attitudini di una persona. La seconda, "impiego", comprende la capacità di gestire la propria carriera, inclusa la capacità di trovare lavoro. In terzo luogo, "presentazione" si riferisce alle "competenze per ottenere il lavoro", come la formattazione del CV, le esperienze lavorative e le tecniche di colloquio. Infine, Hillage e Pollard sottolineano l'importanza del fatto che, affinché una persona possa utilizzare al meglio le proprie "risorse per l'occupabilità", molto dipende da fattori interni ed esterni, come gli attuali livelli di opportunità nel mercato del lavoro. L'occupabilità è una combinazione di abilità, conoscenze, comprensione e qualità personali che aumentano la probabilità che una persona scelga e ottenga occupazioni in cui avrà successo. Questa definizione è stata utilizzata come punto di partenza per sviluppare un nuovo quadrangolo di occupazione teorico e pratico, noto come "The Key" (2007). La "The Key to Employability" (2007) è un quadrangolo di occupazione teorico e pratico. Questo modello fornisce una risposta chiara alla questione diretta di ciò che costituisce l'occupazione, oltre a riunire le questioni concettualmente essenziali che costituiscono la base della comprensione del concetto di occupazione. Questo ha il vantaggio non solo di articolare il concetto di occupazione in modo teoricamente solido, ma anche di renderlo facilmente accessibile sia ai professionisti che agli studenti. Il quadro di riferimento apre anche nuove opportunità per la creazione di strumenti di valutazione e di ricerca sugli effetti dei vari interventi sull'occupabilità. Secondo il Canadian Labour Force Development Board (CLFDB, 1994), che è un'organizzazione nazionale senza scopo di lucro, con una missione e un programma di lavoro stabiliti autonomamente dai suoi membri. È stato istituito nel 1991 in risposta al crescente consenso sul fatto che gli operatori del mercato del lavoro canadese devono avere un ruolo maggiore nello sviluppo delle risorse umane. L'obiettivo del Consiglio è quello di lavorare per lo sviluppo di un sistema coeso e coordinato per la promozione del lavoro basato sulla

forza lavoro che sia equo, efficace ed efficiente. La transizione verso l'occupazione è un processo. Le caratteristiche del mercato del lavoro e le persone stesse sono solo due dei molti fattori che contribuiscono al suo successo. Il concetto di occupabilità mette in gioco la posta in gioco durante il processo di transizione. Il CLFDB (1994) definisce l'occupabilità come: la capacità relativa di un individuo di ottenere un'occupazione significativa; i dati sull'interazione tra caratteristiche personali e occupazione; i dati sull'interazione tra caratteristiche personali e mercato del lavoro.

In generale, "l'occupabilità" si riferisce alla capacità di una persona di trovare un impiego, di mantenerlo e, se necessario, di passare da un lavoro all'altro o da un settore all'altro. Secondo Hillage e Pollard (1998), che definiscono l'occupabilità come "la capacità di muoversi in modo indipendente all'interno del mercato del lavoro per realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile", essa deriva dalle capacità, dalle qualifiche e dalle caratteristiche personali di un individuo, nonché da fattori contestuali come le condizioni del mercato del lavoro e fattori contestuali come la capacità dell'individuo di utilizzare tali risorse. Come abbiamo visto, in letteratura esistono diverse definizioni di "occupabilità". In tutti i casi, l'idea di base si riferisce all'aspettativa di trovare un impiego. Pertanto, la definizione di occupabilità fornita da Yorke (2006) è: "la combinazione di risultati, abilità personali e capacità che aumenta la probabilità che un profilo riesca a trovare un impiego". Yorke (2006) fa riferimento ai neolaureati, ma Harvey amplia la definizione di occupabilità mostrando che la preparazione al lavoro è un processo in continuo sviluppo. Pertanto, il riferimento alle abilità, ai risultati e alle capacità personali non si esaurisce con il completamento degli studi, ma continua a essere alimentato nel tempo. Harvey fornisce questa definizione: l'occupabilità di un laureato è la propensione del laureato a mostrare attributi che i datori di lavoro prevedono saranno necessari per il futuro funzionamento efficace della loro organizzazione". Tuttavia, l'occupabilità è un argomento di interesse per la letteratura da più di un secolo. Sei diverse versioni dell'occupabilità sono state identificate attraverso uno studio storico dell'idea nel XX secolo condotto da Gazier (McGrath, S., 2009). La variante originale è stata identificata come quella emersa all'inizio del 1900. Il termine "occupabilità dicotomica" (McGrath, S., 2009) è stato utilizzato per distinguere tra coloro che possono e vogliono lavorare e coloro che non possono e hanno bisogno di assistenza, come gli anziani, le persone con disabilità o le

persone che sono responsabili della cura dei bambini. Le versioni successive, dalla seconda alla quinta, comprendono "occupazione socio-sanitaria", "occupazione della politica del lavoro", "occupazione dei flussi" e "occupazione delle prestazioni del mercato del lavoro". La versione finale, chiamata "occupazione per iniziativa", si concentra sugli individui e sulla loro capacità di commercializzare le rispettive competenze complementari. La forma più recente, nota come "occupabilità interattiva", mette in relazione le caratteristiche personali e i comportamenti di un individuo con il suo ambiente e con le condizioni e le tendenze del mercato del lavoro del momento. Analizzando la definizione di McGrath (2009), una delle principali teorie dell'occupabilità sostiene che il concetto di concezione ha attraversato sette fasi nell'ultimo secolo:

1. *dicotomia dell'occupabilità*: in Gran Bretagna e in America, all'inizio del XX secolo, è apparsa per la prima volta questa strategia. Essa distingueva tra coloro che possono o sono occupati e coloro che non lo sono. In modo significativo, rielabora la tradizionale distinzione anglosassone tra i "poveri meritevoli" (coloro che sono diligenti e moralmente retti e che sono caduti in tempi difficili a causa di disgrazie, come la malattia o la vedovanza) e i poveri "non meritevoli" (coloro che sono pigri e moralmente regressivi). I primi richiedono misericordia, mentre i secondi richiedono una trasformazione;
2. *occupabilità sociosanitaria*: intorno al periodo della Seconda Guerra Mondiale, questo motivo è apparso soprattutto negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Germania. Poneva un'enfasi particolare sulle carenze sociali, fisiche o mentali delle persone che le rendevano inadatte al lavoro;
3. *politica della manodopera*: Questa prospettiva, emersa soprattutto negli Stati Uniti negli anni '60, ha ampliato l'approccio deficitario del modello sociosanitario per includere altre categorie sociali. Ancora una volta, l'enfasi era posta sulla discrepanza tra le conoscenze, le abilità e le attitudini dei soggetti e le richieste del mercato del lavoro;
4. *flusso di occupabilità*: questa storia, apparsa per la prima volta negli anni '60, è prevalentemente francese. Definendo l'occupabilità come l'aspettativa oggettiva, o la probabilità più o meno alta, che una persona in cerca di lavoro possa trovarlo, si differenziava fondamentalmente dagli approcci precedenti in quanto

- si concentrava principalmente sul lato della domanda e sull'accessibilità dell'occupazione all'interno delle economie locali e nazionali;
5. *performance del mercato del lavoro*: la fine degli anni Settanta ha visto l'emergere a livello internazionale di questa idea. Questa idea si concentra sui cambiamenti quantificabili nel mercato del lavoro in seguito a determinati cambiamenti politici. Queste metriche includono spesso la durata dell'occupazione, il numero di ore lavorate e i tassi di retribuzione;
 6. *iniziativa per l'occupabilità*: questa storia è emersa alla fine degli anni '80 nella letteratura sullo sviluppo delle risorse umane in Nord America e in Europa, che cominciava a esplorare l'idea della scomparsa del "salariato", che passava l'intera vita lavorativa per la stessa grande azienda (o per la burocrazia statale). Questo punto di vista affermava che la fine del "lavoro per tutta la vita" richiedeva lo sviluppo di competenze e attitudini che potessero aiutare le persone a eccellere nelle loro attuali posizioni, nonché a essere in grado e motivate a trovare un lavoro migliore in un'altra organizzazione. In questo caso, l'accento è posto sull'iniziativa e sull'azione della persona;
 7. *occupabilità interattiva*: subito dopo questo rapporto, è nata l'idea dell'occupabilità interattiva. Pur riconoscendo il valore dell'agency umana, questo concetto mirava a trovare un equilibrio ampliando alcune delle scoperte sui fattori strutturali della scuola francese sull'occupabilità dei flussi. Si è così ipotizzato che l'occupabilità di una persona nella forza lavoro dipenda in qualche modo da quella degli altri, sia come rivali sia nel senso che una regione con un alto grado di occupabilità dispersa può attirare nuove prospettive di lavoro. Oltre alle leggi e alle istituzioni che controllano il mercato del lavoro, viene presa in considerazione anche la situazione della domanda a livello locale e nazionale, mostrando la crescita dell'economia istituzionale in questo periodo.

Per comprendere meglio lo sviluppo del mercato del lavoro, Hillage e Pollard (1998) hanno creato il concetto di occupabilità. L'occupabilità, secondo Hillage e Pollard (1998), affonda le sue radici in due contesti diversi: (1) "il cambiamento della natura del contratto di lavoro tra datori di lavoro e dipendenti, con l'offerta dell'occupabilità al posto della sicurezza del lavoro; e (2) il cambiamento del contesto delle politiche

pubbliche per l'occupazione, con una crescente enfasi sulle soluzioni basate sulle competenze alla competizione economica e sulle soluzioni basate sul lavoro alla "deprivazione sociale". Hanno inoltre rilevato l'esistenza di quattro fattori legati all'occupabilità: (1) risorse; (2) impiego; (3) presentazione; e (4) contesto. Hillage e Pollard (1998) hanno stabilito che è fondamentale che le persone siano in grado di trasferire le proprie competenze da un'occupazione o da un ambiente di lavoro a un altro, per mantenere la propria occupazione. Inoltre, i datori di lavoro hanno preso in maggiore considerazione le competenze trasversali nella scelta dei dipendenti. Inoltre, per ottenere un'occupazione, le persone devono avere la capacità di utilizzare le proprie risorse, commercializzarle e venderle. Si tratta di un requisito fondamentale che permetterebbe loro di muoversi autonomamente nell'attuale mercato del lavoro o di realizzare il proprio potenziale. La relazione tra risorse e impegno è significativa. La consapevolezza che una persona ha delle proprie conoscenze, abilità e attitudini, nonché del loro confronto con le opportunità di lavoro disponibili, può influenzare la sua volontà di impegnarsi in attività di formazione e in altri tipi di sforzi per migliorare le proprie competenze. Riuscire a trovare il lavoro desiderato è un aspetto cruciale dell'occupabilità. La capacità di gestire una carriera viene talvolta elencata insieme alle abilità di presentazione, ed entrambe sono considerate vitali per ottenere un lavoro. Di conseguenza, la presentazione viene dimostrata come componente separata. La capacità di dimostrare i vantaggi dell'occupazione e di mostrarli al mercato in modo accessibile è nota come presentazione. Infine, è fondamentale considerare la relazione tra la capacità di una persona di realizzare o aggiornare i propri asset di occupabilità e il contesto della propria situazione personale e delle circostanze esterne quando si cerca un lavoro. Come abbiamo già visto, esistono molteplici definizioni del termine, il concetto di occupabilità sviluppato da Fugate e altri consente ai lavoratori di identificare e sfruttare le opportunità di carriera, facilitando il passaggio da un lavoro all'altro sia all'interno dell'organizzazione (occupabilità interna) sia tra le organizzazioni (occupabilità esterna). La definizione fornita da Yorke (2006) è: "un insieme di risultati - capacità, competenze e qualità personali - che rendono i laureati più propensi ad avere successo in determinate occupazioni, a scapito loro e della forza lavoro, della comunità e dell'economia". Secondo il Canadian Labour Force Development Board (1994), l'occupabilità è definita come "la capacità degli individui di ottenere un lavoro valido

attraverso l'interazione con il mercato del lavoro". L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2013) ha definito l'occupabilità come "la capacità di svilupparsi sul posto di lavoro e di rispondere ai cambiamenti in tale ambiente". Inoltre, secondo l'ILO (2013), l'occupazione va ben oltre la capacità di ottenere il primo lavoro. Si riferisce alla capacità di fare affari, di commercializzare sé stessi, di fare carriera e di rimanere occupati per tutta la vita. Richiede la capacità di fare domande, di apprendere nuove competenze, di riconoscere e valutare le opzioni e di comprendere i propri diritti sul lavoro, compreso il diritto alla sicurezza e alla salute. Sono inclusi i diritti a un ambiente di lavoro sicuro e sano, la capacità di adattarsi con successo alle circostanze difficili e il coraggio di innovare. L'occupabilità di un individuo dipende dalle sue conoscenze, competenze e attitudini, nonché dal modo in cui utilizza e mostra queste risorse ai datori di lavoro. Dipende anche dal contesto, come la situazione personale e il clima del mercato del lavoro in cui si cerca un'occupazione.

Pertanto, è chiaro che l'occupabilità non può essere distrutta, ma può essere migliorata, migliorando le mansioni di una persona e di un lavoro. Non esiste una persona con un'occupabilità superiore a un'altra, ma dipende dai posti di lavoro disponibili sul mercato in ogni singolo caso. Tenendo conto di questi fattori, si può concludere che l'occupabilità di un individuo dipende da due fattori indipendenti:

1. le caratteristiche professionali, ossia conoscenze e abilità (hard skills), altri fattori personali tra cui la cultura, i valori, le ambizioni, il potenziale e altre caratteristiche personali (soft skills);
2. le caratteristiche del lavoro per cui si candida.

La fusione di queste due dovrebbe consentire di migliorare e concentrarsi sulla propria occupabilità. Non esiste una risposta unica e sicura alla domanda "cosa determina l'occupabilità di una persona", ma c'è un consenso generale sul fatto che esistono due serie di fattori:

- le conoscenze tecniche e scientifiche specifiche richieste per il lavoro;
- le caratteristiche personali.

Dunque, la promozione dell'occupabilità implica la supervisione del processo di costruzione delle competenze, della loro applicazione nelle professioni e del loro

rapporto con la qualità del lavoro, influenzando così sia il percorso dei giovani verso l'occupazione sia il reinserimento dei lavoratori adulti. Di conseguenza, l'occupabilità è intesa come "la capacità di ogni persona di essere occupata", ossia la capacità di cercare attivamente un impiego, trovarlo e mantenerlo. L'occupabilità si riferisce alla capacità di una persona di trovare un impiego, di mantenerlo il più a lungo possibile o di cambiarlo, migliorando così il proprio ruolo professionale. Tuttavia, l'occupazione di una persona è il suo valore professionale nel mercato del lavoro. Dato che viviamo in un mercato del lavoro caratterizzato da una notevole incertezza e incostanza, soprattutto nelle prime fasi dell'occupazione, è fondamentale prendersi cura della propria occupazione e migliorarla.

1.2. L'evoluzione del concetto

Le prime pubblicazioni sull'occupabilità risalgono agli anni '50. Nelle pubblicazioni degli anni '50 e '60, il raggiungimento della piena occupazione era l'obiettivo economico primario dell'occupabilità. Era strettamente legato all'incoraggiamento dei disoccupati svantaggiati a partecipare alla forza lavoro durante quei periodi di prosperità economica e di mercato del lavoro restrittivo. I fattori legati all'attaccamento, come l'attaccamento al lavoro e l'immagine di sé, sono stati considerati le principali variabili esplicative. Le misure più significative per promuovere l'occupazione sono state suggerite come forme di intervento governativo volte a stimolare l'ingresso nel mercato del lavoro. All'inizio degli anni '70 la situazione economica è cambiata. L'obiettivo primario della politica di occupazione e promozione era ancora quello di raggiungere la piena occupazione, ma a causa di una crescente insoddisfazione, l'attenzione è ora rivolta ai fattori relativi al raggiungimento dei requisiti di conoscenza e abilità. Si è trasformato in un bisogno economico di avere persone a carico il più possibile "occupabili". Negli anni '80 l'attenzione si è spostata a livello industriale. La letteratura sulle organizzazioni era piena di pubblicazioni che si concentravano su come le imprese dovessero gestire i continui cambiamenti che stavano affrontando (Forrier, A., & Sels, L., 2003). In questo dibattito è stato discusso anche il termine "occupabilità". È stato considerato come un

mezzo per raggiungere la flessibilità all'interno delle organizzazioni. Da questo punto di vista, la disponibilità dei dipendenti implicava la loro flessibilità funzionale. Al fine di massimizzare l'uso del personale all'interno delle aziende, l'occupabilità non era più vista come uno strumento del mercato del lavoro. Al contrario, è stata vista come uno strumento delle risorse umane. A partire dagli anni '90, l'attenzione è tornata sull'occupazione come strumento del mercato del lavoro. Tuttavia, rispetto agli anni '60 e '70, i centri di attenzione sono cambiati. L'occupazione non è più apprezzata solo da chi è povero e disoccupato, ma anche dall'intera popolazione attiva. Attualmente è vista soprattutto come un sostituto della sicurezza del lavoro. È fondamentale incoraggiare l'ingresso nel mercato del lavoro e garantire che le persone possano intraprendere una carriera sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni. La letteratura sull'occupazione oggi si concentra soprattutto sulla capacità di un individuo di mantenere un lavoro nel mercato del lavoro interno o esterno. L'individuo viene proposto come attore chiave, piuttosto che gli enti governativi o il datore di lavoro. L'occupabilità è collegata al "nuovo contratto psicologico" tra gli obblighi di debito verso i datori di lavoro e le persone a carico (Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A., 2015). Questa piccola storia illustra come il termine "occupabilità" possa essere utilizzato per diversi scopi. Forrier, A., & Sels, L. (2003) distingue tre obiettivi. La possibilità di occupazione è indicata dall'occupabilità. In questo senso, il lavoro può avere tre significati distinti:

1. lavoro nel senso di occupazione visto dalla prospettiva della società e in particolare del governo. In questo caso, l'occupabilità è un segno di potenziale piena occupazione;
2. il lavoro, visto dal punto di vista di un'organizzazione, è inteso come bisogno di dipendenza. Per una persona in cerca di lavoro, la disponibilità è un segno della probabilità di ricevere richieste e offerte di lavoro;
3. lavoro nel senso di un lavoro attraente dal punto di vista dell'individuo. Per una persona, l'occupabilità è un segno della probabilità di ottenere un impiego o una carriera.

Tuttavia, McGrath (2009) fornisce un'utile panoramica della concettualizzazione delle definizioni accettate. Egli distingue tra le sette interpretazioni operative del concetto di occupazione già descritte nel paragrafo precedente:

1. a partire dal Regno Unito e dagli Stati Uniti all'inizio del XX secolo, è emersa una dicotomia dell'occupabilità. A causa della sua enfasi sui poli opposti di "occupabile" e "non occupabile", inizialmente con poca o nessuna gradazione: occupabile riferito a coloro che erano in grado e disposti a lavorare; non occupabile riferito a coloro che non erano in grado di lavorare e che avevano bisogno di "sollievo", egli descrive questa formulazione del concetto di occupabilità come "dicotomica";
2. l'occupabilità sociosanitaria, apparsa per la prima volta prima degli anni Cinquanta negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Germania e in altri Paesi, è la differenza tra le esigenze occupazionali e le attuali capacità lavorative delle persone socialmente, fisicamente o intellettualmente disabili;
3. l'occupabilità della politica del lavoro, sviluppata in gran parte negli Stati Uniti a partire dagli anni '60, estende le discussioni sull'occupabilità sociosanitaria ad altri gruppi socialmente svantaggiati, ponendo ancora una volta l'accento sul divario tra le attuali capacità lavorative delle persone svantaggiate e i requisiti dell'occupazione;
4. l'occupabilità è definita come "l'aspettativa oggettiva, o la probabilità più o meno alta, che una persona in cerca di lavoro possa avere di trovarlo", ed è apparsa per la prima volta nella letteratura sociologica francese degli anni '60. Si concentra sul lato della domanda e sull'accessibilità dell'occupazione all'interno delle economie locali e nazionali;
5. dalla fine degli anni '70, l'occupabilità e la performance del mercato del lavoro sono state utilizzate a livello globale. Questa interpretazione dell'idea si concentra sulle conseguenze sul mercato del lavoro prodotte dagli interventi politici, che sono quantificabili in termini di giorni lavorati, ore lavorate, tassi di retribuzione e altri risultati del mercato del lavoro per le persone che partecipano a programmi legati all'occupabilità;
6. alla fine degli anni '80 è emersa l'iniziativa dell'occupabilità nella letteratura sullo sviluppo delle risorse umane in Nord America e in Europa, che riflette il

riconoscimento da parte di individui e organizzazioni del fatto che uno sviluppo di carriera di successo richiede lo sviluppo di competenze trasferibili e la flessibilità di passare da un ruolo all'altro. Ancora una volta, l'individuo viene enfatizzato e spetta ai dipendenti coltivare le proprie reti e competenze sul posto di lavoro per rafforzare la propria posizione nel caso in cui decidano o siano costretti a trasferirsi;

7. dalla fine degli anni '80, l'occupabilità interattiva è in aumento, prima in Nord America e poi a livello internazionale, mantenendo l'attenzione sull'iniziativa individuale e riconoscendo al contempo che l'occupabilità di un individuo è influenzata dalla sua capacità di trovare lavoro, dalle opportunità disponibili e dalle istituzioni, leggi e regolamenti che governano il mercato del lavoro. Ciò potrebbe essere visto come un'enfatizzazione dell'importanza del ruolo dei datori di lavoro e della necessità di manodopera nel definire l'occupabilità di una persona. L'individuazione dei disoccupati di lunga durata e di altri gruppi svantaggiati da parte dei decisori politici, così come la conseguente focalizzazione di molti governi occidentali sulle politiche di attivazione che cercano di intervenire per prevenire la disoccupazione di lunga durata e lo svantaggio del mercato del lavoro, sono identificate da Gazier come le due principali implicazioni operative derivanti da questo approccio all'occupabilità.

McGrath (2009) suggerisce che queste sette varianti del concetto di occupabilità possono essere riconosciute come emergenti in tre date. La prima istanza registrata del concetto, incentrata sulla dicotomica, appare nei primi decenni del XX secolo. Anche se era utile distinguere tra "occupabili" e "non occupabili" (cioè persone che hanno diritto a prestazioni sociali), questa versione del concetto era eccessivamente semplicistica e serviva più come "distinzione di emergenti" che come strumento di politica del mercato del lavoro. Tuttavia, una versione più moderna di questa idea è stata inclusa nei modelli del mercato del lavoro per quanto riguarda la possibilità che i disoccupati possano essere "non occupabili", in parte come risultato dei progressi tecnologici. Il secondo punto di riferimento è iniziato intorno agli anni Sessanta, quando statistici, assistenti sociali e responsabili delle politiche del mercato del lavoro hanno iniziato a utilizzare tre versioni abbastanza diverse del concetto. L'obiettivo della "occupazione socio-

sanitaria" e della relativa "occupazione della politica del lavoro" era quello di identificare e misurare il divario tra le caratteristiche personali e le richieste del mercato del lavoro. L'"occupabilità del flusso", quasi del tutto esclusiva della letteratura politica francese, ha fornito un'alternativa radicale concentrandosi sul dominio del mercato del lavoro, sui cambiamenti macroeconomici sul tasso di crescita economica. Questa terza iterazione dell'occupazione, secondo McGrath (2009) incorpora tre nuove formulazioni del concetto emerse negli anni '80 e sviluppate negli anni '90: "occupabilità basata sui risultati del mercato del lavoro", "occupabilità per iniziativa", con il suo focus sulla responsabilità individuale, e "occupabilità interattiva", che "mantiene l'attenzione sull'adattamento individuale, ma introduce una priorità collettiva/interattiva". Secondo McGrath (2009) le precedenti versioni del concetto di occupabilità sono scomparse perché ritenute troppo statiche e unilaterali. Tuttavia, l'occupabilità dei risultati del mercato del lavoro, che si distingue per non essere esplicitamente legata a una visione più generale dell'occupabilità e rimane una componente fondamentale della valutazione delle politiche. Quindi, negli anni '50 e '60, esso aveva uno scopo prevalentemente economico e legato al raggiungimento della piena occupazione. Di conseguenza, in quel periodo, l'attenzione era concentrata su tutti gli interventi governativi volti a promuovere l'ingresso nel mercato del lavoro. A partire dagli anni '20, un cambiamento del clima economico ha spostato l'attenzione dal mercato del lavoro all'individuo. L'obiettivo è ancora quello di raggiungere la piena occupazione, ma dal punto di vista del lavoratore, che dovrebbe avere le conoscenze e le competenze necessarie per rendere tale obiettivo il più appetibile possibile in un mercato del lavoro in cui i tassi di sottoccupazione sono in aumento. Negli anni '80, l'attenzione si è spostata sulle imprese e l'occupabilità è diventata uno strumento di gestione delle risorse umane. Questo per ottimizzare la crescita dei dipendenti e garantire la funzionalità dell'organizzazione. I cambiamenti economici che hanno caratterizzato il mercato del lavoro nei primi anni del 900 e negli ultimi decenni hanno fatto sì che la sicurezza del lavoro legata a posizioni fisse o a percorsi di carriera che si svolgono solo all'interno di una singola entità aziendale sia diminuita. La capacità di assicurarsi un impiego sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione viene ora definita occupabilità, e l'attenzione si concentra sulle capacità e sulle competenze di un individuo che gli consentono di mantenere l'impiego all'interno del mercato (Forrier, Sels, 2003). Employability è

quindi inteso come un concetto multidimensionale in cui i fattori individuali interni, come le risorse e le caratteristiche personali, l'idoneità e la flessibilità. Quando il termine è entrato per la prima volta nell'uso comune negli anni '50 e '60, poneva un'attenzione agli aspetti più fisiologici della distinzione tra soggetti "occupabili" e "non occupabili" in termini di salute fisica e mentale. Ma negli anni '70, con l'aumento dei livelli di disimpegno, il termine ha iniziato ad assumere connotazioni più soggettive e personali, poiché si è cominciato a vedere negli standard di prestazione il punto di svolta del processo. In seguito, il termine "occupabilità" cambia completamente accettazione negli anni '80 e '90, con l'introduzione di concetti come flessibilità, adattabilità, motivazione, attivazione e così via. Alla fine degli anni '90, Hillage e Pollard (1998) hanno creato uno dei primi modelli sul concetto. Gli autori definiscono l'occupabilità come la "capacità di muoversi in modo autosufficiente nel mercato del lavoro per realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile". Sono quattro i fattori principali che contribuiscono all'occupabilità:

1. le risorse per l'occupazione, intese come un insieme di risorse di basso, medio e alto livello (che includono sicuramente il potenziale di conoscenze, competenze e abilità possedute dagli individui e dagli attori nel campo dell'occupazione);
2. la capacità di gestire le proprie risorse, comprese le azioni specifiche intraprese dalle persone nella ricerca di un'occupazione;
3. la capacità di presentarsi come la capacità dell'individuo di dimostrare e comunicare il possesso delle risorse necessarie per ottenere un impiego;
4. le circostanze della situazione, comprese le condizioni e le esigenze personali (come la cura dei figli, potenziali disabilità, ecc.), nonché le caratteristiche del mercato del lavoro esterno e del mercato del lavoro stesso (come la quantità e il calibro delle offerte di lavoro, ecc.).

In sintesi, secondo Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A. (2015), l'evoluzione del concetto "occupabilità" è che negli anni '50 e '60 Per la prima volta, incontriamo termini come occupabilità dicotomica e occupabilità sociosanitaria per distinguere tra soggetti "occupabili" e "non occupabili" in base a fattori di rischio, attitudini individuali e salute fisica e mentale. In sostanza, l'obiettivo dei responsabili politici era il raggiungimento della piena occupazione. Negli anni '70 Si osserva un aumento dei

livelli di disoccupazione quando il termine "occupabilità della manodopera" viene messo a confronto con la scrittura. Questo termine si riferisce all'allineamento (o alla mancanza) delle conoscenze e delle abilità di un individuo con le richieste del mercato. Inoltre, si sta sviluppando un approccio al mercato del lavoro basato sull'occupabilità, che introduce l'uso di indicatori relativi alla capacità di trovare un impiego, come il tempo trascorso tra un lavoro e l'altro, il tempo trascorso alla ricerca di un lavoro, ecc... Mentre negli anni '80 l'inversione economica causata dai processi di globalizzazione, terziarizzazione e avanzamento tecnologico ha un impatto sulla definizione del tema. L'occupabilità cambia nel tempo; le aziende utilizzano questo strumento per valutare la flessibilità funzionale dei dipendenti. La flessibilità della forza lavoro è una competenza necessaria per soddisfare le richieste di un nuovo mercato del lavoro. E alla fine degli anni '90 il dibattito politico è incentrato sull'occupabilità come strumento per garantire livelli adeguati di sicurezza sul lavoro. L'occupabilità è uno dei fattori chiave che la Strategia europea per l'occupazione prende in considerazione per determinare come riorientare le politiche legate al lavoro. L'idea del lavoro cambia: si passa da un lavoro che dura tutta la vita a un percorso occupazionale.

1.3. Il colloquio di lavoro

Nei paragrafi precedenti è stato analizzato il concetto "*employability*", il primo passo per entrare a far parte del mondo del lavoro è il colloquio di selezione. L'obiettivo del processo di selezione resta quello di valutare le capacità e le caratteristiche dei candidati alla luce del ruolo da ricoprire, individuando infine il candidato più adatto alla mansione. Il colloquio è quasi sempre utilizzato come fonte di informazioni su cui si basano le decisioni del personale relative alla nomina, al collocamento e, con un po' di fortuna, al trasferimento e alla promozione. Negli ultimi 100 anni, il colloquio di lavoro è stato uno dei metodi di selezione più diffusi. Alcuni hanno ipotizzato che, a causa della sua prevalenza, è "difficile, se non impossibile, che qualcuno venga tirato fuori senza una sorta di colloquio". A volte è l'unico metodo utilizzato per valutare i candidati al lavoro, oppure può fungere da screening iniziale o da ultima fase di un processo di selezione più approfondito (Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion,

M. A., 2014). Il colloquio di lavoro è stato descritto come una conversazione faccia a faccia condotta per accertare le qualifiche di una persona per una determinata posizione aperta. Uno dei metodi di selezione più utilizzati è l'abbinamento di candidati a un posto di lavoro con intervistatori che hanno una formazione specializzata per valutare le loro attitudini professionali. Poiché ogni azienda e ogni singolo valutatore utilizza criteri indipendenti e applica tecniche di psicologia sociale e di psicologia del lavoro che generalmente non sono identificabili con uno schema specifico, è ovvio che si può dare solo una rappresentazione generale del contenuto di tali incontri (Scotti, F. D., 1994). Lo sviluppo della tecnologia ha modificato gli strumenti di comunicazione utilizzati per condurre i colloqui. La conversazione sul posto di lavoro non è più limitata all'interazione faccia a faccia e si è estesa ad altre forme di comunicazione, come le telefonate e le chat video mediate dal computer. Definiamo la conversazione sul posto di lavoro come un processo interpersonale in cui una o più persone pongono domande orali a un'altra persona e considerano le sue risposte per accertare le qualifiche di quella persona al fine di prendere decisioni in merito al suo impiego. Questo perché l'interazione interpersonale è una componente chiave del colloquio di lavoro. Secondo questa definizione, il formato dell'intervista può essere flessibile purché vi sia una costante interazione e comunicazione interpersonale tra l'intervistatore e l'intervistato (Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A., 2014). Quindi, lo strumento di selezione più utilizzato dalle aziende, soprattutto quelle di piccole o medie dimensioni, è il colloquio individuale. Viene condotto da solo e può essere ripetuto più volte con interlocutori diversi. Il tono e lo stile della conversazione possono variare a seconda di chi seleziona i partecipanti: potreste trovare di fronte a voi un intervistatore amichevole e coinvolgente, oppure qualcuno rigido, critico o addirittura distante e professionale. È utile tenere presente che questo approccio potrebbe essere una componente di un piano realizzato appositamente per esaminare le reazioni dell'intervistato. Entrambi i protagonisti vengono osservati durante l'incontro per valutare le probabilità di una collaborazione efficace. Non dimenticate che anche il candidato occupa una posizione di giudizio rispetto alle opportunità di carriera che l'azienda offre, informandosi, offrendo opinioni, scambiando punti di vista e mettendo in luce le proprie potenzialità. Il processo di colloquio richiederà al candidato di discutere il proprio percorso formativo, le esperienze professionali e le ragioni per cui si

è candidato alla posizione. Il processo di selezione includerà anche descrizioni più dettagliate dell'organizzazione, della persona ricercata, dei compiti da svolgere, degli obiettivi da raggiungere e del tipo di contratto proposto. L'incontro ha una durata prestabilita; una tipica riunione di lavoro dura tra i 30 minuti e l'ora. Tuttavia, è fondamentale prepararsi adeguatamente per sfruttare al meglio il tempo a disposizione (Paolino, E., & D'Innocenzo, E., 2010). Pertanto, dato che il colloquio di lavoro è uno dei metodi principali utilizzati per prendere decisioni di assunzione, è fondamentale che un candidato capisca cosa aspettarsi da un colloquio e sia in grado di presentare in modo efficace e appropriato le proprie competenze ed esperienze (Speas, C. M., 1979). L'obiettivo del colloquio, che consiste in una conversazione tra l'esperto e il candidato, è quello di raccogliere informazioni sufficienti per valutare l'adeguatezza delle caratteristiche, delle idee, delle aspirazioni, delle motivazioni, delle opinioni e delle esperienze del candidato in relazione a una particolare posizione o agli obiettivi del processo di valutazione, sulla base degli spunti forniti dalla commissione. I fattori più importanti da un punto di vista deontologico in una riunione di selezione sono (Pansini, P. P., & Tulli, F., 2001):

- rispetto dei diritti e della dignità umana, con particolare attenzione alla creazione di un contesto adeguato al dialogo e alla disponibilità di uno spazio per il candidato da ascoltare, anche attraverso la garanzia di un'adeguata quantità di tempo disponibile per la discussione;
- il mantenimento dei confini di ruolo e interpersonali, anche prestando attenzione ai confini che vengono utilizzati nelle situazioni di selezione e valutazione e mantenendo uno scambio di informazioni amichevole ma non troppo freddo, sia in riferimento alle tecniche relazionali utilizzate sia in riferimento ai contenuti esplorati. Una chiara definizione del ruolo implica una netta distinzione tra la dimensione terapeutica, che non deve mai essere coinvolta nella segnalazione di un cambiamento, e il livello consulenziale della relazione;
- rispettare il ritmo e il linguaggio del candidato ponendo domande e costruendo l'interazione in modo chiaro, non invadente, comprensibile e pratico;
- la gestione del colloquio come strumento di crescita e di verifica sia per il candidato sia per l'organizzazione, che in questo modo può ottenere un feedback sulla realtà esterna;

- la prevenzione e la gestione di eventuali "scivolamenti" del candidato nello spazio profondo che potrebbero facilmente manifestarsi se l'esperto fosse uno psicologo.

Un colloquio è una situazione che coinvolge sia il candidato che l'esperto; di conseguenza, l'esperto può reagire emotivamente all'interlocutore, il che potrebbe influenzare sia il suo giudizio che la gestione del colloquio. Per molti giovani e professionisti, il colloquio di selezione rappresenta una sfida difficile da gestire, a seconda delle capacità, delle competenze, dell'esperienza e del livello di motivazione. Nonostante la necessità di definire i parametri, non esiste una definizione universale della situazione di un colloquio di lavoro. Poiché uno degli eventi più importanti è un convegno di lavoro, uno dei metodi principali utilizzati per prendere decisioni è il colloquio sul posto di lavoro. È opportuno che un candidato sia consapevole di cosa ci si aspetta da un colloquio e che sia in grado di promuovere in modo efficace e appropriato sé stesso e le proprie qualifiche ed esperienze. Secondo i risultati di un sondaggio condotto presso le aziende, le scelte degli intervistatori sono influenzate in modo più significativo da fattori non ovvi come l'aspetto, le capacità comunicative, la personalità e l'apparente motivazione, piuttosto che da fattori più ovvi come la preparazione accademica e l'esperienza lavorativa. Invece, le pratiche efficaci e le tecniche potenzialmente utili sono offerte da coloro che lavorano spesso con i processi di selezione. In ogni situazione in cui si svolge un colloquio di selezione, prepararsi ad affrontarlo implica sempre la capacità di gestire la complessità. Pertanto, è necessario avere la capacità di "orientarsi" in una situazione nuova, saper organizzare le risorse disponibili e avere la pazienza di semplificare tutto ciò che sembra difficile. In realtà, il processo di selezione si basa su un complesso sistema di variabili ed è caratterizzato da una serie di passaggi che devono essere compiuti per raggiungere un obiettivo, che è la selezione di un candidato qualificato a ricoprire un determinato ruolo. Il candidato che entra in questo sistema è chiamato a gestire diversi fattori e a relazionarsi con vari interlocutori. Per evitare di sembrare (o essere) imbarazzati in un colloquio di lavoro, è necessario preparare adeguatamente l'incontro con la persona che sarà incaricata di gestirlo all'interno dell'organizzazione. In questa fase è importante delineare e far emergere le aspettative relative al setting, al selezionatore e al contenuto della discussione per visualizzare la situazione che dovrà essere affrontata (Pansini, P. P., &

Tulli, F., 2001). Secondo gli esperti, chiedere informazioni a conoscenti che lavorano in quell'azienda o a persone che si conoscono e che hanno già sostenuto un colloquio è un modo per diminuire l'ansia di chi non ha familiarità in questa fase. Preparare un riassunto dei punti che il candidato vuole esprimere; valutare come descrivere brevemente il percorso formativo e professionale; fare una ricerca accurata sulle caratteristiche e gli obiettivi dell'azienda; ricordare con precisione il nome e il titolo dell'esaminatore (quando lo conoscete) senza pronunciarlo in modo fastidioso; accentuate i vostri punti di forza e di debolezza; pensate agli aspetti del lavoro che vi sono piaciuti in qualsiasi impiego precedente e siate pronti a processi di candidatura lunghi o stressanti. Nel corso di un colloquio di selezione, è necessario costruire e dare al pubblico una buona impressione di sé curando numerosi aspetti, distinti e complementari. Se l'obiettivo della comunicazione è stabilire uno spazio comune in cui scambiare informazioni per ottenere un feedback, allora il colloquio di selezione è un esempio di tipico scenario comunicativo in cui i partecipanti dedicano tutta la loro attenzione alla codifica, all'invio e alla decodifica dei messaggi piuttosto che concentrarsi solo sulle informazioni. L'obiettivo del colloquio è quello di "mantenere aperta la connessione" in ogni fase, da prima della conversazione fino ai momenti immediatamente successivi al confronto. È importante tenere presente che anche la "prima" comunica informazioni che il selezionatore può utilizzare. Di conseguenza, non bisogna mai sentirsi liberi di esprimere giudizi o commenti in modo impulsivo, sia al telefono che con estranei presenti nella stanza. In effetti, il candidato è già sotto osservazione nel periodo precedente la conferenza e nelle aree designate per la partecipazione (Gianfaldoni, S., 2021). Pertanto, non è opportuno utilizzare alcuni segnali del linguaggio del corpo che trasmettono confusione, scetticismo, disordine o ansia. Per esempio, non è consigliabile arrivare in ritardo nel luogo in cui si svolgerà la selezione; non è nemmeno consigliabile disturbare qualcuno con un'eccessiva lungimiranza; a seguire, è necessario astenersi dal fare commenti insensibili sulla realtà organizzativa; non infastidire il personale e non muoversi con tensione nella sala d'attesa. Si ritiene che la prestazione al colloquio di lavoro sia valutata sulla base di tre fattori: le conoscenze tecniche (note anche come "hard skills"), le capacità interpersonali e i tratti della personalità (noti anche come "soft skills") e la gestione di sé. Quest'ultima definisce il modo in cui una persona si presenta per dare l'impressione

desiderata attraverso il suo aspetto, i suoi modi di fare o il suo comportamento (Stanica, I., Dascalu, MI, Bodea, CN e Moldoveanu, ADB, 2018). Quindi, prima di affrontare un colloquio di selezione è conveniente esaminare le posizioni precise che l'azienda sta cercando e il valore che può essere aggiunto a tali posizioni in base all'esperienza personale. È utile raccogliere informazioni sull'azienda e sul profilo professionale ricercato, valutare come rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda e prepararsi a un buon colloquio, ad esempio facendo un elenco delle proprie esperienze, caratteristiche e capacità, sottolineando tutto ciò che fa apparire qualificati per il lavoro e cercando di individuare i propri punti di forza e di debolezza. Al giorno d'oggi il colloquio può avvenire sia in presenza che in modo virtuale. Si ritiene che il colloquio di selezione in presenza sia più efficace e abbia un forte impatto emotivo. L'interazione faccia a faccia può far emergere una migliore empatia con il selezionatore, un'emozione che rafforzerà le soft skills e dimostrerà la capacità di relazionarsi con gli altri (Petitti, R., 2022). La conversazione è un'opportunità di comprensione reciproca piuttosto che un semplice strumento per misurare chi si candida. Ci sono solo domande e risposte; non ci sono domande e risposte sbagliate o imprecise. L'arma migliore è essere sé stessi, portando alla luce le proprie esperienze e la propria visione. Inoltre, un tipico colloquio individuale dura tra i 20 e i 45 minuti e può essere suddiviso in tre fasi ben distinte: l'introduzione, la discussione e la conclusione. Naturalmente, è fondamentale prestare attenzione alla fase di preparazione, poiché può influire sul buon esito di un incontro di selezione. Qualunque sia la durata della conversazione, è fondamentale mantenere la concentrazione e continuare a mostrare interesse per tutta la durata del colloquio. È importante seguire il ritmo dell'intervistatore, mantenere la conversazione incentrata su informazioni professionali e lasciare che i risultati del proprio percorso professionale diventino evidenti. In genere, ogni conversazione inizia con una breve dichiarazione autobiografica del candidato. Si tratta di una domanda che ha lo scopo di mettere il candidato in difficoltà, ma che a volte può risultare confusa. Perché una domanda di questo tipo, per quanto semplice, richiede che il candidato faccia una selezione delle questioni da affrontare e decida quale percorso valorizzare. Una volta presentati, è il momento di passare al racconto dell'esperienze professionali precedenti. Fare molta attenzione a non perdersi nella conversazione anche in questo caso. Fare sempre riferimento alle esperienze più recenti, evidenziando quelle più significative, e

concentrarsi solo sui fattori che potrebbero avere una particolare attinenza con il settore o l'opportunità di lavoro per cui si è in lizza. La domanda che spicca su tutte le altre è "Perché dobbiamo scegliere lei?". Questa domanda arriva dopo che avete completato in modo esauriente e chiaro la spiegazione della vostra carriera professionale e dei vostri risultati. Non è mai semplice rispondere a una domanda di questo tipo. In realtà, non esiste una risposta precisa al 100% a questa domanda, ma se si riesce a individuare ciò che l'azienda sta cercando, può presentarsi un'opportunità vincente. Tuttavia, per sapere come sfruttare al meglio questa opportunità, bisogna prepararsi al meglio. In questo caso, l'obiettivo del selezionatore è quello di riuscire a conoscervi come persona. Fino adesso avete avuto l'opportunità di elencare i vostri titoli accademici e le vostre esperienze pregresse durante la prima fase della conversazione. Per rispondere in modo efficace, dovete essere in grado di riconoscere come evidenziare i vostri punti di forza e come questi possano permettervi di distinguervi da altri potenziali candidati perché l'obiettivo principale di queste domande è conoscervi come persona (Zimmermann, P., 1997). I colloqui possono essere impegnativi perché richiedono un livello di auto-riflessione e di auto-proclamazione che non è comune nelle case di tutti i giorni. In effetti, concentrarsi sulle qualità personali mentre si svolgono le attività quotidiane può dare l'impressione di essere arroganti agli occhi dei colleghi. Tuttavia, la conferenza sul posto di lavoro richiede proprio questo. È importante sforzarsi di rendere evidenti le forze trainanti personali nel tempo a disposizione; l'intervistatore non deve gingillarsi per cercare di scoprirle. Per raggiungere questo obiettivo di autoconsapevolezza e illuminazione, è necessario un inventario personale. Senza preparazione, è raro che i pensieri più inaspettati vengano in mente al momento giusto durante una situazione di stress. Identificare i punti di forza e di debolezza, soprattutto quelli che sarebbero cruciali per quella posizione. Un amico o un collega potrebbe essere una risorsa preziosa per aiutarvi a prendere coscienza delle vostre capacità personali più significative. Oltre alle competenze tecniche e all'esperienza lavorativa è importante considerare anche le caratteristiche personali del candidato, che potrebbero avere un ruolo significativo nella decisione di assunzione (Zimmermann, P., 1997). A volte si pensa che gli unici a dover fare domande durante i colloqui di lavoro siano i selezionatori. Niente di più sbagliato. In realtà, la fase conclusiva del colloquio offre al candidato la grande opportunità di raccogliere quante più informazioni possibili

sull'azienda e sulla posizione che andrà a ricoprire attraverso una domanda. Ciò consente di stabilire se la posizione si adatta effettivamente alle proprie condizioni e di dimostrare ai selezionatori che si è interessati e fortemente motivati a intraprendere questo percorso. Naturalmente, verso la conclusione della conversazione, viene offerta l'opportunità di porre domande all'intervistatore. Accettare questa opportunità e porre domande su ricerche precedenti, come i cambiamenti demografici dei pazienti o una proposta di fusione, dimostra consapevolezza e conoscenza. Per capire meglio la cultura organizzativa, chiedete informazioni sullo stile di gestione o su altre qualità distintive. Un'opportunità che, se ben sfruttata, potrebbe aiutarvi a migliorare ulteriormente la vostra posizione di fronte ai selezionatori (Zimmermann, P., 1997). Tuttavia, lo scopo del colloquio è determinare se il candidato possiede le capacità, le caratteristiche, le conoscenze e gli interessi necessari per realizzare il progetto della mansione. Per il candidato, tuttavia, il colloquio è sia un'occasione per conoscere le sue future mansioni, per ottenere informazioni sulle condizioni di impiego, di lavoro e di sviluppo, per ottenere tutte le informazioni necessarie a consentirgli di valutare autonomamente la specifica offerta di lavoro e di ritirarsi eventualmente dal processo di selezione, sia un'opportunità per conoscere meglio l'organizzazione dell'azienda. Per questo motivo il colloquio-selezione funge anche da strumento di pubbliche relazioni, consentendo di diffondere all'esterno l'immagine dell'azienda selezionatrice e dell'azienda impegnata. Il colloquio deve essere condotto in modo analogo di fronte a tutti i candidati, affinché siano messi nelle stesse condizioni per dare valore al processo di selezione (Rosa, M., 2006). Di conseguenza, il significato del fatto che tutti i candidati qualificati a ricoprire un determinato ruolo siano stati intervistati dal comitato di selezione stesso è evidente. Esistono diversi metodi per condurre i colloqui di selezione e gli intervistatori aziendali utilizzano una varietà di stili di intervista. Questi approcci possono essere:

- il colloquio strutturato, in cui il responsabile delle assunzioni pone domande mirate su argomenti predeterminati;
- il colloquio libero o non strutturato, in cui il candidato ha maggiore libertà di espressione.

In quest'ultimo tipo di colloquio, il soggetto è libero di scegliere come organizzare la conversazione e come condividere le proprie esperienze passate. L'intervistatore

interviene per facilitare la comunicazione, cercare chiarimenti e/o approfondimenti utilizzando domande aperte del tipo "Mi parli di come ha ottenuto la promozione". Una domanda di questo tipo permette di determinare quale aspetto di "Le piace il suo lavoro?" è più significativo per il candidato. L'intervista aperta è sempre guidata da ipotesi che il selezionatore ha in mente, e queste ipotesi assicurano che le domande siano logicamente collegate all'obiettivo della valutazione; quindi, non procede mai caso per caso (Rosa, M., 2006).

Alcuni consigli utili su come comportarsi durante un colloquio sono (Schio, E. R., & Salmon, M., 2019):

- essere spontanei;
- dire la verità, poiché una bugia scoperta in seguito può danneggiarvi;
- essere sé stessi;
- non comportarsi come se si fosse qualcun altro;
- essere il più trasparenti possibile;
- dimostrare le proprie ambizioni e la propria forza di volontà;
- essere aperti nel parlare.

Mentre aspettate l'intervistatore, sfogliate il vostro curriculum o leggete un giornale. In questo modo, darete l'impressione involontaria che state facendo buon uso del vostro tempo. Quando l'intervistatore inizia ad avvicinarsi, fate una pausa e prendete una stretta di mano decisa, un buon contatto visivo e un sorriso. Una volta entrati nella sala riunioni, rivolgete la vostra attenzione alla ricerca di qualcosa di interessante da commentare, come il panorama esterno o una fotografia. Quando il colloquio si fa più intenso, tenete presente che il modo in cui una persona risponde a una domanda è a volte altrettanto cruciale di ciò che viene detto. Le risposte devono essere brevi; le divergenze sono segno di nervosismo o di uno stato mentale annebbiato. Alcuni esperti consigliano di aspettare a rispondere per dare l'impressione di essere riflessivi e deliberati. Assicuratevi di mantenere un entusiasmo controllato durante l'intera sessione. La saggezza comune per scegliere tra candidati qualificati è quella di scegliere l'opzione che piace di più al candidato. Tuttavia, mantenete la motivazione della nomina incentrata sulle qualifiche o sui risultati ottenuti piuttosto che sulle esigenze personali.

Vi sono alcune domande tipiche che fa l'esaminatore al candidato, per esempio (Schio, E. R., & Salmon, M., 2019):

- Che lavoro vorrebbe fare?
- Perché vorrebbe lavorare con noi?
- Cosa si aspetta da questa nuova esperienza professionale?
- Come si vede nel suo futuro?
- Quali hobby ha?

Ma durante un colloquio di lavoro è anche opportuno porre delle domande all'esaminatore, come ad esempio:

- Cosa può dirmi del team con cui lavorerò?
- Quali sono le competenze che lei ritiene più importanti?

Alcune strategie efficaci per una conversazione produttiva sono le seguenti (Schio, E. R., & Salmon, M., 2019):

- strategia 1: essere preparati e agire in modo da fare una prima impressione favorevole. L'esaminatore ha già studiato il curriculum e ha scelto i punti da verificare;
- strategia 2: mantenere una buona comunicazione;
- strategia 3: più il selezionatore parla, peggio è! L'obiettivo dell'incontro è raccogliere informazioni, non fornirle. Il candidato deve parlare per almeno l'80% del tempo;
- strategia 4: invasione della privacy. Il compito del selezionatore è quello di porre domande e il candidato non deve avere paura di rispondere o sentirsi intimidito;
- strategia 5: spiegare fatti contraddittori: Se ci sono due fatti in conflitto, uno o entrambi sono falsi. L'esaminatore continuerà a fare domande su di essi finché la situazione non avrà un senso logico.

Assumere personale qualificato e responsabile è difficile. La ricerca di un insieme complesso di competenze tecniche rimane fondamentale, ma oggi ci si concentra molto sulle competenze trasversali, note anche come "soft skills". Perché le posizioni richiedono non solo competenze tecniche, ma anche intelligenza emotiva, creatività,

adattabilità, approccio comunicativo e collaborativo. Per questo è importante che durante il colloquio è utile far emergere le proprie skills, sia hard che soft. Ognuno di noi ha capacità molto importanti, che influenzano il nostro comportamento nella vita lavorativa e quotidiana. Il mercato del lavoro muove le proprie leve proprio su queste capacità. Si tratta di "saper fare" e sono tratti che definiscono il nostro "io". Non hanno diplomi, master o certificati. Alcune skills possono emergere durante un colloquio di lavoro, mentre altre possono emergere attraverso la somministrazione di test psicologici. Questi strumenti permettono di dimostrare la pazienza, determinazione, volontà e molte altre qualità. Pertanto, al termine del colloquio di lavoro, il candidato deve concludere con un sincero ringraziamento per l'organizzazione, un breve riassunto delle proprie competenze, una garanzia di interesse per il lavoro e una parola di apprezzamento. Iniziate con un biglietto di ringraziamento formale che ringrazi ancora una volta l'intervistatore per il suo tempo, indicando il vostro interesse e sottolineando una qualità positiva che non è stata menzionata prima o che merita di essere evidenziata. Si raccomanda di sfruttare ogni incontro di lavoro come un'opportunità di apprendimento e di crescita, indipendentemente dall'esito. Fornire osservazioni personali su ciò che è andato bene e su ciò che potrebbe essere fatto in modo diverso la volta successiva. Il colloquio di selezione è un'altra abilità che migliora con la pratica e l'esperienza. Credete nella vostra formazione, nelle vostre capacità, nella vostra esperienza e in voi stessi. Più di qualsiasi comportamento particolare o risposta raffinata, questa sincerità e fiducia in voi stessi aiuterà la persona che state assumendo a vedere il vostro potenziale nel ruolo. I candidati mostrano comportamenti più immediati durante i colloqui, come il sorriso, e sono valutati più favorevolmente da osservatori e intervistatori in termini di assumibilità, competenza e performance. Burnett e Motowidlo (1998) hanno sostenuto che le informazioni ricavate da questi spunti visivi, come il contatto visivo, i sorrisi, i movimenti delle mani, l'orientamento del corpo e l'attrattiva fisica, possono avere un impatto sul giudizio del colloquio rispetto alle risposte verbali del candidato (Ruben, M. A., Hall, J. A., & Schmid Mast, M., 2015). Per concludere, secondo il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, ha stipulato una

lista con 10 regole per affrontare al meglio un colloquio di lavoro, le 10 regole per un colloquio di lavoro al top:¹

1. *Arrivare informati.* Arriva al colloquio informato sull'azienda e sul ruolo per cui ti candidi, sulla persona che incontrerai e sul suo ruolo in azienda.
2. *L'importanza dell'orario.* È buona norma presentarsi 5/10 minuti prima del colloquio, non arrivare in ritardo.
3. *L'abbigliamento.* Vestiti come immagini che richieda lo stile aziendale, prediligi un abbigliamento sobrio e formale.
4. *Sapersi raccontare.* Imposta una presentazione sulle tue competenze e esperienze, sui tuoi punti di forza e sulle caratteristiche che ti rendono il candidato giusto per la posizione a cui ti sei candidato e per cui sei stato selezionato.
5. *Se il colloquio è telefonico scegli un luogo tranquillo, non rumoroso e fai in modo di avere sufficiente tempo a disposizione.*
6. *Se il colloquio è online predisponi l'ambiente affinché sia ordinato, tranquillo e ben illuminato. Assicurati che gli strumenti (rete internet, audio, video) funzionino e presentati in modo curato come se il colloquio fosse di persona.*
7. *Se il colloquio è "di gruppo" l'obiettivo è valutare le tue capacità relazionali e di interazione col gruppo, non rimanere in disparte ma evita di prevaricare gli altri. Leggi le prove e mantieni il focus sul ruolo e sugli obiettivi delle prove stesse.*
8. *Relazionarsi correttamente.* Con il selezionatore stai composto, guardalo negli occhi, ascolta le domande, parla con calma e rispondi in modo sintetico ma preciso. Mostra interesse verso la posizione per cui ti sei candidato, poni domande utili per comprenderla meglio.
9. *Le 3 C: coerenza, chiarezza e curiosità.* Cerca di essere coerente e di non contraddirti. La chiarezza è fondamentale e se ne hai l'occasione fai alcune domande sull'azienda e sul ruolo. Ricorda che la curiosità denota motivazione. Non barare, sii sempre onesto e trasparente.

¹ "Il colloquio di lavoro: istruzioni per l'uso", 2018, AlmaLaurea. <https://www.almalaurea.it/lavoro/consigli-di-carriera/colloquio-di-lavoro-istruzioni>.

10. Motivazione e positività. La motivazione va costruita con cura. Racconta perché sei interessato al ruolo, all'azienda e all'opportunità proposta. Racconta con positività anche le esperienze di lavoro passate. Non parlare male di ex colleghi e datori di lavoro. Non rinunciare istintivamente a una proposta di lavoro diversa nel caso ti venga proposta al termine del colloquio: il selezionatore potrebbe avere colto abilità o attitudini idonee per un'altra posizione lavorativa.

2. LE COMPETENZE TRASVERSALI UTILI PER L'OCCUPABILITA'

2.1. Definizione di competenza

Il termine *competenza* deriva dal verbo "competere." Quest'ultima parola, che ha radici latine (cum-petere), significa "riunirsi, fare un punto di convergenza", e può anche riferirsi al correre o al guardare un obiettivo nel mezzo. D'altra parte, chi è "competente" ha anche autorità all'interno di un certo contesto. Un soggetto o un'istanza competente è dunque qualcuno considerato adeguato, che ha legittima giurisdizione, che ha facoltà di giudicare qualcosa e che, di conseguenza, "se ne intende" (Dizionario etimologico della lingua italiana" – Cortelazzo e Zolli – Zanichelli - 1994).

In aggiunta, la competenza deriva dal termine latino "competentia", che significa "ha il diritto di parlare" e "è autorizzato a giudicare" (Tripathi, K., & Agrawal, M., 2014). Secondo McClelland (1976), la "competenza" è la qualità fondamentale di una prestazione eccellente. Gli viene attribuito il merito di aver introdotto il concetto di "competenza" negli scritti sulle risorse umane, nel tentativo di aiutare l'Agenzia per l'Informazione degli Stati Uniti a migliorare i propri processi di selezione (citato da Tripathi, K., & Agrawal, M., 2014). Boyatzis (1982) ha definito le competenze come tratti fondamentali della personalità di un individuo che sono, in modo casuale (un cambiamento in una variabile causa un cambiamento in un'altra), correlati a un'altra variabile. La variabile che provoca un cambiamento in una cosa è correlata a una prestazione efficace. Nel linguaggio comune, la "competenza" si riferisce alle abilità e alle esperienze acquisite in un particolare campo di attività. Si tratta di una nozione che, in generale, si utilizza in relazione a situazioni professionali per indicare la capacità di fornire prestazioni efficaci. Si dice quindi che un medico (o qualsiasi altra professione) è "competente" per indicare che è abile nel suo campo e può spiegare l'affidabilità che ne consegue (Baldacci M., 2010). Una persona competente viene anche definita

"esperto" in quel campo (medicina clinica, effetti idropatici, ecc.) sulla base della sua formazione e/o della sua adeguata esperienza. Si parla di "incompetente" quando, pur avendo la formazione e/o l'esperienza necessarie, non è in grado di fornire risultati affidabili. Ci riferiamo a qualcuno come "principiante" o "inesperto" se non ha queste qualifiche (Baldacci M., 2010). In generale, si ritiene che per competere efficacemente si debba riconoscere una struttura complessa che riunisce una serie di fattori che spesso si fatica a distinguere e contrastare. In primo luogo, una prestazione appropriata è sia un aspetto "esterno" che "interno" di una competenza; di conseguenza, una competenza è definita sia sulla base di una prestazione osservabile (come volevano i comportamentisti) sia sulla base del flusso di operazioni cognitive che avvengono "nella testa dell'allievo", come suggeriscono i cognitivisti. In secondo luogo, una competenza implica sia il "sapere" che il "fare" allo stesso tempo (o, nel linguaggio psicopedagogico, unisce cognizione dichiarativa e cognizione procedurale), poiché le cognizioni devono essere utilizzate come strumenti per l'azione piuttosto che essere semplicemente ripetute verbalmente. In terzo luogo, la competenza richiede sia "cognizione" che "metacognizione". Infatti, la vera competenza va oltre la semplice capacità di compiere un'azione e comprende una rappresentazione adeguata della sua struttura e dei suoi criteri, anche se ciò non comporta necessariamente una descrizione verbale. Quest'ultima abilità, la capacità di spiegare come si fa qualcosa e perché, è ciò che distingue l'esperto (qualcuno che ha familiarità con un particolare campo). Infine, va notato che sia i fattori "cognitivi" che quelli "affettivi" sono collegati alla competenza, perché questo concetto comprende anche gli atteggiamenti e le motivazioni. Ad esempio, la "motivazione a competere" si riferisce alla spinta ad agire con successo ed efficacia. Sebbene l'analisi del concetto di competenza suggerisca che questi diversi aspetti sono coinvolti, ciò non significa che siano sempre chiaramente distinguibili l'uno dall'altro o che possano essere acquisiti indipendentemente l'uno dall'altro, come nel caso di ciò che chiamiamo "abilità" (che in alcune circostanze può essere analizzata in sotto-abilità, almeno in parte assimilabile separatamente o in sequenza). È forse più corretto pensare alle competenze come a "ingredienti" che una persona costruisce e combina gradualmente durante la propria esperienza. In ogni caso, un'abilità non viene fornita con un "algoritmo", ma piuttosto con un insieme di regole che devono essere seguite per funzionare bene; anche quando la pratica esperta si

attiene ai fondamenti, queste regole sono comprese nella loro interezza e possono essere applicate solo attraverso una pratica ulteriore. Pertanto, per sviluppare la competenza è necessario impegnarsi in determinate attività con l'aiuto di una guida appropriata. La competenza nella ricerca storica, ad esempio, richiede conoscenze storiche e la comprensione dei principi del ragionamento induttivo, ma può essere acquisita solo conducendo la ricerca sotto la supervisione di un esperto (Baldacci M.,2010). L'idea di competenza, a cui ci riferiamo, ha avuto origine con gli studi di David McClelland di Harvard sui fattori che contribuiscono al successo dei suoi psicologi, a cui è seguito il suggerimento che l'uso della competenza sarebbe stato il modo più efficace per prevedere i risultati professionali. In un articolo ormai famoso del 1973: la capacità di codificare le competenze di leadership a partire da conferenze su eventi comportamentali utilizzando un nuovo approccio alla valutazione (citato da Gallo, R., & Boerchi, D., 2011) si traduce in valutazioni affidabili e legittimamente collegate all'efficacia come leader. Queste valutazioni non sono influenzate dalla durata del protocollo o dalle prestazioni dell'anno precedente. Il pregiudizio non è un problema se sia l'intervistatore che il programmatore sono impegnati nel successo del progetto. A differenza di un approccio psicometrico tradizionale basato sull'analisi di regressione, un algoritmo basato su indicatori di competenza ha previsto il successo manageriale e il miglioramento delle prestazioni su un numero specifico di concorrenti. Questo algoritmo ha identificato potenziali artisti eccezionali come persone i cui punteggi hanno raggiunto punti di non ritorno designati all'interno di gruppi di competenze sostituibili. I giudizi degli esperti sulle competenze richieste o dimostrate dai manager in varie posizioni concordavano solo moderatamente con le competenze fortemente suggerite dalle informazioni provenienti dalle interviste sugli eventi comportamentali. Quindi, McClelland mise in dubbio la validità dei test attitudinali per prevedere i comportamenti lavorativi individuali e suggerì di utilizzare il modello delle competenze legate al successo, definito come un sistema di quadri concettuali e modelli comportamentali operativi che erano causalmente correlati al successo sul posto di lavoro: La competenza è una caratteristica misurabile di una persona che permette di distinguere in modo prevedibile l'eccezionale dal tipico". Boyatzis (1982) chiarisce questa idea affermando che la competenza è "una caratteristica personale che è causalmente correlata a una prestazione efficace o superiore in un'attività lavorativa e

che può essere misurata sulla base di un criterio predeterminato". È importante dimostrare l'individualità della persona, rendendola un soggetto con uno stile proprio, così come la connessione tra abilità e risultati in un contesto professionale. Infatti, l'abilità si traduce, nel senso che la causa, in un comportamento che determina la performance individuale. Perciò, il termine "competenza" e la sua rapida ascesa nel gergo aziendale possono essere attribuiti a Richard Boyatzis (1982) e al suo libro "The Competent Manager". Boyatzis definisce la competenza come una qualità personale fondamentale che si traduce in prestazioni efficaci e/o eccellenti sul posto di lavoro". Secondo il suggerimento, una caratteristica fondamentale può essere un motivo, un tratto, un'abilità, una sfaccettatura della propria immagine di sé o del proprio ruolo sociale, o un corpo di conoscenze. Spencer e Spencer, che hanno ampliato il lavoro iniziale di Boyatzis, definiscono la competenza come una caratteristica fondamentale di un individuo che è causalmente correlata a una misura di prestazione migliore o più efficace in un compito o in una circostanza" (citato da Chouhan, V. S., & Srivastava, S., 2014). Per i termini "competenza" e "competente", negli ultimi anni sono emerse diverse nuove definizioni e significati nell'uso comune. I termini "competenza" e "competente" si riferiscono a uno stato o a una qualità di capacità e abilità. Tradizionalmente, i termini "competenza" e "competenze" sono stati usati per riferirsi all'idea di "abilità espresso" come comportamenti che una persona dovrebbe esibire, mentre il termine "competenza" è stato usato per riferirsi all'idea di "abilità espresso" come comportamenti che una persona dovrebbe esibire. è stato usato per riferirsi al significato di espresso come standard di prestazione (Chouhan, V. S., & Srivastava, S., 2014). Tuttavia, nel linguaggio odierno, la parola "competenze" viene applicata anche "intuitivamente" all'insieme di "caratteristiche individuali" di vario tipo che si ritiene siano causalmente correlate a un'efficace prestazione lavorativa e che sono viste anche come prerequisiti per la stessa. Il dibattito sulla specializzazione tecnica e sulla manualità per la gestione delle risorse umane e per l'insegnamento e la preparazione dei professionisti è fortemente influenzato da questa nozione di competenze "intuitive", motivo per cui tutti i metodi di "analisi delle competenze" mirano a "scomporre e ricostruire" le prestazioni lavorative efficaci per determinare quali tipi di "caratteristiche" (alcuni le chiamano "doti", altri "risorse" e altri ancora, apparentemente, "competenze") sono presenti (Bresciani, P. G., 2012). Come detto,

queste caratteristiche costituiscono una combinazione eterogenea e sono aggregate in diversi tipi di caratteristiche a seconda degli approcci e dei punti di vista degli autori. Per fornire una prestazione efficace della competenza, devono essere in gioco le seguenti tre grandi categorie di fattori (Bresciani, P. G.,2012):

1. conoscenze generali, specifiche e situazionali;
2. disponibilità di metodi tecnici e operativi;
3. caratteristiche personali (che variano per ordine e specificità a seconda dell'approccio) come attitudini, disposizioni, atteggiamenti, risorse, abitudini di lavoro, ecc.

Le competenze "non esistono in natura": come tanti altri "oggetti" che popolano la nostra esistenza e la influenzano in modo rilevante (basti pensare a una serie di "oggetti" definiti dalla fisica, per esempio), noi "non li vediamo", mentre vediamo i loro "effetti", cioè i "comportamenti lavorativi", che sono "attività svolte, azioni eseguite, modalità di esercizio e" Come conseguenza dell'interazione sinergica delle "componenti" che descriviamo come "competenza", la "competenza" ci appare come il risultato "aggregato", "molare", "olistico", "composito" che "risulta". " Di conseguenza, le competenze sono un costrutto, nel senso che possiamo dedurre l'esistenza e la presenza solo dall'osservazione di un comportamento lavorativo "efficace" (anche se è ancora discutibile quali soggetti siano "autorizzati" a definire gli "standard" di questa efficacia; ne parleremo più avanti). Osservando un comportamento lavorativo (un'attività; una prestazione) competente, in qualche modo si afferma "tautologicamente" che le "entità" che in qualche modo la persona "possiede" sono la "causa" di tale efficacia (certamente, insieme ad altre "cause" oggettive, riscontrabili nel contesto lavorativo: riconducibili alle "condizioni" lavorative, sia hard che soft) (nel senso che fanno parte della sua dotazione di risorse, ed è in grado di utilizzarle per quella prestazione e per qualsiasi altra). Pertanto, non si vedono mai le competenze, ma piuttosto la loro concretizzazione in "comportamenti efficaci" e, di conseguenza, le "prove" che essi forniscono. Sono queste "evidenze" che ci permettono di affermare che una persona "possiede" una certa competenza (Bresciani, P. G., 2012). Pertanto, si tratta di un costrutto complesso del soggetto che, per portare a termine un compito o affrontare un problema in un determinato contesto, integra conoscenze dichiarative, conoscenze procedurali e

attitudini personali. La terza componente è cruciale, anzi strategica, per l'attivazione automatica e/o consapevole, anche se è in gran parte nascosta (la competenza come iceberg), perché è quella che mobilita effettivamente le conoscenze possedute. Inoltre, continuano ad apprendere e a crescere attraverso l'esperienza. Una persona di qualsiasi età che padroneggia le conoscenze e le abilità di una disciplina o di un campo del sapere ed è in grado di applicarle correttamente in circostanze nuove viene definita un soggetto "competente" (Bresciani, P. G., 2012). Il termine "competenza" non è nuovo in questo senso; il dizionario lo definisce come una conoscenza completa che conferisce l'autorità di giudicare o prendere decisioni in alcuni campi. Una persona competente è spesso in grado di gestire situazioni difficili o di trovare soluzioni a problemi utilizzando le proprie conoscenze ed esperienze. Possedere qualità personali (conoscenze, abilità e risultati) che portano a un risultato e permettono di adattarsi a una situazione in un particolare ambiente è ciò che significa avere competenze, se usato al plurale (Lemoine, C., 2002). Pertanto, le competenze includono anche l'efficacia nella risoluzione dei problemi e non sarebbero individuabili senza di essa. Esistono anche altre definizioni, come quella data nel campo dell'ergonomia da M. de Montmollin (1984): "Le competenze sono quei tipi di conoscenze e abilità che possono essere messe in pratica senza una formazione aggiuntiva" (citato da Lemoine, C., 2002). Tuttavia, questa conclusione rischia di diventare un passe-partout perché è ormai impossibile da definire nel settore del management (Lemoine, C., 2002). La difficoltà non sta tanto nel capire cosa significhi, quanto nel comprendere la nuova logica che comporta, le implicazioni organizzative e personali che comporta e i cambiamenti pratici che impone alla gestione delle risorse umane. Quindi, per concludere la definizione del termine "competenza" secondo gli autori: i dati presentati da McClelland (1988), le misure tradizionali dell'intelligenza e delle prestazioni possono non essere in grado di prevedere il successo sul posto di lavoro, ed è quindi necessario identificare le competenze specifiche richieste per svolgere efficacemente un determinato compito e valutare tali competenze utilizzando una batteria di test. In altre parole, un'abilità che aggiunge un chiaro valore economico agli sforzi di un individuo sul lavoro, Egli ha definito la competenza come un tratto personale o un insieme di abitudini che portano a prestazioni lavorative più efficaci o superiori. Mentre per Boyatzis (1982) ha coniato il termine "competenza" per descrivere una qualità fondamentale di una persona che è collegata in modo casuale (il

cambiamento di una variabile causa il cambiamento di un'altra) a prestazioni più elevate in un lavoro. Ha elencato 19 competenze generali che i manager eccellenti spesso possiedono. Ha organizzato queste 19 competenze manageriali generali in cinque gruppi distinti, tra cui la gestione di obiettivi e progetti, la guida degli altri, la gestione delle risorse umane, il controllo dei subordinati e l'attenzione agli altri. Per Spencer e Spencer (1993) le competenze sono abilità e capacità, cose che si possono fare, acquisite attraverso l'esperienza lavorativa, di vita, di studio o di formazione. La capacità di "sapere", "fare", "trasferire", "generalizzare", "acquisire", "organizzare" e "risolvere problemi" sono tutte componenti della competenza. La competenza comprende anche la capacità di "collaborare con gli altri, relazionarsi con gli altri, prendere l'iniziativa, affrontare situazioni difficili e gestire le proprie e altrui responsabilità" (Re, F. D., 2013). Pertanto, secondo Le Boterf la definizione di competenza è la mobilitazione di conoscenze, abilità e risorse personali per risolvere problemi, affrontare e portare a termine competizioni in contesti professionali e sociali, come quelli che riguardano lo studio, il lavoro e lo sviluppo personale; o, per dirla in altro modo, un "agito conoscitivo". In particolare, per Le Boterf, le organizzazioni devono essere in grado di utilizzare un concetto coerente con l'evoluzione dei concorsi e delle strutture organizzative legate al lavoro. L'abilità che deve essere dimostrata può essere definita in termini di "saper fare in situazione" quanto più il dipendente è inserito in un contesto professionale con linee guida rigorose per seguire le istruzioni. Il bisogno può essere definito in termini di "saper agire in una situazione". Il dipendente deve essere in grado di svolgere un compito prescritto e di seguire le istruzioni. Questo è particolarmente vero se l'ambiente di lavoro è organizzato in modo da valorizzare la realtà, l'iniziativa e la valutazione dei rischi. Il dipendente deve "sapere cosa fare" e quando. Ci si aspetta che sia in grado di agire efficacemente in situazioni in cui non dispone di tutte le informazioni necessarie. È necessario saper seguire le indicazioni, ma anche andare oltre per essere considerati competenti. Pertanto, la natura delle competenze richieste e il loro potenziale di attuazione dipendono fortemente dal contesto e dalla struttura organizzativa del luogo di lavoro. La distinzione precedente non deve portare a una visione maniacale dei compiti, perché la maggior parte di essi comprende situazioni in cui la competenza richiesta si riduce a un "agire" che combina molte abilità (Re, F. D., 2013). È importante ricordare che le politiche di gestione e di sviluppo delle

competenze di un'organizzazione devono necessariamente garantire l'allineamento tra l'organizzazione del lavoro e la specificazione delle competenze richieste. Il coinvolgimento e l'integrazione con le risorse disponibili e le capacità personali sono gli elementi che danno forza a un'abilità e la distinguono dalle conoscenze e dalle abilità acquisite in modo indipendente. La capacità di mobilitare conoscenze e abilità attraverso l'uso delle proprie risorse consente a una persona di generalizzare il proprio metodo di azione a una varietà di situazioni e, inoltre, di sperimentare nuove conoscenze e abilità in risposta a circostanze mutevoli, il che alimenta e rafforza il suo vantaggio competitivo. La capacità delle persone di integrare le proprie conoscenze e abilità in una situazione specifica, in modo aperto o implicito, è generalmente intesa come ciò che si intende con il termine competenza (D'Amario, B., Saladino, V., Santilli, M., & Verrastro, V., 2015). Le Boterf (2002) definisce la competenza come "una combinazione riconosciuta e dimostrata di rappresentazioni, conoscenze, abilità e comportamenti mobilitati e integrati in modo appropriato in un particolare ambiente". Le risorse possono essere usate per riassumere rappresentazioni, conoscenze, abilità e comportamenti, il che ci porta a concludere che la competenza è una qualità particolare del soggetto: la capacità di combinare varie risorse per gestire o affrontare efficacemente le situazioni in un particolare contesto. Secondo Le Boterf, (citato in Zaggia, C., 2021) che considera la competenza come una realtà di natura cognitiva, sociale e non solo individuale, essa è definita come una capacità di azione responsabile che presuppone in ogni persona la capacità di comprendere sia la situazione in cui interviene sia il proprio metodo per farlo. Le competenze sono considerate come il risultato di tre fattori:

1. sapere agire, che implica il saper combinare e mobilitare le risorse necessarie;
2. volere agire, che si riferisce alla motivazione dell'individuo e alla situazione in cui è più o meno attivo;
3. poter agire che richiede la presenza di una situazione, di un'organizzazione lavorativa, di una decisione manageriale, di condizioni sociali che permettano e legittimino l'assunzione di responsabilità e di rischio da parte dell'individuo.

Per agire con competenza, una persona deve combinare e mobilitare non solo le proprie risorse, ma anche le risorse condivise dell'ambiente. Infatti, l'azione efficace avviene

sempre in un contesto che la incoraggia e la facilita. Ciò significa che all'interno di un
stesso ambiente di lavoro si può spaziare dalla routine dell'esecuzione degli ordini, dove
essere competenti significa sostanzialmente sapere cosa fare, ad altri contesti
caratterizzati da situazioni complesse ad hoc, dove essere competenti significa essere in
grado di agire. L'azione competente è definita come la capacità di combinare e
mobilitare una varietà di risorse rilevanti per gestire una varietà di situazioni
professionali, ognuna delle quali è definita da un'attività specifica che è collegata a
specifici requisiti professionali o standard di realizzazione, con l'obiettivo di produrre
risultati che soddisfino particolari standard di prestazione per un pubblico target
(Zaggia, C., 2021). Nel contesto lavorativo, Pellerey (2004) definisce le competenze
come "un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, insieme necessari per
svolgere un compito lavorativo in modo valido ed efficace". La competenza è la
capacità di svolgere un compito o un insieme di compiti, di mobilitare e coordinare le
proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive e di utilizzare efficacemente le
risorse esterne disponibili. Di conseguenza, le competenze sono costituite da una
combinazione completa di conoscenze, abilità ed esperienze necessarie per svolgere un
determinato compito. Le competenze possono essere sviluppate a vari livelli e in
relazione a determinate situazioni. I concetti fondamentali che costituiscono le
competenze sono, quindi, quelli che permettono di capire come funzionano le cose,
quelli che indicano come farle funzionare e quelli che permettono di gestire tali concetti
e non si acquisiscono solo attraverso l'esperienza. In aggiunta, secondo il Sistema
Informativo Excelsior², la capacità di utilizzare un insieme combinato di conoscenze e
abilità acquisite in ambienti di apprendimento formali, non formali e informali è nota
come competenza. Questa capacità può essere dimostrata in situazioni lavorative,
accademiche o nello sviluppo della propria identità professionale e personale.
Inoltre, lo studio dell'ISFOL (*Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei
lavoratori, è un ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero del Lavoro e delle
Politiche Sociali*) sulle competenze che dovrebbero contraddistinguere il cittadino-
lavoratore ha dato origine alla tendenza diffusa a categorizzare tali competenze nelle
seguenti tre categorie fondamentali in Italia:

² Dal "Glossario" la definizione di competenza da <https://excelsior.unioncamere.net/index.php>.

1. competenze di base;
2. competenze trasversali;
3. competenze tecnico professionali.

Secondo la prospettiva dell'ISFOL, le "competenze di base" si riferiscono alle abilità fondamentali che possono essere applicate nel contesto della vita quotidiana e del lavoro secondo le necessità, sono trasferibili a una varietà di contesti e possono essere incrementate con l'aumento del livello di responsabilità. Tutte le persone necessitano di determinate conoscenze, abilità ed esperienze per un pieno e positivo sviluppo personale, per l'inclusione sociale e per l'occupazione. Queste sono note come "competenze chiave". Queste competenze dovrebbero essere sviluppate al termine dell'istruzione formale o della formazione obbligatoria e dovrebbero servire come base per la formazione continua come parte dell'apprendimento permanente. Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personale, la cittadinanza impegnata, l'inclusione sociale e l'occupazione. Le competenze chiave sono considerate tutte di pari importanza, poiché ognuna di esse contribuisce a una vita sociale fiorente. Le competenze possono essere utilizzate in un'ampia gamma di situazioni e combinazioni. Esse si sovrappongono e sono collegate; i prerequisiti di un ambiente incoraggiano le attitudini di un altro. Tutte le competenze chiave includono il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, il lavoro di squadra, le capacità interpersonali e di comunicazione, le capacità di pensiero analitico, la creatività e la competenza interculturale. La Commissione Europea ha adottato i termini "competenze" e "competenze chiave", preferendo "competenze chiave" perché quest'ultimo termine si riferisce alle abilità fondamentali di lettura, scrittura e matematica. Al contrario, il termine "competenza" nel contesto europeo si riferisce a una "combinazione di conoscenze, abilità ed esperienze appropriate al contesto". Allo stesso tempo, le "competenze di base" sono quelle di cui ognuno ha bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personale, la cittadinanza impegnata, l'inclusione sociale e l'occupazione. Il quadro di riferimento europeo delinea otto competenze chiave:

1. competenza alfabetica funzionale,
2. competenza multilinguistica,
3. competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria,

4. competenza digitale,
5. competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare,
6. competenza in materia di cittadinanza,
7. competenza imprenditoriale,
8. competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

Queste competenze sono riconosciute come essenziali dal Parlamento europeo e dal Consiglio e sono definite come "una combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti appropriati alla situazione", di cui tutte le persone hanno bisogno "per la realizzazione e lo sviluppo personale della cittadinanza attiva, dell'inclusione sociale e dell'occupazione" (Commissione Europea (2006). *Raccomandazione del Parlamento Europeo. Competenze chiave per l'apprendimento permanente*, L394/10. IT. G.U. dell'Unione Europea 30/12/2006 ,2006/962/CE). Le competenze sono descritte nella Raccomandazione come una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini. Nella raccomandazione, per conoscenze si intende la capacità di conoscere ed eseguire processi e applicare conoscenze preesistenti per ottenere risultati. Le competenze sono intese nella raccomandazione come la capacità di conoscere ed essere in grado di eseguire processi e applicare conoscenze preesistenti per ottenere risultati. Dalla prima infanzia all'età adulta, si formano in una prospettiva di apprendimento permanente attraverso l'apprendimento formale, non formale e informale in tutte le situazioni, come la famiglia, la scuola, il lavoro, il quartiere e altre comunità. Tutte le competenze chiave sono considerate di pari importanza, sono adattabili a un'ampia gamma di situazioni e combinazioni, si sovrappongono e sono collegate (Zaggia, C., 2021).

Mentre le competenze trasversali, dette anche soft skills, sono utilizzate per indicare tutte le competenze necessarie per qualsiasi posizione, poiché sono principalmente legate alle interazioni con gli altri membri dell'organizzazione. Queste competenze non sono direttamente collegate a una particolare descrizione del lavoro. Inoltre, le soft skills permettono di capire il comportamento che un candidato adotterà all'interno della vostra azienda, del gruppo e delle sue funzioni specifiche. In questo caso si valuta l'intelligenza emotiva. Esse si riferiscono a un insieme di competenze e abilità generali che non sono di natura tecnica, ma piuttosto di natura personale. Si acquisiscono con l'esperienza piuttosto che attraverso il percorso accademico come nel caso delle hard

skill. Si tratta di abilità supposte di tipo relazionale e comportamentale, che possono essere difficili da dimostrare (Cimatti, B., 2016).

Infine, le competenze tecnico professionali sono quelle abilità che possono essere valutate rapidamente e sono note come *hard skills*; esse comprendono i livelli di studio, le competenze linguistiche, le capacità professionali, ecc. Tuttavia, questi non sono gli unici fattori da considerare per determinare l'idoneità e la capacità di un potenziale collaboratore di ottenere un lavoro. Sono le abilità derivate dalla propria conoscenza, cioè capacità pratiche, sono delle competenze "tecniche" che possono essere dimostrate attraverso l'esibizione di un attestato o di una certificazione che ne attesti la validità, come le competenze linguistiche, informative e di programmazione. Spesso vengono riconosciute nel corso degli studi, grazie alla frequenza di un particolare corso o a una precedente esperienza lavorativa (Balcar, J., 2016).

2.2. Le skills e l'employability

Quando si parla della parola inglese "skills", non è sempre necessario fornire un'illustrazione lessicale precisa e dettagliata. Tuttavia, è fondamentale chiarire la prospettiva semantica da cui questa espressione può essere utilizzata a livello formativo alla luce dell'occupazione di una persona. La distinzione tra conoscenza, abilità e competenza che viene spesso fatta nei luoghi di lavoro europei non contiene un esame dettagliato del significato della parola "skills", in parte perché viene spesso usata per riferirsi sia all'abilità che alla competenza. È davvero possibile classificarlo come livello intermedio, dato che impiega una combinazione completa di conoscenze, competenze ed esperienze nel contesto di attività prevalentemente lavorative e/o professionali. I termini linguistici "skills" e "competenze", nonostante molti ritengano che il concetto di "competenza" sia più inclusivo e onnicomprensivo di quello di "skills". Ma la parola italiana "competenza" può anche essere usata per riferirsi a qualcosa di più direttamente pratico e operativo, più vicino all'idea di abilità, mentre a volte è anche usata in modo più complesso, come nella definizione che segue: "capacità di mobilitare e integrare le proprie risorse interne (conoscenze, abilità ed esperienze) e quelle esterne (strumenti, persone e situazioni) per affrontare situazioni impegnative" (Pellerey, M., 2017).

Come già detto in precedenza, il termine “employability” è stato utilizzato per la prima volta negli anni ‘50, in seguito ad un’accezione piuttosto economica legata al raggiungimento della piena occupazione. A partire dagli anni ‘20, il cambiamento del clima economico ha spostato l'enfasi dal mercato del lavoro al lavoratore, che ora deve possedere abilità e competenze tecniche (le hard skills), ovvero abilità pratiche che derivano dalle proprie conoscenze. I cambiamenti economici che hanno caratterizzato il mercato del lavoro nei primi anni del 900 e negli ultimi decenni hanno fatto sì che la sicurezza del lavoro legata a posizioni fisse o a percorsi di carriera che si svolgono solo all'interno di una singola entità aziendale sia diminuita. Negli anni '80 si è posto l'accento sulle competenze "trasferibili" o "generiche" (Yorke, M.,2006). Il concetto fondamentale era che le competenze apprese in un campo potevano essere utilizzate con relativa facilità in un altro. Le competenze trasferibili sono come abilità generali che permettono alle persone di avere successo in un'ampia gamma di situazioni diverse. I candidati al lavoro devono possedere le abilità, le conoscenze e le competenze specifiche del settore. Ma, oltre a ciò, i datori di lavoro sono anche alla ricerca di competenze generiche che sono state sviluppate in una varietà di campi (Pool, L. D., & Sewell, P., 2007). È stata pubblicata una notevole quantità di lavori che elencano le numerose competenze generiche o trasferibili di cui i datori di lavoro hanno bisogno. Negli ultimi 25 anni, i datori di lavoro si aspettano di trovare le seguenti competenze generali e sono necessarie: immaginazione e creatività, adattabilità e flessibilità, disponibilità all'apprendimento, indipendenza e autonomia, lavoro di squadra, capacità di gestione, capacità di calcolo, attenzione ai dettagli, gestione del tempo, assunzione di responsabilità e capacità di prendere decisioni, capacità di pianificazione, coordinamento e organizzazione e infine, capacità di utilizzare le nuove tecnologie (Pool, L. D., & Sewell, P.,2007). Uno dei quattro pilastri della Strategia Europea per l'Occupazione dal 1997, insieme a imprenditorialità, adattabilità e opportunità parziali, è il concetto di occupabilità (De Luca F., Ferri S.,2019). Si riferisce alla capacità di una persona di essere occupata, di cercare attivamente un'occupazione e di mantenerla utilizzando saggiamente le proprie risorse in relazione alle situazioni di riferimento. Se si possiede la miscela ideale di competenze, attitudini e comportamenti, si presume che si sia occupabili. In realtà, però, l'occupazione si riferisce al potenziale di una persona di ottenere e mantenere un salario adeguato nell'attuale mercato del lavoro (De Luca F.,

Ferri S.,2019). Le probabilità di successo nella carriera possono aumentare se si dispone di un'adeguata combinazione di competenze, ma ciò non è una garanzia, soprattutto nei mercati del lavoro altamente competitivi in cui molte altre persone hanno le stesse competenze o in mercati del lavoro ristretti in cui le opportunità sono scarse. A livello individuale, l'occupabilità può essere definita in termini di competenze e attitudini, atteggiamenti e comportamenti, come uno stato attuale, un processo o un risultato futuro, come un tratto individuale costituito da una combinazione di competenze legate alla linea di lavoro di una persona o come un riflesso della posizione dell'individuo all'interno del mercato del lavoro. L'idea di occupazione è fortemente legata alle caratteristiche di un individuo e alla sua "capacità" di trovare un'occupazione e/o di essere occupato (De Luca F., Ferri S.,2019). Tuttavia, l'occupazione non è solo il possesso delle competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro, ma anche il possesso delle capacità e delle conoscenze necessarie per avanzare all'interno di un'organizzazione, al fine di realizzare il proprio potenziale e contribuire con successo alle sue direzioni strategiche. Dal punto di vista del datore di lavoro, ciò è tipicamente legato alla capacità di una persona di dimostrare una serie di abilità e qualità personali "soft skills", come lealtà, perseveranza, entusiasmo, affidabilità e adattabilità, oltre a competenze tecniche rilevanti e attuali. Quindi, la capacità di assicurarsi un impiego sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione è ora definita occupabilità, e l'attenzione si concentra sulle capacità e sulle competenze trasversali di un individuo che gli consentono di mantenere l'impiego all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, l'occupazione non è solo il possesso delle competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro. Significa anche avere le capacità e le attitudini "per avanzare all'interno di un'organizzazione al fine di realizzare il proprio potenziale e contribuire con successo alle direzioni strategiche dell'organizzazione" (McLeish citato in Clarke, M., 2008). Dal punto di vista del datore di lavoro, questo aspetto è tipicamente legato alla capacità di una persona di dimostrare una serie di competenze "trasversali" e qualità personali, come la lealtà, l'affidabilità, l'entusiasmo e l'adattabilità, oltre a competenze tecniche. Secondo Dench (citato in Clarke, M., 2008), i datori di lavoro sono spesso alla ricerca di candidati in grado di dimostrare tre tipi di competenze: qualità personali, competenze tecniche e competenze personali. Le qualità personali comprendono l'onestà, l'affidabilità e l'integrità, mentre le competenze personali includono la comunicazione,

la capacità di lavorare con gli altri, la responsabilità e la capacità di negoziare e risolvere i problemi, mentre le competenze tecniche si riferiscono a quelle apprese attraverso l'istruzione e l'esperienza (Clarke, M., 2008). Pertanto, l'evoluzione del mercato del lavoro ha dimostrato che le hard skills non sono più sufficienti per aiutare le persone a mantenere la loro posizione attuale quando un'organizzazione ha bisogno di ridimensionare e tagliare posizioni, poiché le soft skills sono più importanti per ottenere prestazioni produttive. Infatti, le aziende considerano le soft skills come la componente più cruciale per il successo dell'integrazione dei nuovi assunti nell'organizzazione e per il mantenimento del loro vantaggio competitivo grazie al talento dei propri dipendenti (Zaggia, C., 2022). In un certo senso, possiamo dire che le competenze e i titoli di studio (hard skills) di un lavoro servono come punto di partenza, ma possono essere sfruttati efficacemente solo se il candidato possiede anche le competenze trasversali (soft skills) necessarie per presentare, valorizzare e utilizzare efficacemente le sue competenze trasversali in una varietà di situazioni (Zaggia, C., 2022). Tuttavia, l'evoluzione del mercato del lavoro ha dimostrato che le hard skills non sono più sufficienti per aiutare le persone a mantenere la loro posizione attuale quando un'organizzazione ha bisogno di ridimensionare e tagliare posizioni, poiché le soft skills sono più importanti per ottenere prestazioni produttive. Infatti, le aziende considerano le soft skills come la componente più cruciale per un positivo inserimento dei nuovi assunti nelle organizzazioni e per mantenere il proprio vantaggio competitivo grazie al talento dei propri dipendenti. Pertanto, il concetto di occupazione è ora visto come un'idea sfaccettata in cui le variazioni interne all'individuo, come le risorse e le caratteristiche personali, possono alternarsi a fattori esterni legati al luogo di lavoro, come le caratteristiche organizzative e le condizioni di mercato.

Invece, nel Sistema Informativo Excelsior sono state rilevate le seguenti competenze: capacità di utilizzare linguaggi e metodi matematici e informativi per organizzare e valutare informazioni qualitative e quantitative; capacità di descrivere, comunicare e promuovere risultati, prodotti e servizi aziendali in italiano e in altre lingue. Possesso di competenze digitali, capacità di gestire e creare strumenti di comunicazione visiva e multimediale, capacità di risolvere problemi, capacità di lavorare in gruppo in modo cooperativo, capacità di lavorare in modo indipendente e con spirito imprenditoriale,

adattabilità nella gestione dei propri compiti, impegno nel risparmio energetico e sensibilità alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali.

In sintesi, le competenze o le skills sono: delle conoscenze (concetti), delle abilità (applicazioni), il saper essere (comportamenti relazionali). Che a loro volta si dividono in: hard skills (livello degli studi, esperienza professionale, titoli etc.) e in soft skills (creatività, comunicazione, collaborare etc.). La differenza tra hard e soft skills è che le hard skills tendono a essere più specializzate per un certo tipo di compito o attività, mentre le soft skills sono caratteristiche personali che migliorano le interazioni e le prestazioni professionali di una persona. Sono incluse anche la grazia sociale, la padronanza nelle lingue, le abitudini personali, la cordialità e l'ottimismo, tutti elementi che appaiono in misura variabile. Le hard skills, che sono i prerequisiti tecnici per un lavoro, sono integrate con le soft skills. Possono anche svolgere un ruolo significativo nell'organizzazione, in particolare se questa ha a che fare con persone faccia a faccia (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). In modo simile, le soft skills aiutano gli individui a adattarsi e a comportarsi in modo positivo, in modo da poter gestire le sfide quotidiane. In questo caso, le "soft skills" si riferiscono a una serie di lodevoli abilità interpersonali e sociali applicabili a vari settori e campi di attività. Lo sviluppo delle soft skills è fondamentale per trovare lavoro. Quando si assumono nuovi dipendenti, i datori di lavoro cercano soprattutto alcune soft skills fondamentali, come la creatività, la leadership, il pensiero critico, la comunicazione, la gestione del tempo, il lavoro di squadra, il problem solving, ecc (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). L'importanza di queste soft skill si basa sul fatto di considerarle una parte importante delle competenze di occupabilità. Secondo Suß e Becker (2012) citato in Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A. (2015), tratti come l'adattabilità, la creatività, le buone capacità comunicative e un'ampia gamma di conoscenze fondamentali stanno diventando sempre più cruciali nel mercato globale di oggi. Un lavoratore qualificato possiede indubbiamente conoscenze e capacità, ma se non è in grado di pianificare il proprio lavoro in modo da rispondere a richieste impegnative, può essere considerato un incompetente. Nel loro approccio alle competenze professionali, gli autori descrivono quattro macro-dimensioni fondamentali, che sono:

1. percezione delle dinamiche interne del settore;
2. competenze e attività rilevanti;

3. sviluppo delle competenze e formazione;
4. competenze di networking.

In particolare, sebbene le competenze tecniche soddisfino le esigenze di un determinato lavoro, le competenze sociali sono essenziali per interagire con i clienti e inserirsi nella struttura organizzativa durante la realizzazione di un progetto. Lo sviluppo e l'uso di relazioni in un contesto sia personale che professionale sono incoraggiati dalle competenze di rete (Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A., 2015). La risposta per chi cerca lavoro è che i datori di lavoro cercano persone pronte per il lavoro, non solo quelle con competenze tecniche. Il tempo necessario per ideare un concetto, creare un prodotto, produrlo, distribuirlo e venderlo si ridurrà grazie alla capacità delle persone dipendenti di rispondere rapidamente. Per creare ambienti di lavoro più innovativi, dove i dipendenti possono contribuire con idee nuove, la forza lavoro sarà in grado di apprendere più rapidamente e lavorare in modo più efficiente. Una maggiore flessibilità significa che le aziende saranno in grado di adattarsi rapidamente ai progressi tecnologici e alle ristrutturazioni organizzative (Brewer, L., 2013). Le competenze tecniche e i titoli di studio conseguiti da una persona sono indubbiamente un punto di partenza per la sua occupazione, ma queste competenze possono essere sfruttate in modo efficace solo se la persona possiede anche le soft skills che le consentono di presentarsi, valorizzarsi e utilizzarle in modo efficace in una varietà di situazioni. Il fondamento dell'occupabilità ha quindi posto l'accento sulle soft skills, definite come la combinazione di qualità personali, attributi e intenzioni che un individuo apporta al proprio lavoro e che lo distingue da altri che possiedono le stesse competenze ed esperienze. Queste qualità comprendono combinazioni dinamiche di abilità cognitive e metacognitive, competenze interpersonali, intellettuali e pratiche, nonché tratti personali, obiettivi, motivazioni e preferenze (Zaggia, C., 2022). Quindi, nella maggior parte delle situazioni, le soft skills sono un fattore chiave che predice l'idoneità alla professione. Affinché un dipendente diventi un professionista qualificato e occupabile, è necessario sviluppare capacità di comunicazione, di pensiero critico e di risoluzione dei problemi. Mentre le soft skills aiutano a mantenere il posto di lavoro, le hard skills aiutano a trovare un impiego. Di conseguenza, per progredire rapidamente nella propria carriera è necessario combinare le competenze "hard" e "soft".

2.3. Le soft skills e il loro ruolo nell'employability

La capacità di mettere insieme e organizzare le proprie conoscenze e risorse per affrontare una situazione personale o professionale nuova che si presenta è la competenza. È una combinazione di fattori/dimensioni (abilità, conoscenze e risorse personali) che contribuiscono all'efficacia del comportamento professionale. Culmina nell'azione e si intreccia con la capacità di agire e la comprensione delle situazioni e delle sfide. La competenza si distingue in hard skills (competenze tecniche professionali) e soft skills (competenze trasversali). In particolare, le soft skills rappresentano l'insieme di conoscenze, abilità e qualità che si acquisiscono attraverso numerose esperienze personali e professionali e che arricchiscono il risultato di tali esperienze. Comprendono la capacità di comunicare, di relazionarsi con leader e colleghi, di organizzare e gestire un gruppo di lavoro, di raggiungere gli obiettivi, ecc (Grimaldi, A., 2019). Sono suddivise in cinque categorie: competenze di efficacia personale (resistenza allo stress, flessibilità, autostima...), competenze relazionali e di servizio (orientamento al cliente, comunicazione con l'esterno, cooperazione...), competenze in caso di impatto e influenza (tendenza alla persuasione, organizzazione consapevole...), competenze incentrate sulla realizzazione (orientamento al risultato, organizzazione e pianificazione delle attività, autonomia nel lavoro e problem solving..) e competenze cognitive (capacità di astrazione e analisi). Le differenze tra hard e soft skill non risiedono solo nella loro ristretta appartenenza a un titolo di studio e nella mancanza di titoli nel caso delle soft skill (non esiste infatti un certificato che attesti il livello delle singole soft skill), ma anche nel loro sviluppo. Il fatto che le hard skill siano direttamente collegate alla conoscenza (ad esempio, il processo di congelamento degli alimenti, la grammatica inglese, la contabilità, ecc.). È l'opposto per le soft skill, che sono più direttamente collegate alle competenze e sono definite come un atteggiamento stabile, duraturo e desideroso di rispondere a certe cose in un certo modo e derivano principalmente da trattamenti psicologici, preferenze, abilità, background e capacità, ecc. (Balcar, J., 2016). Il fondamento dell'occupazione ha posto l'accento sulle soft skills. Una prima distinzione tra le soft skill può essere fatta tra competenze centrate su sé stessi e sugli altri e competenze interpersonali (Cimatti, B., 2016). La prima si riferisce a ciò che una persona deve comprendere e sviluppare da sola, mentre

la seconda categoria comprende ciò che una persona può sviluppare attraverso le relazioni con altre persone. Questa distinzione può essere fatta anche in termini di competenze sociali e personali. Le abilità personali si riferiscono principalmente alle abilità cognitive, come la conoscenza e la capacità mentale, mentre le abilità sociali si riferiscono alle interazioni interpersonali. Per citarne alcune, la conoscenza è la capacità di sviluppare informazioni e la capacità di pensiero è la capacità di esprimere un giudizio critico. Esempi di competenze personali sono la capacità e il desiderio di imparare di più, nonché la capacità di pianificare il futuro e di raggiungere gli obiettivi (Cimatti, B., 2016). Le abilità sociali fondamentali sono la comunicazione, la capacità di ascolto, la capacità di negoziazione, il networking, la capacità di risolvere i problemi, l'iniziativa e l'assertività (Engelberg, 2015) citato in Cimatti, B. (2016). Le hard skills ricevono la plasticità necessaria dalle soft skills per svilupparsi e migliorare in situazioni di incertezza. Le hard skills permettono a una persona di essere ciò che è veramente, compresi ingegneri, atleti e filosofi. Le soft skills operano in una direzione che è per lo più indipendente dal ruolo di un individuo e vanno oltre gli stretti requisiti della sua carriera (Grisi, 2014) citato in Cimatti, B. (2016). Ogni individuo è responsabile delle proprie azioni e ciò dipende da una serie di fattori, ognuno dei quali è collegato agli altri. La coscienza e l'azione interagiscono con le competenze interpersonali. Numerosi tratti della personalità hanno un impatto significativo sulle capacità trasversali delle persone. Le virtù morali possono essere viste come correlate alle soft skills: moderazione, giustizia, prudenza e coraggio sono tutti fattori significativi nello sviluppo delle competenze trasversali (Cimatti, B., 2016). Definite, anche, come la combinazione di qualità personali, attributi e intenzioni che un individuo apporta al proprio lavoro e che lo distingue da altri che possiedono le stesse competenze ed esperienze. Queste qualità comprendono combinazioni dinamiche di abilità cognitive e metacognitive, competenze interpersonali, intellettuali e pratiche, nonché tratti personali, obiettivi, motivazioni e preferenze. La capacità di un individuo di funzionare bene in qualsiasi posto di lavoro viene definita "soft skills", che spesso sono considerate completamente trasferibili (Pellerey, M., 2017). Se ne considerano 22, sono suddivise in 5 gruppi: competenze di efficacia personale, competenze relazionali e di servizio, competenze relative a impatto e influenza, competenze incentrate sulla realizzazione e competenze cognitive. Eccone una descrizione (Pellerey, M., 2016):

1. efficacia personale: autocontrollo e resistenza allo stress, fiducia in sé stessi, adattabilità, creatività e apprendimento continuo. Queste abilità riflettono alcuni aspetti della maturità di un individuo in relazione a sé stesso, agli altri e al proprio lavoro. Si riferiscono alla capacità di una persona di continuare a essere efficace anche sotto pressione o in condizioni ambientali difficili;
2. relazionali e di servizio: comprensione interpersonale, attenzione al cliente, lavoro con gli altri e comunicazione. Queste abilità consentono agli individui di cooperare con gli altri e di comprendere le loro esigenze. Le abilità comunicative sono collegate a tutti gli altri e sono incluse qui per il loro ruolo nella creazione di relazioni;
3. impatto e influenza: capacità di avere influenza o impatto sugli altri, consapevolezza organizzativa, leadership e sviluppo degli altri. La capacità di una persona di influenzare gli altri può essere determinata dalle sue competenze in questo gruppo;
4. realizzazione: attenzione agli obiettivi (o al successo), efficienza, organizzazione, qualità e accuratezza, capacità di prendere iniziative, risoluzione dei problemi, pianificazione e organizzazione, raccolta e gestione delle informazioni e autonomia. Il valore fondamentale di questo gruppo è l'impegno all'azione, che è diretto più alla realizzazione di attività che all'impatto su altre persone;
5. cognitive: il pensiero analitico e concettuale. Queste due abilità riflettono i processi cognitivi di una persona, compreso il modo in cui pensa, analizza, ragiona e pianifica, nonché la sua capacità di pensiero critico, che comprende la capacità di riconoscere problemi e situazioni, formulare ipotesi e sviluppare concetti.

Il termine "soft skills" è stato definito in diversi modi, pur essendo per lo più assimilabile al contesto. Ad esempio: il termine "soft skills" si riferisce a una combinazione dinamica di abilità cognitive e metacognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche. Lo sviluppo di atteggiamenti positivi e di adattabilità negli individui permette loro di affrontare con successo le sfide poste dalla vita quotidiana e professionale. Si riferiscono a tratti personali, obiettivi, motivazioni e preferenze che sono apprezzati sia nel mondo del lavoro che in quello accademico. L'importanza delle

soft skills nel predire il successo nella vita e dovrebbe quindi essere presa in considerazione nelle politiche pubbliche relative allo sviluppo e agli investimenti nell'istruzione. Si ricorda inoltre che, nella prospettiva di Knight e Page (Pellerey, M., 2017), le disposizioni, gli attributi e le pratiche sono una combinazione spesso "non determinata" o determinabile, che richiede tempo per svilupparsi e che è il prodotto finale di anni. Inoltre, possono essere identificate solo attraverso le prestazioni che corrispondono alla loro manifestazione esterna. D'altra parte, possono cambiare a seconda delle circostanze, per cui la loro identificazione richiede di prendere in considerazione un'ampia varietà di manifestazioni (Pellerey, M., 2017). Le "soft skills" in italiano vengono chiamate le "competenze trasversali", sono considerate "comportamenti abituali attesi nell'esercizio di qualsiasi professione e nello svolgimento di qualsiasi tipo di lavoro. Il loro carattere trasversale si riferisce più al loro modo di essere oggetto dell'attività lavorativa che alle competenze tecnico-professionali che possono essere applicate ugualmente in altri campi. Il termine "competenze trasversali" si riferisce più a una persona che al suo luogo di lavoro. È possibile riconoscerle dal modo costruttivo e positivo in cui la persona stabilisce e mantiene relazioni con gli altri o dal modo in cui affronta e gestisce i problemi. Queste competenze definite "trasversali" poiché abbracciano e integrano diversi domini di conoscenza e contesti applicativi, consentendo all'individuo di adattarsi a una varietà di situazioni e situazioni. Il valore delle competenze trasversali o delle soft skills non si limita alla sfera professionale. Infatti, il raggiungimento di un buon rendimento lavorativo coinvolge più fattori del solo funzionamento di una particolare mansione. Queste caratteristiche psicologiche costituiscono il bagaglio personale dell'individuo e possono essere classificate in quattro grandi categorie: psicologiche, relazionali, cognitive e organizzative. Le competenze della categoria personale sono incentrate sulla consapevolezza di sé, sulla capacità di controllare le proprie emozioni e lo stress, sull'autoefficacia e sull'orientamento agli obiettivi. La regione correlata è strettamente legata alla precedente. Si tratta della capacità di interagire e comunicare efficacemente con gli altri, di ascoltare e riconoscere le emozioni degli altri e di lavorare in gruppo. La categoria cognitiva, invece, è costituita dalle capacità di analisi e sintesi delle informazioni, di presa di decisioni, di risoluzione dei problemi e di creatività. Le abilità cognitive si traducono in competenze organizzative secondarie all'ideazione e alla

realizzazione. Infatti, la pianificazione, la gestione del tempo e la capacità di controllo sono incluse in questa categoria. L'ISFOL promuove l'idea delle competenze trasversali nel mondo del lavoro, identificandole come le abilità che emergono dall'esperienza e che costituiscono il nostro kit di strumenti professionali e personali. Queste abilità si distinguono da quelle prevalentemente tecniche. Vengono definite "soft skills", "key skills" e "core skills". In realtà, il termine "trasversale" indica un maggior grado di contendibilità (D'Amario, B., Saladino, V., Santilli, M., & Verrastro, V., 2015). Boyatzis (1982) l'ha definita come la combinazione di caratteristiche personali legate alle prestazioni relazionali, organizzative e cognitive in contesti lavorativi e contestuali. In realtà, queste competenze possono essere suddivise in quattro categorie principali. La prima categoria si concentra sulle competenze personali. Queste pongono l'accento sullo spettro dell'autoconsapevolezza. Una persona sviluppa un forte senso di sé, capacità di gestione dello stress, senso di autoefficacia e orientamento agli obiettivi sulla base dell'osservazione e della comprensione delle proprie emozioni. Le persone che sono brave a riflettere criticamente su sé stesse e sui propri comportamenti avranno maggiori probabilità di identificare i propri punti di forza e di debolezza e saranno in grado di relazionarsi con la concorrenza con maggiore successo. Di conseguenza, la percezione di autoefficacia sarà più positiva, garantendo una gestione efficace dello stress (D'Amario, B., Saladino, V., Santilli, M., & Verrastro, V., 2015). La seconda categoria riguarda i concorsi regionali. Questi esaminano le competenze interpersonali e comunicative, come l'intelligenza emotiva e le relazioni efficaci. Il possesso di forti capacità empatiche consente di comprendere e, quanto meno, di modulare il proprio comportamento nei confronti delle persone con cui si entra in contatto. Una seconda considerazione riguarda la comunicazione efficace, che non si limita alla componente logica e cognitiva, ma sottolinea la necessità di adattare i messaggi alla situazione e al pubblico di riferimento. L'ultimo aspetto della categoria relazionale è il lavoro di gruppo o di squadra. Quest'ultimo è reso possibile da forti capacità comunicative ed empatiche che consentono di tenere conto sia delle esigenze dei singoli membri del team sia dell'obiettivo generale. La terza categoria è quella cognitiva. Tra le abilità che compongono questa competenza, elenchiamo la capacità di analizzare e sintetizzare le informazioni. È una capacità che non va sottovalutata, soprattutto nel presente, quando siamo spesso sottoposti a critiche. Un'altra abilità è il problem solving, ovvero la

capacità di individuare una soluzione chiara e concisa a un problema complesso. Un altro aspetto della creatività è la ricerca di idee fresche e creative per affrontare una varietà di problemi. La creatività richiede la capacità di pensare al di fuori della logica e della linearità e di considerare altre prospettive e punti di vista. La capacità di prendere decisioni è un'abilità cognitiva cruciale perché ci aiuta a scegliere il miglior corso d'azione tra le varie opzioni a disposizione. Nel fare la scelta migliore, si valutano i vantaggi e gli svantaggi di ogni opzione. Le buone capacità decisionali includono la capacità di fare previsioni sui risultati. Infine, la quarta categoria si concentra sulle capacità organizzative. Queste ultime prefigurano un'attività più operativa, poiché sono direttamente collegate alla realizzazione concreta di un progetto. La prima competenza è la pianificazione, ovvero la selezione di una postazione di lavoro tra le risorse e le attività disponibili. La seconda competenza è la gestione del tempo, che può essere dimostrata rispettando le scadenze e stabilendo le priorità. Infine, la capacità di controllo comprende una fase di monitoraggio e correzione di eventuali errori di progetto (D'Amario, B., Saladino, V., Santilli, M., & Verrastro, V., 2015). La combinazione di conoscenze, abilità e consapevolezza di sé che dà luogo alla competenza interdisciplinare è senza dubbio il risultato della combinazione di pensiero e azione. La conoscenza acquisita attraverso le competenze trasversali è condivisa nella misura in cui deriva dal riconoscimento sociale; tuttavia, è soggettiva a causa dell'introduzione di significati personali che sono unici per l'individuo. Per concludere, le soft skills sono solo una parte delle competenze fondamentali di cui tutte le persone hanno bisogno per "realizzare e sviluppare il proprio potenziale personale, essere occupabili, essere inclusi nella società, vivere in modo sostenibile, gestire la propria vita con attenzione alla salute e impegnarsi attivamente nell'impegno civico" e che "si sviluppano in una prospettiva di apprendimento continuo, dalla prima infanzia a tutte le fasi dell'età adulta attraverso l'apprendimento" (Zaggia, C., 2022). Tuttavia, la combinazione di competenze personali (atteggiamenti, modi di essere e di fare), note come soft skills o competenze trasversali, consente a un individuo di adottare comportamenti appropriati alla luce delle numerose situazioni che può incontrare. Boyatzis (1982) definisce le soft skills come la capacità di essere sempre in armonia con le proprie emozioni, la capacità di credere nelle proprie capacità, la capacità di relazionarsi con gli altri e di ascoltarli e altre abilità simili che seguono un ciclo basato

sul valore relativo del proprio sé ideale e del proprio sé reale, che porta alla definizione di un obiettivo educativo, alla sperimentazione e infine allo sviluppo di una forte rete di relazioni. Anche se il termine "occupabilità" è stato utilizzato fin dagli anni '50, è solo negli anni '90 che sono stati sviluppati i primi modelli scientifici e le prime concezioni culturali dell'occupazione. Questi concetti includono una serie di dimensioni che giocano un ruolo nell'interazione tra variabili interne all'individuo ed esterne alla situazione. Il concetto di "occupabilità" si riferisce alla capacità di trovare e mantenere un lavoro. Negli ultimi tempi ha spostato l'accento dalle abilità tecniche o "hard skills" a quelle più generali o "soft skills". In altre parole, mentre le competenze professionali tecniche consentono di svolgere un compito specifico con "periodicità" in una determinata professione e sono tipicamente apprese in contesti formali, le soft skills si riferiscono all'insieme di conoscenze, abilità e attributi che si portano con sé in tutte le interazioni personali e professionali. Comprendono la capacità di comunicare, di relazionarsi con leader e colleghi, di organizzare e gestire un gruppo di lavoro, di raggiungere gli obiettivi, ecc. Si tratta di risorse preziose che fanno la differenza nel determinare una carriera di successo e, di conseguenza, sono sempre richieste anche nel mondo del lavoro. L'occupabilità è un potenziale individuale che dipende da alcune risorse e abilità personali che interagiscono con le variabili situazionali e che si traducono in modelli comportamentali utili allo sviluppo di una partecipazione sociale attiva e consapevole. Le soft skills sono difficili da misurare e da mettere in pratica sul posto di lavoro (Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A., 2015). Tra gli esempi vi sono la capacità di comunicare, risolvere problemi, lavorare in gruppo, essere un leader, gestire il tempo, ecc. Oggi le soft skill sono spesso definite "abilità professionali" (Patacsil & Tablatin, 2017) citato in Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S. (2021). La necessità di avere un rapporto cordiale con i colleghi e i clienti porta i datori di lavoro a considerare le soft skills come competenze legate al lavoro. Le prestazioni sul posto di lavoro e il successo di carriera di un lavoratore indipendente dipendono dall'uso efficace delle soft skills. Truong e Laura (2015) citato in Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S. (2021), hanno delineato le competenze personali che includono la capacità di comunicare efficacemente e di risolvere i problemi, nonché le qualità di leadership, motivazione e lavoro di squadra. Nessun fattore da solo può determinare il livello di occupazione di una persona. Come risultato di una serie di fattori interconnessi, ma secondo numerosi

ricercatori, le soft skills come il lavoro di squadra, la comunicazione, la leadership e il pensiero critico sono molto apprezzate dai datori di lavoro e, quando le aziende assumono nuovi dipendenti, a queste "skills" dovrebbe essere dato lo stesso peso delle competenze tecniche. Oggi, una delle competenze più importanti per ogni lavoro è rappresentata dalle soft skills. L'importanza delle conoscenze, spesso note come soft skills, ha ricevuto di recente una maggiore attenzione da parte dei ricercatori nel campo dell'istruzione e dell'occupazione, poiché l'evidenza suggerisce che le soft skills sono un significativo predittore di occupazione (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). Ciò è stato ulteriormente sostenuto da LinkedIn Global Talen Trends (2019), che hanno stabilito che i laureati che possiedono soft skills, note anche come attitudine, comunicazione efficace, problem solving, gestione del tempo, spirito di squadra, fiducia in sé stessi, gestione delle critiche e flessibilità, hanno maggiori possibilità di sopravvivere nel difficile mondo degli affari rispetto ai laureati che mancano di queste abilità e che possiedono solo competenze legate al lavoro (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). Sostenitori come Matteson (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021) hanno evidenziato l'importanza delle soft skills come abilità trasferibili in relazione a qualsiasi occupazione o settore. È stato dimostrato che le soft skills sono fondamentali in diversi campi, tra cui management, informatica, architettura, amministrazione, ospitalità, medicina e farmacia. Una serie di soft skills basate sull'occupazione e sulla professione è suggerita dal "National Study of Businesses", condotto dal Canadian Education and Research Institute for Counselling su 500 lavoratori. È stato stabilito che le capacità di comunicazione, di lavoro di gruppo e di gestione del tempo sono solo alcune delle molte competenze che i lavoratori considerano essenziali per le loro occupazioni (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). La comunicazione, la creatività, la capacità di risolvere i problemi e il lavoro di squadra sono alcuni di questi soft skills. Queste qualità rappresentano abilità fondamentali che promuovono la capacità di una persona di ottenere e mantenere un lavoro. Secondo la ricerca, "la comunicazione dovrebbe essere intesa come una transazione in cui i partecipanti costruiscono insieme un significato in un contesto di fiducia". Le soft skills comunicative sono uno strumento per dialogare con i colleghi e trasmettere le aspettative. I datori di lavoro desiderano avere delle soft skills forti, in quanto contribuiscono a creare un'atmosfera di lavoro piacevole e permettono di

interagire con successo, pur mantenendo il controllo. D'altra parte, una squadra produttiva è una risorsa importante per ogni azienda. Infatti, una squadra di successo è in grado di gestire compiti più impegnativi e facilita la comunicazione, offrendo uno spazio migliore per il dibattito aperto e la cooperazione tra i membri del team, il che aumenta la produttività sia del team che dell'azienda nel suo complesso. In un mondo sempre più competitivo come quello in cui viviamo oggi, lo sviluppo delle soft skills non solo aiuterebbe a distinguersi dalla massa, ma migliorerebbe anche le relazioni, le prestazioni lavorative e lo sviluppo dell'occupabilità (Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S., 2021). Infine, nel 2000, gli allora 175 membri dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) adottarono una risoluzione sullo sviluppo e la formazione delle risorse umane che identificava le seguenti competenze professionali essenziali:

"... le abilità, le conoscenze e le competenze che migliorano la capacità di un lavoratore di ottenere e mantenere un posto di lavoro, di progredire sul lavoro e di affrontare i cambiamenti, di ottenere un altro lavoro se lo desidera o se è stato licenziato e di entrare più facilmente nel mercato del lavoro in diversi periodi del ciclo di vita. Le persone sono maggiormente occupabili quando possiedono un'istruzione e una formazione di ampio respiro, competenze di base e competenze di alto livello, tra cui il lavoro di squadra, la capacità di risolvere i problemi, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e le competenze linguistiche e di comunicazione. Questa combinazione di competenze permette loro di adattarsi ai cambiamenti del mondo del lavoro" Brewer, L. (2013).

2.4. Le soft skills richieste nel mondo del lavoro

Soprattutto nell'attuale mercato globale, molti datori di lavoro considerano le soft skills dei candidati al lavoro altrettanto importanti per il successo professionale quanto le tradizionali hard skills. Le competenze tecniche, dette anche hard skills, erano storicamente le uniche richieste per fare carriera; tuttavia, l'ambiente di lavoro di oggi dimostra che le competenze tecniche sono insufficienti per mantenere le persone occupate quando le organizzazioni stanno ridimensionando e tagliando posizioni. I leader aziendali attuali e futuri pongono l'accento sullo sviluppo delle competenze

trasversali (soft skills), che sono essenziali per ottenere prestazioni produttive sul posto di lavoro (Robles, M. M., 2012). A causa di una serie di fattori, l'ambiente economico globale sta diventando sempre più complicato, incerto e competitivo. Tutti i tipi di organizzazioni considerano le risorse umane come una risorsa chiave, che svolge un ruolo fondamentale per le prestazioni e il successo dell'organizzazione. La maggior parte delle responsabilità lavorative sarà assunta, mantenuta e promossa da individui affidabili, pieni di risorse, empatici, autodidatti e professionalmente competenti. Oltre alle conoscenze e alla disciplina, i datori di lavoro desiderano vedere una varietà di abilità nei potenziali dipendenti, e livelli adeguati di soft skills sono considerati auspicabili per avanzare nella carriera. Essi affermano che le competenze professionali e le abilità tecniche indipendenti non possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Secondo uno studio, solo il 25% dei risultati occupazionali a lungo termine dipende dalle conoscenze tecniche, mentre il 75% dipende dalle competenze umane (Robles, M. M., 2012). Le soft skills riguardano essenzialmente la personalità, le caratteristiche e i comportamenti personali delle persone. Le soft skills comprendono attitudini quali l'automotivazione, la comunicazione, la risoluzione dei problemi, il processo decisionale e la gestione del tempo. Secondo un altro studio, le soft skills rappresentano l'85% del successo, mentre le hard skills contribuiscono solo per il 15% (Watts & Watts, 2008) citato in Robles, M. M., 2012. I datori di lavoro considerano le soft skills come le più cruciali per il successo sul lavoro, in quanto cercano sempre più lavoratori maturi e socialmente abili. Le soft skills sono abilità di occupabilità che possono essere utilizzate in una varietà di lavori. Secondo la definizione di Flynn e Thomasson (2006), le capacità di occupabilità sono le seguenti (citato in Robles, M. M. (2012):

- abilità concettuali e di pensiero: pianificazione, raccolta e organizzazione di informazioni, risoluzione di problemi;
- competenze imprenditoriali: innovazione e intraprendenza;
- competenze comunitarie: conoscenza del senso civico e della cittadinanza;
- competenze relazionali: caratteristiche interpersonali come la comunicazione e il lavoro di squadra;
- competenze personali: qualità come essere responsabili, intraprendenti e sicuri di sé.

Le soft skills sono più strettamente legate a chi siamo che alle nostre conoscenze. Le competenze trasversali, che di solito sono un aspetto evidente della personalità di una persona, coprono di conseguenza gli attributi caratteriali che determinano il modo in cui una persona interagisce con gli altri. Esse sono più impegnative da apprendere e modificare rispetto alle competenze tecniche, che possono essere sviluppate nel tempo. Quindi, in sintesi, le qualifiche lavorative formali non sono un predittore migliore delle soft skill (hard skill) per quanto riguarda le prestazioni lavorative. Mentre le soft skills sono tratte umane intangibili e abilità interpersonali, le hard skills sono le conoscenze tecniche e i talenti che si possiedono. Le hard skills sono ugualmente cruciali nel lavoro, anche se le soft skills sono altrettanto importanti da identificare e sviluppare. Sebbene le aziende desiderino che i nuovi assunti abbiano eccellenti soft skills, le hard e soft devono lavorare in tandem. Le 10 principali soft skills che i leader aziendali ritengono più essenziali sono: onestà, decenza, civiltà, responsabilità, abilità sociali, buon atteggiamento, professionalità, adattabilità, lavoro di squadra ed etica del lavoro. I dirigenti del mondo degli affari apprezzano molto le capacità relazionali dei candidati (Robles, M. M., 2012). Cercano lavoratori affidabili, onesti e con buone capacità relazionali e di comunicazione. Le competenze fondamentali richieste per la professione includono quelle sviluppate attraverso l'istruzione di base, come la lettura e la scrittura, nonché le competenze tecniche necessarie per svolgere compiti specifici e le qualità professionali/personali di onestà, affidabilità, puntualità, presenza e lealtà. Le competenze professionali di base spesso non sono certificate o riconosciute formalmente. Quindi, la lettura e la scrittura sono competenze fondamentali per l'occupabilità che vengono rafforzate dalle competenze tecniche richieste per lavori specifici, come l'assistenza infermieristica, la contabilità, l'uso della tecnologia o l'utilizzo di un carrello elevatore, nonché da qualità professionali e personali come l'onestà, l'affidabilità, la puntualità, la presenza e la lealtà. Gli individui possono apprendere e applicare continuamente nuove informazioni e abilità grazie alle loro competenze professionali di base, che sono anche essenziali per l'apprendimento permanente. Le competenze per l'occupabilità sono un insieme di tratti, comportamenti, conoscenze, abilità e qualità personali che aiutano i giovani a prepararsi a trovare un impiego. Le soft skills, ovvero le competenze non tecniche legate alla personalità, all'attitudine e alla capacità di interagire efficacemente con gli altri (cioè di essere in

grado di fornire prestazioni ideali), sono riconosciute di pari valore sul lavoro rispetto alle hard skills, ovvero alle competenze tecniche tangibili e misurabili. Le soft skills che si concentrano sulle relazioni interpersonali sono particolarmente cruciali nel mercato globale di oggi, dove la sensibilità alla potenziale diversità individuale e/o di gruppo può far propendere per l'assuntorietà o la bocciatura. Le principali soft skills che i datori di lavoro apprezzano sono: l'uso di una varietà di terminologie, con la maggior parte delle competenze che rientrano nelle categorie generali di comunicazione, relazioni interpersonali, professionalità, lavoro di squadra, risoluzione dei problemi e pensiero critico, comportamento valutativo, flessibilità, leadership e diversità. Queste soft skills, o sottoinsiemi di queste competenze, sono considerate cruciali per il successo professionale e devono essere confrontate con le competenze richieste, con la formazione del candidato e con altre qualifiche rilevanti. Le soft skill sono competenze non tecniche e applicabili che i dipendenti devono possedere e che spesso sono difficili da misurare. In qualsiasi settore, le soft skills come la comunicazione, la capacità di risolvere i problemi e il pensiero critico sono fondamentali, ma in un ambiente globale lo sono particolarmente. Pignalberi, C. (2020) la definiscono come la combinazione di abilità e comportamenti (lavorare in gruppo, capacità di innovazione, capacità organizzativa e capacità di gestione) che determinano i prerequisiti per l'ingresso nel mercato del lavoro e il successo nella propria sfera professionale. Nell'articolo Pignalberi, C. (2020) sono state identificate tre aree di competenza:

1. *preemployment and work maturity skills* ovvero le competenze necessarie per comprendere le tecniche del mercato del lavoro e le abilità trasversali ritenute essenziali per la preparazione a una professione, come il rapporto tra la conoscenza del mercato del lavoro e la "capacità di adattamento", le tecniche di ricerca del lavoro e il "problem solving", le abitudini di lavoro positive e la "capacità di collaborazione";
2. *basic education skills*, ovvero la capacità di leggere, scrivere, comunicare, analizzare e ragionare, nonché la praticità di spendere denaro in un ambiente di lavoro;
3. *job specific skills*, cioè la capacità di svolgere i compiti e le mansioni tecniche richieste da una particolare professione.

Il termine "soft skills", note anche come "competenze trasversali", si riferisce alla combinazione di competenze personali (atteggiamenti, modi di essere e di fare) che consentono a un individuo di adottare comportamenti appropriati alla luce delle numerose situazioni che può incontrare. Nel modello del cambiamento intenzionale, Pignalberi, C. (2020) distingue le soft skills come la capacità di essere sempre in sintonia con le proprie emozioni (mindfulness), la capacità di credere nelle proprie capacità (hope) e la capacità di relazionarsi e ascoltare gli altri (compassion). Queste abilità seguono un ciclo basato sul valore del proprio sé ideale e del proprio sé reale, sulla definizione di un piano educativo, seguito dalla sperimentazione, che porta alla creazione di un proprio piano educativo. Le competenze trasversali possono essere suddivise in tre ambiti di apprendimento:

1. il contesto del prodotto e dei processi di lavoro, che comprende la capacità di analizzare e prestare attenzione ai dettagli, di organizzare, di risolvere i problemi, di essere creativi e di essere orientati agli obiettivi o ai risultati;
2. la sfera delle relazioni interpersonali ed esterne, tra cui leadership, negoziazione, capacità relazionali ed espressive, orientamento al lavoro di squadra e autonomia;
3. adattabilità e flessibilità, empatia, assertività, autoefficacia e intelligenza emotiva.

Le soft skills includono quelle digitali, verdi e sostenibili. Queste competenze sono ampiamente considerate strategiche per superare gli ostacoli e andare avanti con i cambiamenti tecnologici e socioeconomici. Inoltre, sono significativi i fattori legati all'imprenditorialità, che consentono di trasformare le idee in azioni e giocano un ruolo determinante nelle decisioni personali e professionali. Le competenze sono raggruppate in quattro grandi categorie: imparare a imparare, comunicare con gli altri, lavorare in gruppo e risolvere problemi (Brewer, L., 2013):

1. *imparare a imparare*: si riferisce all'acquisizione di conoscenze, competenze, atteggiamenti e abilità che consentono alle persone di stabilire, pianificare e raggiungere i propri obiettivi di apprendimento e di diventare individui indipendenti e autosufficienti. consente ai giovani di soddisfare le esigenze dell'apprendimento permanente. Implica che le persone non solo acquisiscano

determinate competenze, ma diventino anche autodirette e tengano conto della propria capacità di apprendimento. Le strategie per imparare a imparare si concentrano quindi sull'apprendimento di ciò che già si conosce, sull'apprendimento di ciò che non si conosce e sull'apprendimento di ciò che si deve fare nelle situazioni pertinenti. Queste competenze vi permetteranno di assumere un maggiore livello di responsabilità per il vostro apprendimento, di utilizzare il vostro tempo in modo efficace e di rimanere concentrati sui vostri compiti. Gestire efficacemente il proprio tempo e rimanere concentrati sui propri compiti; scegliere la strategia o le strategie migliori per ogni compito; fornire le conoscenze e le abilità necessarie per iniziare, continuare e completare i compiti; avere accesso a una varietà di materiali e contenuti di riferimento; fornire la sicurezza di sapere quando e chi contattare. Imparare a imparare comprende la comprensione delle tecniche di studio, dell'applicazione pratica e degli obiettivi di realizzazione interconnessi. Se non sono motivati ad apprendere, i giovani non impareranno a sperimentare informazioni o strategie di lettura efficaci. Se non credono di essere in grado di riuscire nei compiti di apprendimento, non saranno in grado di sviluppare risultati positivi nel contesto dell'apprendimento continuo o di diventare studenti indipendenti. Lo sviluppo delle migliori strategie di apprendimento richiede tempo e opportunità di formazione; quindi, le abilità e le abitudini sono fondamentali opportunità. Le aziende vogliono lavoratori competenti che accettino la responsabilità del proprio sviluppo professionale. Per i lavoratori, la formazione continua è essenziale; è una componente necessaria del successo;

2. *comunicazione*: le abilità comunicative orali, scritte e tecnologiche sono gli strumenti per scambiare conoscenze, interessi, atteggiamenti, sentimenti e idee al fine di influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. Le opinioni, i sentimenti e le idee vengono condivisi per influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. La capacità di ascoltare e osservare per capire, di riferirsi alle idee in modo chiaro ed efficace, di usare abilità e strategie per lavorare efficacemente con gli altri e di analizzare e valutare l'efficacia della comunicazione formale e informale sono tutti esempi di abilità comunicative. l'efficacia della comunicazione formale e informale. Una comunicazione

efficace è stata collegata a vantaggi quali il miglioramento dei legami con la famiglia, i coetanei e i gruppi. Per prosperare, i giovani hanno bisogno di una serie di abilità e risorse, tra cui la competenza interpersonale (imparare a essere comprensivi, sensibili e a fare rapidamente amicizia) e le abilità di comunicazione interpersonale (capacità di spiegarsi, ascoltare o risolvere i problemi). Uno degli aspetti più importanti dello sviluppo sociale di un giovane è l'acquisizione di capacità di risoluzione dei conflitti. La capacità di risolvere i problemi e i conflitti è fortemente legata alle capacità di comunicazione;

3. *lavorare in gruppo*: lavorare in team significa essere in grado di funzionare in modo fluido ed efficace all'interno di un gruppo. A tal fine, è necessaria una serie di competenze aggiuntive, tra cui la capacità di motivare e incoraggiare gli altri membri del team a ottenere risultati migliori, la capacità di mettere da parte gli ordini del giorno personali e di scendere a compromessi, nonché abilità interpersonali come la negoziazione, l'influenza, la consultazione e l'interpretazione. La maggior parte delle mansioni lavorative attribuisce una stretta priorità al lavoro di squadra, rendendo fondamentale la capacità di andare d'accordo con i colleghi. Di conseguenza, i miei compiti al lavoro prevedono la ricerca di persone che possano dare al mio team una serie di punti di forza, tra cui il monitoraggio o la valutazione dei progressi, il rafforzamento del team quando necessario e il contributo di idee fresche e creative. Fare delle scelte, tra cui definire obiettivi e restrizioni, prendere in considerazione i rischi e generare e analizzare alternative, sono tutte componenti delle abilità di lavoro di squadra. La capacità di scegliere il giusto stile di leadership, di riconoscere i propri talenti, di organizzare i gruppi per raggiungere un obiettivo, di aiutare gli altri a fare le cose a modo loro e di insegnare agli altri nuove abilità sono tutte componenti necessarie della collaborazione e della leadership. Inoltre, è necessario rispettare l'autorità, obbedire alle direttive ed essere in grado di esprimere le proprie preoccupazioni e il proprio punto di vista;
4. *problem solving*: le persone devono essere in grado di valutare le informazioni o le circostanze, decostruirle nei loro elementi essenziali, soppesare le opzioni di approccio e di soluzione e decidere quale sia la strategia migliore per prosperare nel lavoro (e nella vita in generale). Queste abilità di problem solving

comprendono la valutazione degli effetti a lungo termine delle potenziali soluzioni e lo sviluppo, l'attuazione e la valutazione di una strategia risolutiva. I datori di lavoro preferiscono dipendenti che si assumano la responsabilità personale di garantire il raggiungimento degli obiettivi, che sappiano riconoscere quando è necessario un cambiamento e siano disposti a studiarlo ed eseguirlo, e che non si facciano prendere dal panico o si arrendano quando qualcosa va storto, ma cerchino invece una soluzione. Un paradigma tipico per affrontare i problemi è quello illustrato di seguito.

Tutto ciò che si fa, a scuola, al lavoro e a casa, si basa sulle competenze fondamentali per l'occupazione. Le persone che vanno d'accordo con gli altri, che sono ben organizzate e che sono in grado di affrontare i problemi in modo efficace riescono spesso ad andare bene a scuola, ricevono valutazioni positive e sono soddisfatte della loro vita e del loro lavoro in generale. I risultati migliori si ottengono quando gli studenti migliorano la loro capacità di parlare, conversare, ascoltare e scrivere; trovano ed elaborano le informazioni in tutte le loro forme. In un mondo del lavoro in continua evoluzione, sono richieste competenze avanzate e aggiornate. Inoltre, nella selezione delle persone da assumere o con cui lavorare, si attribuisce grande valore alle competenze trasversali. Quando ci troviamo di fronte a una sfida o dobbiamo risolvere un problema di lavoro, cerchiamo sempre molte soluzioni per superare il problema e portare a termine l'attività in cui siamo impegnati. Quando affrontiamo un problema in questo modo, entrano in gioco alcune competenze. Queste competenze rientrano nella categoria delle "competenze trasversali". Esse si distinguono dalle competenze tecniche legate a una particolare professione perché ognuno di noi è in grado di svilupparle e di renderle applicabili a tutti gli aspetti della propria vita personale e professionale. La comunicazione efficace, l'empatia, l'adattabilità, la capacità di risolvere i problemi, il lavoro di squadra e la capacità di gestire i conflitti sono solo alcune delle competenze trasversali che possono essere utilizzate ogni volta che lo riteniamo necessario. A differenza delle competenze tecniche, infatti, le qualità personali rappresentano le caratteristiche di un individuo ed entrano in gioco quando si è chiamati a rispondere agli input ambientali. In questo caso, l'entrata in gioco è favorita dal comportamento dell'individuo e dalle sue conoscenze.

Secondo il “World Economic Forum”³ (WEF) è emerso che l'uomo si deve adattare e mettere in pratica una serie di competenze che saranno essenziali nei prossimi scenari lavorativi. Infatti, molti lavori scompariranno e saranno sostituiti da nuove categorie di occupazioni, che cambieranno il modo di lavorare dei dipendenti e avranno un impatto su di loro. L'implementazione delle "soft skills", o competenze trasversali, è necessaria in questa situazione sempre più tecnologica e complessa, in cui è necessario prendere decisioni attive, adattarsi a nuovi paradigmi commerciali e produttivi e interagire con clienti sempre più diversi. Queste competenze sono le uniche che possono davvero fare la differenza nel mercato del lavoro. I seguenti 10 skills fondamentali sono inclusi nello studio del World Economic Forum "Future of Jobs" per il 2020 e il futuro del lavoro. Secondo il report del World Economic Forum, in cima alla lista troviamo il pensiero critico e analitico, la capacità di risolvere i problemi e la disponibilità a lavorare in gruppo. Rispetto ai tempi passati, oggi il lavoro richiede una miscela più diversificata di competenze. Si cercano sempre più competenze come la capacità di risolvere i problemi e di analizzare correttamente le informazioni a disposizione. Un'altra abilità molto richiesta è il pensiero critico, ovvero la capacità di riconoscere, esaminare e considerare situazioni, concetti e strumenti per formulare soluzioni ai problemi. La creatività è invece intesa come la capacità di concepire nuove strade e risposte. La classifica del World Economic Forum parla chiaro. Le competenze trasversali, che non considerano solo ciò che si sa o si sa fare ma anche ciò che si è, come individui e prima di tutto come professionisti, continueranno a diventare sempre più importanti.

La figura 1 riportata è l'elenco definito delle 10 skills di “World Economic Forum”.

³ Le 10 “Soft Skills” indispensabili nel 2020, secondo il World Economic Forum, <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/10-soft-skills-indispensabili-2020/>.

Top 10 skills of 2025

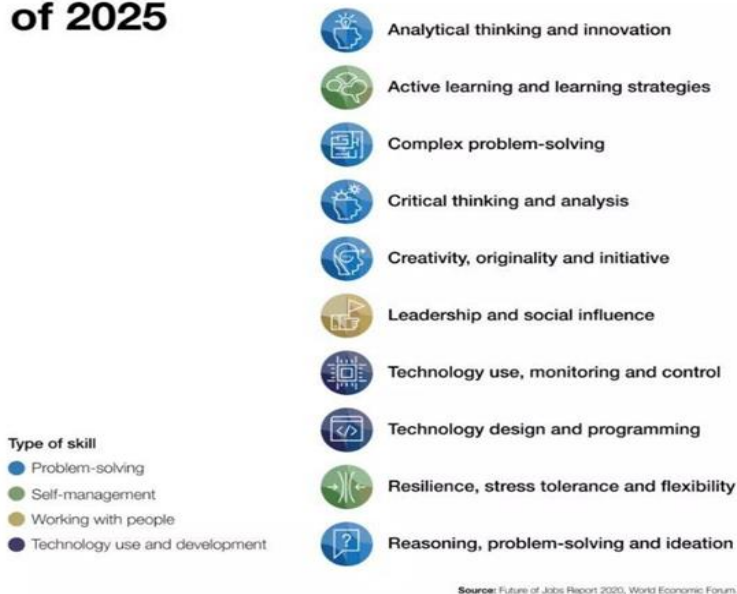


Figura 1 The top 10 work skills, 2020 (weforum.org)

1. **Il problem solving**, secondo la classificazione del WEF, la competenza più richiesta nell'attuale mercato del lavoro è la capacità di comprendere, gestire e risolvere i problemi. L'adattabilità, la flessibilità e la capacità di comprendere e gestire nuove situazioni sono essenziali in un ambiente economico sempre più complesso, al fine di identificare i punti deboli, sviluppare strategie ottimali e trovare rapidamente soluzioni a problemi complessi;
2. **il pensiero critico** è la capacità di sviluppare una mentalità caratterizzata da accuratezza, precisione e competenza nell'analizzare e valutare una varietà di situazioni si colloca al secondo posto tra le competenze richieste per lavorare nell'Industria 4.0. Il pensiero critico è caratterizzato dalla capacità di usare la ragione e la logica soppesando i pro e i contro di diverse soluzioni potenziali. Il pensiero critico è caratterizzato dalla capacità di usare la ragione e la logica soppesando i pro e i contro di diverse soluzioni potenziali, consiste nella valutazione e nell'osservazione dell'esperienza e nella sua successiva, riuscita e accurata rielaborazione;

3. **la creatività**, lo sviluppo del pensiero creativo come competenza da acquisire e sviluppare da parte delle aziende sta assumendo negli ultimi anni un'importanza sempre maggiore come strumento per rispondere a processi di cambiamento più rapidi e radicali rispetto al passato. Questi scenari più complessi e in continua evoluzione spingono i leader aziendali a cercare persone in grado di combinare le informazioni a loro disposizione per sviluppare concetti nuovi e soluzioni all'avanguardia, al fine di garantire una maggiore competitività;
4. **la gestione delle persone**, nonostante i progressi tecnologici, la risorsa più preziosa di un'azienda sarà sempre il suo capitale umano. La capacità di motivare gli altri, di valorizzare i membri del proprio team, di allineare i compiti e le responsabilità al potenziale e di sollecitare critiche costruttive da parte dei subordinati sono quindi essenziali, soprattutto per i manager e i leader. Per fare questo, un leader deve essere emotivamente preparato, oltre ad avere la capacità di prendere decisioni sagge. Pertanto, la gestione delle persone va oltre la semplice organizzazione di gare, lavoro e team;
5. **lavorare con gli altri**, uno dei fattori più significativi all'interno di un'organizzazione è il lavoro di squadra. A dimostrazione di ciò, si stanno moltiplicando gli interventi formativi in questo ambito. In questo caso, l'enfasi è posta sulla capacità di lavorare in modo collaborativo, sulla costruzione del gruppo e, soprattutto, sullo sviluppo di una sinergia che porti al raggiungimento di un obiettivo condiviso attraverso i contributi e il coordinamento di tutti i membri del gruppo. A tal fine, è necessario stabilire le priorità del lavoro e modificarle in base alle necessità, affrontando gli ostacoli;
6. **l'intelligenza emotiva** è la capacità di riconoscere ed esprimere le emozioni e l'abilità di usarle, comprenderle e gestirle sia per sé stessi che per gli altri. Più specificamente, si riferisce alla capacità di riconoscere le informazioni veicolate dalle emozioni determinandone le cause e gli effetti potenziali, classificando e descrivendo accuratamente le emozioni e gli stati mentali, anche complessi, e integrandoli in modo appropriato nei processi cognitivi per migliorare le capacità di pensiero, di risoluzione dei problemi, di decisione e di pianificazione. Sembra ovvio, tuttavia, che si tratta di un'abilità di cui hanno bisogno i manager e i team per gestire e coordinare un gruppo di lavoratori;

7. **capacità di giudizio e di prendere decisioni**, soprattutto per i manager è essenziale possedere questa capacità. Infatti, prendere decisioni strategiche quando è opportuno - soprattutto in tempi difficili, quando la situazione diventa ancora più complicata - permette di rispondere al meglio alla gestione di circostanze mutevoli e di situazioni impegnative;
8. **orientamento al servizio**, la capacità di riconoscere e identificare i bisogni degli altri è essenziale in un mercato sempre più competitivo in cui le tipologie di clienti si diversificano per poterli servire al meglio adottando un atteggiamento attento e collaborativo;
9. **negoziazione** è il nono talento nell'elenco delle abilità essenziali per il mondo del lavoro nel 2020 e oltre. Si tratta di un'abilità cruciale sul posto di lavoro, poiché garantisce il benessere interpersonale e finanziario, sia a livello individuale che organizzativo. È fondamentale sviluppare questa abilità e non improvvisare, ma attenersi al buon senso e al percorso stabilito in tutte le interazioni con gli altri;
10. **flessibilità cognitiva**, quest'ultima competenza è necessaria per gestire efficacemente il cambiamento e rispondere a situazioni nuove e impreviste. In questo caso, per flessibilità di risposta si intende la capacità di modulare le proprie risposte e i propri comportamenti per rispondere a comportamenti, eventi o regole mutevoli in modo rapido e sensato.

3. SKILLGYM E ZICO⁴

3.1. Il contesto

Zico è un'impresa sociale nata nel 2015 con sede a Rovigo e composta da un gruppo di imprenditori e innovatori sociali. Zico è l'acronimo di Zona a Ingegneria Collettiva, con l'obiettivo di favorire la nascita e lo sviluppo di idee e progetti, in particolare quelli inerenti all'innovazione sociale e la partecipazione al mercato del lavoro. Zico ha le idee molto chiare su ciò che vuole per il suo territorio: sviluppo sostenibile, progetti comunitari attivi e attività che richiedono la collaborazione dei numerosi residenti. Il tema del lavoro è l'enfasi principale per realizzare questa visione; è visto come un'opportunità per realizzare idee e progetti, ma soprattutto per realizzare sé stessi. Le aree di attività di Zico spaziano dalla creazione di reti professionali, alle agenzie sociali per l'impiego, ai processi di creazione e promozione della crescita aziendale. Le loro competenze sono trasferibili dall'aula alla comunità. La missione di Zico è infatti quella di sviluppare l'innovazione sociale, con particolare attenzione allo sviluppo di soluzioni sia per gli individui che per le comunità. Lo fa parlando con studenti, giovani, disoccupati e innovatori e offrendo loro uno spazio di rinvigorismento, orientamento e crescita personale ed economica. I valori che distinguono Zico dagli altri e che la ispirano sono:

- l'imprenditorialità, intesa come spirito di iniziativa, intelligenza e capacità di agire e dare risposte;
- la cooperazione, intesa come lavoro di squadra e capacità di sostenersi a vicenda quando necessario;
- la responsabilità sociale, intesa come cura di sé, ascolto e risposta ai bisogni delle altre persone e della nostra comunità.

⁴ Sutura, S., Malatesta, M., & Facchinetti, C. (2022).

Per questo, tra i servizi offerti da Zico c'è una vera e propria agenzia di collocamento indipendente che supporta le persone in cerca di lavoro, quelle che vogliono cambiare lavoro e quelle che vogliono mettersi in proprio.

Mentre SkillGym è una piattaforma digitale di gioco di ruolo basata sull'intelligenza artificiale che consente agli utenti di esercitarsi a gestire colloqui di lavoro in un ambiente sicuro e simulato e di riflettere sull'impatto del proprio comportamento. La piattaforma utilizza l'intelligenza artificiale, i filmati interattivi e la realtà aumentata per fornire esperienze di apprendimento personalizzate basate su modelli comportamentali consolidati e ricerche neuroscientifiche. La soluzione SkillGym ha già assistito più di 350.000 persone in tutto il mondo ed è stata riconosciuta come la migliore soluzione EdTech globale al GESAward 2021 nel gennaio 2022. In particolare, SkillGym consente di:

- sviluppare le soft skill esercitandosi in conversazioni in un ambiente simulato e guidato dall'intelligenza artificiale;
- esercitarsi nella gestione delle conversazioni in un ambiente sicuro, come ad esempio all'interno di un'aula costantemente disponibile;
- riflettere sulle proprie conversazioni e considerare come il proprio comportamento sia influenzato dall'aumento della realtà;
- partecipare a un programma di formazione per professionisti. Nel caso specifico di questo progetto, queste conversazioni sono incentrate su un colloquio di lavoro in cui il candidato si esercita a gestire una conversazione con un intervistatore;
- sostenere l'autonomia che favorisce la crescita individuale e il mantenimento delle competenze relazionali essenziali per essere efficaci nelle conversazioni critiche.

Le caratteristiche principali della piattaforma di SkillGym sono molteplici, vi è una componente metodologica fondamentale dell'approccio learning-by-doing è l'uso di attori piuttosto che di pupazzi o avatar, perché consentono un elevato livello di realismo. Inoltre, sono stati sviluppati diversi algoritmi di intelligenza artificiale (IA) per garantire che le reazioni dei personaggi siano equilibrate e coerenti con le

interazioni degli utenti, e la metodologia di apprendimento utilizzata si basa su importanti ricerche neuroscientifiche. Questi elementi di déjà-vu ci permettono di avere un maggior grado di fiducia nell'affrontare situazioni difficili e ci forniscono un'assistenza estremamente efficace e automatica per gestire tali situazioni al massimo delle loro potenzialità. Oltre a quanto detto, SkillGym fornisce guida e assistenza attraverso un processo di apprendimento strutturato e interamente basato sui dati. L'apprendimento è un processo, non un evento, e per ottenere risultati duraturi servono soldi e tempo. Per questo motivo, la piattaforma guida personalmente ogni utente attraverso il processo di formazione, al fine di massimizzare l'impatto della pratica e della riflessione.

3.2. Il progetto

Dalla partnership tra Zico e la piattaforma Digital Role Play SkillGym nasce un innovativo esperimento di intelligenza artificiale sulla formazione alla gestione delle riunioni per chi è in cerca di lavoro. Sistema all'avanguardia e innovativo per lo sviluppo attivo delle soft skills, SkillGym offre la possibilità di migliorare la gestione delle riunioni di lavoro attraverso la pratica e la riflessione sull'impatto del proprio comportamento. SkillGym offre una palestra virtuale realistica e coinvolgente che utilizza intelligenza artificiale, filmati interattivi e realtà aumentata. I personaggi sono "vivi" e reagiscono in modo naturale al progredire della conversazione, proprio come nella vita reale. SkillGym vi mette al centro di una conversazione reale (ma simulata) in cui ogni scelta che fate ha un impatto sul comportamento del personaggio e influenza il modo in cui risponde in base alla sua personalità e al flusso della conversazione.

Il progetto nasce da una partnership tra Zico⁵ e SkillGym e l'attività di monitoraggio si svolgerà tra la fine del 2021 e i primi mesi di quest'anno (da novembre 2021 a febbraio 2022). La sperimentazione è stata resa possibile dal Progetto Foundation Open Factory, promosso dalle fondazioni Caritro, Cariparo e Cariverona in collaborazione con il

⁵SkillGym per Zico: Progetto Foundation Open Factory. Ultima consultazione: 29/12/2022, da <https://zico.me/lavoro/skillgym-per-zico/>.

consorzio ELIS. L'obiettivo del progetto "Foundation Open Factory" è quello di portare l'innovazione all'interno dei confini del Triveneto, permettendo a PMI e Startup di lavorare insieme per sviluppare prototipi di servizi innovativi e testarne l'efficacia. Utilizzare lo strumento della gamification⁶ durante i processi di formazione attiva e di ricerca del lavoro. Il termine "Proof of Concept" (POC) si riferisce a un progetto che mira a convalidare un concetto di un nuovo servizio o prodotto, fornendo prove concrete della sua utilità e/o intuizioni che possono essere utilizzate per migliorarlo e svilupparlo ulteriormente. In questo spirito, Zico e SkillGym hanno deciso di lanciare un esperimento dal potenziale significativo come parte della loro strategia di co-innovazione. La sperimentazione di questo POC si concentra sulla progettazione e sulla messa a disposizione di un servizio che integri la piattaforma SkillGym (nello specifico, i colloqui sul posto di lavoro), oltre a fornire l'aiuto degli istruttori di Zico a un pool di potenziali clienti per i suoi attuali servizi di orientamento e formazione. In particolare, si è deciso di concentrare l'attenzione su una popolazione di età inferiore ai 30 anni. Si tratta di profili di studenti che stanno terminando gli studi o di giovani professionisti che si stanno inserendo nel mondo del lavoro. Il progetto prevede che SkillGym metta a disposizione la propria piattaforma digitale di gioco di ruolo per 12 settimane di formazione sulla gestione delle riunioni aziendali. Alcune sessioni di approfondimento saranno aggiunte al bootcamp di SkillGym per la formazione. È stato condotto un test A/B per convalidare l'approccio ideale, offrendo diversi tipi di sessione a vari gruppi di utenti. Attraverso la sperimentazione, si dimostrerà l'efficacia della gamification come strumento all'avanguardia per implementare e migliorare lo sviluppo delle soft skills e la capacità di gestire efficacemente i colloqui di lavoro. Nello specifico sono stati definiti questi obiettivi:

- raccogliere elementi per definire un nuovo servizio di formazione e orientamento "blended" per aiutare i disoccupati e gli inattivi, consentendo a Zico di innovare il proprio servizio ai clienti;

⁶ Per gamification s'intende l'offerta di contenuti formativi attraverso giochi, gare, classifiche, quiz e altri meccanismi ludici. È un valido strumento per la diffusione e l'apprendimento del programma di formazione in modo facile, intuitivo, laterale, informale. Si basa sul piacere del gioco che è presente in ogni persona, ma anche su caratteristiche di condivisione e socializzazione che il gaming offre.

- il nuovo servizio deve avere caratteristiche all'avanguardia ed essere focalizzato sull'assistenza pratica;
- il nuovo servizio deve garantire una partecipazione attiva ed entusiasta dei partecipanti;
- il servizio deve garantire un miglioramento della qualità dell'apprendimento grazie al supporto della gamification;
- deve aiutare gli utenti a diventare più consapevoli ed efficaci nella gestione delle riunioni di lavoro;
- deve garantire lo sviluppo delle competenze individuali necessarie per gestire con successo una riunione di lavoro.

Uno degli aspetti chiave di questo esperimento è stata la partecipazione e l'apprendimento, soprattutto alla luce dei dati demografici del target (studenti universitari). Si è deciso di premiare gli studenti più attivi con un'opportunità significativa: un finto colloquio di 30 minuti con un esperto HR e il successivo feedback. Ciò è stato fatto proprio per questo motivo, oltre che nell'interesse di un'ulteriore sperimentazione e per incoraggiare la partecipazione degli studenti. Nel caso in cui l'esperimento abbia successo, cioè se si raccolgono dati che possono essere utilizzati per definire il nuovo servizio e perfezionare ciò che viene fornito agli utenti nel corso dell'esperimento, lo stesso approccio può essere utilizzato per altri tipi di target, come quelli già supportati da Zico.

3.3. La sperimentazione

SkyllGym mette a disposizione la propria piattaforma con scenari utili allo sviluppo e miglioramento delle soft skills e alla preparazione di colloqui di lavoro. Mentre Zico ha supervisionato per 12 settimane la sperimentazione supportando gli studenti sia nella fase di utilizzo della piattaforma che successivamente durante il momento di riflessione e valutazione degli scenari. Vi sono stati 2 follow up (13/14 dicembre 2021 14/15 febbraio 2022). Questi 2 follow up sono stati svolti con due metodi differenti:

1. di gruppo → visione/discussione di uno scenario; tutor come facilitatore e mediatore; peer feedback; feedback come dialogo interno ed esterno per favorire maggiore consapevolezza (durata=2 ore);
2. individuale → visione/discussione di uno scenario; tutor come supporto e aiuto alla riflessione individuale; feedback con tutor che favorisca una presa di coscienza individuale (durata=45 min).

Durante questo periodo, SkillGym ha messo a disposizione quattro scenari di Digital Role Play dedicati alla gestione di colloqui di lavoro per l'allenamento dei partecipanti. Questi quattro scenari vertono su quattro tipologie di colloqui di lavoro per diverse aree:

1. Area Commerciale;
2. Area Produzione;
3. Area Tecnica;
4. Area Marketing.

Tutti questi scenari lavorano sul tracciamento, analisi e sviluppo delle metriche di confidence (efficacia) e consapevolezza. In aggiunta a queste due dimensioni principali i Digital Role Play di colloquio di lavoro forniscono supporto su altre sei competenze comportamentali più puntuali come l'ascolto attivo, la comunicazione efficace, la motivazione, ecc. Il Role Play è un gioco in cui si ipotizza una situazione realistica, che potrebbe accadere al lavoro, e si chiede all'utente di interpretare un ruolo. Prevede quindi l'interazione verbale e comportamentale tra due o più partecipanti, aiuta a creare soluzioni e a prendere decisioni. In genere si tratta di tecniche di cartoon con personaggi da interpretare e con livelli di difficoltà variabili in base al contenuto formativo. Ci sono molte ragioni per cui gamification e Role Play possono migliorare la learning retention. E sono:

- gli studenti diventano parte attiva della lezione;
- attraverso il gioco si crea un collegamento emotivo con il contenuto della lezione e questo ne favorisce la memorizzazione;
- imparare attraverso il gioco è qualcosa di connaturato alla specie umana;

- il gioco può sviluppare la collaborazione, la condivisione, oppure nei giochi per singoli un sano spirito competitivo.

L'obiettivo finale è quello di dimostrare l'effettiva utilità della gamification come strumento innovativo utile ad implementare e migliorare lo sviluppo di soft skills e capacità di gestire in modo efficace colloqui di lavoro. Nonostante il suo grande potenziale, la gamification è ancora poco usata in contesti di orientamento, formativi e di ricerca di lavoro. Quindi, attraverso la pratica di conversazioni in un ambiente simulato guidato da intelligenza artificiale si possono sviluppare le soft skills. Una palestra dove allenarsi nella gestione delle conversazioni in un ambiente protetto. Possibilità di rivedere la propria conversazione e riflettere sull'impatto dei propri comportamenti grazie alla realtà aumentata. SkillGym coinvolge in un programma di allenamento pratico sulla gestione di conversazioni di colloquio e dà una opportunità di sviluppare delle capacità relazionali individuali. Infatti, esso utilizza attori reali per esprimere al meglio il linguaggio verbale in maniera autentica. La riflessione individuale che guida lo sviluppo può avvenire solamente con l'immersività e il realismo di una vera conversazione tra esseri umani. In aggiunta, grazie a questi attori reali consentono un grado di realismo molto alto, uno degli elementi metodologici chiave dell'approccio learning by doing. Skillgym si basa su intelligenza artificiale e neuroscienze. L'IA è composta da dodici algoritmi che lavorano in parallelo per assicurare che le reazioni dei personaggi siano bilanciate e coerenti con le interazioni dell'utente. Degli studi neuroscientifici confermano come una realtà immersiva, anche se simulata, favorisce e supporta la creazione di déjà-vu. Questi déjà-vu consentono di avere una maggiore fiducia quando affrontiamo situazioni critiche e ci forniscono un supporto estremamente efficace ed automatico. Una metodologia usata è l'apprendimento esperienziale di Kolb che afferma che l'apprendimento è il processo in cui la conoscenza viene creata attraverso la trasformazione dell'esperienza. La teoria propone un modello ciclico di apprendimento, composto da quattro fasi: esperienza, osservazione, riflessione e sperimentazione. Questa teoria guida queste simulazioni poiché l'utente deve completare la conversazione, fare un'autovalutazione per analizzare le sue prestazioni, immergersi in una conversazione già completata per riflettere sulle sue azioni e fare un'altra simulazione per applicare ciò che ha imparato. Un'altra

metodologia usata si basa sui principi dell'andragogia che puntano verso una formazione esperienziale e problematica per gli studenti adulti. Una teoria che supporta il valore della simulazione è la teoria dell'elaborazione delle informazioni di Craik, Lockhart e Bransford. Secondo questa teoria, le informazioni vengono elaborate in vari modi (percezione, attenzione e significato), influenzando così la capacità di accedere alle informazioni in un secondo momento. Ciò significa che l'apprendimento di qualcosa in una simulazione consentirà allo studente di ricordarlo più facilmente in una situazione successiva simile a quella simulata. Il feedback che viene fornito dal personaggio virtuale è importante per migliorare le abilità dell'utente perché offre la possibilità di vedere cosa potrebbe pensare la controparte della nostra performance una volta terminata. Questa è un'informazione impossibile da avere nella vita reale e rappresenta uno dei fattori scatenanti più importanti per l'utente per generare domande su sé stesso o per il suo allenatore (es. Cosa ho sbagliato? O Perché non è stato accettato il mio punto?). Il feedback è una grande opportunità per rafforzare i comportamenti positivi e migliorare o rimuovere quelli negativi. All'utente viene presentato un feedback quantitativo che mostra risultati numerici sulle prestazioni generali, sulla coerenza dell'autovalutazione e sull'efficacia in ogni fase della conversazione. Il sistema fornisce anche una rappresentazione della performance in ciascuna fase e mostra se gli obiettivi sono stati raggiunti o meno. Questo strumento è utile per identificare le aree di forza e di debolezza nonché per monitorare il miglioramento e l'effettiva rimozione dei comportamenti negativi. Skillgym allena le persone attraverso la pratica di conversazioni in un ambiente simulato guidato dall'intelligenza artificiale e si ha la possibilità di rivedere la propria conversazione e riflettere sull'impatto dei propri comportamenti grazie alla realtà aumentata. ⁷

La sperimentazione ha avuto una durata di dodici settimane, con inizio a novembre e il termine di allenamento da parte dei partecipanti sulla piattaforma avvenuto a febbraio. Il progetto è stato diviso in cinque fasi:

1. **fase preliminare:** questa è la fase di definizione del progetto, avvenuta, in presenza, il 28 settembre ad un evento organizzato dalle fondazioni del Triveneto.

⁷ Le teorie dell'apprendimento supportano la metodologia SkillGym. Ultima consultazione: 30/12/2022, da <https://www.skillgym.com/>.

- Questa fase è essenziale per sviluppare un progetto che sia efficace e che soddisfi i bisogni aziendali di Zico poiché include la definizione di tutti gli elementi chiave per dettagliare l'esigenza, descrivere la sperimentazione, definisce un Gantt di progetto e misura l'impatto della soluzione proposta;
2. **kick off:** momento di lancio con una sessione plenaria di introduzione al progetto per i partecipanti. Durante la sperimentazione ci sono stati due momenti di kick off. Le sessioni di kickoff, gestite da Zico e SkillGym, hanno introdotto la sperimentazione, gli obiettivi e il funzionamento della piattaforma agli utenti fornendo anche una demo dimostrativa dello strumento di Digital Role Play;
 3. **bootcamp di allenamento:** in questa fase i partecipanti si sono allenati sulla piattaforma;
 4. **sessioni di follow up:** sessioni di gruppo e sessioni individuali (gestite congiuntamente da un tutor Zico e un Customer Success Manager di SkillGym per raccontare l'esperienza e scambiare opinioni);
 5. **fase report e analisi:** questa fase include la consegna dei dati aggregati, la discussione con il team PMI e Startup, analisi della criticità, momenti di Q&A e definizione di possibili scenari di sviluppo della collaborazione.

Questo progetto di co-innovazione ha lo scopo di validare ed eventualmente calibrare un servizio a supporto agli inoccupati ed ai disoccupati attraverso un percorso di apprendimento innovativo dedicato allo sviluppo delle skills comportamentali chiave per sostenere un colloquio di lavoro di successo. I potenziali target di questo servizio sono sia le persone che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro (o che lo faranno a breve) che le persone che hanno necessità di sostenere un colloquio per rientrare nel mondo del lavoro o cambiare impiego. Alcuni KPI definiti in tre categorie:

1. **partecipazione ed ingaggio:** in quest'area sono stati definiti i target di % di registrazione ed attivazione degli utenti. In fase di definizione della sperimentazione abbiamo ritenuto di definire i seguenti obiettivi, in coerenza con le modalità di deployment del progetto e la popolazione target:
 - registrazione degli utenti alla piattaforma su base volontaria: 50% del totale invitato;

- attivazione degli utenti (almeno una sessione giocata): 75% degli utenti registrati;
 - aderenza al programma di allenamento (1 sessione/settimana): 75% degli utenti attivi;
2. **sviluppo metriche comportamentali:** le metriche comportamentali chiave misurate da SkillGym, come descritto in precedenza sono due: Consapevolezza e Confidence. Oltre a queste due dimensioni, gli scenari di colloquio di lavoro consentono di supportare lo sviluppo comportamentale di altre 6 skills: ascolto attivo, comunicazione efficace, energia e spirito di iniziativa, gestione dello stress, motivazione e visione di insieme. Darsi dei target quantitativi sulle metriche comportamentali è sempre molto complesso perché ci sono molte variabili esogene che possono condizionare l'impatto di un percorso di apprendimento in quest'area (situazioni personali dei partecipanti, difficoltà a mantenere il ritmo di allenamento per ragioni personali, etc.). Tuttavia, sono state definite alcune soglie di riferimento per le diverse metriche: consapevolezza: Trend di crescita significativo e costante nelle sessioni giocate dei partecipanti e incremento di almeno 7,5% del valore medio tra sessione iniziale e finale per ogni utente. Confidence: trend di crescita significativo e costante nelle sessioni giocate dei partecipanti e un incremento di almeno 5% del valore medio tra sessione iniziale e finale per ogni utente. Skills comportamentali: trend di crescita significativo e costante nelle sessioni giocate dei partecipanti e un'analisi positiva delle sessioni di gruppo ed individuali da parte del tutor Zico;
3. **gradimento/impatto del percorso di apprendimento:** in quest'area sono presenti sia dati quantitativi, raccolti attraverso una survey digitale somministrata agli utenti di tutti e tre i cluster, che qualitativi, raccolti sia nelle sessioni individuali che di gruppo realizzate dai tutor Zico che in quelle plenarie realizzate dal tutor Zico insieme al CSM di SkillGym.

La sperimentazione Zico e SkillGym ha visto il coinvolgimento di una serie di utenti finali in una prima versione di un servizio innovativo di supporto alla gestione di conversazioni di colloquio di lavoro. Si tratta di un servizio cosiddetto "blended" che

prevede un percorso di allenamento per gli utenti finali che integri l'utilizzo della piattaforma di Digital Role Play SkillGym e sessioni di follow-up in presenza realizzate dagli esperti tutor di Zico.

4. LA RICERCA

4.1. Presentazione del contesto

Nel capitolo precedente è stato descritto il contesto in cui nasce questa ricerca, ovvero, grazie all'impresa sociale "Zico". Zico è nata nel 2015 con il nome di "PolesineLab" ma nel giugno 2020 ha ridefinito la denominazione. Zico è una cooperativa sociale che si occupa di tutoraggio, occupazione e educazione all'autonomia. Con iniziative, progetti e servizi pensati per imprese, enti pubblici, organizzazioni del terzo settore, studenti con le loro famiglie e i loro insegnanti e persone in cerca di lavoro. Zico è un'impresa sociale di comunità che cerca partner per promuovere l'innovazione sociale nei progetti che realizza per lo sviluppo del territorio. Infatti, Zico opera in particolare nel territorio provinciale di Rovigo, anche se alcune attività vengono svolte anche in altri territori o a beneficiari che risiedono anche fuori del territorio. La *vision* di Zico è: creare zone di ingegnosità collaborativa per l'innovazione sociale e per il benessere della comunità. Mentre, la *mission* è: realizzare progetti, interventi e servizi nell'ambito dell'orientamento e del lavoro, dell'educazione all'imprenditorialità e per la promozione culturale partecipativa. Ed infine, i *valori di riferimento* sono (Zico, 2021):

- l'intraprendenza: lo spirito di iniziativa, l'ingegnosità, la capacità di attivarsi e proporre risposte;
- la cooperazione: la capacità di collaborare per raggiungere un obiettivo comune;
- il sociale: il farsi carico dei bisogni umani delle persone e delle nostre comunità.

Per il progetto Foundation Open Factory, Fondazione Caritro, Fondazione Cariparo e Fondazione Cariverona insieme al Consorzio ELIS si fanno soggetti abilitatori a favore dell'ecosistema territoriale, sulla base della metodologia sviluppata dal programma open Italy. Le fondazioni si impegnano e collaborano per la creazione di un percorso sperimentale di innovazione aperta e collaborativa, mettendo a sistema gli attori del territorio e le realtà d'eccellenza, sostenendo l'importanza della propensione

all'innovazione delle PMI e facilitando la creazione di nuove opportunità di filiera a favore del sistema territoriale. Nel febbraio 2022 sono state sviluppate 11 progetti di co-innovazione tra PMI e startup, supportati da partner territoriali e da fondazioni bancarie. L'idea di Zico è quella di sviluppare un progetto di co-innovazione con SkillGym allo scopo di creare un servizio innovativo da offrire ai propri clienti. Alla fine di ogni colloquio la piattaforma SkillGym fornisce un feedback da parte dell'intervistatore e si ha la possibilità di riguardare il video per vedere l'intera conversazione. Inoltre, vengono descritte i vari cambiamenti dell'interlocutore in base al tipo di risposta data. Durante il colloquio è possibile vedere le varie espressioni dell'interlocutore e ci sono varie risposte da dare alle domande che vengono poste (una domanda è completamente sbagliata, una media e una corretta). Quindi, alla fine di ogni sessione, il personaggio fornirà un feedback dettagliato ed emotivo. È come si sono sentiti e come i comportamenti li hanno influenzati. Ogni conversazione può essere ripetuta e analizzata in ogni dettaglio. I comportamenti, le loro reazioni, il linguaggio del corpo e altro ancora. È il modo migliore per capire, imparare e crescere in esperienza. SkillGym tiene traccia di ogni singolo comportamento e aiuta i talenti a trarre il meglio dalle loro sessioni di allenamento. E, allo stesso tempo Zico ha supportato gli stessi con una serie di sessioni in presenza mirate a sviluppare e approfondire le competenze comportamentali chiave per la gestione dei colloqui (Sutera, S., Malatesta, M., & Facchinetti, C., 2022).

4.2. Domanda di ricerca, obiettivo e ipotesi

I capitoli precedenti hanno dimostrato il valore delle competenze trasversali e, più specificamente, la necessità di dimostrarle durante la fase del colloquio di selezione. Inoltre, attraverso l'analisi letteraria e di studi precedentemente svolti, è stato dimostrato come tali skills aumentino la probabilità di essere assunti e indichino il potenziale per raggiungere un determinato livello di successo e la realizzazione professionale nel tempo. Sono quindi le competenze trasversali che consentono l'ingresso nel mercato del lavoro e determinano il raggiungimento di prestazioni eccellenti. A partire da queste considerazioni, *l'obiettivo* della ricerca è valutare e capire se la piattaforma SkillGym

aiuti le persone a migliorare le proprie soft skills attraverso la simulazione dei colloqui di lavoro. Visto che, nel mercato globale, molti datori di lavoro considerano le soft skills dei candidati al lavoro altrettanto importanti per il successo professionale quanto le tradizionali hard skills. I leader aziendali attuali e futuri pongono l'accento sullo sviluppo delle competenze trasversali, che sono essenziali per ottenere prestazioni produttive sul posto di lavoro (Robles, M. M., 2012). Perché le posizioni richiedono non solo competenze tecniche, ma anche intelligenza emotiva, creatività, adattabilità, approccio comunicativo e collaborativo. Per questo è importante che durante il colloquio è utile far emergere le proprie skills. Ognuno di noi ha capacità molto importanti, che influenzano il nostro comportamento nella vita lavorativa e quotidiana. Il mercato del lavoro muove le proprie leve proprio su queste capacità. Si tratta di "saper fare" e sono tratti che definiscono il nostro "io". Non hanno diplomi, master o certificati, e quindi alcune skills possono emergere durante un colloquio di lavoro (Ruben, M. A., Hall, J. A., & Schmid Mast, M., 2015). Quindi la **domanda** di ricerca è: "la piattaforma SkillGym può migliorare le soft skills?". Visto le considerazioni fatte, **l'ipotesi** di questa ricerca si focalizza sull'utilità di utilizzare la piattaforma SkillGym e se essa può aiutare le persone a migliorare le proprie soft skills.

4.3. Il campione e la popolazione di riferimento

Costruita una definizione operativa per ciascuno dei fattori coinvolti nelle ipotesi, è necessario individuare un campione, ossia un insieme ristretto di soggetto o oggetto su cui verrà condotta la rilevazione empirica (Trincherò, R., 2002). Nel caso di questa indagine, si fa riferimento ad una piccola popolazione di riferimento. Infatti, in questo caso il campionamento è non probabilistico, ovvero, quando la probabilità di ciascuna unità della popolazione di essere inclusa nel campione non è nota; nella selezione non agisce il caso e non vi è la generalizzazione dei risultati (Trincherò, R., 2002). La popolazione di riferimento è composta da 8 studenti universitari che l'anno scorso hanno partecipato per intero al progetto offerto da Zico, da un collaboratore di Zico che ha seguito per intero il progetto e un collaboratore di SkillGym che ha collaborato con Zico per la realizzazione del progetto.

Quindi, il *campione* di questa indagine è:

- 1 collaboratore di Zico;
- 1 collaboratore di SkillGym;
- 8 studenti universitari (2 dell'università di Ferrara e 6 dell'università di Padova).

Infatti, questa indagine utilizza i dati raccolti da un campione composto solamente da 8 studenti universitari che sono stati chiamati a rispondere ad un questionario a distanza di più di un anno dalla loro partecipazione al progetto con Zico e i due collaboratori (1 di Zico e 1 di SkillGym) che hanno svolto l'intero progetto l'anno scorso, anch'essi intervistati a distanza di un anno.

4.4. Metodologie e strumenti utilizzati per l'indagine

Una volta stabiliti i soggetti sul quale il ricercatore dovrà condurre il suo studio, egli individuerà delle tecniche di rilevazione dei dati, che prevedranno l'utilizzo di appositi strumenti volti a rilevare i fattori precedentemente definiti, sui soggetti del campione (Trincherò, R., 2002). Per costruire lo strumento per questa indagine, si è utilizzato il ***modello di valutazione di Kirkpatrick***. Valutare comporta una valutazione critica dell'adeguatezza degli obiettivi e dell'efficacia delle azioni intraprese in relazione ai risultati, alle conseguenze indesiderate e ai bisogni da soddisfare. Bezzi (2003), citato in Torre, E. (2022), definisce le fasi del ciclo di pianificazione, attuazione e revisione. La prima ripartizione è tra un primo istante che precede la pianificazione (valutazione ex ante), un secondo momento che si verifica durante il viaggio (valutazione in itinere) e un terzo momento che si verifica alla conclusione dell'evento e nel tempo che segue (valutazione ex post). Questa ricerca si rifà alla ***valutazione ex post***. La valutazione ex post comprende quanto segue: durante la fase di completamento del progetto, per valutare l'accuratezza delle procedure implementate, la conformità dei risultati agli obiettivi predeterminati, l'efficacia interna e l'efficienza; dopo un periodo di tempo adeguato, per valutare se il prodotto soddisfa gli obiettivi generali e i requisiti espliciti

della parte richiedente (Torre, E., 2022). Soprattutto per questa ricerca si rifà alla *valutazione di risultato e di impatto*. L'obiettivo della valutazione dei risultati è dimostrare il grado e il tipo di cambiamento attuato nei soggetti coinvolti e nei concorsi emersi dal programma o dopo un determinato periodo di tempo (follow-up). Questo fornisce dettagli su sé e in che misura l'intervento ha permesso di raggiungere gli obiettivi inizialmente previsti (Torre, E., 2022). Ritornando al modello di valutazione che si è utilizzato per questa ricerca, ovvero, il modello di valutazione di Kirkpatrick. La metodologia tradizionale di valutazione della formazione è quella sviluppata da Donald Kirkpatrick nel 1969, ampiamente adottata in Italia negli anni '90 e tuttora in uso. Si tratta di un modello a quattro stadi che illustra i livelli in cui avviene la formazione. Ogni livello ha un suo significato, ma tutti sono strettamente correlati tra loro al punto che solo la completa soddisfazione del livello precedente può portare a effetti positivi nel livello successivo. I quattro stadi di questo modello sono:

1. reazione;
2. apprendimento;
3. comportamento sul lavoro;
4. risultati finali.

Il primo livello è la "**reazione**", ovvero la percezione che i destinatari hanno dell'attività in relazione all'intero progetto o a un suo aspetto specifico. L'obiettivo è misurare il livello di soddisfazione, di crescita e di interesse del tutor e del personale partecipante. Ci sono diversi fattori rilevanti da considerare nella valutazione della reazione. In primo luogo, aiuta l'educatore a migliorare il livello del processo educativo, che ha un impatto sulla sua efficacia. Inoltre, offre un sistema di partecipazione ai soggetti formati, che sono chiamati a fornire un feedback. Il secondo livello è quello dell'"**apprendimento**". Valutarlo significa misurare quali conoscenze sono state condivise con i partecipanti, quali competenze sono state sviluppate e quali realizzazioni sono cambiate. La rilevanza in questo caso deriva da due fattori: in primo luogo, la capacità di apprendere l'efficacia delle metodologie impiegate; in secondo luogo, la capacità di confermare i risultati dell'analisi della reazione, anche se effettuata nel contesto di un profilo concettuale. Il terzo livello è il "**comportamento sul lavoro**", che riguarda invece l'effettiva applicazione delle competenze acquisite sul lavoro.

È inoltre necessario determinare se i cambiamenti nel comportamento sul posto di lavoro possono essere attribuiti al trasferimento delle competenze apprese attraverso l'istruzione formale, in questo caso per l'indagine si è chiesto ai partecipanti se è cambiato il loro comportamento in generale e non nello specifico nel lavoro. Il quarto livello del modello di Kirkpatrick è determinato dai "**risultati finali**", ovvero dall'impatto su come le attività sono state organizzate in termini di performance.⁸ Di seguito vi sono i due modelli di valutazione di Kirkpatrick che sono stati costruiti appositamente per questa ricerca. Il *primo modello di valutazione di Kirkpatrick* è stato costruito per gli 8 studenti universitari:

LIVELLO DI VALUTAZIONE DEL MODELLO DI KIRKPATRICK	DESCRITTORI E INDICATORI
SODDISFAZIONE	Gradimento in generale del progetto
	Gradimento del personale
	Gradimento del progetto
	Grado di coinvolgimento
APPRENDIMENTO	Conoscenze acquisite durante il corso
	Efficacia dei metodi utilizzati
	Efficacia della piattaforma "SkillGym"
	Miglioramento delle proprie conoscenze
	Apprendimento di nuove soft skills
COMPORAMENTO SUL LAVORO	Miglioramenti nel proprio comportamento

⁸ Valutare la Formazione con il Modello di Kirkpatrick. Ultima consultazione: 22/01/2023, da <https://www.ebcconsulting.com/valutare-la-formazione-con-il-modello-di-kirkpatrick.html>.

	Miglioramenti sui colloqui
	Miglioramenti sui colloqui
RISULTATI FINALI	Punti di forza Punti di debolezza

Mentre il *secondo modello di valutazione di Kirkpatrick* è stato costruito per i due collaboratori:

LIVELLO DI VALUTAZIONE DEL MODELLO DI KIRKPATRICK	DESCRITTORI E INDICATORI
SODDISFAZIONE	Gradimento in generale del progetto
	Gradimento del personale
	Collaborazione tra Zico e SkillGym
APPRENDIMENTO	Efficacia dei metodi utilizzati
	Efficacia della piattaforma "SkillGym"
	Efficacia degli scenari proposti
	Soft skills più efficaci nei colloqui
	Efficacia della piattaforma per le soft skills
COMPORAMENTO SUL LAVORO	Miglioramenti nel proprio comportamento
	Miglioramenti sui colloqui
RISULTATI FINALI	Punti di forza Punti di debolezza

	Miglioramenti per il futuro
--	-----------------------------

Pertanto, dopo aver deciso su quale campione di soggetti effettuare la rilevazione, è possibile pianificare questa operazione definendo le tecniche e gli strumenti da utilizzare (Trincherò, R., 2002). Il successo, la validità e l'affidabilità di una ricerca sono tutti influenzati dalle metodologie di ricerca utilizzate. Gli scienziati sociali utilizzano spesso la ricerca qualitativa per costruire un quadro approfondito del comportamento e delle convinzioni umane nelle situazioni in cui si verificano. Questa pratica deriva dal loro interesse a comprendere a fondo il comportamento umano, Inoltre, questa linea di ricerca mira a indagare e caratterizzare la "qualità" e la "natura" di come gli individui agiscono, sperimentano e comprendono attraverso l'uso di dati non numerici. Oltre a mettere in relazione il comportamento delle persone con le loro convinzioni (Alshenqeti, H., 2014). Per rilevare i dati di questa indagine sono stati utilizzati due *strumenti*:

1. *questionario*;
2. *intervista*.

4.4.1 *Questionario*

Il questionario è una delle tecniche di ritrattazione dei dati più frequentemente utilizzate nelle scienze umane. Il principale vantaggio è la rapidità con cui si possono ottenere informazioni dettagliate su un certo argomento, mentre il principale svantaggio è che non tiene conto delle sfumature e degli odori della questione. Il questionario può essere generato automaticamente dal soggetto o creato da un intervistatore che pone le domande all'intervistato di persona o al telefono. Le domande del questionario possono essere di diversi tipi. Le domande a risposta chiusa utilizzano una scala di risposta e danno origine a variabili con diversi livelli di scala. Per le domande a risposta aperta non esistono alternative definitive alle risposte. Le informazioni ottenute da queste domande sono particolarmente ricche e utili se l'obiettivo è la comprensione di un fenomeno, ma le risposte non sono molto standard e non possono essere sviluppate

direttamente con le tecniche di analisi dei dati (Trincherò, R., 2002). Nelle indagini campionarie o nei censimenti, i questionari vengono utilizzati per raccogliere resoconti di fatti, opinioni e altri stati soggettivi. I questionari possono essere somministrati autonomamente su carta, tramite un altro supporto, come un'audiocassetta o internet, oppure possono essere somministrati da intervistatori di persona o al telefono (Martin, E., 2006). Pertanto, il questionario è lo strumento standard di reperimento delle informazioni utilizzato nelle indagini con campioni rappresentativi della popolazione. Nel contesto degli studi di popolazione, l'obiettivo del questionario è descrivere, confrontare e spiegare i comportamenti presi in considerazione, gli impegni assunti, le opinioni espresse e l'insieme di norme, valori e credenze a cui aderiscono i soggetti del gruppo di studio scelto. Inoltre, le domande possono essere classificate e collegate all'esplorazione di tre dimensioni principali (Migliardi, A., 2019):

1. proprietà sociografiche;
2. comportamenti;
3. atteggiamenti.

Per la loro natura sociografica, le caratteristiche demografiche, sociali ed economiche hanno lo scopo di distinguere l'oggetto dell'intervista e, di conseguenza, vengono definite le caratteristiche individuali. Questa categoria comprende caratteristiche quali il titolo di studio, l'età, lo stato civile, il titolo accademico e l'occupazione. Mentre l'ampia gamma di domande relative al comportamento consente di esplorare azioni ed eventi empiricamente osservabili e potenzialmente controllabili, è più semplice identificare la tangibilità degli atteggiamenti che si riferiscono a elementi come opinioni, valori, motivazioni, orientamenti, valutazioni e giudizi. Di conseguenza, le domande che cercano di discernere gli atteggiamenti saranno formulate in modo da collegare questa dimensione alle azioni o ai contesti che contengono la struttura di fondo del fenomeno in esame. Le domande dei questionari standardizzati e strutturati o semi strutturati possono essere ricondotte a diversi tipi e sottotipi: chiuse (dicotomiche, politomiche, scale numeriche, scale verbali e multiple) e aperte. Analizzandole nello specifico, le domande di tipo dicotomico sono le domande che richiedono una singola risposta in una delle due modalità, come sì/no, vero/falso e d'accordo/disaccordo. Le domande politomiche consentono di scegliere una risposta tra tre o più risposte possibili. Le scale

di numerosità, che spesso hanno 5, 7 o 11 valori, sono scale numeriche che possono essere simmetriche o asimmetriche rispetto a un valore centrale. Le misure di chiusura verbale di tipo Likert sono scale a 7 vie che indicano valori numerici o scale dispari a 5 (ad esempio, estremamente d'accordo, un po' d'accordo, né d'accordo né in disaccordo, un po' d'accordo, per niente d'accordo). Quando si desidera comprendere diversi aspetti che lavorano insieme per esplorare un argomento di studio e dare conto della sua complessità e ricchezza di significato, è opportuno utilizzare domande a scelta multipla, ovvero domande a cui si può rispondere con una o più risposte tra tutte le opzioni previste dalla domanda. Con un questionario semi strutturato, si possono proporre domande aperte con la condizione che le risposte siano riconducibili a termini chiave, ad esempio, basati su un glossario pre-identificato da esperti dell'argomento in questione, con lo scopo di consentire una maggiore libertà e spontaneità di risposta. Lo scopo principale delle parole chiave è quello di evidenziare il pensiero dell'intervistato scegliendo alcuni concetti importanti piuttosto che limitarsi a riassumere quanto dichiarato dall'intervistato. Esistono diversi modi per somministrare un questionario standardizzato, strutturato o semi-strutturato. Definire una gerarchia di priorità e affermare che una modalità è superiore a un'altra non sono entrambi corretti. La scelta tra un tipo di pepe e un altro dipende principalmente da due fattori: l'obiettivo dello studio e le risorse disponibili. Le modalità di raccolta dell'informazione tramite questionario sono riconducibili alle quattro seguenti: faccia a faccia, telefoniche, postali e sondaggi online (Migliardi, A., 2019). Quando si crea un questionario, si devono prendere numerose decisioni in merito alla formulazione e alla disposizione delle domande, alla scelta e alla formulazione delle categorie di risposta, al formato e al metodo di somministrazione del questionario, nonché all'introduzione e alla motivazione dell'indagine. Sebbene la creazione di un questionario sia ancora un'arte, sono sempre più numerose le informazioni che guidano queste scelte. I questionari possono essere composti o con domande aperte o con domande chiuse, in alcuni casi vi sono entrambi. Un vantaggio delle domande aperte, ossia la loro capacità di registrare risposte che i creatori del questionario non si aspettavano. Le domande aperte possono offrire risposte esaurienti con le parole degli intervistati, che potrebbero essere una fonte preziosa di informazioni. Evitano di dare agli intervistati indicazioni sulla reazione che ci si aspetta, in modo da poter ottenere resoconti più dettagliati di azioni socialmente

inaccettabili. D'altra parte, le risposte alle domande aperte sono spesso troppo ambigue o generiche per raggiungere gli obiettivi della domanda. Le domande chiuse semplificano la stesura, l'esame e il confronto dei risultati del sondaggio (Martin, E.,2006). Per questa indagine sono stati creati due questionari con solo domande aperte; uno per gli studenti e uno per il collaboratore di SkillGym, ma entrambi i questionari sono stati creati attraverso la griglia di valutazione di Kirkpatrick. I questionari sono stati inviati via e-mail agli studenti universitari e al collaboratore di SkillGym. Sono stati somministrati a distanza di più di anno dalla fine del progetto con Zico e hanno avuto l'obiettivo di valutare gli impatti che ha avuto il progetto e l'utilità della piattaforma. In particolare, agli studenti è stato chiesto, oltre alla soddisfazione in generale del progetto, se attraverso gli scenari di colloquio di lavoro proposti della piattaforma SkillGym, hanno appreso nuove conoscenze, più nello specifico se hanno appreso nuove soft skills e se il loro comportamento una volta finito il progetto è cambiato (si veda le domande del questionario degli studenti nel capitolo e paragrafo 5.1.2). Mentre al collaboratore è stato chiesto di parlare dell'efficacia degli scenari e come essi possano migliorare le persone (si veda le domande del questionario nel capitolo e paragrafo 5.1.3).

1.4.2. Intervista

La conduzione dell'intervista deve attenersi a precisi standard che garantiscano l'affidabilità e l'applicabilità dei dati ottenuti. La regola fondamentale per condurre un'intervista è l'accessibilità dell'intervistatore all'intervistato. Un'altra procedura che deve essere presa in considerazione dall'intervistatore è l'accettazione positiva senza riserve, ovvero una valutazione dell'intervistato nella sua esclusiva e inconfondibile originalità. Ciò significa che non bisogna rinunciare al tentativo di classificare l'intervistato in una categoria predeterminata durante l'intervista. L'intervistatore deve quindi essere preparato ad affrontare e gestire situazioni impegnative, come quelle che provocano ansia o perplessità. La correttezza professionale richiede che l'intervistato sia sempre informato degli obiettivi dell'indagine e che l'intervistatore eserciti tutta la cautela possibile perché le informazioni ottenute, soprattutto quando l'intervista riguarda

argomenti sensibili, saranno utilizzate e diffuse in modo rigorosamente anonimo. Inoltre, è fondamentale mettere l'intervistato a proprio agio ed evitare di metterlo in situazioni in cui possa sentirsi minacciato, smarrito o imbarazzato (Trincherò, R., 2002). L'intervista si basa su un rapporto quotidiano intervistatore-intervistato in cui il primo svolge il ruolo di porre le domande e il secondo risponde prestando attenzione alle regole stabilite dal ricercatore. Il numero di intervistati inclusi in una singola intervista determina la prima distinzione tra i vari tipi di intervista: l'intervista può essere singola, come spesso accade, o può essere ripetuta per un piccolo gruppo, come una famiglia o un gruppo di lavoro, o può essere ripetuta per un gruppo più ampio. Mentre in un'intervista singola il rapporto tra l'intervistatore e l'intervistato permette di approfondire i vari argomenti trattati e, di conseguenza, di utilizzare un'intervista meno strutturata, in un'intervista simultanea con molte persone è spesso necessario utilizzare uno strumento standard che gli intervistati possono leggere e compilare da soli. In queste situazioni, l'intervistatore, se presente, dimostra i metodi di compilazione e rimane sul posto in caso di necessità di chiarimenti. Se l'intervistatore non è presente, ci sarà una pagina introduttiva che illustra tali modalità operative (Corrao, S., 2005). Il valore delle interviste nella ricerca delle scienze sociali è riconosciuto da tempo. In altre parole, l'intervista è stata "generalmente" considerata una componente importante nella progettazione della ricerca, poiché i ricercatori qualitativi tendono a offrire ampi resoconti di persone ed eventi nel loro ambiente naturale. In modo simile, Kvale (1996), citato in Alshenqeti, H. (2014), sottolinea l'importanza di parlare con le persone come uno dei modi più efficaci per acquisire ed esplorare tali costrutti, poiché spesso tali eventi non sono immediatamente "visibili". In particolare, poiché le interviste sono interattive, gli intervistatori possono insistere per ottenere risposte esaurienti e concise e approfondire qualsiasi nuovo argomento possa emergere. Pertanto, poiché l'intervista è un metodo meno organizzato e più realistico di raccolta dei dati, si prevede che amplierà la conoscenza dei fenomeni esaminati. Una conversazione con l'obiettivo di raccogliere descrizioni del "mondo della vita" dell'intervistato per valutare i significati dei "fenomeni riferiti", secondo Kvale, è ciò che si riferisce a un'intervista. Secondo gli studi, anche altre quattro forme di intervista sono spesso utilizzate nelle scienze sociali. La prima è l'intervista strutturata, che si distingue per il fatto di essere strutturata principalmente su una serie di domande dirette predefinite che richiedono risposte

immediate, spesso del tipo "sì" o "no". L'intervistatore e l'intervistato hanno quindi una libertà molto limitata in un'intervista di questo tipo. Pertanto, si può affermare che, sia in termini di forma che di presupposti sottostanti, questo stile di intervista è paragonabile al questionario quantitativo "autosomministrato". L'intervista aperta (non strutturata) è la seconda forma di intervista. Sottolineate che, a differenza di un'intervista strutturata, questo tipo di intervista è un ambiente aperto in cui sia gli intervistatori che gli intervistati hanno maggiore flessibilità e libertà in termini di organizzazione del contenuto e delle domande dell'intervista. Il terzo tipo di intervista è quella semi-strutturata, una variante meno rigida dell'intervista strutturata che "consente di ottenere profondità dando all'intervistatore la possibilità di esplorare e ampliare i commenti dell'intervistato". I ricercatori consigliano di utilizzare una lista di controllo di base che aiuti a trattare tutti gli argomenti pertinenti durante la conduzione di queste interviste (cioè le domande di ricerca). In quarto luogo, le interviste di focus group, descritte da Barbour & Schostak (2005), citati in Alshenqeti, H. (2014), come un approccio all'intervista in cui i partecipanti sono selezionati in quanto costituiscono un campionamento mirato, anche se non necessariamente rappresentativo, di un certo gruppo demografico, che viene "focalizzato" su un tema specifico" (Alshenqeti, H., 2014). In aggiunta, l'intervista può essere:

- strutturata, rispetto agli altri tipi di intervista, è condotta in modo più rigoroso. La caratteristica unica delle interviste strutturate è che possono essere condotte da più intervistatori, assicurando che tutte le risposte siano organizzate e formulate nello stesso modo. Queste interviste sono guidate da una serie di domande molto specifiche alle quali gli intervistatori devono limitarsi a rispondere;
- semi-strutturata, come dice il nome, sono più strutturate delle interviste libere ma più adattabili di quelle strutturate. Le interviste semi-strutturate sono controllate da una guida che funge da struttura dell'intervista. Per contribuire alla conversazione con l'intervistato e assicurarsi che la conversazione vada nella direzione desiderata e definita dal progetto, l'intervistatore può fare riferimento a voi;
- non strutturata si distingue per la totale assenza di qualsiasi tipo di struttura o guida. L'obiettivo è avere una panoramica completa di un determinato argomento. L'intervistatore può avere in mente alcune domande o idee correlate,

ma non è stato preparato in anticipo alcun documento da utilizzare come assistenza nella conduzione dell'intervista.⁹

In sintesi, l'intervista è uno scambio verbale tra due o più persone in cui uno o più esperti (gli intervistatori) cercano di raccogliere informazioni su dati personali, azioni, atteggiamenti e comportamenti di uno o più soggetti ponendo domande più o meno rigidamente predeterminate. L'intervista è sempre una relazione partecipativa. Un'intervista libera o semi-strutturata consente di raccogliere informazioni molto più ricche e approfondite, utili per indagini approfondite ed estese. L'intervista può essere strutturata in vari modi. Il livello minimo di strutturazione corrisponde a un'intervista a risposta aperta o non direttiva. L'intervista è completamente strutturata quando l'intervistatore pone le domande e compila i risultati in base alle risposte dell'intervistato. Questo è il livello più alto di strutturazione (Trincherò, R., 2002). Per concludere: *“l'intervista è un'interazione tra un intervistato e un intervistatore, provocata dall'intervistatore, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema di interrogazione e rivolta ad un numero consistente di soggetti; che sono stati scelti sulla base di un piano di rilevazione”* (Marradi, Fideli, 1996).

In questa ricerca, è stata somministrata un'intervista strutturata a distanza di un anno dalla fine del progetto (si veda le domande dell'intervista nel capitolo e paragrafo 5.1.3). L'intervista è stata svolta con il collaboratore di Zico che ha svolto l'intero progetto con SkillGym. L'intervista ha avuto lo stesso obiettivo del questionario sottoposto al collaboratore di SkillGym, ovvero, verificare l'efficacia degli scenari proposti e come essi possano migliorare le persone.

⁹ Ricerca Qualitativa: 3 Tipi Di Intervista. Ultima consultazione: 24/01/2023, da <https://www.intotheminds.com/blog/it/ricerca-qualitativa-3-tipi-intervista/>.

5. I RISULTATI DELLA RICERCA

5.1. Analisi dei dati

L'analisi dei dati costituisce una fase cruciale del processo di indagine, perché consente di trattare la base empirica, cioè la raccolta dei dati ottenuti attraverso gli strumenti tipici della ricerca sociale come questionari e interviste, per renderla "intelligibile" al ricercatore e agli utenti. Pertanto, l'obiettivo dell'analisi è quello di "compiere affermazioni". L'obiettivo del processo analitico è quello di fornire proposte, cioè forme linguistiche attraverso le quali l'analista esprime e documenta le proprie interpretazioni dei dati studiati. Questo processo è particolarmente lungo e complesso perché è presente un doppio livello di interpretazione: al primo livello, i dati qualitativi sono il risultato di un'interpretazione costruita dai partecipanti alla ricerca (gli intervistati); tuttavia, questi ultimi esprimono, articolano e danno conto della propria costruzione attraverso processi comunicativi e interpretativi. Tali manifestazioni, espressioni e risposte (dati qualitativi) vengono poi ulteriormente reinterpretate dal ricercatore stesso attraverso il processo analitico. Questa reinterpretazione viene poi resa evidente attraverso risposte linguistiche di secondo livello da parte dell'analista, magari attraverso "affermazioni" e proposte analitiche (Salvini, A., 2015). I due strumenti che sono stati creati appositamente per questa ricerca (il questionario e l'intervista) sono stati somministrati a distanza di più di un anno dalla fine del progetto di Zico; questo perché si è voluto valutare e capire gli impatti del progetto. Come già detto in precedenza, i due strumenti sono stati creati attraverso la *griglia di valutazione del modello di Kirkpatrick*, composta dai quattro livelli di valutazione del modello per valutare l'efficacia del progetto. I livelli della griglia di valutazione sono: soddisfazione, apprendimento, comportamento e risultati finali (si veda il capitolo e paragrafo 4.4).

5.1.2 Analisi dei dati degli studenti

Il questionario è stato inviato agli studenti via e-mail dopo più di un anno dalla fine del progetto. Esso era composto dai 4 livelli del modello di valutazione di Kirkpatrick e prevedeva:

1. primo livello la **Soddisfazione** voleva capire il coinvolgimento degli studenti al progetto e si può affermare che tutti gli studenti hanno risposto in maniera positiva e simile alle domande, nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Gradimento in generale del progetto	Si ritiene soddisfatto del progetto?	Tutti i partecipanti hanno risposto in maniera positiva, esempio di risposta: <i>“Mi ritengo assai soddisfatta. È stata una bella esperienza”</i>
Gradimento del personale	Si ritiene soddisfatto di come è stato svolto il progetto?	Tutti i partecipanti hanno risposto in maniera positiva, esempio di risposta: <i>“Mi ritengo soddisfatta di come è stato svolto soprattutto per il contatto che c'è stato con chi ci seguiva e con le modalità cui abbiamo "lavorato" insieme”</i>
Gradimento del progetto	Consiglierebbe a qualcun altro di partecipare a questo progetto?	Tutti i partecipanti hanno risposto in maniera positiva, esempio di

		risposta: <i>“Lo consiglio assolutamente, perché aiuta nel mettere in dubbio e migliorare sé stessi”</i>
Grado di coinvolgimento	Il suo coinvolgimento è cambiato durante il progetto?	Tutti i partecipanti hanno risposto in maniera positiva, esempio di risposta: <i>“Mi sono appassionato sempre di più simulazione dopo simulazione”</i>

2. nel secondo livello, quello dell'*Apprendimento* si voleva capire e valutare se gli studenti grazie al progetto hanno appreso qualcosa di nuovo e se hanno ampliato le loro conoscenze, in questo caso alcuni studenti hanno espresso che la piattaforma sia efficace e che può aiutare le persone ad esercitarsi per affrontare al meglio i colloqui, e nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Conoscenze acquisite durante il corso	Mi parli delle conoscenze acquisite durante il corso	Dalle risposte è emerso che per la maggior parte degli studenti non si è trattata di acquisire conoscenze ma di esercitarsi e di mettersi alla prova, esempio di risposta: <i>“Più che conoscenza diretta è stata un'esercitazione, mettere alla prova le skills che</i>

		<i>uno ha nell'affrontare una certa situazione, come affrontare lo stress. E la cosa più importante come porsi di fronte alla persona che svolge il colloquio”</i>
Efficacia dei metodi utilizzati	Ritiene che i metodi che sono stati utilizzati siano stati efficaci? Perché?	Per gli studenti i metodi che sono stati utilizzati sono stati efficaci ma solamente uno studente ha deciso di dire il perché, nello specifico ha detto: <i>“I metodi erano efficaci perché molto realistici e facevano provare lo stress e l'ansia che si ha nell'affrontare la persona dall'altro lato del colloquio. Hanno reso le alter ego degli scout molto realistici, perciò, ti coinvolge tanto”</i>
Efficacia della piattaforma “SkillGym”	Ritiene che la piattaforma sia efficace? Perché?	Dalle risposte è emerso che per tutti gli studenti la piattaforma è efficace perché i feedback che vengono dati alla fine di un colloquio possono aiutare le persone a migliorarsi e perché i

		<p>personaggi sembrano reali, esempio di risposta:</p> <p><i>“Si a mio avviso sì. Il fatto che i personaggi sembrano reali fa sì che la piattaforma dia quel senso di naturalezza, che ti fa dimenticare che interagisci con un A.I”</i></p>
Miglioramento delle proprie conoscenze	Ritiene che le sue conoscenze siano migliorate?	<p>Tutti i partecipanti hanno risposto in maniera positiva, esempio di risposta: <i>“Preferisco ritenere che siano migliorate, per il semplice fatto che è stato un mettersi in gioco e mettere in dubbio te stesso e il modo di porsi nei confronti degli altri”</i></p>
Apprendimento di nuove soft skills	Ha appreso nuove soft skills? Se è sì, quali?	<p>Per questa domanda sono emerse diverse soft skills e nello specifico: l’ascolto e la comunicazione, esempio di risposta: <i>“Sì. Ad esempio, una migliore comunicazione di chi siamo, quale sia il nostro pregresso accademico e lavorativo. Centrare il punto con chiarezza è</i></p>

		<i>fondamentale”</i>
--	--	----------------------

3. nel terzo livello il ***Comportamento sul lavoro***, che per questa ricerca è stato analizzato il comportamento in generale della persona e non specificamente il comportamento a lavoro, si è voluto capire come può cambiare il proprio modo di essere e soprattutto l’atteggiamento e il comportamento nello affrontare i colloqui di lavoro attraverso l’utilizzo della piattaforma. Per questo livello di valutazione è emerso che il comportamento degli studenti è cambiato ma solamente una persona ha deciso di articolare le risposte, e nello specifico:

<i>Descrittori e indicatori</i>	<i>Domande</i>	<i>Risposte</i>
Miglioramenti nel proprio comportamento	Dopo aver acquisito e migliorato le sue conoscenze, cos’è cambiato nel suo modo di essere?	<i>“Abbiamo acquisito una chiave di lettura su come migliorare le conoscenze. Non è una conoscenza finita con il progetto. È un lavoro quotidiano su stessi”</i>
Miglioramenti sui colloqui	Dopo aver partecipato al progetto, il suo atteggiamento è cambiato nello affrontare i colloqui di lavoro?	<i>“Ritengo di sì. Provo ad essere più tranquilla, informata sul colloquio “</i>
Miglioramenti sui colloqui	Le soft skills che soni state migliorate sono state utili nei colloqui? Quale invece ancora no?	<i>“In generale sì. Però ho bisogno di lavorare di più con l'ansia e le emozioni”</i>

4. nell'ultimo livello, quello dei **Risultati finali**, si è voluto chiedere agli studenti i punti di forza e di debolezza del progetto; ed è emerso per la maggior parte degli studenti che non ci sono particolari punti di debolezza e diversi punti di forza, nello specifico vi è:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Punti di forza e punti di debolezza	Secondo lei quali sono stati i punti di forza e di debolezza del progetto?	<p>Come punti di forza dalle risposte sono molteplici, come ad esempio: la naturalezza dei personaggi, ricevere feedback alla fine di un colloquio, rivedere l'intero colloquio e capire cosa ho sbagliato.</p> <p>Esempio di risposta: <i>“Punti di forza molti. Sicuramente la possibilità di mettersi alla prova, migliorarsi e cimentarsi in qualcosa di utile (perché prima o poi i colloqui si faranno) per il futuro. Si acquisiscono competenza che non stanno sui libri oppure per ottenerle si deve accedere a corsi di formazione. Il mio feedback è molto positivo”</i></p> <p>Per quanto riguarda i</p>

		<p>punti di debolezza ne sono emersi solamente due dalle risposte e sono: la prevedibilità della piattaforma e non poter dire le risposte a voce ma solamente selezionarle. Esempio di risposta: <i>“Il punto debole il fatto che dopo molte esercitazioni diventava tutto prevedibile”</i></p>
--	--	---

In virtù del modello di valutazione scelto e del tipo di ricerca che si è deciso di condurre, è possibile dedurre gli impatti che ha avuto il progetto sugli studenti. Dalle risposte alle domande, si può dedurre che tutti gli studenti sono stati motivati a partecipare a tale progetto e sono rimasti anche soddisfatti di come è stato svolto. Ma, per quanto riguarda l'obiettivo, la domanda e l'ipotesi della ricerca, che sono:

- l'obiettivo: valutare e capire se la piattaforma SkillGym aiuti le persone a migliorare le proprie soft skills attraverso la simulazione dei colloqui di lavoro;
- la domanda: la piattaforma SkillGym può migliorare le soft skills?
- l'ipotesi: l'utilità di utilizzare la piattaforma SkillGym e se essa può aiutare le persone a migliorare le proprie soft skills.

Si può affermare che gli studenti grazie alla piattaforma SkillGym si sono esercitati e si sono messi alla prova attraverso le simulazioni dei vari scenari di colloquio di selezione. E che, la piattaforma sia efficace perché gli scenari proposti sembrano reali e danno quel senso di naturalezza che fa dimenticare alle persone che stanno interagendo con un'intelligenza artificiale. Inoltre, consente alle persone di prepararsi per affrontare al meglio i colloqui futuri, soprattutto per chi non ha nessuna esperienza e non sa come avviene un colloquio di selezione. Però allo stesso tempo, dalle risposte è emerso che un

punto di debolezza della piattaforma è quello che dopo molte esercitazioni, diventa tutto molto prevedibile e, quindi le persone capiscono subito qual è il modo corretto di rispondere alle domande del colloquio perché ci sono varie risposte da dare alle domande che vengono poste e, una domanda è completamente sbagliata, una media e una corretta. Mentre, a proposito delle soft skills, è emerso che gli studenti grazie alla piattaforma hanno migliorato alcune soft skills, come ad esempio l'ascolto e la gestione dello stress, perché i colloqui sembrano reali e gli studenti provavano lo stress e l'ansia che si ha nell'affrontare un colloquio di selezione con un recruiter vero e proprio.

5.1.3 *Analisi dei dati dei due collaboratori*

Per i due collaboratori che hanno svolto l'intero progetto lo scorso anno, sono state somministrate le stesse domande ma con strumenti differenti. Per il collaboratore di SkillGym è stato inviato un questionario con solo domande aperte per via e-mail mentre per il collaboratore di Zico è stata svolta un'intervista. Le domande sono state create attraverso la griglia di valutazione del modello di Kirkpatrick e prevedeva:

1. primo livello la **Soddisfazione** voleva capire la gratificazione dei due collaboratori nello svolgere il progetto e dalle risposte di entrambi sono emerse risposte positive, nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Gradimento in generale del progetto	Si ritiene soddisfatto della riuscita del progetto?	Dalle risposte è emerso che entrambi i collaboratori sono soddisfatti dalla riuscita del progetto, soprattutto visto che era la prima volta che i due partner lavoravano insieme.

		<p>Esempio di risposta: <i>“Allora sì, almeno per quella che è stata la sperimentazione siamo più che contenti. Ma più che altro perché anche il ritorno che abbiamo avuto dagli studenti con i questionari che gli avevamo presentato è stato molto, molto buono. Quindi sicuramente come sperimentazione ci ha portato dei buonissimi risultati”</i></p>
Gradimento del personale	Si ritiene soddisfatto di come è stato svolto il progetto?	<p>Anche per questa domanda sono emerse solamente risposte positive, esempio di risposta: <i>“In linea generale, si. È stata una interessante occasione di confronto con Zico e con validi professionisti nell’orientamento e</i></p>

		<i>la formazione”</i>
Collaborazione tra Zico e SkillGym	Mi parli della collaborazione tra Zico e SkillGym	<p>Qui i due collaboratori hanno raccontato come è nata la loro collaborazione (si veda capitoli e paragrafi: 3.2 e 4.1). Nello specifico un esempio di risposta è stato:</p> <p><i>“La collaborazione tra Zico e SkillGym è nata all’interno del progetto Foundation Open Factory... L’incontro con Zico è stato molto proficuo ed interessante. Abbiamo, infatti, avuto modo di incrociare la nostra offerta di soluzioni innovative per lo</i></p>

		<p><i>sviluppo delle soft skills comportamentali, con un'esigenza molto chiara, che Zico già supporta con servizi più tradizionali: l'orientamento e la formazione per chi si affaccia al mondo del lavoro... allenamento online nella gestione di colloqui di lavoro utilizzando gli Ai Digital Role Play di SkillGym e una serie di sessioni con i tutor Zico per discuterne le evidenze comportamentali emerse"</i></p>
--	--	--

2. nel secondo livello, quello dell'**Apprendimento** si voleva capire e valutare l'efficacia della piattaforma e l'efficacia dei vari scenari dei colloqui proposti; e se attraverso l'utilizzo della piattaforma si possano migliorare le proprie soft

skills e quali soft skills sono le più importanti per affrontare al meglio i colloqui, nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Efficacia dei metodi utilizzati	Ritiene che i metodi che sono stati utilizzati siano stati efficaci? Perché?	<p>È emerso che la piattaforma dà un'opportunità alle persone di allenarsi attraverso un'intelligenza artificiale che a fine di ogni sessione dà un feedback su come è andato il colloquio. Un esempio di risposta: <i>“Sì, l'applicazione di un approccio blended che unisca l'opportunità di allenamento e riflessione individuale, in uno spazio protetto digitale, con il supporto (individuale e di gruppo) di tutor professionisti è vincente... L'approccio da mantenere, le emozioni che si vivono e l'efficacia agli occhi dell'intervistatore sono elementi estremamente personali ed unici, che vengono vissuti da ognuno in maniera diversa.</i></p>

		<i>L'approccio di Hire Me che mantiene una dimensione personale di pratica e di riflessione unitamente ad una guida da parte di tutor esperti è stata accolta in maniera molto positiva dagli studenti che hanno partecipato”</i>
Efficacia della piattaforma “SkillGym”	Ritiene che la piattaforma sia efficace? Perché?	È emerso che la piattaforma adesso sia ancora più efficace, perché oltre alle metodologie usate che si basano su studi neuroscientifici, adesso è possibile interagire direttamente con la macchina mentre quando è stato svolto il progetto le persone potevano solamente selezionare le risposte. Esempio di risposta: <i>“SkillGym non è uno strumento istruttivo, che mira a forzare dei comportamenti efficaci, ma è una palestra (da qui il nome) che riserva uno spazio individuale e</i>

		<p><i>protetto (non si rischiano di fare danni perché simulato) dove fare esperienza e riflettere. Un tool per potenziare l'esperienza e non per istruire perché ognuno di noi è unico e vive le situazioni critiche in maniera diversa.</i></p> <p><i>La metodologia SkillGym è, poi, basata su studi neuroscientifici che hanno dimostrato l'efficacia della pratica per instaurare nuovi comportamenti e di come la riflessione individuale guidata (come avviene in SkillGym e nel progetto Hire Me) sia veicolo di ulteriore sviluppo”</i></p>
<p>Efficacia degli scenari proposti</p>	<p>Ritiene che gli scenari proposti siano stati efficaci? Perché?</p>	<p>Dagli entrambi i collaboratori è emerso che gli scenari proposti siano efficaci ma magari hanno un piccolo problema che è quello legato alle aree degli scenari perché magari non sono di interesse delle persone.</p>

		<p>Esempio di risposta: “È importante sottolineare come questi specifici scenari per alcuni studenti potrebbero non essere centrati in termini di posizione di lavoro discussa, industriale o livello rispetto a quello che sarà il loro prossimo colloquio. Tuttavia, SkillGym si focalizza su allenare le soft skills, ovvero tutte quelle competenze comportamentali e di relazione che esulano dal contenuto tecnico della conversazione (competenze specifiche di mestiere, conoscenza di un prodotto, etc..) e che, quindi, risultano sempre essenziali e chiave per ogni tipologia di colloquio”</p>
Soft skills più efficaci nei colloqui	Secondo lei quali sono le soft skills più utili per affrontare al meglio un colloquio?	Le soft skills che sono emerse corrispondono a quelle degli studenti, ovvero l’ascolto, la comunicazione e saper

		<p>gestire le situazioni di stress. Esempio di risposta: <i>“Le skills comportamentali che maggiormente sono sollecitate e posso fare la differenza nella gestione di un colloquio sono quelle che abbiamo allenato durante il progetto, ovvero: l’ascolto attivo, la comunicazione efficace, l’energia e lo spirito d’iniziativa, la gestione dello stress, la motivazione e la visione d’insieme”</i></p>
<p>Efficacia della piattaforma per le soft skills</p>	<p>La piattaforma può migliorare le proprie soft skills?</p>	<p>Sono emerse risposte solamente positive perché la piattaforma permette alle persone di allenarsi e questo porta al miglioramento delle proprie competenze. Esempio di risposta: <i>“La riflessione sul proprio impatto che SkillGym fornisce in uno spazio protetto ed individuale è l’ingrediente chiave per l’aumento della</i></p>

		<p><i>consapevolezza, che è il motore di ogni incremento nelle soft skills. In aggiunta a questo, i dati ci mostrano una crescita delle skills misurate durante i periodi di allenamento. Va comunque sottolineato come, esattamente come avviene nello sport, il risultato è commisurato all'impegno e, soprattutto, alla costanza nell'allenamento (pratica + riflessione) che conduce all'attivazione di comportamenti efficaci in maniera automatica e permanente”</i></p>
--	--	--

3. nel terzo livello il **Comportamento sul lavoro**, che per questa ricerca è stato analizzato il comportamento in generale della persona e non specificamente il comportamento a lavoro, si è voluto capire come può cambiare il proprio modo di essere e soprattutto l'atteggiamento e il comportamento nello affrontare i colloqui di lavoro attraverso l'utilizzo della piattaforma e nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Miglioramenti nel proprio comportamento	Dopo aver partecipato a questo progetto, cosa può cambiare nel proprio	I due collaboratori per rispondere a questa domanda hanno ripreso un

	modo di essere?	<p>po' le risposte che hanno dato in precedenza, soprattutto quelle legate alle metodologie. Esempio di risposta: <i>“È possibile, in coerenza l'allenamento fatto (quantità e costanza) e le sessioni di approfondimento fatte con i tutor Zico, osservare una accresciuta consapevolezza. Questa conduce a ritrovarsi a vivere situazioni che risuonano sempre più come “déjà-vu” e a mettere in campo comportamenti efficaci automatici”</i></p>
Miglioramenti sui colloqui	Dopo la partecipazione al progetto, secondo lei l'atteggiamento nello affrontare i colloqui di lavoro può cambiare?	<p>È emerso che il comportamento delle persone può cambiare perché magari acquisiscono maggiore consapevolezza di sé e possono affrontare al meglio i colloqui futuri perché la piattaforma allena le persone ai colloqui. Esempio di risposta: <i>“Sì, in coerenza</i></p>

		<i>con l'impegno espresso nell'allenamento e nella riflessione fatta con i tutor di Zico, certamente i partecipanti hanno avuto modo di sviluppare nuovi comportamenti e/o di confrontarsi con la loro abilità di condurre i colloqui di lavoro in maniera efficace”</i>
--	--	--

4. nell'ultimo livello, quello dei **Risultati finali**, si è voluto chiedere come per gli studenti i punti di forza e di debolezza del progetto, nello specifico:

Descrittori e indicatori	Domande	Risposte
Punti di forza Punti di debolezza	Secondo lei quali sono stati i punti di forza e di debolezza del progetto?	È emerso che un punto di forza sicuramente è stata la collaborazione tra Zico e SkillGym che hanno fornito un servizio blended efficace. Come punto di debolezza è emerso la modalità di accesso agli studenti e il loro ingaggio durante il progetto può essere migliorato e ha certamente minato il numero totale di partecipanti, la totale

		comprensione dello strumento e il numero di sessioni sostenute dagli stessi
Miglioramenti per il futuro	Se dovesse rifare il progetto, cosa cambierebbe/migliorerebbe?	È emerso che entrambi i collaboratori lavorerebbero con maggior dettaglio sulle modalità di contatto e coinvolgimento degli studenti, sia per quel che riguarda la partecipazione iniziale al progetto che al loro ingaggio durante l'allenamento (creando un canale dedicato e una comunicazione maggiormente personalizzato per la specifica fascia d'età)

A differenza degli studenti, i due collaboratori hanno articolato di più le risposte. Dalle risposte alle domande, si può dedurre che i due collaboratori sono soddisfatti dalla riuscita del progetto soprattutto visto che era la loro prima collaborazione insieme. Ma, per quanto riguarda l'obiettivo, la domanda e l'ipotesi della ricerca, che sono:

- l'obiettivo: valutare e capire se la piattaforma SkillGym aiuti le persone a migliorare le proprie soft skills attraverso la simulazione dei colloqui di lavoro;
- la domanda: la piattaforma SkillGym può migliorare le soft skills?

- l'ipotesi: l'utilità di utilizzare la piattaforma SkillGym e se essa può aiutare le persone a migliorare le proprie soft skills.

Si può dedurre che la piattaforma può aiutare le persone a migliorare le proprie competenze ma ci deve essere un allenamento costante; infatti, il nome della piattaforma deriva proprio da questo SkillGym = palestra di abilità. In aggiunta, la piattaforma sviluppa le soft skills attraverso la pratica di conversazioni in un ambiente simulato guidato da intelligenza artificiale; ed è una palestra dove si può allenare nella gestione delle conversazioni in un ambiente protetto e si ha la possibilità di rivedere la propria conversazione e riflettere sull'impatto dei propri comportamenti grazie alla realtà aumentata. La piattaforma sfrutta tecnologie come l'intelligenza artificiale, il cinema interattivo e la realtà aumentata per fornire un'esperienza di apprendimento individuale basata su studi neuroscientifici e consolidati modelli comportamentali. Quindi, si può dedurre che se si utilizza in maniera costante la piattaforma aiuta le persone a migliorare le proprie competenze e fa acquisire maggiore consapevolezza di sé, soprattutto adesso che è possibile rispondere alle domande in maniera diretta.

5.2. Interpretazione e confronto dei risultati

Ripartendo dallo scopo della ricerca che è quello di mettere in luce l'importanza e il ruolo delle competenze trasversali, che sono importanti nel mondo del lavoro odierno e soprattutto è importante mostrarle fin dal primissimo colloquio di lavoro. In tal senso, la ricerca non si focalizza soltanto su ciò che sono le competenze trasversali a livello teorico e a livello lavorativo, ma tende a comprendere quali sono ad oggi le competenze più importanti per acquisire e mantenere un lavoro soddisfacente; e come si possono migliorare. Inoltre, le posizioni richiedono non solo competenze tecniche, ma anche intelligenza emotiva, creatività, adattabilità, approccio comunicativo e collaborativo. Per questo è importante che durante il colloquio è utile far emergere le proprie skills, sia hard che soft. Ognuno di noi ha capacità molto importanti, che influenzano il nostro comportamento nella vita lavorativa e quotidiana. Il mercato del lavoro muove le proprie leve proprio su queste capacità. Si tratta di "saper fare" e sono tratti che definiscono il nostro "io". Non hanno diplomi, master o certificati. Alcune skills

possono emergere durante un colloquio di lavoro, mentre altre possono emergere attraverso la somministrazione di test psicologici. Questi strumenti permettono di dimostrare la pazienza, determinazione, volontà e molte altre qualità. Questa ricerca nasce dopo la fine di un progetto che è stato creato dall'ente sociale Zico, che ha deciso di promuovere la piattaforma SkillGym agli studenti universitari che, ha permesso a loro di capire come avviene un colloquio di lavoro. Infatti, questa ricerca tende a favorire un approccio in prospettiva di una valutazione sugli impatti che ha avuto questo progetto, e cerca di capire quali ricadute ha avuto sugli studenti e di comprendere quale impatto ha avuto per gli organizzatori di tale progetto. I risultati che sono emersi dall'analisi degli strumenti che si sono utilizzati per questa ricerca dimostrano che la piattaforma SkillGym se si utilizza in maniera costante può aiutare le persone ad affrontare al meglio i colloqui di lavoro, perché SkillGym ti coinvolge in un programma di allenamento pratico sulla gestione di conversazioni di colloquio e dà una opportunità di sviluppare delle capacità relazionali individuali. Infatti, esso utilizza attori reali per esprimere al meglio il linguaggio verbale in maniera autentica; infatti, dall'analisi dei dati è emerso che gli studenti provavano ansia e stress ad affrontare i colloqui perché dimenticavano che stavano interagendo con una macchina perché i recruiter dei colloqui sembravano reali e questo ha permesso a loro di immedesimarsi ancora di più. Inoltre, grazie ad un allenamento costante le persone acquisiscono maggiore consapevolezza di sé e migliorano alcune soft skills, come ad esempio: l'ascolto, la comunicazione e la gestione delle situazioni di stress ecc. Queste soft skills, che vengono migliorate, corrispondono alle soft skills più importanti per il mondo del lavoro odierno; infatti, nell'attuale mercato globale, molti datori di lavoro considerano le soft skills dei candidati al lavoro altrettanto importanti per il successo professionale quanto le tradizionali hard skills. I datori di lavoro privilegiano le soft skills che riguardano essenzialmente la personalità, le caratteristiche e i comportamenti personali delle persone. Le soft skills comprendono attitudini quali la motivazione, la comunicazione, la risoluzione dei problemi, il processo decisionale e la gestione del tempo. Quindi, le principali soft skills che i datori di lavoro apprezzano sono: l'uso di una varietà di terminologie, con la maggior parte delle competenze che rientrano nelle categorie generali di comunicazione, relazioni interpersonali, professionalità, lavoro di squadra, risoluzione dei problemi e pensiero critico, comportamento valutativo, flessibilità,

leadership e diversità. Ritornando ai risultati emersi dall'analisi dei dati le soft skills che emergono dalla piattaforma sono: la comunicazione, l'ascolto e la gestione dello stress. Queste competenze sono molto importanti al giorno d'oggi perché grazie alle abilità comunicative orali, scritte e tecnologiche sono gli strumenti per scambiare conoscenze, interessi, atteggiamenti, sentimenti e idee al fine di influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. Le opinioni, i sentimenti e le idee vengono condivisi per influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. La capacità di ascoltare e osservare per capire, di riferirsi alle idee in modo chiaro ed efficace, di usare abilità e strategie per lavorare efficacemente con gli altri e di analizzare e valutare l'efficacia della comunicazione formale e informale sono tutti esempi di abilità comunicative. L'efficacia della comunicazione formale e informale. Una comunicazione efficace è stata collegata a vantaggi quali il miglioramento dei legami con la famiglia, i coetanei e i gruppi. È molto importante poter migliorare sempre di più queste competenze perché possono essere utilizzate ogni volta che lo riteniamo necessario, a differenza delle competenze tecniche, infatti, le qualità personali rappresentano le caratteristiche di un individuo ed entrano in gioco quando si è chiamati a rispondere agli input ambientali. In questo caso, l'entrata in gioco è favorita dal comportamento dell'individuo e dalle sue conoscenze. Per concludere, SkillGym coinvolge in una piattaforma di allenamento pratico sulla gestione di conversazioni di colloquio e dà una opportunità di sviluppare delle capacità relazionali individuali e attraverso la pratica di conversazioni in un ambiente simulato guidato da intelligenza artificiale si possono sviluppare le soft skills. Una palestra dove allenarsi nella gestione delle conversazioni in un ambiente protetto, dove si ha la possibilità di rivedere la propria conversazione e riflettere sull'impatto dei propri comportamenti grazie alla realtà aumentata.

CONCLUSIONI

La capacità di lavorare di un individuo dipende dalle conoscenze, dalle competenze e dalle qualifiche di cui dispone, nonché dal modo in cui utilizza queste risorse e le presenta ai datori di lavoro. La ricerca di un insieme complesso di competenze tecniche rimane fondamentale, ma oggi ci si concentra molto sulle competenze trasversali, note anche come “soft skills”. Perché le posizioni richiedono non solo competenze tecniche, ma anche intelligenza emotiva, creatività, adattabilità, approccio comunicativo e collaborativo. Il termine *competenze trasversali* si riferisce più alla persona che al suo luogo di lavoro. Le competenze trasversali abbracciano e integrano diversi domini di conoscenza e contesti applicativi, consentendo all'individuo di adattarsi a una varietà di situazioni. Le competenze trasversali, che di solito sono un aspetto evidente della personalità di una persona, coprono di conseguenza gli attributi caratteriali che determinano il modo in cui una persona interagisce con gli altri. Da quanto emerso nell'esperienza di ricerca sviluppata, è possibile affermare che lo scopo della ricerca è stato quello di mettere in luce l'importanza e il ruolo delle competenze trasversali, che sono importanti nel mondo del lavoro odierno e soprattutto è importante mostrarle fin dal primissimo colloquio di lavoro. Ognuno di noi ha capacità molto importanti, che influenzano il nostro comportamento nella vita lavorativa e quotidiana. Il mercato del lavoro muove le proprie leve proprio su queste capacità. Alcune skills possono emergere durante un colloquio di lavoro, mentre altre possono emergere attraverso la somministrazione di test psicologici. I datori di lavoro privilegiano le soft skills che riguardano essenzialmente la personalità, le caratteristiche e i comportamenti personali delle persone. Le soft skills comprendono attitudini quali la motivazione, la comunicazione, la risoluzione dei problemi, il processo decisionale e la gestione del tempo. Queste competenze sono molto importanti al giorno d'oggi perché grazie alle abilità comunicative orali, scritte e tecnologiche sono gli strumenti per scambiare conoscenze, interessi, atteggiamenti, sentimenti e idee al fine di influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. Le opinioni, i sentimenti e le idee vengono condivisi per

influenzare e, in ultima analisi, indirizzare gli altri. Una comunicazione efficace è stata collegata a vantaggi quali il miglioramento dei legami con la famiglia, i coetanei e i gruppi. È molto importante poter migliorare sempre di più queste competenze perché possono essere utilizzate ogni volta che lo riteniamo necessario, a differenza delle competenze tecniche, infatti, le qualità personali rappresentano le caratteristiche di un individuo ed entrano in gioco quando si è chiamati a rispondere agli input ambientali. In questo caso, l'entrata in gioco è favorita dal comportamento dell'individuo e dalle sue conoscenze.

L'obiettivo che intendevo raggiungere nell'intraprendere una ricerca sul miglioramento delle competenze trasversali attraverso la piattaforma SkillGym era quello di capire se attraverso una piattaforma che, per i metodi su cui si basa sembrano innovativi e ben supportati, le persone realmente possano migliorare le proprie soft skills, soprattutto nei colloqui di lavoro. Il focus della ricerca è stato quello di capire gli impatti e gli effetti che hanno avuto le persone ad utilizzarla, considerando che la ricerca è nata alla fine del progetto e le indagini sono state fatte dopo più di anno, nello specifico a gennaio 2023. Riprendendo la domanda di ricerca, obiettivo e ipotesi, come descritte nel capitolo 4, la ricerca ha cercato di rispondere a questi i punti, che erano:

- l'obiettivo: valutare e capire se la piattaforma SkillGym aiuti le persone a migliorare le proprie soft skills attraverso la simulazione dei colloqui di lavoro;
- la domanda: la piattaforma SkillGym può migliorare le soft skills?
- l'ipotesi: l'utilità di utilizzare la piattaforma SkillGym e se essa può aiutare le persone a migliorare le proprie soft skills.

Dai dati emersi, con l'aiuto della piattaforma SkillGym, gli studenti hanno potuto esercitarsi e mettere alla prova le proprie capacità attraverso simulazioni di scenari di colloquio. E che la piattaforma è efficace perché gli scenari presentati sembrano reali ed emanano quell'aria di naturalezza che fa dimenticare che si sta interagendo con un'intelligenza artificiale. Inoltre, incoraggia i partecipanti a prepararsi ai prossimi incontri per dare il meglio di sé, soprattutto per coloro che non hanno esperienze precedenti e non conoscono il funzionamento di una riunione di selezione. Allo stesso tempo, dalle risposte emerge chiaramente che un punto debole della piattaforma è che, dopo numerose iterazioni, tutto diventa molto prevedibile. Di conseguenza, i

partecipanti capiscono subito come rispondere alle domande del colloquio, perché ci sono diverse risposte possibili, tra cui una che viene completamente errata, una che è mediamente corretta e una che è completamente corretta. Mentre emerge che gli studenti hanno migliorato alcune soft skills grazie alla piattaforma, ad esempio l'ascolto e la gestione dello stress, perché gli incontri erano realistici e gli studenti hanno sperimentato la tensione e l'ansia che derivano dall'affrontare un colloquio di selezione con un vero selezionatore. La piattaforma può aiutare le persone a migliorare le proprie competenze, ma richiede una notevole pratica. Inoltre, la piattaforma promuove le soft skills facendo esercitare gli utenti a parlare in un ambiente simulato e controllato dall'intelligenza artificiale. Inoltre, dispone di un'aula protetta in cui gli utenti possono imparare a gestire le conversazioni e a riflettere sull'impatto del loro comportamento grazie alla realtà aumentata. La piattaforma utilizza l'intelligenza artificiale, i filmati interattivi e la realtà aumentata per fornire esperienze di apprendimento personalizzate basate su modelli comportamentali consolidati e ricerche neuroscientifiche. Pertanto, se la piattaforma viene utilizzata bene, può aiutare le persone a migliorare le proprie competenze e ad acquisire una maggiore comprensione di sé. In particolare, consente di rispondere direttamente alle domande.

Il risultato ottenuto di tale indagine rispecchia, quindi, il quadro generale dei nostri giorni ovvero le competenze che vengono migliorate corrispondono alle competenze trasversali più richieste al giorno d'oggi nel mondo del lavoro. Quindi, il progetto ha consentito di validare la bontà e l'efficacia dell'approccio offerto dall'integrazione tra Zico e SkillGym, che ha avuto una grande soddisfazione da parte dei partecipanti al progetto. Tuttavia, è importante tenere presente che è stata una prima sperimentazione, la quale è stata molto efficace anche se è stata utilizzata da poche persone; infatti, l'indagine si basa solamente su pochi studenti. Si spera che in futuro ci siano più persone ad utilizzare la piattaforma, visto che questa indagine ha ottenuto dei risultati positivi e la piattaforma continua ad evolversi e a migliorare. Una raccomandazione per ulteriori sviluppi futuri potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile avendo come popolazione di riferimento un campione molto più ampio per valutare gli effetti e gli impatti su più persone.

BIBLIOGRAFIA

Al Asefer, M., & Zainal Abidin, N. S. (2021). Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: a review of literature. *International Journal of Infrastructure Research and Management Vol. 9 (2), December 2021*, 9(2), 44-59.

Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45.

Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills?. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.

Baldacci M. (2010). *Il concetto di competenza nelle nuove Indicazioni per il curricolo*.

Boffo, V., & Terzaroli, C. (2017). Lo sviluppo di employability in alta formazione. il ruolo dei career service. *MeTis-Mondi educativi. Temi indagini suggestioni*, 7(2).

Bresciani, P. G. (2012). Riconoscere e certificare le competenze. Ragioni, problemi, aporie. *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione: Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*, 155.

Brewer, L. (2013). Enhancing the employability of disadvantaged youth: What? Why? and How? Guide to core work skills. *ILO*, 13(1).

Canadian Labour Force Development Board. Task Force on Transition into Employment. (1994). *Putting the Pieces Together: Toward a Coherent Transition System for Canada's Labour Force; Report of the Task Force on Transition Into Employment to the Canadian Labour Force Development Board*. Canadian Labour Force Development Board.

- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee relations*.
- Commissione Europea (2006). *Raccomandazione del Parlamento Europeo. Competenze chiave per l'apprendimento permanente*, L394/10. IT. G.U. dell'Unione Europea 30/12/2006 (2006/962/CE).
- Corrao, S. (2005). L'intervista nella ricerca sociale. *Quaderni di sociologia*, (38), 147-171.
- D'Amario, B., Saladino, V., Santilli, M., & Verrastro, V. (2015). Le competenze trasversali. Teorie e ambiti applicativi. *QUALE psicologia*.
- De Luca F., Ferri S., di Padova (2019), *Cittadinanza attiva e occupabilità: una sperimentazione di due indici di misurazione*, in " Prospettive di metodo per le politiche educative: dalle esperienze di ricerca alle riflessioni analitiche ", Savona, PM Edizioni, p. 119-149.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3, 102-124.
- Gallo, R., & Boerchi, D. (2011). Teorie e approcci alle competenze. In *Bilancio di competenze e assessment centre Nuovi sviluppi: Il Development Centre e il Bilancio di Competenze in Azienda* (pp. 15-20). Milano, Italia: Franco Angeli.

Gianfaldoni, S. (2021). Il processo di selezione: strategie e principi. *Il processo di selezione*, 1-19.

Grimaldi, A. (2014). *Le competenze per l'occupabilità come risorsa strategica per il proprio progetto di vita. Employability: from conceptual paradigm to training practice.*

Grimaldi, A. (2018). Soft skill: dal modello dell'occupabilità alla certificazione delle competenze soft skill: from the model of employability to the certification of skills. *Dal riconoscimento alla certificazione delle competenze non formali e informali. Una riflessione comune tra scuola, lavoro, volontariato.*, 57.

Grimaldi, A. (2019). *Giovani, occupabilità e competenze.*

Grimaldi, A., Porcelli, R., & Rossi, A. (2015). *Orientamento: dimensioni e strumenti per l'occupabilità. La proposta dell'Isfol al servizio dei giovani*, "Osservatorio Isfol", *IV (2014)*, n. 1-2, pp. 45-63.

Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis.

Ingusci, E., De Carlo, E., Catalano, A., Madaro, A., Perrone, M., Brocca, L., & Signore, F. *Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte. The state of the art of the role of university placement services in the transition process to.*

Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin. *Soins cadres*, 41, 1-3.

Lemoine, C. (2002). Il concetto di competenza. In *Risorse per il bilancio di competenze: Percorsi Metodologici E Operativi* (pp. 30-36). Milano, Italia: F. Angeli.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.

- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of soft skills for education and career success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2(2), 1037-1042.
- Marostica, F. (2006). *Le competenze orientative*.
- Martin, E. (2006). Survey questionnaire construction. *Survey methodology*, 13, 1-13.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339. doi: 10.1111/1467-9280.00065.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied psychology*, 67(6), 737.
- McGrath, S. (2009). What is employability. *Learning to support employability project paper*, 1, 15.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Migliardi, A. (2019). Questionario e Focus Group. In *Lavorare con i gruppi - Una raccolta di tecniche di partecipazione* (pp. 10-18). Italia.
- Pansini, P. P., & Tulli, F. (2001). Il colloquio di selezione. In *Linee guida di Deontologia professionale nei percorsi di selezione e valutazione del personale* (pp. 15-17).
- Paolino, E., & D'Innocenzo, E. (2010). *Il colloquio di Lavoro: Imparare a gestirlo*. Roma: Nuova cultura.
- Pellerey, M. (2004). *La ricostruzione storica del concetto di competenza*.
- Pellerey, M. (2006). *Competenze di base, competenze chiave e standard formativi*.
- Pellerey, M. (2016). Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze professionali personali generali. *Rassegna Cnos*, 32(1), 41-50.
- Pellerey, M. (2017). *Soft skill e orientamento professionale*. Cnos-Fap.

- Petitti, R. (2022). *Come affrontare il colloquio di lavoro per diventare lavoratori fuoriclasse. Il romanticismo delle soft skills*. Edizioni del Faro.
- Pignalberi, C. (2020). Le employability e le soft skills per orientarsi e dirigersi nel lavoro del futuro: il contributo della pedagogia del lavoro. *Education Sciences & Society-Open Access*, 11(2).
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ Training*.
- Re, F. D. (2013). *La didattica per competenze: Apprendere Competenze, Descriverle, valutarle*. Milano: Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Römgens, I., Scoupe, R., & Beusaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588-2603.
- Roverselli, C., & Paolone, A. R. (2013). Competenze trasversali. *Valutazione e valorizzazione delle esperienze di studio all'estero*, Fondazione Intercultura.
- Ruben, M. A., Hall, J. A., & Schmid Mast, M. (2015). Smiling in a job interview: When less is more. *The Journal of Social Psychology*, 155(2), 107-126. doi: 10.1080/00224545.2014.972312.
- Salvini, A. (2015). *Percorsi di analisi dei dati qualitativi*. Novara, Italia: De Agostini Scuola SpA.
- Schio, E. R., & Salmon, M. (2019). *Employability. Per entrare nel mondo del lavoro. Guida pratica per laureandi*.
- Scotti, F. D. (1994). Tecniche di selezione del personale e indagini sulle opinioni dei lavoratori in un progetto di Qualità Totale. Spunti critici. *Diritto delle relazioni industriali: rivista della Associazione lavoro e ricerche*, 4(1), 47-56.

- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018). Employability: A contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148-166.
- Speas, C. M. (1979). Job-seeking interview skills training: A comparison of four instructional techniques. *Journal of Counseling Psychology*, 26(5), 405-412. doi: 10.1037/0022-0167.26.5.405.
- Stewart, C., Wall, A., & Marciniec, S. (2016, July). Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want?. In *Competition forum* (Vol. 14, No. 2, p. 276). American Society for Competitiveness.
- Sutera, S., Malatesta, M., & Facchinetti, C. (2022). *HIRE ME - BUSINESS CASE Progetto di co-innovazione Foundation Open Factory Zico Zona a ingegnosità collettiva - SkillGym*. (Report di progetto).
- Torre, E. (2022). Il piano di valutazione: Modelli, fasi, strumenti. In *Dalla progettazione alla valutazione. Modelli e metodi per educatori e formatori* (pp. 119-138). Italia: Carocci.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa* (pp. 1-432). Milano, Italy: Franco Angeli.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency based management in organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Ulrich, L., & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological bulletin*, 63(2), 100.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: what it is-what it is not* (Vol. 1). York: Higher Education Academy.
- Zaggia, C. (2021). *La convalida degli apprendimenti non formali e informali. Normative, linee guida e approfondimenti tematici*. Lecce, Italia: Pensa multimedia.
- Zaggia, C. (2022). La convalida degli apprendimenti esperienziali come metodo di formazione continua. *Formazione, lavoro, persona*, 37, 68-84.

Zico. (2021). *Bilancio Sociale 2021*. Italia.

Zimmermann, P. (1997). Job interviews: Tips and techniques. *Accident and Emergency Nursing*, 5(4), 189-192. doi: 10.1016/s0965-2302(97)90027-8.

SITOGRAFIA

AlmaLaurea. (2018). Il colloquio di Lavoro: Istruzioni per l'uso. Ultima consultazione: 12/11/2022, da <https://www.almalaurea.it/lavoro/consigli-di-carriera/colloquio-di-lavoro-istruzioni>.

Consulting, E. (n.d.). Valutare la Formazione con il Modello di Kirkpatrick. Ultima consultazione: 22/01/2023, da <https://www.ebcconsulting.com/valutare-la-formazione-con-il-modello-di-kirkpatrick.html>.

E-work. (n.d.). Colloquio di Lavoro: Domande Tipiche E struttura. Ultima consultazione: 03/11/2022, da <https://www.e-workspa.it/candidati/come-trovare-lavoro/colloquio-di-lavoro/>.

Excelsior. (n.d.). Glossario. Ultima consultazione: 21/12/2022, da https://excelsior.unioncamere.net/?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=2564.

Lupi, M. (n.d.). Colloquio di Lavoro: Domande Tipiche E struttura. Ultima consultazione: 08/11/2022, da <https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/colloquio>.

PEOPLEwellBe. (2022). Le 10 soft skills indispensabili nel 2020 Secondo IL World Economic Forum. Ultima consultazione: 30/10/2022, da <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/10-soft-skills-indispensabili-2020/>.

Rosa, M. (2006). L'intervista di selezione efficace. Ultima consultazione: 15/11/2022, da <http://www.massimorosa.com/>.

Schwab, P. (2021). Ricerca Qualitativa: 3 Tipi Di Intervista. Ultima consultazione: 24/01/2023, da <https://www.intotheminds.com/blog/it/ricerca-qualitativa-3-tipi-intervista/>.

SkillGym. (n.d.). Le teorie dell'apprendimento supportano la metodologia SkillGym. Ultima consultazione: 30/12/2022, da <https://www.skillgym.com/>.

Zico. (2021). SkillGym per Zico: Progetto Foundation Open Factory. Ultima consultazione: 29/12/2022, da <https://zico.me/lavoro/skillgym-per-zico/>.