

Traccia 1

L'Ateneo Alfa sta preparando la delibera da portare in CDA relativamente alla Programmazione del Personale PTA per il triennio 2025-2027.

Alfa ha una struttura con 10 Dipartimenti e 5 Aree Dirigenziali di Amministrazione Centrale e un'ottima posizione nei ranking. Ha qualche area di miglioramento nell'ambito della Ricerca e nell'internazionalizzazione.

Il totale del PTA è pari a 1.000 persone con una forte presenza di tecnici di laboratorio e 5% di rapporti a Tempo determinato.

Le risorse disponibili per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo sono pari a 50 punti organico e sono così suddivise:

- 39 punti organico sono destinati al budget ordinario PTA;
- 11 punti organico sono destinati alle politiche strategiche assegnate al Direttore Generale.

Si destinano inoltre 5.000.000 di euro per l'assunzione di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato.

Il Piano di reclutamento 2025-2027 si pone l'obiettivo di assicurare la qualità dei servizi tecnico-amministrativi potenziati durante i precedenti piani di programmazione, attraverso l'acquisizione di competenze e profili professionali in linea con le esigenze strategiche e con attenzione alle politiche di valorizzazione del personale.

Si chiede di predisporre un elaborato che descriva come si intende dare attuazione del piano sia con riferimento al budget ordinario che alle linee strategiche ad esempio:

- identificando linee di intervento specifiche,
- definendo un budget per ciascuna linea e relative modalità di utilizzo,
- completando una tabella riepilogativa,
- specificando quali linee di reclutamento di intende adottare,
- specificando quale politica adottare per la distribuzione del budget per i tempi determinati,
- indicando quali stakeholder interni ritiene opportuno coinvolgere prima di sottoporre al CDA la proposta di delibera,
- altro che si ritiene rilevante.

Formattazione del file

Il/la candidato/a risponda rispettando rigorosamente le seguenti impostazioni del foglio di lavoro Word: tipo carattere Arial; stile carattere normale; dimensione carattere 11; testo giustificato; interlinea 1,5; inserire il numero di pagina al centro del piè di pagina. Salvare il documento con la denominazione "prova scritta concorso".

Traccia 2

L'Ateneo Delta ha una struttura con 10 Dipartimenti e 5 Aree Dirigenziali di Amministrazione Centrale e un'ottima posizione nei ranking. Ha qualche area di miglioramento nell'ambito della Ricerca e nell'internazionalizzazione.

Il totale del PTA è pari a 1.000 persone con una forte presenza di tecnici di laboratorio e 5% di rapporti a Tempo determinato.

L'Ateneo Delta deve affrontare un'importante fase di trasformazione del PTA, in particolare ha deciso di investire in maniera significativa su innovazione dei processi grazie al supporto di strumenti di Intelligenza Artificiale (AI).

Attualmente sono state già acquistate una decina di licenze di un famoso software di AI a disposizione dei Dirigenti e alcune figure di Governance. Da una recente indagine interna è emerso che il 50% del personale già utilizza frequentemente software di AI con licenza gratuita.

Il candidato prepari un elaborato che contenga:

- modalità di monitoraggio e analisi della attuale situazione;
- un piano di introduzione dell'Intelligenza Artificiale, identificando i servizi amministrativi dell'Ateneo Delta da cui iniziare;
- i passaggi interni necessari per acquisire un largo consenso al progetto;
- evidenze di come incrementare la consapevolezza sull'utilizzo degli strumenti di AI;
- evidenza di come creare competenze AI in Ateneo e quali destinatari principali;
- altro che si ritiene rilevante.

Formattazione del file

Il/la candidato/a risponda rispettando rigorosamente le seguenti impostazioni del foglio di lavoro Word: tipo carattere Arial; stile carattere normale; dimensione carattere 11; testo giustificato; interlinea 1,5; inserire il numero di pagina al centro del piè di pagina. Salvare il documento con la denominazione "prova scritta concorso".

Traccia 3

L'Ateneo Beta ha una struttura con 10 Dipartimenti e 5 Aree Dirigenziali di Amministrazione Centrale e un'ottima posizione nei ranking. Ha qualche area di miglioramento nell'ambito della Ricerca e nell'internazionalizzazione.

Il totale del PTA è pari a 1.000 persone con una forte presenza di tecnici di laboratorio e 5% di rapporti a Tempo determinato.

Il candidato immagini di dover supportare il Direttore Generale nella definizione di un sistema integrato di gestione delle risorse umane e in particolare del personale tecnico amministrativo.

A questo fine, si richiede di fornire un elaborato, che contenga le linee principali di un piano per lo sviluppo del personale, che faccia riferimento ed espliciti i collegamenti fra diversi aspetti di gestione e sviluppo del personale, quali, ad esempio:

- o la pianificazione e valutazione della performance (prendendo in riferimento il sistema di misurazione della performance del Politecnico di Milano);
- o il benessere e l'inclusione delle persone all'interno dell'organizzazione;
- o la gestione e prevenzione delle vulnerabilità;
- o gli obblighi dei dipendenti in termini di comportamento, anche con riferimento alle procedure disciplinari (prendendo in riferimento le linee guida per i procedimenti disciplinari del Politecnico di Milano);
- o altro che si ritiene rilevante.

Formattazione del file

Il/la candidato/a risponda rispettando rigorosamente le seguenti impostazioni del foglio di lavoro Word: tipo carattere Arial; stile carattere normale; dimensione carattere 11; testo giustificato; interlinea 1,5; inserire il numero di pagina al centro del piè di pagina. Salvare il documento con la denominazione "prova scritta concorso".

1. Il team si trova di fronte a un nuovo progetto innovativo con scadenze ambiziose. Come motivi e guidi il personale per raggiungere gli obiettivi prefissati, gestendo eventuali resistenze al cambiamento?

1

Il candidato immagini di lavorare nel Servizio dell'Area Risorse Umane che sviluppa, implementa e gestisce il sistema di performance management e di occuparsi in particolare dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Il candidato descriva il ruolo del Nucleo di Valutazione nel processo di aggiornamento del SMVP e descriva più in generale come si caratterizza l'interazione fra Nucleo di Valutazione e organo di indirizzo politico-amministrativo.

1. Every leader faces challenges like establishing credibility, managing up, and building strategic relationships when they start a new role. One of the most sensitive and critical challenges is giving feedback, which can feel like walking a tightrope: You haven't had the chance to build credibility with your new team, but you're under pressure to prove your value quickly. Moving too fast can lead to missteps, while waiting too long risks inaction and meaningful opportunities lost.

2. Un processo chiave della Struttura mostra dei colli di bottiglia che ne rallentano l'esecuzione. Come analizzi il processo per identificarne le criticità e implementare miglioramenti innovativi?

Il candidato immagini di lavorare nel Servizio dell'Area Risorse Umane che sviluppa, implementa e gestisce il sistema di performance management e di occuparsi in particolare dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Le indagini di clima/benessere organizzativo hanno registrato un insufficiente livello di soddisfazione da parte del personale sulla performance organizzativa e sul funzionamento del sistema. Il candidato ipotizzi quali azioni migliorative e di revisione del Sistema potrebbero essere intraprese, al fine di garantire che il processo di valutazione delle prestazioni sia obiettivo, trasparente e incentivi la crescita e il miglioramento continuo.

2. A few weeks into his new role, I met Barry*, a divisional CFO, for an executive coaching session focused on helping him maximize his early impact. He reflected on a pattern from earlier in his career: his tendency to act quickly in new roles, an approach that had created resistance and strained relationships. As a new leader, it's tempting to jump straight into action, pushing for quick wins to demonstrate your value. But without understanding the broader context, even the most well-intentioned moves can backfire.

3. Identifichi un collaboratore con potenziale di crescita ma con lacune in alcune competenze. Come pianifichi un percorso di sviluppo per potenziarne le capacità e motivarlo?

3 Il candidato descriva la differenza tra valutazione della performance organizzativa ed individuale.

3. To navigate this tension between speed and context, new leaders can benefit from creating a structured learning plan across four domains: technical, interpersonal, cultural, and political. This framework, drawn from Michael Watkins' *The First 90 Days*, helps leaders explore not just systems and roles, but also values, norms, informal power structures, and hidden dynamics. Within each domain, ask questions about the past (What's led to this team's success—or setbacks?), the present (Who's influential? What's the team's operating rhythm?), and the future (What changes are on the horizon? What barriers exist?).

4. È necessario implementare una modalità di gestione del colloquio di valutazione della performance per il personale tecnico-amministrativo. Come guidi il processo, gestisci le resistenze e ne assicuri l'adozione efficace?

- Dopo aver descritto cosa è il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) delle pubbliche amministrazioni, il candidato suggerisca quali strumenti operativi possono essere messi in atto dall'Amministrazione per facilitare il raccordo fra le strutture che contribuiscono alla redazione del PIAO e illustri possibili legami fra le indagini condotte dall'Ateneo volte a misurare il benessere/il clima organizzativo ed il PIAO.
- 4
-

4. You'll rarely have complete clarity, but after you've triangulated perspectives across different levels and sources, the picture starts to sharpen. If multiple people are raising similar themes and that is consistent with what you observe, you're likely on firmer ground. The goal isn't to gather all the information, but to gather enough to give feedback that is informed, contextualized, and constructive. Understanding the landscape—beyond the data—allows you to deliver feedback that is informed and effective. It helps you avoid missteps that can erode trust before it's built.

5. Il Politecnico si sta preparando a partecipare a un bando europeo complesso che richiede il coordinamento di più Aree. Come guidi il team interno per assicurare la coesione, rispettare le scadenze e ottimizzare il contributo di ciascuno?

-
5. Il Direttore Generale ha convocato i responsabili di servizi per presentare la revisione della scheda di valutazione della performance individuale approvata dagli organi dell'Ateneo. Al termine della presentazione ha invitato i presenti a una maggiore attenzione nell'attribuzione dei punteggi lamentando il numero eccessivo di valutazioni di livello eccellente assegnate ai propri collaboratori da tutti i responsabili. Come valuta di regolarsi in futuro?
-

5. As he started his new role, Barry made a personal commitment to notice his instinct to move quickly and take more deliberate action. That opportunity came quickly when he noticed that his head of accounting, Luis, lacked the strategic capabilities required for the role. Avoiding his first instinct to deliver tough feedback immediately, Barry gathered more context. Over the next couple of weeks, he observed team interactions, asked thoughtful questions, and sought input from Luis's peers. He learned that Luis was a 17-year company veteran who was widely respected, collaborative, and instrumental in mentoring younger talent. With this broader understanding, Barry delivered candid feedback about the skill gap and offered a transition into a newly created role that honored Luis's strengths while addressing the business's needs.

6. Per un nuovo laboratorio di ricerca all'avanguardia, le risorse finanziarie e di personale sono limitate. Come definisci le priorità e ottimizzi l'allocazione per massimizzare il ritorno sull'investimento e supportare l'eccellenza della ricerca?

Il candidato immagini di lavorare presso il Servizio Gestione Personale Tecnico ed Amministrativo dell'Area Risorse Umane e di trovarsi nella seguente situazione. Il Responsabile di un Servizio dell'Area Didattica chiede consiglio su come gestire la situazione di un collega, che nonostante una serie di richiami verbali ed un rimprovero scritto via e-mail, si assenta sistematicamente, senza preavviso né giustificazioni, nella fascia oraria di lavoro pomeridiana. Il Responsabile del Servizio dell'Area Didattica chiede in particolare come funzioni e quali sono le conseguenze dell'avvio di un procedimento disciplinare. Si chiede al candidato di rispondere facendo riferimento alle Linee guida per i procedimenti disciplinari del Politecnico di Milano.

6. To ensure your feedback is not just heard but acted upon, you need to build a foundation of trust. While trust naturally builds over time, exceptional leaders take deliberate steps to fast-track it. One strategy I recommend is inspired by Patrick Lencioni's *The Five Dysfunctions of a Team*, which emphasizes that vulnerability is a core building block of trust. You could practice this by sharing your greatest strengths with your team along with the potential "dark sides" of those strengths. For example, decisiveness can sometimes manifest as impatience, while collaboration can inadvertently lead to slower decision-making. When leaders acknowledge these inherent downsides of their strengths, they signal to the team that it's safe to be imperfect and self-aware.

7. Devi implementare il Sistema di Misurazione della Performance del Politecnico all'interno della tua Struttura. Come supporti i tuoi collaboratori nel comprendere e valorizzare questo strumento per la loro crescita professionale e gli obiettivi di Ateneo?

7 Il candidato immagini di lavorare presso un Servizio della Direzione Generale e di dover gestire la seguente situazione: un membro del suo team ha progressivamente manifestato una crescente insofferenza, sfociata in aggressività, verso il ruolo e compiti assegnatigli, ritenendo di avere conoscenze e competenze maggiori e, per gli stessi motivi, un particolare disappunto per il piano di formazione prospettato gli nel corso dell'anno. Il candidato indichi quali passi seguirebbe per affrontare efficacemente la situazione.

7. I facilitated this exercise with a newly restructured leadership team seeking to build trust and improve collaboration. Each leader shared their top strengths and the downsides when those strengths were overused or misapplied. Because everyone participated, the vulnerability felt derisked. The result was faster trust, deeper understanding, and a foundation for more candid feedback going forward. By modeling openness and creating intentional moments of vulnerability, leaders lay the groundwork for psychological safety, making future feedback more likely to be received with openness and goodwill.

8. Un gruppo di ricercatori del Politecnico necessita di un supporto amministrativo urgente per un progetto di spin-off. Come garantisci una risposta rapida ed efficiente, pur nel rispetto delle procedure interne e della tutela degli interessi dell'Ateneo?

8 Come affronteresti una situazione in cui il reclutamento di personale qualificato è diventato estremamente competitivo a causa della scarsità di risorse umane nel comparto e, in particolare, quali strategie adatteresti per assicurarti di attirare i migliori candidati?

8. In your first few weeks, schedule one-on-one meetings with your direct reports that are focused on getting to know them, their aspirations, and their perspectives. What motivates them? What are their career aspirations? What kind of support do they need from you to thrive? Ask them about their best bosses and what those leaders did to help them succeed. These conversations lay the groundwork for trust and make future feedback easier to deliver, as it can be positioned around helping them achieve their goals. When my client Divya became the head of global sales, she scheduled one-on-one career talks with each team member. During one conversation Maria, a top-performing regional sales leader, shared her ambition to one day lead a larger sales organization.

9. La Direzione Generale introduce un nuovo regolamento interno per la gestione del personale che richiede significative modifiche procedurali. Come guidi la tua Struttura nel processo di adattamento, gestendo eventuali resistenze e promuovendo l'adesione?

-
- 9 Il candidato immagini di lavorare presso il Servizio Sviluppo Organizzativo dell'Area Risorse Umane e di essere il responsabile di un team che dovrà accompagnare un cambiamento organizzativo che interessa l'Area della Didattica. In particolare, la riorganizzazione dell'Area della Didattica comporterà lo spostamento dai Dipartimenti a strutture sovraordinate di raccordo (Scuole) di una serie di servizi di supporto amministrativo al personale docente. Il candidato illustri quali azioni intende intraprendere per comunicare il progetto di riorganizzazione e per costruire consenso attorno al progetto.
-

9. A few weeks later, Divya noticed that Maria tended to dominate discussions in team meetings, unintentionally stifling input from others. When Divya gave her feedback, she framed it in terms of Maria's goals: "Leading on a larger stage will mean fostering collaboration and creating space for others' ideas to shine. Let's work on strategies to build that skill now." Maria took the feedback to heart. In subsequent meetings, she shifted her approach—asking more questions, drawing out quieter voices, and consistently enrolling her team before offering her own perspective. When Divya checked in with a few of Maria's colleagues, they shared that they felt more heard and included. By aligning feedback with Maria's aspirations, Divya made it easier to receive and more motivating to act on.

10. La Struttura necessita di strumenti di analisi e monitoraggio più efficaci per il piano triennale. Come proponi e sviluppi una metodologia innovativa che semplifichi la raccolta dati e migliori la pianificazione strategica?

10

Il candidato immagini di lavorare presso il Servizio Sviluppo Organizzativo dell'Area Risorse Umane e di poter comporre un team di 3 persone che dovrà accompagnare un cambiamento significativo e impattante per la gestione del personale. Tale cambiamento prevede lo spostamento di numerose unità di personale tecnico dei Dipartimenti dalla sede centrale dell'Ateneo a un nuovo Polo decentrato presso il distretto dell'innovazione della città metropolitana. Il candidato illustri come sceglierebbe i membri del suo team (in particolare quali competenze e attitudini privilegerebbe nella composizione del team) e le prime azioni che immagina di intraprendere per organizzare lo spostamento del personale.

10. It's natural for a new leader to want to prove they were the right hire. But this can lead to an ego-driven feedback trap, such as being overly blunt or aggressive to score quick wins, or overly passive to avoid ruffling feathers. Exceptional leaders understand that you can be clear and direct while showing care and respect— it's not an either/or choice. Take my client Michael, a recently promoted director at a tech startup. One of his senior engineers, Shana, had missed several deadlines, putting a key product launch at risk. Michael couldn't avoid addressing the issue, but he also didn't want to come across as harsh in his first major feedback conversation. In their one-on-one, he began by acknowledging Shana's expertise and her significant contributions to past successes.

11. Il Politecnico sta affrontando un nuovo regolamento ministeriale che impatta su molteplici processi interni. Come coordini l'analisi delle implicazioni e garantisci un'applicazione uniforme e coerente a livello di Ateneo?

11 Il candidato immagini di dover gestire una ristrutturazione di un Dipartimento che potrebbe portare una riduzione del personale. Come affronterebbe questa situazione delicata, minimizzando l'impatto negativo sui dipendenti e massimizzando l'efficacia?

11. This combination of direct feedback and empathetic inquiry led to an honest conversation. Shana explained that a new process had created bottlenecks in her workflow. Together, they developed a plan to adjust her responsibilities and streamline the process, preventing future delays. By addressing the issue head-on with care and respect, Michael reinforced accountability while strengthening trust. To strike this balance, structure your feedback intentionally. Most leaders naturally skew toward either empathy or directness. Knowing your default lets you prepare in advance so you can dial up the side that doesn't come as easily. Striking this balance sets the tone for a culture of honesty, accountability, and growth. Feedback becomes a tool for development, not a threat to relationships.

12. Identifichi una potenziale criticità amministrativa o gestionale che potrebbe rallentare l'avvio di importanti progetti di ricerca finanziati. Come agisci proattivamente per mitigare il rischio prima che si manifesti?

12 Hai un budget limitato per lo sviluppo professionale dei dipendenti. Come decideresti di allocare le risorse per garantire la crescita e lo sviluppo del tuo team?

12. Giving feedback when you're new to your role can feel like a minefield, but it's also an opportunity to establish your leadership foundation. By assessing the landscape, fast-tracking trust, understanding your team's aspirations, and setting aside your ego, you can navigate this challenge effectively. In doing so, you'll not only drive performance but also create a team culture built on trust, candor, and mutual success—essential ingredients for any leader's legacy.

13. Si verifica un'improvvisa interruzione di un servizio essenziale gestito dalla tua Area, con potenziale impatto su didattica e ricerca. Come gestisci l'emergenza, coordinando le risorse e comunicando efficacemente per minimizzare i disagi?

13 Quali strumenti o metodi utilizzeresti per identificare e affrontare eventuali carenze nelle competenze o nei comportamenti dei dipendenti della tua struttura?

13. Ample research has shown that when people believe that their managers and senior leaders are truly listening to their ideas and concerns, work relationships grow stronger, engagement rises, and performance improves. That's why bosses have regular one-on-ones with their direct reports, new division heads go on listening tours, and CEOs host all-staff meetings and town halls. However, studies also show that such practices often are ineffective—in part because many managers simply aren't good listeners. When we conducted a comprehensive review of 117 academic papers on workplace listening—whether it happened in individual conversations or in team or larger meetings—we found that this skill is far easier to describe than to display. Why? Because listening is an intentional activity that requires empathy, patience, and the ability to respond to what you hear.

14

Il candidato immagini di condurre un'intervista con il Dirigente di un'Area dell'Ateneo, il cui obiettivo è analizzare alcune proposte di cambiamento organizzativo suggerite dal Dirigente della Struttura stessa. Nell'ambito dell'intervista emerge che vi sono carenze sia nelle competenze che nei comportamenti dei dipendenti della struttura. Quali strumenti o metodi utilizzerebbe per affrontare tali carenze e fornire in questo senso un sostegno al Dirigente della struttura?

14. Devi guidare l'introduzione di una nuova metodologia di lavoro agile nella tua Struttura. Come ispiri il team ad adottarla, gestendo le resistenze iniziali?

14. Quiet quitting, the Great Resignation, chronically low engagement numbers, increasing numbers of labor disputes, demands for equity and dignity in the workplace—business leaders have been warily watching these trends for years and fighting each fire separately. But the trends continue, because leaders are missing the underlying problem that connects these symptoms: Many employees don't feel that they matter to their employers, bosses, and colleagues. Mattering—a mainstay concept in psychology—is the experience of feeling significant to those around us because we feel valued and know that we add value. In this article the author shows leaders how to apply this concept in the workplace. First, leaders need to truly see and hear team members during daily interactions. They must also regularly affirm their people's significance. And finally, senior leaders need to scale these skills up to the organizational level so that mattering becomes a cultural norm. These behaviors may seem like common sense, but they've ceased to be common practice in a world of brief digital communications and condescension toward soft skills, and they're well worth relearning.

15. La Direzione ha l'obiettivo di ridurre i costi operativi della tua Area. Come proponi soluzioni innovative per ottimizzare l'uso delle risorse umane e materiali?

15 Il candidato immagini di essere il Responsabile di un Servizio dell'Area Risorse Umane che nei prossimi tre mesi accoglierà due colleghi con disabilità, già in servizio presso altre strutture dell'Ateneo, assunti come categorie protette. Il candidato illustri come intende gestire l'arrivo dei colleghi all'interno della Struttura e progettare l'organizzazione del lavoro, assicurando un clima collaborativo e inclusivo.

15. Business leaders have navigated an immense amount of change in recent years: varying hiring trends across industries, evolving remote and hybrid work strategies, swings in the number—and type—of people switching jobs, and changing generational preferences. But none of that compares with the seismic shift AI represents as it starts to fundamentally redefine the way we work across sectors and societies. As the CEO of LinkedIn, a platform dedicated to creating economic opportunity for the global workforce, it's no surprise then that in almost every conversation I have these days, especially with fellow CEOs, I'm consistently asked the same question: "What is happening with AI and work, and what does it mean for me?" Here's my response: The world of work is quickly changing this, and the most important thing to do is realize that the old play-books, especially around talent management, will not work—now it's time to adapt. Ignoring that truth all but guarantees that your business will fall behind. But embracing it, with a focus on three big shifts, will set your business up for new levels of success in the age of AI.

16. Un giovane professionista del tuo team mostra potenziale ma fatica in alcune attività chiave. Come lo supporti e lo orienti per svilupparne pienamente le capacità?

2

- 16 Il candidato immagini di essere il Responsabile del Servizio Sviluppo Organizzativo dell'Area Risorse Umane e di essere chiamato a progettare l'*onboarding* del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, promuovendo un'ottica inclusiva e che veicoli i valori dell'organizzazione ("rispetto, responsabilità, integrità, professionalità, equità, fiducia, trasparenza"). Il candidato indichi con quali attori e Servizi immagina di interagire per progettare un servizio di *onboarding* e quali informazioni ritiene dovrebbe fornire tale servizio, al fine di accogliere al meglio i nuovi assunti, facendoli sentire da subito parte integrante dell'organizzazione.
-

16. Companies must ensure they have the right processes to support new goals and incentives. Implementing the following practices will help. If you meet with your boss to discuss your annual bonus and your development goals for next year, which part of the conversation do you really focus on? For most people it's the bonus. So discussions of compensation should only address individuals' success in achieving the goals in their scorecards. Conversations about employees' professional development -- their strengths and areas to improve, the training and growth experiences they need -- should take place in a separate meeting. Although scholars such as Peter Cappelli have long advocated for this bifurcated approach (see "The Performance Management Revolution," HBR, October 2016), many companies have yet to adopt it.

17. Un Dipartimento chiede un servizio personalizzato non previsto dalle procedure. Come gestisci l'aspettativa, proponendo una soluzione conforme e soddisfacente?

17 Quali strategie utilizzerebbe per motivare e ispirare il suo team per raggiungere obiettivi ambiziosi e una gestione più agile della burocrazia: fornisca tre esempi concreti.

17. Well-designed individual targets not only promote personal accountability but also directly connect to team and organization-wide objectives. They help each person understand how his or her specific actions contribute to higher-level success. Let's look at TechCo's client service teams. Under the old system, individual help specialists had been evaluated just on how long it took them to resolve each client inquiry and how many inquiries each person completed in a day. Those metrics drove high productivity but not customer satisfaction. Service specialists had no incentive to address underlying issues such as poor data quality, which stemmed from the failure to modify the software for each customer's needs. The new system, in contrast, motivated the client service professionals -- who had real-time, sometimes visceral perspectives on customers' experiences -- to be more proactive.

18. Un nuovo servizio per il Dipartimento di cui fai parte richiede competenze specifiche. Come identifichi i bisogni formativi del personale e organizzi un percorso di sviluppo per garantire un servizio di eccellenza?

18

Il candidato immagini di essere il Responsabile di un progetto importante e strategico portato avanti dalla Direzione Generale in collaborazione con l'Area Risorse Umane, che ha l'obiettivo di definire la nuova "People Strategy" di Ateneo. La nuova Governance intende infatti realizzare un ambiente di lavoro capace di attrarre e sviluppare i nuovi talenti e al contempo garantire il benessere delle persone, promuovendo percorsi di carriera e modalità di lavoro sostenibili. Il candidato illustri come immagina di strutturare un percorso in cui la nuova strategia in ambito HR dell'Ateneo viene definita in collaborazione con il personale accademico.

-
18. New Public Management (NPM) introduced private sector management principles into public administration, shifting the focus towards efficiency, performance-based management, and decentralization. This shift was part of a broader strategy aimed at enhancing efficiency, effectiveness, and service quality. NPM introduced several key components, including a result-oriented culture, performance management based on specific targets, strategic planning, cost recovery through user fees, risk management, decentralization of authority, and decision rights. Global institutions, such as the International Monetary Fund, World Bank, and the World Trade Organization have supported the adoption of NPM principles.

19. Devi presentare al Dirigente un piano per la riduzione dei costi operativi della tua Area. Come lo sviluppi, coinvolgendo il team e identificando soluzioni che non compromettano la qualità dei servizi?

19

Un'unità di personale di Area Operatore è poco collaborativa e spesso assente, con ripercussioni a livello gestionale. Il personale dell'ufficio vorrebbe che fosse destinata ad altro ufficio ma sia la persona, sia l'Ufficio del personale si oppongono al trasferimento. Quali interventi ritiene utili per migliorare il clima lavorativo?

19. Reforms in the public sector inspired by the NPM doctrine have brought a novel perspective to HRM, integrating the idea that human resources are pivotal for achieving performance outcomes in line with the strategic goals of public organizations. However, these reforms led to a range of intended and unintended consequences. On the positive side, NPM has led to increased efficiency, accountability, and a shift towards more customer-oriented service delivery in many public institutions. It emphasizes performance-based management and results, which encourages public organizations to adopt a more business-like approach. At the same time, many regions have reported that, despite the introduction of private sector practices, public service delivery has not significantly improved. In some cases, quality has even declined.

20. Un progetto di ricerca di Ateneo incontra ritardi significativi. Come analizzi le cause, prendi decisioni rapide per sbloccare la situazione e implementi correttivi nel processo?

20 Il candidato immagini di lavorare presso la Direzione Generale e di dover sviluppare, collaborando con i Dipartimenti, una iniziativa di *employer branding*. Il candidato illustri che tipo di attività immagina di organizzare e come coinvolgerebbe e con quale contributo il personale accademico dell'Ateneo.

20. Leadership is a skill that can be learned rather than the by product of innate charisma. Even in hierarchies, the ability to inspire commitment depends on practical and teachable behaviors. Managers need to build environments where people feel motivated to act, not because they are told to, but because they see meaningful reasons embedded in their work. If you take a leadership job, you do people. Period. ... It's not rocket science. It's the people development business. ... If you don't get off on it, do the world a favor and get the hell out before dawn. ... It's the people you develop. That's what you remember when you get to be my age. I don't have much patience with managers who don't see it that way.