
La Scuola di Vincenzo Majer per la Psicologia della Selezione e gli Assessment Center

Marco Giovanni Mariani¹ e Annamaria Di Fabio²

Sommario

L'articolo analizza l'evoluzione della valutazione delle competenze nel contesto organizzativo italiano, evidenziando il ruolo centrale della «Scuola Majer» nello sviluppo di metodologie evidence-based. In risposta a un mercato del lavoro sempre più dinamico e alle recenti direttive normative, si è assistito a un passaggio dalla valutazione dei saperi a quella delle competenze, con particolare attenzione al potenziale individuale. Vincenzo Majer ha dato un fondamentale contributo all'introduzione e allo sviluppo degli Assessment Center in Italia, sottolineando l'importanza di procedure multimetodi e della formazione avanzata degli assessor. La sua visione si è concretizzata nel modello delle «3P» (posizione, prestazione, potenziale), guida per la valutazione delle risorse umane. L'articolo ripercorre, sinteticamente, le origini storiche degli Assessment Center, dalla loro nascita in ambito militare alla diffusione nel settore civile, con un focus sull'adattamento italiano promosso da Majer. Viene analizzata la transizione dagli Assessment Center ai Development Center, evidenziando l'importanza del feedback e del coinvolgimento attivo dei partecipanti nel proprio percorso di crescita professionale. Infine, si confrontano le specificità degli Assessment Center, dei Development Center e del bilancio di competenze, sottolineando le differenze metodologiche e gli ambiti di applicazione nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane.

Parole chiave

Assessment Center, Development Center, Valutazione del potenziale, Psicologia del lavoro, Psicologia delle Organizzazioni.

¹ Dipartimento di Psicologia, Università di Bologna, Bologna, Italia.

² Responsabile del Laboratorio Internazionale di Ricerca e Intervento «Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni per l'orientamento professionale, il career counseling, il career development, i talenti e le organizzazioni in salute» e del Laboratorio Internazionale di Ricerca e Intervento «Psicologia Positiva Cross-Culturale, Prevenzione e Sostenibilità», Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (Sezione di Psicologia), Università degli Studi di Firenze, Firenze, Italia.

Vincenzo Majer's School for Selection Psychology and Assessment Centers

Marco Giovanni Mariani¹ and Annamaria Di Fabio²

Abstract

The article analyses the evolution of skills assessment in the Italian organizational context, highlighting the central role of «Majer's School» in the development of evidence-based methodologies. In response to an increasingly dynamic labor market and recent regulatory directives, there has been a shift from the assessment of knowledge to that of skills, with particular attention to individual potential. Vincenzo Majer has given a fundamental contribution to the introduction and development of Assessment Centers in Italy, underlining the importance of multi-method procedures and advanced training of assessors. His vision has materialized in the «3P» model (position, performance, potential), a guide for the assessment of human resources. The article briefly traces the historical origins of Assessment Centers, from their birth in the military to their diffusion in the civilian sector, with a focus on the Italian adaptation promoted by Majer. The transition from Assessment Centers to Development Centers is analysed, highlighting the importance of feedback and the active involvement of participants in their professional growth path. Finally, the specificities of Assessment Centers, Development Centers and skills assessment are compared, underlining the methodological differences and the areas of application in the management and development of human resources.

Keywords

Assessment Center, Development Center, Potential Assessment, Work Psychology, Organizational Psychology.

¹ Department of Psychology, University of Bologna, Bologna, Italy.

² Director of the International Research and Intervention Laboratory «Work and Organizational Psychology for Vocational Guidance, Career Counseling, Career Development, Talents and Healthy Organizations» and of the International Research and Intervention Laboratory «Cross-Cultural Positive Psychology, Prevention, and Sustainability», Department of Education, Languages, Intercultures, Literatures and Psychology (Psychology Section), University of Florence, Florence, Italy, <https://www.forilpsi.unifi.it/vp-30-laboratori.html>.

Introduzione

L'identificazione delle competenze individuali, in risposta a un mercato del lavoro sempre più aperto, flessibile (Blustein et al., 2019; Mariani, 2011) e liquido (Bauman, 2000; Di Fabio & Cooper, 2023), sta acquisendo sempre più rilievo e centralità. Occorre menzionare a questo proposito la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica (24 aprile 2018, n. 24), che sottolinea che le pubbliche amministrazioni devono abbandonare nei concorsi il meccanismo di valutazione dei saperi e orientarsi con decisione verso la valutazione delle competenze, e il recente DL 36/2022 con la Direttiva 22 luglio 2022 in cui si sottolinea la necessità per le pubbliche amministrazioni di una nuova metodologia di rilevazione del fabbisogno del personale vista non più come attività di sostituzione delle unità del personale (non più di quante persone si ha bisogno, ma di quali competenze si ha bisogno). Il mondo del lavoro ha assunto però progressivamente sempre più una configurazione competitiva e sfidante, e richiede alle organizzazioni lavoratori capaci di adattarsi ai rapidi cambiamenti in atto, diventando al contempo agenti di innovazione (Di Fabio & Gori, 2016; Peiró et al., 2023).

Nel contesto italiano, per quanto riguarda la Psicologia della Selezione e gli Assessment Center, un riferimento fondamentale è la Scuola di Vincenzo Majer (fu prima Professore associato di Psicologia del Lavoro presso l'Università di Padova e poi Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università degli Studi di Firenze). Vincenzo Majer ha costituito un faro di scientificità e avanzamento delle pratiche di selezione e di costruzione delle procedure di assessment center nei reali contesti organizzativi italiani, aprendo la strada a procedure *evidenced based*, ponendo contemporaneamente l'attenzione a implementare adeguati processi formativi di livello avanzato richiesti per gli assessor e i valutatori. La cosiddetta «Scuola Majer» della Psicologia della Selezione e degli Assessment Center in Italia è stata fondata da lui ed è fiorita negli anni, generando molti discepoli che continuano a fare tesoro degli insegnamenti ricevuti.

Tale diffusione è stata favorita anche da una serie di iniziative formative svoltesi a Padova e poi anche Firenze dalla fine degli anni Ottanta fino oltre gli anni Duemila, alle quali hanno preso parte, in qualità di docenti, numerosi professori universitari e professionisti. La Scuola di Vincenzo Majer continua con i suoi discepoli, tra cui gli autori di questo articolo, a dare contributi e a valorizzarne i principi fondanti nella realtà attuale italiana e internazionale, sia a livello di contesti organizzativi con attività di selezione che utilizzano pratiche evolute di assessment in Italia, sia a livello di contesti formativi a livello universitario italiano attraverso corsi e iniziative specificamente dedicate per valorizzarla e garantirne l'evoluzione, compresa la realizzazione di regolari iniziative scientifiche internazionali di dibattito, condivisione e diffusione di buone pratiche.

La valutazione delle risorse umane nelle organizzazioni, del resto, continua a risultare sempre più essenziale anche nella realtà contemporanea. Ancorandosi alla Scuola Majer, tradizionalmente per la valutazione del personale merita partire da una convinzione scientifica e operativa che ha sempre guidato Vincenzo Majer: la differenza tra valutazione delle prestazioni e valutazione del potenziale. Valutare le prestazioni significa considerare quello che la persona ha fatto nella posizione, mentre valutare il potenziale vuol dire valutare ciò che la persona potrebbe fare in altre posizioni (Majer et al., 1991). È nella Scuola Majer che si trova il tradizionale riferimento al sistema di valutazione del personale denominato delle 3 P (posizioni, prestazioni e potenziale) (Majer, 1991). A livello definitorio nella Scuola Majer si è sempre fatto presente che per «posizione si intende l'insieme delle attività e delle aree di responsabilità che l'organizzazione stabilisce, indipendentemente da chi ne sia titolare; per prestazione, la relazione tra risultati ottenuti in un certo lasso di tempo e quelli richiesti dalla posizione; per potenziale, l'insieme delle risorse a disposizione di un individuo, indipendentemente dal fatto che esse possano essere espresse nella posizione occupata», ma utili da un punto di vista organizzativo (Levati, 1991, p. 21; Majer, 1991).

Quando si parla di valutazione del potenziale si fa riferimento a specifici interventi volti a conoscere le risorse umane all'interno di un'organizzazione per consentire di effettuare investimenti mirati in formazione ed esperienze per il loro sviluppo all'interno del contesto organizzativo stesso (Levati, 1991; Majer et al., 1991). Si tratta di «una qualsiasi attività diagnostica indirizzata a individuare le caratteristiche attitudinali e professionali (conoscenze e abilità) dei componenti di un'organizzazione per poterne orientare lo sviluppo verso le posizioni più congruenti. E ciò al fine di consentire nel contempo sia una più piena autorealizzazione della persona (dipendente) sia una (più vantaggiosa) ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse di cui può disporre l'azienda» (Majer et al., 1991, p. 33).

Assesment center

Vincenzo Majer ha dato un contributo imprescindibile alla costruzione e allo sviluppo di procedure di assessment center *evidence based*, richiamando la necessità intrinseca di tale processo, l'analisi della validità e dell'attendibilità della valutazione effettuata.

Per quanto riguarda la questione della valutazione in relazione alle variabili psicologiche e professionali di rilievo a livello organizzativo, riferendosi al contributo di Augugliaro e Majer (1993), si possono individuare due tipi di approcci: monometodico (utilizzo di un singolo metodo o strumento) e multimodale o multimetodico (impiego di diversi metodi o strumenti per valutare le stesse dimensioni).

Il monometodico prevede l'uso di un'unica modalità/strumento di rilevazione (ad esempio solo colloquio o questionari). L'approccio multimodale o multimetodico alla valutazione si riferisce invece a procedure che utilizzano diversi strumenti per misurare le stesse dimensioni. In questo contesto, l'Assessment Center emerge come la principale metodologia di valutazione multimetodica, in quanto si distingue per l'impiego di vari strumenti di misurazione, inclusa sempre una prova di simulazione situazionale, e la partecipazione di più valutatori, adeguatamente formati. Questi elementi distinguono l'Assessment Center da altre metodologie orientate alla quantificazione di variabili o dimensioni psicologiche nel contesto organizzativo (Augugliaro & Majer, 1993).

Nel loro contributo *Assessment center e sviluppo manageriale* (che risulta ancora oggi un riferimento essenziale per quanti intendono approfondire e applicare la metodologia dell'Assessment Center), Augugliaro e Majer (1993) delineano le principali tappe del suo sviluppo. Gli Assessment Center hanno origine in Germania, nel periodo compreso tra la Prima e la Seconda guerra mondiale, in ambito militare. La loro creazione è stata motivata dalla necessità di superare il sistema di selezione basato esclusivamente sul rango aristocratico, che si era rivelato inadeguato, poiché non garantiva che gli ufficiali selezionati fossero all'altezza delle sfide richieste dal loro ruolo. Da qui scaturì l'esigenza di sviluppare criteri di selezione più mirati, capaci di valutare le reali competenze dei candidati (Ansbacher, 1942). Risultava essenziale analizzare il comportamento dei candidati in contesti ambientali autentici. Per tale ragione, vennero ideate e realizzate delle prove situazionali, consistenti in simulazioni delle attività che un ufficiale si sarebbe trovato a dover svolgere nella realtà (Augugliaro, 2012; Augugliaro & Majer, 1993; Levati & Mariani, 2004; Levati & Saraò, 2004).

Ci furono successivamente ulteriori applicazioni degli Assessment Center in ambito militare negli Stati Uniti, in Australia e in Gran Bretagna, per passare poi alle prime applicazioni in ambito civile a partire dagli anni Quaranta del secolo scorso (Augugliaro & Majer, 1993; Levati & Mariani, 2004). Si tratta dell'utilizzo in Gran Bretagna, nel 1945, da parte del *Civil Service Selection Board* (Vernon, 1950), e in Australia, con una delle prime applicazioni degli Assessment Center in ambito industriale in un'azienda di calzature (Taft, 1948). Tuttavia, è stato grazie a uno studio condotto negli Stati Uniti, presso l'AT&T, nella seconda metà degli anni Cinquanta, che l'Assessment Center ha ottenuto un riconoscimento significativo anche a livello internazionale (Bray et al., 1974). Nel contesto europeo, gli Assessment Center iniziarono a diffondersi intorno alla metà degli anni Sessanta, grazie a un'importante spinta data dalle multinazionali e dal *Management Centre Europe* (MCE). In Italia, questa particolare metodologia venne introdotta negli anni Sessanta, come testimoniato dall'articolo di Caprara e Ferrario (1972).

Nel nostro Paese, Vincenzo Majer è stato fin dal principio un riferimento di eccellenza per tutti coloro che erano interessati agli Assessment Center. Già

nel 1991 Vincenzo Majer afferma che l'Assessment Center è «una procedura atta a misurare conoscenze, abilità, attitudini, caratteristiche di personalità e atteggiamenti in un gruppo di individui attraverso l'utilizzo integrato di una serie di metodi e strumenti adeguati, alcuni dei quali sono test, altri sono chiamati “esercizi”, e hanno lo scopo di stimolare nei partecipanti campioni di comportamento che possano essere valutati. Un AC è, quindi, una procedura di misurazione/valutazione, che ha come oggetto di indagine aspetti, per lo più psicologici, legati all'ambito lavorativo e che impiega variegati metodi e strumenti di rilevazione» (Mariani & Gazzaniga, 2002, p. 23).

Nel 1993 Augugliaro e Majer (1993) offrono una definizione dell'Assessment Center che possiamo considerare ancora oggi un valido riferimento. L'Assessment Center è «un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione. Caratterizza in particolare un AC, a differenza delle altre procedure di valutazione, quella metodologia che prevede più tecniche valutative tra cui i Test situazionali, più valutatori e un metodo di valutazione che impone il confronto delle osservazioni» (Augugliaro & Majer, 1993, p. 13).

Non è Assessment Center un processo di valutazione caratterizzato da: serie di interviste come sola tecnica; una specifica tecnica (non importa se di simulazione o no) come sola base per la valutazione; il solo utilizzo di una batteria di test carta-matita; la valutazione da parte di un singolo valutatore attraverso l'impiego di più tecniche; l'utilizzo di diverse tecniche con più assessor dove non vi sia un'integrazione dei report dei diversi valutatori (Augugliaro & Majer, 1993).

La Scuola Majer si è sviluppata in pieno allineamento con le *International Task Force on Assessment Center* che ha pubblicato diverse edizioni delle *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, aggiornando periodicamente le pratiche e gli standard professionali relativi all'uso degli Assessment Center. Questa *Task Force* internazionale definisce l'Assessment Center come la valutazione standardizzata del comportamento basata su molteplici input, in cui vengono coinvolti molteplici osservatori adeguatamente formati e molteplici tecniche. I giudizi intorno al comportamento sono formulati principalmente a partire da valutazioni di simulazioni specificamente implementate che vengono condivise in un incontro tra gli assessor e mediante un processo di integrazione statistica dei dati.

Andando nei dettagli di questa definizione, come sottolineato da Mariani e Gazzaniga (2002), all'interno della Scuola Majer si può parlare appropriatamente di Assessment Center quando si verificano le seguenti condizioni:

1. Deve essere condotta in primis una *job analysis* per determinare le dimensioni che dovrebbero essere misurate tramite l'Assessment Center.
2. Le osservazioni degli assessor devono essere suddivise in categorie pertinenti e significative.

3. Le tecniche impiegate nell'Assesment Center devono essere progettate per raccogliere informazioni fondamentali che consentano di valutare le dimensioni già identificate dall'analisi del lavoro.
4. È necessario adottare tecniche di assessment multiplo (test, interviste, questionari, simulazioni).
5. Le tecniche di assessment devono prevedere un numero adeguato di simulazioni *job-related*, per consentire di osservare il comportamento del candidato in ogni sua dimensione.
6. Diversi assessor devono valutare ciascun candidato.
7. Gli assessor devono essere adeguatamente formati con training specifici.
8. Si devono utilizzare procedure sistematiche di registrazione dei dati relativi al comportamento dei candidati quando vengono osservati come griglie o checklist.
9. Gli assessor devono redigere alcuni report riguardanti le osservazioni effettuate in ciascun esercizio, in vista della discussione finale di integrazione.
10. Le informazioni devono essere basate sui dati registrati dagli assessor, avvalendosi di tecniche come discussione tra gli assessor e/o di un processo di integrazione tramite analisi statistiche.

In aggiunta, le Linee Guida evidenziano i seguenti diritti per i partecipanti: ricevere un feedback riguardo alle proprie prestazioni; essere a conoscenza della posizione delle informazioni, di chi ha accesso e di come vengono utilizzate; venire avvisati nel caso in cui l'organizzazione scelga di impiegare i dati per fini diversi da quelli precedentemente comunicati.

Nel contesto aziendale, si possono identificare dei momenti chiave in cui diventa indispensabile monitorare in modo strutturato e scientifico le variabili psicologiche di rilevanza per l'organizzazione (Augugliaro & Majer, 1993; Majer & Farinella, 2009):

1. Momento di ingresso (anno 0): per poter selezionare, tra vari candidati, quelli che presentano in modo ideale le competenze psico-professionali necessarie per rivestire un determinato ruolo all'interno dell'organizzazione.
2. Orientamento (a 2-4 anni dall'inserimento): per poter pianificare il percorso professionale più appropriato per la risorsa.
3. Valutazione del potenziale (a 8-12 anni dall'inserimento): per identificare le potenzialità di gestione e management delle risorse umane all'interno dell'organizzazione, destinate a ricoprire ruoli di crescente importanza strategica e professionale.

Mariani e Gazzaniga (2002) sottolineano come, nel 1993, Woodruffe, analizzando le diverse tipologie di Assessment Center, tracciò un continuum che va dagli Assessment Center orientati esclusivamente alla selezione (*Selection*

Center) a quelli con obiettivi più ampi, focalizzati sullo sviluppo delle risorse umane (*Development Center*). Quest'ultima metodologia si rivela particolarmente interessante nel contesto dell'orientamento professionale, poiché permette di elaborare aspetti riguardanti le proprie potenzialità nel mondo del lavoro ed è stata in Italia fundamentalmente implementata all'interno della Scuola Majer.

Dall'Assessment Center al Development Center

All'interno della Scuola Majer, è stata introdotta la riflessione sul passaggio dall'Assessment Center al Development Center (Mariani & Gazzaniga, 2002).

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, si è sviluppato un dibattito significativo, al quale Vincenzo Majer ha dato un rilevante contributo, volto a trasformare l'approccio tradizionale degli Assessment Center, originariamente concepiti come strumenti esclusivamente orientati alla selezione del personale (*Selection Center*), in metodologie focalizzate anche sullo sviluppo e sulla crescita professionale dei partecipanti. Questa evoluzione ha portato all'adozione dei cosiddetti Development Center, che integrano processi valutativi con interventi formativi mirati, consentendo di identificare e potenziare le competenze individuali in linea con le esigenze organizzative.

In questa cornice si parte da Boehm (1985) che propone di introdurre i seguenti aspetti, negli Assessment Center, per conseguire obiettivi di sviluppo manageriale:

- Viene suggerita l'introduzione di una sessione di feedback sui risultati per i partecipanti, al fine di aumentare la consapevolezza e stimolare la creazione di specifiche strategie di sviluppo.
- È fondamentale effettuare valutazioni anticipate del potenziale per poter utilizzare le informazioni raccolte nella progettazione di modalità che facilitino la crescita delle persone.
- È importante identificare sia le aree di forza sia quelle di debolezza di ciascun partecipante, per delineare percorsi di crescita individualizzati.
- Inoltre, è consigliabile coinvolgere come valutatori personale interno e manager aziendali, per sostenere la loro crescita manageriale. Infatti, per diventare assessor, è necessario intraprendere un percorso di formazione incentrato sull'osservazione dei comportamenti lavorativi. Infine, è opportuno utilizzare l'Assessment Center per progettare e definire percorsi di sviluppo (Mariani & Gazzaniga, 2002).

Successivamente, la rielaborazione del concetto di Assessment Center in prospettiva di crescita personale è stata stimolata da un cambiamento nelle strategie di gestione delle risorse umane, caratterizzato dall'adozione e dalla diffusione di

idee come apprendimento continuo, organizzazioni che apprendono e potenziamento delle risorse. Un metodo focalizzato sullo sviluppo appare inoltre più in linea con le esigenze dei partecipanti di aumentare la consapevolezza riguardo alle proprie performance lavorative, con l'obiettivo di migliorarle in una prospettiva di avanzamento manageriale (Mariani & Gazzaniga, 2002).

Un altro punto da evidenziare è quanto affermato da Engelbrecht e Fischer (1995), secondo cui i Development Center possono essere considerati tra le iniziative che favoriscono lo sviluppo delle competenze manageriali, analogamente alle tradizionali attività di formazione e alla formazione *on the job*. Nei Development Center non si effettua solo una valutazione per il potenziamento delle competenze lavorative, ma si promuove anche un perfezionamento delle stesse (Thorton, 1992). I Development Center permettono alle aziende di osservare chi dispone delle competenze necessarie per realizzare specifiche performance lavorative e, allo stesso tempo, di identificare le necessità formative, nonché i punti di forza e di debolezza dei partecipanti, sempre in relazione alle prestazioni che possono fornire (Arnold, 1997; Mariani & Gazzaniga, 2002). In sintesi, si può evidenziare che i Development Center costituiscono fondamentalmente un metodo di valutazione delle performance, connesso all'ambiente di lavoro e volto alla crescita personale (Mariani & Gazzaniga, 2002; Tillema, 1998).

Occorre mettere in evidenza che l'elemento chiave che caratterizza i Development Center è l'importanza riconosciuta al feedback e al ruolo attivo dei partecipanti, che sono i protagonisti diretti del proprio percorso di crescita professionale (Mariani & Gazzaniga, 2002). Il feedback rappresenta un'opportunità significativa per la crescita personale, ma allo stesso tempo è un momento particolarmente delicato. È fondamentale, quindi, aumentare costantemente la consapevolezza riguardo ai vari elementi coinvolti nel processo di feedback e alle loro interrelazioni, al fine di facilitare l'accettazione delle valutazioni da parte del destinatario e di sostenere, di conseguenza, il suo sviluppo professionale (Mariani & Gazzaniga, 2002).

La scuola Majer ha anche dato contributi riguardo similarità e specificità di differenti interventi (bilancio di competenze, assessment center e development center). Occorre sottolineare che l'Assessment Center e il Development Center si differenziano dal bilancio di competenze (Di Fabio, 2002, 2009, 2017) trattandosi di procedure differenti, anche se con elementi comuni, essendo collocate con finalità diverse nell'ambito della gestione e dello sviluppo delle risorse umane (Majer et al., 2009).

Gli Assessment Center, i Development Center e il bilancio di competenze sono principalmente guidati da obiettivi diversi. La centralità degli Assessment Center rimane focalizzata sulla valutazione dei partecipanti, incluso anche il loro potenziale. I Development Center sono intrinsecamente orientati allo sviluppo dei partecipanti, aumentando la loro consapevolezza su potenzialità e incremento

delle loro competenze, con un ruolo strategico svolto dal *feedback* del professionista rivolto a partecipanti riconosciuti come soggetti attivi, da facilitare nei processi di riconoscimento e potenziamento delle loro competenze.

Questo aspetto avvicina i Development Center all'intervento di bilancio di competenze, orientato alla facilitazione della costruzione autonoma del percorso professionale dei partecipanti. I Development Center e il bilancio di competenze sono pertanto entrambi orientati al *self-development/self-empowerment* dei partecipanti, ma con una sostanziale differenza. I Development Center rispondono alla finalità di sviluppo delle risorse umane attuando una valutazione delle performance, nell'analisi delle competenze del lavoratore, che si realizza principalmente in relazione alle richieste dell'azienda. Il bilancio di competenze, invece, nella sua caratteristica saliente di intervento a motivazione intrinseca, si realizza su richiesta del lavoratore per esplorare attivamente le proprie risorse aumentando la propria consapevolezza al fine di elaborare in maniera autonoma il proprio progetto personale e professionale.

La Scuola Majer ha avuto un impatto duraturo sulla Psicologia della Selezione italiana, promuovendo l'adozione di metodologie scientifiche e pratiche evidence-based. Attraverso l'uso di Assessment e Development Center, ha facilitato una valutazione più precisa delle competenze e del potenziale dei lavoratori, contribuendo allo sviluppo organizzativo e alla crescita professionale.

In un contesto lavorativo in continua evoluzione, l'approccio della Scuola Majer rimane un punto di riferimento per le organizzazioni che mirano a valorizzare il capitale umano, garantendo una selezione e uno sviluppo del personale basati su criteri oggettivi e mirati.

Sulla base della recente Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica (24 aprile 2018, n. 24), che sostiene la necessità delle valutazioni delle competenze, e del recente DL 36/2022 con la Direttiva 22 luglio 2022, che richiede per le pubbliche amministrazioni l'adozione di una nuova metodologia di rilevazione del fabbisogno del personale focalizzato sulle competenze, il contributo della Scuola Majer costituisce un'ossatura preziosa ed evoluta nella tradizione nazionale, una solida base per una nuova fioritura applicata nella realtà dei contesti di selezione e di assessment italiani a partire dalla Pubblica Amministrazione.

I suoi principi fondanti, di cui Vincenzo Majer è stato continuo e instancabile ispiratore e promotore, a vantaggio di buone pratiche applicate nei contesti reali delle organizzazioni, continuano a promuovere una psicologia del lavoro e delle organizzazioni che, nella specificità dei processi di selezione e assessment, valorizzi la costruzione di professionalità di alto livello ancorata alla cornice scientifica, con seri e dedicati processi formativi degli assessor. L'assunzione di responsabilità condivisa sulla necessità di istituire specifici processi formativi da un lato e di garantirli dall'altro promuove non solo vantaggi in termini di efficacia ed efficienza dei processi stessi, ma soprattutto maggiori garanzie di rispetto della

valorizzazione del capitale umano, così preziosa nelle organizzazioni, finalità che sempre ha guidato il percorso e la direzione indicata e percorsa con entusiasmo e passione da Vincenzo Majer.

Bibliografia

- Ansbacher, H. L. (1942). German military psychology. *Psychological Bulletin*, 38, 370-392.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. Paul Chapman Publishing.
- Augugliaro, P. (2012). *Dagli assessment ai development center: Suggestimenti e indicazioni della ricerca scientifica*. FrancoAngeli.
- Augugliaro, P., & Majer, V. (1993). *Assessment center e sviluppo manageriale*. FrancoAngeli.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment*, 27, 3-28. <https://doi.org/10.1177/1069072718774002>
- Boehm, V. R. (1985). Using assessment center for management development: Five applications. *Journal of Management Development*, 4, 40-51. <https://doi.org/10.1108/eb051591>
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). *Formative years in business, a long-term AT&T Study of Managerial Lives*. John Wiley & Sons.
- Caprara, G. V., & Farrario, A. (1972). Gli assessment center e l'identificazione del potenziale manageriale. *Psicologia e Lavoro*, 23, 37-60.
- Di Fabio, A. (2002). *Bilancio di competenze e orientamento formativo. Il contributo psicologico*. ITER Organizzazioni Speciali, Giunti.
- Di Fabio, A. (Ed.). (2009). *Career counseling e bilancio di competenze: Prospettive internazionali [Career counseling and competence assessment: International perspectives]*. Giunti O.S.
- Di Fabio, A. (2017). Bilancio di competenze e counseling: Quale relazione? [Competence assessment and counseling: Which relationship?]. *Counseling. Rivista Internazionale di Ricerca e Applicazioni*, 10(1). doi: 10.14605/CS1011704
- Di Fabio, A., & Cooper, C. L. (Eds.). (2023). *Psychology of Sustainability and Sustainable Development in Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003212157>
- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing Acceptance of Change. *Frontiers in Psychology. Section Organizational Psychology*, 7, 802. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>
- Engelbrecht, A. S., & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48, 387-404. <https://doi.org/10.1177/001872679504800405>
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (1989). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 18, 457-470.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 29(3), 315-331.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Taskforce on Assessment Center Guidelines. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- Levati, W. (1991). *L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane: Teorie, metodi, strumenti*. FrancoAngeli.
- Levati, W., & Mariani, M. G. (2004). *Assessment center: Dalla teoria alla pratica professionale*. Carocci.

- Levati, W., & Saraò, M. V. (2004). *Assessment center: Analisi di un metodo di valutazione della risorsa umana*. FrancoAngeli.
- Majer, V. (1991). *Valutazione del potenziale delle risorse umane: L'assessment center*. Itaca.
- Majer, V., & Farinella, E. (2009). *Il metodo dei casi*. Giunti O.S.
- Majer, V., Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2009). Bilancio di competenze, assessment center e development center. In A. Di Fabio (Ed.), *Career counseling e bilancio di competenze. Prospettive internazionali* (pp. 112-132). Giunti O.S.
- Majer, V., Rubini, V., Buratto, P., & Oniga, P. (1991). La valutazione del potenziale. In V. Majer (Ed.), *Valutazione del potenziale delle risorse umane* (pp. 33-64). Itaca.
- Mariani, M. G. (2011). *Valutare le prestazioni: Come gestire e migliorare la performance lavorativa*. Il Mulino.
- Mariani, M. G., & Gazzaniga, M. (2002). Assessment Center e Development Center: Dalla valutazione allo sviluppo delle risorse umane. *Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento*, 3, 589-603.
- Peiró, J. M., Svicher, A., & Di Fabio, A. (2023). Innovative behaviors and eudaimonic well-being: The contribution of human capital sustainability leadership to sustainable career, decent work, decent lives, and healthy lives. *Australian Journal of Career Development*, 32(3), 215-224. <https://doi.org/10.1177/10384162231202224>
- Taft, R. (1948). Use of group situation observation method in the selection of trainee executives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 587-595. <https://doi.org/10.1037/h0061967>
- Thorton, G. (1992). *Assessment centers in human resource management*. Addison Wesley.
- Tillema, H. H. (1998). Assessment of potential: From assessment center to development center. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 185-191. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00088>
- Vernon, P. E. (1950). The validation of civil service selection board procedures. *Occupational Psychology*, 24, 75-95.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: Identifying and development competence*. Institute of Personnel Management.