



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LE PRINCIPALI FASI DEL PROCESSO DI RICERCA
E SELEZIONE DEL PERSONALE**

**THE MAIN STEPS IN RESEARCHING AND SELECTING
PERSONNEL**

Relatrice:

Prof.ssa Maria Giovanna Vicarelli

Rapporto Finale di:

Fiscaletti Angelica

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
1. IL PROCESSO DI RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE.....	4
1.1. ANALISI DEL PROFILO RICERCATO.....	4
1.2. IL RECLUTAMENTO	5
1.3. LA SELEZIONE.....	13
1.3.1. LO SCREENING E LA CONVOCAZIONE DEL CANDIDATO.....	15
1.3.2. LA SCELTA DEGLI STRUMENTI DI SELEZIONE.....	17
2. IL COLLOQUIO NEL PROCESSO DI SELEZIONE.....	24
2.1. INTRODUZIONE AL COLLOQUIO	24
2.1.1. ELEMENTI DI PRE-COLLOQUIO.....	25
2.1.2. PERCHÉ LA SCHEDA INVECE DEL CV?.....	26
2.2. I PRINCIPI BASE PER UN'INTERVISTA EFFICACE	27
2.2.1. LE AREE D'INDAGINE NELL'INTERVISTA	31
2.2.2. I SABOTATORI DELLA COMUNICAZIONE.....	37
2.3. LA CONCLUSIONE DEL COLLOQUIO	38
3. LA SCELTA DEL CANDIDATO	38
3.1. GLI ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE	38
CONCLUSIONI.....	41
BIBLIOGRAFIA	42
APPENDICE	44

INTRODUZIONE

L'argomento che sarà trattato in questo lavoro riguarda il processo di selezione del personale attuato dalle imprese. Questo comincia nel momento in cui l'impresa avverte la necessità di adeguare il proprio organico alle necessità della strategia o al fabbisogno segnalato dalle attività di programmazione del personale. Il più delle volte la necessità di adeguare l'organico è una risposta ad esigenze contingenti, ma ciò non significa che l'inserimento di nuove persone non debba essere progettato, in una logica di continuità, in quanto l'impresa, per perseguire obiettivi di sviluppo e di crescita, deve dotarsi di risorse umane prescindendo da momentanee esigenze dei cicli produttivi. Sono numerosi, però, gli ostacoli per una programmazione di lungo periodo delle politiche di assunzione: cambiamenti organizzativi che vogliono una rapida evoluzione di ruoli e competenze, cambiamenti dei mercati che anticipano l'obsolescenza delle competenze e cambiamenti normativi che agiscono sui contratti e quindi sulle logiche organizzative. Risulta evidente quindi che selezionare una o più persone è un momento gestionale delicato, corrispondente ad un investimento critico, in quanto contiene i rischi di un mancato ritorno, sia in termini economici sia di patrimonializzazione di know how. Allo stesso modo, vari sono i benefici prodotti da un'efficace selezione del personale. Tra i più importanti, si riscontrano l'azzeramento dei costi dati da un eccessivo turnover, la possibilità di monitorare la struttura organizzativa e i fabbisogni, l'introduzione di

cambiamenti aziendali innovativi grazie all'individuazione dei giusti profili che aumentano la redditività. Una buona selezione inoltre consente di definire le competenze dei candidati, ma anche le potenzialità, essenziali in un mondo lavorativo in continuo divenire. L'elaborato ha lo scopo di analizzare le fasi che l'impresa deve attuare per la selezione del personale partendo da un'accurata analisi del profilo ricercato, coerente con il tipo di ruolo e le mansioni che la persona dovrà ricoprire. Il reclutamento, dove e come contattare, nel più breve tempo possibile un numero sufficiente di candidati per soddisfare le esigenze dell'impresa ad un costo contenuto. La selezione, a sua volta articolata nello screening che permette all'impresa di effettuare una prima scrematura dei candidati fino alla scelta dello strumento da utilizzare per la selezione, come colloquio, test o assesment.

Il secondo capitolo è stato dedicato alla metodica del colloquio, come principale e maggiormente diffuso strumento di selezione, il suo scopo, le fasi e i principi base per effettuare un'intervista efficace. Sempre in questo capitolo si è ritenuto interessante fornire degli esempi concreti di curriculum e scheda di selezione, strumenti utili per l'intervista.

Per concludere, nel terzo ed ultimo capitolo, l'ultima fase del processo di selezione, la valutazione e scelta del candidato che più si avvicina al profilo ideale, soffermandoci sui più comuni errori che affliggono l'essere umano e che potrebbero portarlo a compiere una scelta sbagliata.

1. IL PROCESSO DI RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

1.1. ANALISI DEL PROFILO RICERCATO

Il selezionatore per effettuare la selezione del personale segue un iter caratterizzato da un'attenta analisi di determinati documenti con l'obiettivo di effettuare una ricerca efficace di un potenziale candidato per un'azienda. (Marzo, 2021).

L'analisi verrà suddivisa in due parti, partendo dalla *job Analysis* per poi giungere alla *job Profile*.

La *job Analysis* è un'analisi approfondita delle mansioni proprie di una posizione lavorativa con lo scopo di individuare i requisiti e le componenti di una specifica posizione. Rappresenta una fase di raccolta di informazioni sulle attività che dovrà svolgere il candidato da inserire al fine di espletare al meglio i passaggi successivi. Si tratta, infatti, di uno step di carattere preliminare, che serve a raccogliere dei dati riguardanti i compiti previsti e le responsabilità, il luogo dove si svolge la mansione, quanti collaboratori gestisce e i loro compiti, il collegamento con le altre funzioni, l'inquadramento e la retribuzione e le possibilità di sviluppo.

Con il termine *job Profile* si intende una scheda riassuntiva di tutti i dati ideali relativi ai requisiti psicofisici, professionali e personali dei candidati adatti a ricoprire una determinata posizione, viene realizzato con il preciso scopo di identificare il candidato ideale in base alla tipologia di ruolo ricercato. Grazie a

questo strumento, gli addetti alle risorse umane descrivono in modo completo tutte quelle funzioni che vengono collegate ad un ruolo occupazionale individuale. I contenuti riguardano l'età del candidato, la formazione, le conoscenze linguistiche, informatiche, tecniche specifiche, il tipo e livello di esperienza, le capacità psico-attitudinali e il potenziale di crescita.

1.2. IL RECLUTAMENTO

Dopo aver delineato le mansioni della posizione lavorativa e i requisiti ideali dei candidati, nasce spontaneo chiedersi dove sia opportuno cercare la persona da inserire. Le risposte a questa domanda sono numerose quanti sono i mercati del lavoro di riferimento cui l'azienda può rivolgersi. La scelta del bacino di reclutamento dipende da una serie di variabili, come:

- La cultura aziendale deve essere coerente con l'immagine dell'organizzazione che viene trasmessa al mercato, ciò permette alle persone in cerca di lavoro e che condividono i principi e la cultura dell'azienda, di autoselezionarsi, tenendo conto anche dei requisiti ricercati dalla stessa;
- Necessità di confrontarsi con il mercato interno del lavoro e la disponibilità di strutture aziendali per l'assunzione o in alternativa la disponibilità di supporti esterni all'azienda (organizzazioni pubbliche, sindacali, private);
- Esistenza di vincoli normativi che limitano la possibilità dell'impresa di rivolgersi al mercato (normativa sul licenziamento);

- Esistenza di meccanismi conservativi del mercato interno, con veti informali all'assunzione di persone che non abbiano certe caratteristiche (gli accordi *closed*, illegali in Italia, vincolano l'assunzione all'iscrizione al sindacato).

Tra i vincoli normativi esistono anche le azioni positive, che sono lo strumento per promuovere la partecipazione delle donne a tutti i livelli e settori di attività, passando attraverso interventi nel settore della formazione scolastica e professionale, l'accesso al lavoro e la progressione in carriera. Un altro vincolo normativo è rappresentato dalle regole sul collocamento obbligatorio diretto a promuovere l'inserimento e l'integrazione delle persone disabili, finalità questa socialmente molto condivisa (Costa, Gianecchini, 2019).

Non esiste, quindi, un'unica politica di reclutamento, in quanto si deve dar vita ad una serie di strategie per i diversi segmenti del mercato del lavoro, con l'obiettivo di contattare nel più breve tempo possibile un numero sufficiente di candidati per soddisfare le esigenze dell'impresa.

Un indicatore del raggiungimento di questo obiettivo è rappresentato dal rapporto tra candidati e posizioni da coprire. Se il rapporto è inferiore a uno può significare che, o il mercato scarseggia delle professionalità volute dall'azienda o questa non ha saputo attivare i canali giusti, fornendo informazioni sufficienti o proponendo una giusta immagine dell'azienda. Se il rapporto è vicino a uno, vuol dire che viene esaminato un solo candidato per ogni posto da coprire e questo consente un risparmio sui costi di reclutamento, ma è una soluzione possibile solo per la

copertura di posti con elevato contenuto professionale (operai generici, magazzinieri). Con il crescere del rapporto aumentano le possibilità di scelta ma anche i costi di reclutamento, in quanto per ciascun posto vengono esaminati più candidati.

Il reclutamento delle persone può avvenire nel mercato interno del lavoro e/o nel mercato esterno del lavoro.

Il reclutamento nel mercato interno del lavoro avviene perché spesso le persone idonee a ricoprire il ruolo si trovano già all'interno dell'organizzazione. Tra i vantaggi possiamo individuare la riduzione dei costi di selezione ed inserimento, costi che non vengono azzerati in quanto vi è comunque un'attività di valutazione e di inserimento in un ruolo e in un ambiente diverso da quello di appartenenza; la conservazione e il rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno del lavoro; il ritorno degli investimenti in formazione per lo sviluppo di competenze specifiche; il miglioramento delle relazioni sindacali e da parte del lavoratore un'opportunità di carriera e un forte impatto su motivazione e sul *commitment*. Vi sono, però, anche svantaggi legati al rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non si rinnova senza l'inserimento dall'esterno; rigidità del mercato interno; costi di attività amministrative per le procedure di mobilità interna e costi per attività di programmazione del personale oltre che costi di formazione per adeguare competenze che la risorsa al momento del cambio ruolo non possiede.

Gli strumenti utilizzati per il reclutamento all'interno dell'azienda possono essere:

- ❖ Il passaparola dei collaboratori, una forma di reclutamento informale che si basa sui contatti interpersonali, tipica delle piccole imprese e di quelle a gestione familiare. È un sistema economico e veloce, che ha il vantaggio della conoscenza diretta tra candidato ed impresa, che riduce i costi dell'asimmetria informativa tra di essi, ma comporta rischi come *l'effetto boomerang*, quando si constata che le professionalità richieste non sono presenti nell'azienda ma non se ne comunicano in modo convincente le ragioni e l'esclusione di segmenti della popolazione aziendale per la mancata ricezione del passaparola.
- ❖ Le tecniche di *job posting* sono basate sulla cosiddetta bacheca degli annunci, che in modo formalizzato, portano a conoscenza di tutti i dipendenti delle posizioni scoperte da ricoprire con risorse interne.

Il ricorso al reclutamento nel mercato esterno del lavoro può nascere dai limiti del mercato interno in termini quantitativi e/o qualitativi. Il ricorso al mercato esterno mira ad ottenere benefici come: l'esternalizzazione di una parte dei costi per la creazione delle caratteristiche professionali richieste e del rischio di obsolescenza, potendosi rivolgere a persone già formate; l'attivazione della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni, procurando una maggiore fluidità anche nel mercato interno e l'iniezione di competenze nuove e ibridazione della cultura aziendale. Tali vantaggi comportano comunque costi, per la raccolta e diffusione delle

informazioni, di reclutamento, di formazione e inserimento. Gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono:

- ❖ Le autocandidature, un canale che comporta l'invio dei curricula che a cura dell'impresa devono poi essere gestiti con database adeguati. L'utilizzo dell'archivio necessita di un costante aggiornamento: vagliare ed archiviare la corrispondenza, aggiornare i file, gestire il giro delle pratiche sapendo in ogni momento dove sono e mantenendolo quindi aggiornato. Per quanto riguarda i candidati ripescati dall'archivio, è chiaramente necessario un'intervista anche per i candidati già visti non solo come aggiornamento della carriera professionale ma anche come verifica delle motivazioni e qualità in possesso del candidato.
- ❖ Il passaparola, si basa sui contattati personali ed è un metodo che potrebbe dare buoni risultati e non implica alcun costo per l'impresa e presenta il vantaggio per i candidati di inserirsi in una posizione desiderata.
- ❖ Le scuole e le università, cui si possono rivolgere le imprese richiedendo elenchi che rappresentano una preziosa fonte di reclutamento per la fascia dei neolaureati e neodiplomati.
- ❖ Le associazioni professionali, imprenditoriali e i sindacati spesso aprono sportelli del lavoro, gratuiti per gli iscritti, che costituiscono il punto di incontro tra domanda ed offerta.

- ❖ I centri per l'impiego, nel cui ambito dopo la legge Biagi possono operare anche i privati, offrono un servizio gratuito sia ai lavoratori in cerca di lavoro e sia alle imprese che assumono.
- ❖ Le società di consulenza, molto importanti sono le società che forniscono lavoro temporaneo o le società di *executive search* (ricerca di dirigenti) cui le aziende commissionano la ricerca di un manager. Le società offrono l'intero pacchetto, che va dall'analisi delle competenze distintive della persona da inserire nel ruolo manageriale, alla retribuzione (compresi i benefit e i piani di incentivazione). La ricerca si rivolge a determinati segmenti del mercato del lavoro (settore, gruppi di aziende, area geografica ecc.) e consente di elaborare una prima lista, che congiuntamente, consulente ed azienda, ridurranno a soli 3-4 nominativi tra i quali sarà poi operata una selezione più accurata, per poter individuare il manager da inserire nell'azienda.
- ❖ Il *recruiting online*, malgrado una considerevole espansione, in Italia il reclutamento via Internet è tuttora scarsamente diffuso, sicuramente in misura minore che negli Stati Uniti, così come poco diffusa è la figura di "tecnico della selezione telematica". Si tratta di una figura capace di avviare una ricerca di personale telematica ed una preselezione (telematica e telefonica) al fine di effettuare un primo *screening*. Secondo una ricerca di *Forrester Research*, (una società di consulenza e ricerca americana specializzata nel mondo di internet) vi è la tendenza ad aumentare sempre di più la spesa per il reclutamento via

internet. Varie sono le applicazioni che si stanno sviluppando, tra le più conosciute *SGB Humangest*, incrocia domanda e offerta di lavoro, consentendo a candidati e aziende di trovare ciò che cercano in pochi passaggi. *LinkedIn* è strutturata come un social network e permette quindi di seguire le aziende ed eventualmente candidarsi alle offerte di lavoro presenti. Una volta effettuata la registrazione occorrerà realizzare un profilo perfetto e seguire le aziende in linea con il proprio profilo. *Indeed*, si avvale di una sorta di motore di ricerca per le offerte di lavoro. Al suo interno si trovano vari annunci presenti su diversi siti web. L'applicazione è molto semplice da usare e ciò che colpisce gli utenti è l'interfaccia ben costruita. Per utilizzarla è sufficiente pubblicare il proprio curriculum e iniziare a sfogliare tra i vari annunci.

Nel 2020, a seguito del COVID-19, per le limitate opportunità di incontrare i candidati di persona è stata registrata un'accelerazione delle assunzioni virtuali in tutto il mondo. Le applicazioni di *recruiting online* generano valore per l'organizzazione attraverso l'accresciuta produttività operativa delle risorse umane. Raggiungono questo obiettivo perché riescono a garantire una riduzione del *time to hire* ad una media di 2/3 settimane; l'abbattimento dei costi di reclutamento sui canali tradizionali (ad es. inserzioni su quotidiani), utilizzando in maniere più efficace e mirata i canali online; l'eliminazione dei tempi e dei costi di lavoro "amministrativo" come la ricerca in archivi cartacei; la classificazione dei CV ricevuti; la riduzione delle ricerche effettuate

esternamente e la possibilità di concentrarsi sul valore del processo di *recruiting*: maggior tempo per i colloqui e base di candidature più selezionata.

- ❖ Le inserzioni sui giornali, è il metodo classico di reperimento del personale esperto e dirigenti. Comporta un costo elevato. Occorre anzitutto scegliere la testata. Il *Corriere della sera* è sicuramente una garanzia per l'area lombarda e nazionale in genere, anche se per città diverse è più opportuno anche economicamente servirsi di testate locali. Per posizioni specialistiche nel campo economico/amministrativo/finanziario si possono utilizzare testate specialistiche quali *Il Sole 24 ore*. Il testo dell'inserzione deve riportare sempre tre contenuti importanti: l'azienda, la posizione offerta e il profilo ricercato. L'azienda deve in qualche modo essere "venduta": a volte nel caso di inserzioni normative basta il nome, altre volte occorre dare alcuni tratti essenziali ma significativi. La scelta fra anonimato e no passa per valutazioni politiche e d'immagine per l'azienda sul mercato. Si suggerisce in ogni caso di delineare sempre l'azienda, identificando il settore, le dimensioni, la cultura aziendale e la sede di lavoro. Tale descrizione non deve tuttavia storcere la realtà, l'obiettivo non è di fare uno specchietto per allodole, ma di riuscire ad avere risposte da persone che nel caso di selezione andata a buon fine, non abbiano a lamentarsi di false informazioni o imprecisioni nel processo di selezione. La posizione deve essere descritta mediante le caratteristiche del ruolo definito in fase di *Job Analysis*, una sintetica definizione di obiettivi e di responsabilità.

Infine, deve seguire una elencazione delle caratteristiche del candidato identificate nella fase di *Job Profile*, qualità richieste e capacità professionali ritenute indispensabili. Il modello del messaggio che si vuole mandare può essere sintetico, fornisce un numero limitato di informazioni spesso generiche; realistico, fornisce un ampio numero di informazioni con stile estremamente razionale; attrattivo, fornisce un ampio numero di informazioni con stile accattivante in maniera tale da suscitare l'interesse dei candidati a rispondere all'inserzione, genera alte aspettative che bisogna soddisfare in fase di selezione ed inserimento; targettizzato, indirizzato ad uno specifico target.

1.3. LA SELEZIONE

Con la selezione l'azienda apre un confronto tra la propria domanda di personale, funzione del tipo di necessità di risorse umane e l'offerta attivata dal processo di reclutamento. È un processo attraverso il quale si identificano tra più candidati le persone più idonee per le loro caratteristiche, qualità, abilità, attitudini, conoscenze e competenze a ricoprire determinate posizioni professionali, con soddisfazione propria e della struttura organizzativa in cui vanno ad inserirsi. È un processo articolato su diversi livelli o fasi di selezione che si estrinsecano in attività successive che passando dal vaglio curriculare ed a una prima scrematura delle candidature da considerare, portano alla convocazione dei candidati da sottoporre ad una serie di fasi (tipiche dell'iter di selezione seguito/strutturato) sino ad

approdare alla scelta finale delle candidature. L'obiettivo del processo consiste nell'individuare dipendenti/personale da inserire nell'organizzazione che meglio rispondono alle caratteristiche richieste (coerenza con il profilo di riferimento). L'attività di selezione mira a soddisfare le richieste organizzative in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali. Andrà ricordato che all'interno di ogni processo di selezione sarebbe opportuno considerare che:

- 1) Ogni persona ha il diritto di essere quello che è;
- 2) Ogni persona ha il dovere di cercare di capire l'altro;
- 3) Tutte le persone hanno la possibilità di cambiamento e crescita;
- 4) Non esistono in termini generali, persone giuste o persone sbagliate;
- 5) Un processo selettivo non è mai teso alla valutazione "tout court" della persona, bensì, di fatto, persegue, e deve perseguire, obiettivi più limitati, ossia valutare la coerenza delle caratteristiche messe a fuoco attraverso un iter selettivo più o meno strutturato con le caratteristiche chiave di uno o più profili di riferimento.

La finalità ultima di un iter di selezione è quello di inserire persone nella struttura organizzativo/aziendale con vincoli di tempo, di costo e di qualità e quantità (delle risorse da individuare), ispirandosi come per altri settori professionali a criteri di efficacia ed efficienza nel modo di operare e nel tipo di risultati perseguiti.

In un contesto competitivo caratterizzato da una concorrenza sempre più accentuata, di mercati saturi e di adeguamento o allineamento di prodotti e di prezzi,

il vantaggio competitivo, da parte delle aziende, se basato unicamente su di elementi *hard*, senza che si tenga conto sufficientemente della componente costituita dalle risorse umane, tenderà a svanire in tempi sempre più rapidi. Le persone, la loro individualità e il loro modo di essere, come contributo essenziale alla continuità, non sono riproducibili. La riuscita o il successo dell'impresa moderna, operante in settori dinamici, trae origine considerevolmente dalle capacità/potenzialità del personale e delle competenze dei dirigenti, fattori che consentono di tenere testa al dinamismo ambientale e di organizzare il funzionamento del sistema aziendale. Non si ignori che un'azienda raggiunge una condizione di vantaggio competitivo quando è in grado di selezionare, inserire, sviluppare e trattenere individui di potenziale, ossia talenti *high flyers*, (giovani ad alto potenziale). Per tale ragione, nel mondo della competizione globale, dove il capitale è esorbitante e le idee si devono realizzare e sviluppare velocemente, prima che vengano copiate dalla concorrenza, l'abilità di unire un maggiore numero di talenti costituirà in futuro elemento primo di vantaggio competitivo (Gandolfi, 2016).

1.3.1. Lo screening e la convocazione del candidato

All'interno del processo di selezione, dovranno essere attivate diverse fasi: *screening* dei curricula, valutazione e scelta dei candidati da proporre alla *line* che ha commissionato la ricerca.

Nella fase di *screening*, i selezionatori controllano e verificano le informazioni fornite dal candidato, sulla base di “valori soglia”, cioè delle caratteristiche minime desiderate dall’impresa. Se è stata effettuata una fase di *pre-screening*, la fase di *screening* può essere omessa (ad esempio nel caso di reclutamento nel mercato interno). In questa fase occorre trasformare le esigenze di competenze (*Job Profile*) in “filtri” che ci permettono di individuare i candidati più in linea. Stabilire, quindi, se il candidato su carta ha i requisiti minimi (età, titolo di studio, esperienza professionale). Decidere quali aspetti del C.V. approfondire durante l’intervista ed evidenziare determinate lacune. Utile, per il selezionatore, andare a distinguere i curricula visionati, in modo tale da identificare i curricula di candidati in linea con il profilo ideale, da contattare per il colloquio; i curricula meno in linea con il profilo ideale, eventualmente da ricontattare in un secondo momento e i curricula non in linea con il profilo ideale, da tenere presenti per opportunità future.

Dopo aver effettuato la fase di *screening*, ed avere individuato i candidati apparentemente più adatti, si prosegue con la convocazione degli stessi. In questa fase è importante pianificare l’agenda per evitare di far attendere a lungo il candidato (uno ogni 45’-60’); che i candidati si incontrino tra loro e concentrare i colloqui per la stessa figura in uno stretto lasso di tempo. Nel caso in cui la convocazione fosse al telefono, è necessario accertarsi che il candidato possa parlare liberamente; stabilire un contatto cordiale e trasparente annotando

informazioni (approccio, cordialità); confermare data e ora dell'appuntamento e inviare e-mail di conferma per l'appuntamento e sede del colloquio.

1.3.2. La scelta degli strumenti di selezione

Diverse sono le metodologie di valutazione da utilizzare per la selezione dei candidati. La scelta delle metodologie da usare varia in base agli obiettivi dell'azienda, dei requisiti da indagare e dei tempi a disposizione. Le più diffuse metodologie disponibili sono l'intervista individuale, che verrà trattata in maniera approfondita nel prossimo capitolo, gli *assessment center* o colloqui di gruppo e i test.

Il colloquio costituisce uno strumento essenziale in ogni processo selettivo, tuttavia risulta essere talvolta elemento necessario, ma non sufficiente in relazione alla complessità o al tipo di profilo ricercato e al tipo di caratteristiche da mettere a fuoco, all'interno della selezione stessa. Inoltre, per molti ruoli, è interessante e utile osservare le modalità di gestione di un contesto interattivo a due, ma altrettanto utile, a volte indispensabile è capire come si muova un candidato in un contesto sociale più allargato, quale appunto quello di una dinamica di gruppo. Per l'osservazione di alcune modalità comportamentali è necessario creare una situazione di simulazione attraverso la somministrazione di un'esercitazione che solleciti principalmente alcune caratteristiche bersaglio, caratteristiche oggetto di particolare interesse, in relazione al tipo di profilo ricercato e quindi di variabili di

interesse primario (per esempio collaborazione e competizione, assertività, autorevolezza o leadership, gregarietà, socievolezza, espansività, introversione/estroversione, controllo delle tensioni interiori, emotività, interfunzionalità, rigidità, flessibilità di relazione, ecc.), benché molte di tali variabili siano esplorabili anche con altri approcci.

La dinamica di gruppo può essere inclusa in quelle metodiche di indagine delle caratteristiche psicologico-comportamentali che vengono da taluni definite oggettive e che consistono nel mettere il soggetto in una particolare situazione (reale quindi e non immaginata) e limitarsi ad osservare cosa accade, senza interferire.

L'*assessment* costituisce, di fatto, una tecnica di valutazione dei candidati basata sull'osservazione diretta dei partecipanti, attraverso l'analisi dei soggetti posti di fronte a compiti di elaborazione, discussione, decisione, ecc. È composto da una serie di prove opportunamente miscelate che richiedono specifiche capacità/abilità. Le esercitazioni o stimolazioni generano reazioni e comportamenti a vari livelli, quali quello emotivo, relazionale, interattivo, cognitivo, decisionale, motivazionale, ecc. Anche se consapevoli che non sempre ci si comporta allo stesso modo in circostanze simili e che raramente due situazioni risultano identiche, i sostenitori dei reattivi situazionali ritengono che tali strumenti facciano riferimento al "principio di coerenza" che prevede che un soggetto reagirà a situazioni ambientali simili, in modo analogo. L'altro principio su cui si basano i test situazionali è la necessità di conoscere la natura della personalità nella sua totalità,

intendendo con tale termine l'unità e l'organizzazione complessiva delle varie parti, raggiunta in un dato momento storico dal soggetto, il grado di integrazione che la personalità presenta nel raggiungere gli obiettivi.

I vantaggi dell'*assessment center* in fase di selezione sono:

- 1) Riduzione del rischio di valutazioni soggettive, grazie alla pluralità di valutatori, alla loro specifica preparazione ed esperienza e al sistema stesso di valutazione;
- 2) Buona capacità di fornire un numero quantitativamente elevato di dati e dare contemporaneamente forte peso alla qualità globale e di ogni singola dimensione valutata;
- 3) Flessibilità di applicazione, dato che lo strumento costituisce un approccio mirato al contesto e alle esigenze aziendali, in quanto ricco di tecniche e permette diversi gradi di approfondimento e lascia spazio a molteplici utilizzi sia in ambito selettivo che di analisi del potenziale;
- 4) Ampia durata dei tempi di osservazione dei candidati, diversa per la selezione, rispetto all'analisi di potenziale ai fini dell'orientamento professionale e della definizione dei percorsi di crescita/sviluppo;
- 5) Realizzazione di un'esperienza formativa notevole per i candidati che vengono a trovarsi in un contesto estremamente attivo e stimolante, in termini di cooperazione come pure di competitività;

6) Possibilità di raccogliere informazioni sui candidati in situazioni stimolo eterogenee e differenziate in cui vengono agite capacità e difficoltà diverse rispetto al rapporto duale.

È necessario puntualizzare che dietro la stessa etichetta, discussione di gruppo, e questo risulta più che evidente a chi per esigenze professionali, si occupa di processi di selezione e dinamiche di gruppo, sottostanno modalità differenti di pensare, strutturare e gestire processi di selezione e discussioni di gruppo, da parte di diverse realtà aziendali. Tale diversità riguarda non solo background, esperienze, competenze e professionalità dei selezionatori, ma durata della dinamica di gruppo, composizione delle prove, finalità selettiva, tipologia di campionatura comportamentale raccolta e livello di predittività della stessa. La discussione di gruppo pare essere ben descrivibile come un puzzle, costituito da pezzi diversi ma che incastrandosi acquisiscono un significato, una forma, un senso, ma diverso da caso a caso. Importante pensare in tal senso, nel caso in cui si voglia strutturare una discussione di gruppo, prevedere situazioni esercitative che consentano di osservare i candidati in plenaria (gruppi, per esempio, di otto/dieci persone), ma anche le reazioni comportamentali messe in campo in ambiti interattivi e di sollecitazione più ristretti (sottogruppo, quattro/cinque persone), in contesti interattivi a due (o tre) tipici della situazione colloquio, e infine individuali.

Vari sono i processi esercitativi nelle dinamiche di gruppo, come il *role play*, che include fasi partecipative dove a turno ciascun partecipante deve gestire/simulare

un ruolo all'interno di processi selettivi in cui sia importante valutare l'attitudine alla vendita, la capacità di gestire un altro ruolo in un contesto mediamente più stressante, in quanto alla presenza di più osservatori (gli altri partecipanti) ed uno o più selezionatori. Si avrà modo di osservare il verbale, la gestualità, la mimica facciale, la postura, il contatto, la relazione, l'ascolto, l'orientamento all'interlocutore, il tratto consulenziale, la sicurezza, la propositività e l'iniziativa, l'autocontrollo, la capacità di convincimento, il tratto gestionale, la decisionalità o l'assenza di tutto ciò.

I *business game* sono simulazioni che riguardano tematiche di sviluppo e gestione aziendale ed hanno maggiore articolazione tecnica. I candidati devono compiere scelte autoescludendosi sulla base di statistiche e indici numerici, lavorando anche in sottocommissioni con compiti complementari o contrapposti. Emergono così le capacità gestionali, l'abilità di leadership, la capacità di operare con i collaboratori, la capacità di ragionamento commerciale e imprenditoriale.

I test, altro strumento che può essere utilizzato nella selezione, costituiscono materiale psicodiagnostico utilizzabile nell'ambito delle indagini attitudinali, di intelligenza, caratteriali, e di personalità e degli interessi professionali. Lo scopo di un test è ottenere la misurazione di un fenomeno per renderlo quantificabile, confrontabile e osservabile oggettivamente. Le applicazioni dei test sono relative agli ambiti più disparati; per l'ambito aziendale, chi si occupa di risorse umane ha spesso la necessità di prendere decisioni che coinvolgono le persone che entrano in

contatto con l'azienda oltre che con i dipendenti. È importante disporre di strumenti che permettano di effettuare la selezione e la valutazione del potenziale con il minimo di errori ed in modo professionale ma possibilmente in tempi brevi.

Il test è uno strumento di analisi e di valutazione come il colloquio individuale, di gruppo e l'*assessment center*, che se rispetta alcuni criteri è in grado di facilitare il lavoro al selezionatore. Detto anche reattivo mentale o psicologico, viene definito come una misurazione oggettiva e standardizzata di un campione di comportamento. Si parla di misurazione perché è il risultato dell'applicazione di regole, allo scopo di assegnare dei numeri ad un fenomeno, in modo tale che il numero sia espressione di un determinato attributo di una certa persona. La misurazione si definisce oggettiva, cioè indipendente dal giudizio dell'esaminatore che somministra il test, standardizzata poiché il singolo dato grezzo viene ricondotto a un sistema di riferimento omogeneo e più in generale permette la comparazione dei punteggi ottenuti su una singola variabile da differenti soggetti e da più variabili su una stessa persona. Questo meccanismo permette la confrontabilità delle candidature. L'oggetto di misurazione e valutazione del test è definibile come variabile o fenomeno psicologico.

Pertanto, le funzioni principali dei test possono riassumersi in:

- Funzione predittiva: capacità di predire il comportamento, la performance futura;
- Funzione valutativa: procedimenti di misurazione diretta del rendimento, in un particolare momento;

- Funzione diagnostica: possibilità di descrivere le caratteristiche psicologiche di un individuo.

Altre caratteristiche che devono essere tipiche dei test:

- Obiettività del test: somministrazione, determinazione e interpretazione dei punteggi sono indipendenti dal giudizio soggettivo degli esaminatori;

- Standardizzazione: uniformità di procedure nelle modalità di somministrazione e uniformità nella determinazione del punteggio;

- Fedeltà: risultati indipendenti da variazioni momentanee dei soggetti, dalle situazioni di applicazione;

- Validità: se le misure di valutazione indicano il grado di precisione con cui un test misura oggettivamente ciò che pretende di misurare.

Possiamo distinguere test di intelligenza o efficienza intellettuale, che consentono una valutazione del livello intellettuale, sono costituiti da una serie di prove a difficoltà crescente, standardizzate su campioni rappresentativi, allo scopo di misurare le funzioni psichiche e in grado di differenziare i vari livelli di efficienza intellettuale.

Test attitudinali, sono questionari standardizzati per l'analisi di fattori che pongono richieste differenziali a ipotetici processi di base come, ad esempio, la rapidità esecutiva, l'esattezza spaziale e temporale di risposta, la velocità di esecuzione del compito, l'efficienza e la precisione, l'abilità al ragionamento quantitativo, verbale, astratto, le attitudini per operatori/programmatore.

Test di personalità, sono costituiti da materiale strutturato, comportante modalità di elaborazione dei dati obiettivi e standard, con norme riferite alla popolazione italiana. Hanno la funzione di esplorare la personalità nella sua globalità, fornendo un quadro descrittivo, interpretativo e predittivo del comportamento. Esplorando la struttura caratteriale e di personalità, fornendo un quadro completo in tempi brevi, avvalendosi per esempio dell'analisi fattoriale.

2. IL COLLOQUIO NEL PROCESSO DI SELEZIONE

2.1. INTRODUZIONE AL COLLOQUIO

Risalgono agli inizi del secolo scorso i primi contributi scientifici sul colloquio di selezione, epoca in cui i colloqui ricalcavano le interviste a cui erano sottoposti i soldati, all'interno di un processo di selezione comprendente anche la somministrazione dei test. Nella prima metà del secolo scorso, anni '60 e '70, si sviluppano anche le indagini sulla personalità dei candidati esaminati attraverso colloqui molto liberi, senza griglie predeterminate, permettendo ai candidati di fare libere associazioni. Negli anni '80 si va in controtendenza, rispetto all'epoca precedente e si sviluppano i colloqui guidati o pilotati. Oggi è diffuso il colloquio semilibero o semipilotato, nel quale il candidato può fare domande e il selezionatore può non seguire un proprio standard di interrogazione.

Esistono, pertanto, strutture differenti per effettuare il colloquio di selezione, ciò che però le accomuna sono gli scopi perseguiti dal colloquio stesso (Amadori, 2008).

È un processo di comunicazione a due vie che permette al selezionatore ed al selezionato uno scambio di informazioni per valutarsi reciprocamente. Al selezionatore consente di ottenere un maggior numero possibile di informazioni sul candidato necessarie a formulare una valutazione relativa al profilo ideale; rappresenta una finestra dell'azienda verso l'esterno, momento di pubbliche relazioni utile per creare un'immagine positiva nel candidato indipendentemente dall'esito della selezione e uno strumento per attrarre le candidature più qualificate. Al selezionato deve fornire tutte le informazioni necessarie per permettergli di ponderare la migliore scelta.

2.1.1. Elementi di pre-colloquio

Prima di incontrarsi con il candidato è importante, che il selezionatore sia quanto più possibile organizzato ad affrontare il colloquio.

Alcuni elementi utili per la preparazione al colloquio:

Preparazione del contesto, è importante predisporre una stanza silenziosa e consona ed assicurarsi di non essere disturbati da telefonate e colleghi, questo anche per evitare di perdere e far perdere la concentrazione;

- ❖ Predisposizione della scheda informativa completa di foto da far compilare al candidato;
- ❖ Preparazione delle domande in funzione delle principali caratteristiche richieste dalla mansione;
- ❖ Definire una scala di importanza delle capacità richieste, per esempio una scala di valore numerica da 1 a 5;
- ❖ Stabilire a priori le informazioni da rilasciare al candidato;
- ❖ Predisporre una serie di domande o punti da approfondire riguardanti aspetti poco chiari contenuti nel CV.

2.1.2. Perché la scheda invece del CV?

Il curriculum è lo strumento di presentazione del candidato che si presta a “gonfiare” gli aspetti positivi e “trascurare” quelli negativi; pertanto, richiede più attenzione al selezionatore in quanto i contenuti e il formato possono essere diversificati.

Per ovviare al problema della diversificazione, l’11 marzo del 2002, nella *Gazzetta ufficiale delle Comunità europee*, la Commissione delle Comunità europee raccomanda l’utilizzo, su base volontaria, di un modello comune europeo per i curriculum vitae, che gli Stati membri dovrebbero promuovere e diffondere in modo che questo risulti ampiamente conosciuto e a disposizione dei cittadini.

Il modello di CV Europass si adatta completamente agli standard europei (vedi allegato A).

Il selezionatore può predisporre una scheda informativa da far compilare al candidato in aggiunta al curriculum vitae, l'obiettivo della scheda è di definire al meglio il profilo del candidato con elementi utili a stabilire la corrispondenza con la posizione lavorativa da ricoprire in azienda. La scheda, se ben costruita, può fornire la traccia su cui formulare le domande e permette una più facile standardizzazione e comparazione dei dati (vedi allegato B).

2.2. I PRINCIPI BASE PER UN'INTERVISTA EFFICACE

L'intervista è il metodo di valutazione e di previsione che viene maggiormente utilizzato nelle organizzazioni per la selezione del personale (Argentero, 2005). Costituisce una fase centrale del processo di selezione, viene considerata come strumento insostituibile per la valutazione, la scelta e l'assunzione dei candidati. Trentini afferma "il colloquio-intervista è un mezzo di diagnosi e di intervento che implica e che comprende in ogni caso una interrogazione e un rapporto e si declina sempre sulla base di tali due componenti: l'interrogazione (esplicita o implicita che sia, ancorché negata) è diretta a conoscere determinati aspetti passati o presenti della vita del soggetto e a trarre una conoscenza e/o un cambiamento del comportamento; il rapporto (anch'esso esplicito o implicito che sia, ancorché denegato) è diretto allo scopo di avere un contatto interpersonale con l'interlocutore

che implichi o meno una diagnosi conoscitiva dichiarata o sottintesa e/o un cambiamento del suo modo di essere” (Trentini, 1995).

Esistono 5 principi base per un’intervista efficace. Il primo principio consiste nel preparare la guida all’intervista. Per fare ciò è importante aver ben definito le fasi del colloquio, che comprendono:

- L’accoglienza, il cui obiettivo è di mettere a proprio agio il candidato. In questa fase è opportuno presentarsi ed evitare di dare informazioni troppo dettagliate circa i requisiti della posizione dopodiché far parlare il candidato il più liberamente possibile.
- La parte centrale del colloquio nella quale è opportuno ottenere più informazioni possibili del candidato attraverso la “tecnica delle domande”. In questa fase l’intervistatore deve diventare un buon ascoltatore e parlare solo il 10% circa del tempo a disposizione.
- La chiusura e comunicazione delle modalità/canali di comunicazione degli esiti della selezione con i relativi tempi.
- L’elaborazione dei dati raccolti che consiste nella stesura di un profilo e nella valutazione della coerenza rispetto al profilo ideale.

Tab. 2.1. – *Sequenza e tempi dell’intervista di selezione*

SEQUENZA	TEMPO
INTRODUZIONE	5 min

AUTOPRESENTAZIONE	10 min max
DOMANDE PIANIFICATE	30 min
CHIUSURA INTERVISTA	10 min

Fonte – Consulmarche Risorse Umane

Il secondo principio riguarda l'utilizzo di diversi stili di conduzione e la strutturazione dell'intervista. Possiamo distinguere differenti stili di conduzione:

- Amichevole, caratterizzato da un'equa distribuzione del potere tra l'intervistatore e l'intervistato;
- Professionale, dove l'intervistatore ha un atteggiamento più distaccato ma il clima rimane positivo. Si alternano domande e risposte, l'obiettivo è di verificare l'idoneità del candidato.
- Stress interview, prevede una serie di domande "interrogatorio" in una situazione di massima strutturazione e di interazione guidata dall'intervistatore.

Un altro elemento da valutare è il livello di strutturazione del colloquio:

- Libero, non strutturato, aperto. Può iniziare con una domanda molto generale che lascia al candidato la libertà di organizzare il discorso, di autogestirsi. Questa procedura permette all'intervistatore di stabilire la capacità dell'interlocutore di articolare i propri pensieri. Tra tutte le informazioni che vengono fornite solo una minima parte ha importanza per l'interlocutore che comunque può riservarsi la possibilità di fare alcune domande e chiedere precisazioni.

- Strutturato. In questo caso il contenuto delle domande da rivolgere al candidato viene deciso a priori, pertanto, la strutturazione dei tipi di domande, poste a tutti nello stesso ordine, permette di raggruppare, valutare e analizzare le risposte e ciò aumenta l'attendibilità.

- Semistrutturato. È un compromesso tra un'intervista strutturata e un'intervista aperta. Le domande vengono decise a priori ma viene data libertà all'intervistato di andare ad approfondire qualsiasi risposta, a patto che risulti particolarmente significativa. In conclusione, vi è uno schema da seguire con un margine di discrezione esplorativa.

Il terzo principio fa riferimento al prendere appunti durante l'intervista, attività importante per ridurre errori di interpretazione e di memorizzazione. L'intervistatore è sempre bene che prenda appunti durante l'intervista per memorizzare correttamente e valutare le informazioni ottenute e produrre appropriate e corrette scelte di selezione. È importante completare e leggere gli appunti appena terminato il colloquio anche se non sempre, per motivi organizzativi, tipologie di incontri e quantità di appuntamenti fissati è possibile tracciare un profilo alla fine di ciascun colloquio. Infine, è consigliato evitare di scrivere troppo di fronte al candidato per questo potrà essere utile introdurre la variabile di esplicitare all'interlocutore la necessità di prendere appunti e quindi maggiormente condividere tale pratica.

Mantenere l'autostima del candidato è il quarto principio dell'intervista efficace. Durante un colloquio di selezione il candidato si sente vulnerabile, ansioso e con scarsa sicurezza in sé. Il selezionatore può aiutarlo garantendogli rispetto ed evitando di porre giudizi inopportuni (Medley, 1996).

Infine, il quinto ed ultimo principio è controllare il percorso dell'intervista, ossia accelerare la discussione se diventa troppo dettagliata o per evitare di essere portati fuori strada oppure rallentare le domande se si desidera ricevere maggiori dettagli e informazioni.

2.2.1. Le aree d'indagine nell'intervista

Gli elementi d'indagine sui quali soffermarsi durante l'intervista riguardano:

- ❖ Aspetti biografici, nome, nascita, età, sesso, titolo di studio, occupazione attuale, professione;
- ❖ Esperienza scolastica, come la motivazione di scelte scolastiche/universitarie, ulteriori corsi intrapresi, master, votazioni ottenute, materie preferite o eventuali difficoltà affrontate;
- ❖ Esperienza lavorativa maturata, in passato, al presente e riflessioni prospettiche nel medio/lungo periodo anche in base agli interessi lavorativi;
- ❖ Interessi extralavorativi, esperienze riferite al tempo libero;
- ❖ Analisi della motivazione al cambiamento ed al ruolo proposto ed aspettative economico-retributive e contrattuali;

- ❖ Soft skills, comportamenti organizzativi, comportamenti sociali, resistenza allo stress ecc.

Indagare sulle soft skills vuol dire concentrarsi su tre aree principali. L'area cognitiva, riguarda la sintesi/visione d'insieme del candidato, se è in grado di focalizzarsi sugli aspetti più importanti del problema o si perde in particolari, quanto entra nel dettaglio a scapito dell'insieme, se riesce a collegare aspetti differenti. Le capacità di analisi, se è preciso nei dati che riporta o se gli interventi sono puntuali e centrati.

L'area gestionale, si sofferma sull'orientamento ai risultati, è necessario comprendere se il candidato è in grado di focalizzarsi sugli obiettivi e raggiungerli; sull'organizzazione, ossia la capacità di organizzare le proprie risorse per raggiungere dei risultati; infine, l'autonomia nel prendere decisioni.

L'area relazionale si interessa sulle caratteristiche di leadership, valutando se il candidato è in grado di coinvolgere, ascoltare, risultare credibile ed affidabile. L'intelligenza sociale, quanto è attento all'interlocutore, il suo bisogno di riconoscimento e la capacità di adattarsi alle differenti situazioni lavorative (Pignalberi, 2020).

Per ottenere ed approfondire le informazioni relative alle aree d'indagine è opportuno porre le giuste domande. Le domande chiuse servono per ottenere dati oggettivi, un abuso di questo tipo di domande può far chiudere il candidato. Un esempio di domanda chiusa può essere: *“Con che voto si è diplomato? 90”*. Le

domande aperte permettono al candidato di esprimersi liberamente, utili per ottenere informazioni del vissuto personale. Un esempio di domanda aperta può essere: *“Cosa l’ha motivata a scegliere ragioneria? Sa, a quell’età si segue il consiglio dei genitori. Col senno di poi avrei scelto il liceo perché...”*. Sempre nell’ambito delle domande aperte possiamo individuare differenti tecniche come, domande che non suggeriscono una risposta, per esempio: *“Cosa ne pensa del suo lavoro?”*. Domande brevi per ottenere risposte più vere, per esempio *“In che senso? Davvero?”*. Domande volte a sollecitare giudizi di valore, per esempio: *“Cosa ne pensa di... ?”*.

Altre tecniche esplorative possono essere utilizzate durante l’intervista.

Lo scandaglio per chiarire il significato di una risposta.

Tab. 2.2. – *Tecnica esplorativa: scandaglio*

CANDIDATO	SELEZIONATORE
Abbiamo raggiunto ottimi risultati.	Cosa intende per “abbiamo” ?
È stato un vero successo!	In che senso?

Fonte – Consulmarche Risorse Umane

Il silenzio, restare in attesa sollecita un approfondimento/chiarimento da parte del candidato.

Tab. 2.3. – *Tecnica esplorativa: silenzio*

CANDIDATO	SELEZIONATORE
-----------	---------------

L'attuale responsabile commerciale mi demotiva!	5 – 10 secondi di silenzio
Ha frazionato ulteriormente la mia zona e per quanto faccia non è mai abbastanza.	

Fonte – Consulmarche Risorse Umane

La ripetizione, sollecita approfondimenti.

Tab. 2.4. – *Tecnica esplorativa: ripetizione*

CANDIDATO	SELEZIONATORE
Ho meritato quella promozione!	Meritato?
Certo, ho lavorato sodo anche il fine settimana e ho concluso il progetto nel rispetto dei tempi e dei costi.	

Fonte – Consulmarche Risorse Umane

Seguendo la sequenza, le tempistiche del colloquio e gli elementi d'indagine sui quali soffermarsi andiamo a proporre vari esempi di domande.

- Domande di introduzione, servono a rompere il ghiaccio e vanno a confermare i dati personali scritti dal candidato sulla scheda o a completare quelli mancanti:
 - *Per iniziare a conoscerci reciprocamente, vuole fare una libera presentazione di sé?*
 - *Come è composta la sua famiglia?*

- Domande relative all'esperienza scolastica, per valutare la rilevanza del curriculum scolastico/universitario per la mansione, risultati ottenuti, profondità delle conoscenze:
 - *Ci parli del suo percorso di studi*
 - *Come mai ha scelto questa scuola/università?*
 - *Quali sono state le influenze della famiglia nelle scelte scolastiche?*
 - *Quali sono le materie preferite?*
 - *Quale titolo e argomento della tesi di laurea?*
 - *Pensa di proseguire gli studi? (da utilizzare solo per giovani laureati, massimo da uno a due anni dalla laurea)*

- Domande sull'esperienza lavorativa, riguardo le prime occupazioni, lavori saltuari o fissi:
 - *Quali sono le tappe significative nello sviluppo professionale?*
 - *Quale è stata l'esperienza lavorativa che le è piaciuta di più? Perché?*
 - *Quali sono stati i successi che ha ottenuto?*
 - *Per quali motivi ha cambiato lavoro?*
 - *Quali sono stati i rapporti con i superiori e collaboratori?*
 - *Quali sono state le occasioni di soddisfazione e insoddisfazione?*

- Domande su interessi extralavorativi, per valutare la vitalità della persona, l'uso del tempo, delle energie, la maturità, lo sviluppo intellettuale, il livello culturale, le relazioni sociali, l'organizzazione e il coordinamento:

- *Come preferisce trascorrere il tempo libero?*
- *Svolge attività sportive, sociali, culturali, artistiche?*
- *Preferisce attività da svolgersi isolatamente o con altri?*
- Domande sul carattere, per valutare capacità sociali, equilibrio emozionale, responsabilità e leadership, apertura di idee e creatività:
 - *Quali sono i suoi punti di forza e di debolezza?*
 - *Quale aspetto del suo carattere vorrebbe migliorare?*
 - *Quali sono stati i suoi traguardi raggiunti nella vita privata?*
 - *Quali sono le sue reazioni e difese a situazioni frustranti, ansiogene o stressanti?*
- Domande per sondare le motivazioni di interesse rispetto all'azienda che sta selezionando:
 - *Ha già sentito parlare di noi?*
 - *Come ha saputo della nostra ricerca?*
 - *Cosa l'ha colpita della nostra inserzione/azienda?*
 - *Quali sono i suoi obiettivi professionali nel medio periodo?*
- Domande conclusive:
 - *Prima di concludere il colloquio desidera fare qualche domanda sul lavoro, sulla nostra azienda o su altro?*

Durante l'intervista il selezionatore deve ascoltare attivamente, cioè dimostrare interesse e attenzione costante, sincero apprezzamento quando il candidato parla dei suoi successi, mantenere il controllo dell'intervista senza essere impositivi, utilizzare un linguaggio appropriato, fornire sempre informazioni corrette e veritiere ed evitare di influenzare le risposte con il tono della voce (Andrews, 2015).

2.2.2. I sabotatori della comunicazione

Ogni comunicazione interpersonale procede su un “doppio binario” contemporaneamente, il piano del contenuto che produce effetti logico/razionali e il piano della relazione che produce effetti emotivo/relazionali. Nei “primi 5 minuti” è il piano della relazione quello maggiormente implicato.

Sono vari i fattori che possono entrare in gioco e influenzare la comunicazione nel corso dell'intervista. I fattori neurologici, dobbiamo distinguere le funzioni degli emisferi del nostro cervello. L'emisfero destro, che decodifica i significati ossia sentimenti, emozioni, atteggiamenti, fiducia, ostilità, interesse e simpatia. L'emisfero sinistro che decodifica contenuti cioè informazioni, problemi, idee, dati qualitativi, obiettivi, norme, esperienze. I fattori psicologici, come atteggiamenti e pregiudizi preesistenti, il grado di coinvolgimento e partecipazione, la motivazione e il grado di bisogni immediati. I fattori fisiologici fanno riferimento alle condizioni generali organiche, l'eccesso di carico informativo, la curva dell'attenzione, la perdita fisiologica tipica del processo di memorizzazione e la stimolazione della

percezione e della memorizzazione. I fattori culturali, vale a dire usi e costumi, tradizioni o valori interni, la gestualità, il linguaggio utilizzato e la coesione di gruppo. Infine, i fattori situazionali o tecnologici come le attrezzature ausiliarie della comunicazione (audiovisiva, scenografica).

2.3. LA CONCLUSIONE DEL COLLOQUIO

Giunti all'ultima fase del colloquio, la chiusura, arriva il momento di assicurarsi di non aver trascurato nulla di importante, di incoraggiare il candidato ad aggiungere quanto desiderato e di annunciare che il colloquio è terminato andando ad indicare quali saranno gli eventuali step successivi, quando e come gli sarà comunicato l'esito della selezione. Dopo aver ringraziato il candidato, il colloquio potrà ritenersi concluso solo quando quest'ultimo non se ne sarà materialmente andato. Il colloquio deve lasciare una buona impressione nel candidato, indipendentemente dal fatto che si concluda o no con l'assunzione.

3. LA SCELTA DEL CANDIDATO

3.1. GLI ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Una volta concluse le interviste ai candidati è opportuno andare a valutare quale tra questi si avvicini il più possibile al profilo ideale. La valutazione viene svolta dal selezionatore sulla base dei dati raccolti durante il colloquio. In questo delicato

momento possono subentrare distorsioni di giudizio del reclutatore, non eliminabili, in quanto tutti gli esseri umani hanno opinioni e pregiudizi che li inducono ad adottare, in maniera più o meno evidente, comportamenti discriminatori o di favoreggiamento verso gli altri. Tuttavia, nel processo di valutazione delle risorse umane è utile conoscere e ridurre al massimo i possibili errori che modificano il reale risultato oggettivo che ci si aspetta da ogni selezione. Di seguito alcuni errori che possono presentarsi e che il valutatore deve evitare:

- ❖ Stereotipi: il selezionatore possiede alcuni stereotipi del candidato “ideale” rispetto ai quali lo giudica. Pregiudizi, schemi mentali senza alcun fondamento reale che li giustificano;
- ❖ Effetto indulgenza: il selezionatore valuta in modo eccessivamente positivo il candidato;
- ❖ Effetto severità: il selezionatore valuta in modo eccessivamente negativo il candidato;
- ❖ Prime impressioni: il valutatore si lascia influenzare dai primi aspetti emersi nel corso della valutazione, presta una minore attenzione a quanto emerge successivamente;
- ❖ Slittamento: si assegnano punteggi sempre migliori ai candidati intervistati uno di seguito all'altro nel tempo;
- ❖ Effetto alone: il giudizio su uno specifico aspetto influenza i giudizi sugli altri aspetti. Per questo motivo è consigliato predisporre delle griglie di valutazione;

- ❖ Effetto Barnum: un evento grave e/o negativo (incidente, malattia) accaduto al valutato, influenza fortemente il valutatore, deviando la valutazione e facendo suscitare emozioni come “appoggio morale”;
- ❖ Contrasto: a seguito di una serie di colloqui consecutivi con persone ritenute non all'altezza, arriva un soggetto con qualità leggermente superiori. La valutazione di quest'ultimo risulterà positiva rispetto alle altre per effetto del contrasto;
- ❖ Proiezione personale: vengono valutati favorevolmente i candidati con un back-ground, atteggiamenti e personalità simili a quelli del selezionatore e negativamente chi ha caratteristiche diverse.

Per provare a limitare il margine di errore è fondamentale essere consapevoli dell'esistenza di questa serie di errori, quindi la formazione è essenziale. Infine, condurre un colloquio insieme ad almeno un altro selezionatore è un altro modo che permette da un lato di ridurre gli errori di giudizio, dall'altro di aumentare il numero di informazioni recepite.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è spiegare ed analizzare le principali fasi del processo di selezione del personale che si concludono con l'individuazione ed inserimento del candidato, più vicino al profilo ideale, all'interno dell'azienda. L'argomento trattato è stato scelto dalla sottoscritta in quanto, a seguito di esperienze lavorative, più o meno importanti, è stata evidente la differenza tra aziende che considerano importante attuare un corretto processo di selezione, che sia svolto da uffici interni o aziende specializzate, e aziende che non pongono una adeguata attenzione.

Un buon processo di selezione, anche se apparentemente costoso e dispendioso in termini di tempo, permette di ridurre il rischio di inserire all'interno personale non adatto alla funzione ricercata e nel lungo periodo la "giusta risorsa" può fare la differenza e garantire qualità.

BIBLIOGRAFIA

Marzo S. (2021), *Le 3 Jobs: Job Analysis, Job Description e Job Profile*, in “RisorseUmane-HR”, giugno.

Costa G., Gianecchini M. (2019), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, in McGraw Hill, settembre.

Gandolfi G. (2016), *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, in Franco Angeli, aprile.

Argentero P. (2005), *L'intervista di selezione. Teoria, ricerca, pratica*, in Franco Angeli, settembre.

Trentini G. (1995), *Manuale del colloquio e dell'intervista*, in UTET Università, dicembre.

Medley H. A. (1996), *Come sostenere un colloquio d'assunzione*, in Franco Angeli, gennaio.

Pignalberi C. (2020), *Le employability e le soft skills per orientarsi e dirigersi nel lavoro del futuro: il contributo della pedagogia del lavoro*, in “Education sciences and society”, dicembre.

Amadori A. (2008), *La guida del Sole 24 Ore al colloquio di lavoro*, in Gruppo 24 Ore, settembre.

Andrews J. (2015), *Le migliori risposte alle domande più difficili ad un colloquio di lavoro*, in Babelcube Inc., luglio.

APPENDICE

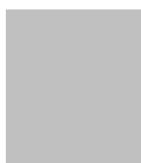
Allegato A



Curriculum Vitae

Sostituire con Nome (i) Cognome (i)

INFORMAZIONI PERSONALI



Sostituire con Nome (i) Cognome (i)

[Tutti i campi del CV sono facoltativi. Rimuovere i campi vuoti.]

Sostituire con via, numero civico, codice postale, città, paese

Sostituire con numero telefonico Sostituire con telefono cellulare

Sostituire con indirizzo e-mail

Sostituire con sito web personale

Sostituire con servizio di messaggistica istantanea Sostituire con account di messaggistica

Sesso Indicare il sesso | Data di nascita gg/mm/aaaa | Nazionalità Indicare la nazionalità

OCCUPAZIONE PER LA QUALE
SI CONCORRE
POSIZIONE RICOPERTA
OCCUPAZIONE DESIDERATA
TITOLO DI STUDIO
OBIETTIVO PROFESSIONALE

Sostituire con lavoro richiesto / posizione / occupazione desiderata / studi intrapresi / obiettivo professionale (eliminare le voci non rilevanti nella colonna di sinistra)

ESPERIENZA PROFESSIONALE

[Inserire separatamente le esperienze professionali svolte iniziando dalla più recente.]

Sostituire con date (da - a)

Sostituire con il lavoro o posizione ricoperta

Sostituire con nome e località del datore di lavoro (se rilevante, indirizzo completo e indirizzo sito web

• Sostituire con le principali attività e responsabilità

Attività o settore Sostituire con il tipo di attività o settore

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Sostituire con date (da - a)

[Inserire separatamente i corsi frequentati iniziando da quelli più recenti.]

Sostituire con la qualifica rilasciata

Sostituire con il livello
QEQ o altro, se
conosciuto

Sostituire con il nome e l'indirizzo dell'organizzazione erogatrice dell'istruzione e formazione (se rilevante, indicare il paese)

• Sostituire con un elenco delle principali materie trattate o abilità acquisite

COMPETENZE PERSONALI

[Rimuovere i campi non compilati.]

Lingua madre

Sostituire con la lingua(e) madre

Altre lingue

	COMPRESIONE		PARLATO		PRODUZIONE SCRITTA
	Ascolto	Lettura	Interazione	Produzione orale	
Sostituire con la lingua	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello
	Sostituire con il nome del certificato di lingua acquisito. Inserire il livello, se conosciuto				
Sostituire con la lingua	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello
	Sostituire con il nome del certificato di lingua acquisito. Inserire il livello, se conosciuto				

Livelli: A1/A2: Utente base - B1/B2: Utente intermedio - C1/C2: Utente avanzato
Quadro Comune Europeo di Riferimento delle Lingue

Competenze comunicative

Sostituire con le competenze comunicative possedute. Specificare in quale contesto sono state acquisite. Esempio:

• possiedo buone competenze comunicative acquisite durante la mia esperienza di direttore vendite

Competenze organizzative e gestionali Sostituire con le competenze organizzative e gestionali possedute. Specificare in quale contesto sono state acquisite. Esempio:

- leadership (attualmente responsabile di un team di 10 persone)

Competenze professionali Sostituire con le competenze professionali possedute non indicate altrove. Esempio:

- buona dei processi di controllo qualità (attualmente responsabile del controllo qualità)

Competenze digitali

AUTOVALUTAZIONE				
Elaborazione delle informazioni	Comunicazione	Creazione di Contenuti	Sicurezza	Risoluzione di problemi
Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello	Inserire il livello

Livelli: Utente base - Utente intermedio - Utente avanzato
 Competenze digitali - Scheda per l'autovalutazione

Sostituire con il nome dei certificati TIC

Sostituire con altre competenze informatiche possedute. Specificare in quale contesto sono state acquisite. Esempi:

- buona padronanza degli strumenti della suite per ufficio (elaboratore di testi, foglio elettronico, software di presentazione)
- buona padronanza dei programmi per l'elaborazione digitale delle immagini acquisita come fotografo a livello amatoriale

Altre competenze Sostituire con altre rilevanti competenze non ancora menzionate. Specificare in quale contesto sono state acquisite. Esempio:

- falegnameria

Patente di guida Sostituire con la categoria/e della patente di guida. Esempio:

B

ULTERIORI INFORMAZIONI

Pubblicazioni Esempio di pubblicazione:

Presentazioni • Come scrivere un CV di successo, New Associated Publisher, Londra, 2002.

Progetti Esempio di progetto:

Conferenze • La nuova biblioteca pubblica di Devon. Architetto a capo del progetto e realizzazione, della supervisione della commessa e della costruzione (2008-2012).

Seminari

Riconoscimenti e premi

Appartenenza a gruppi / associazioni

Referenze

Menzioni

Corsi

Certificazioni

ALLEGATI

Sostituire con la lista di documenti allegati al CV. Esempi:

- copie delle lauree e qualifiche conseguite
- attestazione del datore di lavoro

Dati personali Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali".

Scheda informativa del candidato

1) Dati Anagrafici

Cognome e Nome:

Indirizzo: Città: Cap: Prov. (.....)

Nazionalità:

Luogo di Nascita:

Data di Nascita:

Stato Civile:

Patente SI NO Automunito SI NO

Tel. Casa:

Cellulare:

E-Mail:

Skype:

Situazione familiare(facoltativa)

	Età	Professione
Coniuge		
Convivente		
Fidanzato/a		
Figlio/a		
Figlio/a		
Padre		
Madre		

2) Istruzione

Diploma Superiore:

Conseguito il: Istituto..... Presso Prov. Voto

Laurea di 1° Livello: Indirizzo:

Data iscrizione (mese/anno): Data Laurea (mese/anno):

Conseguito presso: Argomento di tesi:

Voto:

Laurea di 2° Livello: Indirizzo:

Data iscrizione (mese/anno): Data Laurea (mese/anno):

Conseguito presso: Argomento di tesi:

Voto:

Seminari, Master, Corsi di specializzazione:

1)Istituto: Località.....

Argomento.....

DurataAnno

2)Istituto: Località.....

Argomento.....

DurataAnno

Stages, Tirocini formativi

1)Dal (mese/anno)..... **Al**(mese/anno)

Azienda Gruppo.....

Località..... Prov

Area Funzionale

2)Dal (mese/anno)..... **Al**(mese/anno)

Azienda Gruppo.....

Località..... Prov

Area Funzionale

Conoscenza delle lingue:

barrare le caselle secondo la seguente legenda: 1=scolastico, 2=discreto, 3=buono, 4=fluente, 5=madrelingua

	Conversato					Letto					Scritto				
Inglese	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Francese	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tedesco	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Spagnolo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Conoscenze informatiche:

Sistemi operativi

Linguaggi di programmazione/Applicativi

Programmi di Grafica

Web

Attività extraprofessionali, Hobby, Associazioni di cui si fa parte:

.....
.....
.....

3) Occupazioni precedenti:

(Penultima occupazione)

Dal (mese/anno): Al (mese/anno):

Azienda: Gruppo:

Attività dell'azienda:

Sede di lavoro:

Mansione svolta:

Posizione organizzativa alla quale si riportava:

Durata del rapporto: anni mesi

Retribuzione netta mensile € n. mensilità

Incentivi e benefits:

Qualifica: Livello CCNL Applicato:

Motivo risoluzione rapporto:

(Terzultima occupazione)

Dal (mese/anno): Al (mese/anno):

Azienda: Gruppo:

Attività dell'azienda:

Sede di lavoro:

Mansione svolta:

Posizione organizzativa alla quale si riportava:

Durata del rapporto: anni mesi

Retribuzione netta mensile € n. mensilità

Incentivi e benefits:

Qualifica: Livello CCNL Applicato:

Motivo risoluzione rapporto:

4) Percorso Professionale

Occupazione attuale:

Dal (mese/anno): Sede di Lavoro

Azienda: Gruppo

Attività dell'azienda

Mansione svolta:

Posizione organizzativa alla quale si riporta:

Indicare la propria organizzazione all'interno dell'organigramma aziendale

Retribuzione annua lorda €

Retribuzione netta mensile € N. Mensilità

Incentivi e Benefits

Qualifica

Livello CCNL Applicato

5) Presupposti Per Il Cambiamento

Motivazione al cambiamento:

Retribuzione netta mensile richiesta €

Inquadramento richiesto

Tempo di preavviso

ESPRESSIONE DEL CONSENSO TRATTAMENTO DATI PERSONALI

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del Dlgs 196 del 30 giugno 2003 e dell'art. 13 GDPR (Regolamento UE 2016/679) ai fini della ricerca e selezione del personale.

Data

Firma

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, desidero dedicare un po' di spazio a tutti coloro che mi sono stati accanto in questo percorso di crescita personale e professionale.

Vorrei innanzitutto ringraziare la mia relatrice, Vicarelli Maria Giovanna per avermi affiancato nella stesura di questo elaborato Mercuri Francesca, e quest'ultima in particolar modo per essersi dimostrata fin da subito disponibile nell'aiutarmi. Senza di lei, i suoi preziosi consigli e il materiale fornito non sarei stata in grado di raggiungere questo traguardo.

Un Grazie speciale va alla mia famiglia, che consapevole delle mie capacità ha sempre creduto in me e spronata nell'intraprendere questo percorso.

Al mio Marco, che arrivato a percorso già avviato è riuscito a darmi forza e tranquillità. Per avermi sopportato nei giorni delle sessioni, fatti di pianti e scleri hai saputo sempre trovare la giusta parola per farmi tornare il sorriso.

Ringrazio le mie compagne di vita, Emma, Sara, Michela, Federica, Emma, Alessia, Alba e Asia che anche se in facoltà diverse hanno condiviso con me la

fatica dello studio, le paure degli esami ma soprattutto hanno sempre sostenuto le mie scelte e mi sono state vicine nei momenti più bui che ho affrontato durante questi anni di studio. Le infinite chiamate di “sfogo” ci hanno aiutate ad essere un po' meno pazze, ne sono certa.

Alle mie compagne di corso, Giorgia, Vittoria, Elena, Alessia, Ilaria e Annalisa, abbiamo condiviso ore di auto interminabili, pranzi dietetici, ansie e la preparazione di esami che sembravano infiniti. Un grazie anche a Lucia, che anche se per poco ha condiviso questo percorso con me. Voglio che tu sappia che la tua fermezza nel prendere decisioni mi ha spronata più di quanto mille parole avrebbero mai potuto fare, nel capire che l'importante è stare bene con sé stessi e non accontentare le aspettative che gli altri hanno su di noi.

Infine, vorrei ringraziare me stessa, per come era iniziata non avrei mai dovuto laurearmi, invece eccomi qua. Fiera di quello che sono diventata e consapevole più che mai delle mie capacità.