



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

Gli errori nel colloquio di selezione
Cause e conseguenze

Mistakes in the selection interview
Causes and consequences

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Erinda Shkoza

Anno Accademico 2022/2023

Alle avventure che la vita mi riserva
e alla mia famiglia.

Indice	
INTRODUZIONE	4
Capitolo 1 CAUSE E CONSEGUENZE DEGLI ERRORI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE	7
1.1 Requisiti dell'intervistatore.....	8
1.2 Formulazione delle domande	13
1.3 Scarsa conoscenza delle mansioni proposte.....	15
1.4 Falso positivo/falso negativo.....	17
1.5 Conseguenze dovute agli errori.....	18
Capitolo 2 TIPI DI ERRORI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	22
2.1 Errori sulle osservazioni del passato	23
Effetto contrasto ed esperienza precedente	23
2.2 Pregiudizi	25
Preconcetti.....	26
Stereotipi	27
2.3 Eccessi e moderazioni	28
Bias della negatività e dello status quo	29
Tendenza al valore centrale ed eccesso di generalizzazione.....	29
2.4 Altri errori	31
Effetto alone.....	31
Effetto disponibilità.....	32
Errore di contrasto ed errore di somiglianza	33
CONCLUSIONI.....	37
BIBLIOGRAFIA/ SITOGRAFIA.....	40
RINGRAZIAMENTI	41

INTRODUZIONE

La valutazione dei candidati è un processo e un meccanismo con cui si approfondisce e si analizza il candidato nell'ambito lavorativo, e si va così a quantificare nel campo professionale il valore della risorsa umana. In questo modo si identificano le conoscenze e competenze dell'intervistato, in base al ruolo offerto.

Due sono le fasi del processo di assunzione: il reclutamento che è l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro; e la selezione che è il processo di scelta delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste, tra quelle individuate dal reclutamento.¹

Nell'esperienza aziendale è comune collegare la valutazione a una forma di controllo, il che comporta la verifica della corrispondenza della persona con gli standard fissati dell'impresa, alle aspettative che risultano dalla relazione tra l'individuo e l'organizzazione.²

¹ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.411

² Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.411

Durante la valutazione del personale, il responsabile della risorse umane può incorrere in diversi errori, i quali inducono a percepire una realtà differente della persona e spesso si assume il candidato inadatto al contesto lavorativo.

Assiduamente tali errori nella valutazione avvengono per distorsioni dettate dalle emozioni, dalla prima impressione o dalla affinità con l'intervistato.

Nel primo capitolo si tratterà delle cause di tali errori, ovvero di quali siano i requisiti e le capacità di chi effettua l'intervista, inoltre un elemento fondamentale sono le domande e di come queste vengano formulate e poste durante il colloquio.

Le altre cause analizzate sono la scarsa conoscenza delle mansioni che in caso di assunzione il candidato andrà a svolgere, per ciò il reclutatore dovrebbe avere tutte le informazioni a riguardo per poter poi decidere quale sia la persona idonea.

Oltre a ciò, tra le cause si individuano il risultato di un falso positivo o negativo, relativamente quando si assume un candidato che si dimostra

di non essere idoneo al contesto lavorativo o si rivela di avere le capacità per quel ruolo ma il reclutatore non le ha percepite e dunque non è stato assunto per tale ragione.

Si affronteranno anche le conseguenze, degli errori durante la selezione che possono portare a dei costi per l'azienda e/o insoddisfazione per la risorsa umana, incidendo così sulla produttività e sulla realizzazione degli obiettivi che l'azienda vuol conseguire.

Il secondo capitolo verterà sui tipi di errori: dovuti alle considerazioni elaborate su osservazioni del passato come l'errore di contrasto e l'esperienza precedente; sui pregiudizi che l'intervistatore può crearsi, tali sono i preconetti e gli stereotipi; inoltre gli eccessi e le moderazioni come il bias della negatività e dello status quo, la tendenza al valore centrale e l'eccesso di generalizzazione.

Infine gli altri errori non meno importanti, come l'effetto alone, l'effetto disponibilità, l'errore di contrasto e l'errore di somiglianza.

Capitolo 1

CAUSE E CONSEGUENZE DEGLI ERRORI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE

Le cause degli errori durante la selezione del personale possono essere molteplici, dovute alle emozioni e al fatto di non ascoltare l'interlocutore, alla non preparazione del recruiter, all'ambiente non idoneo per accogliere i candidati, alle interruzioni durante l'intervista che potrebbero distrarre e distogliere l'attenzione dal colloquio.

È appunto opportuno individuare le cause e poter rimediare nelle successive interviste di lavoro o addirittura prevenire tali errori con la giusta preparazione del recruiter e in particolare rimarcare l'importanza del contesto di accoglimento, curandone ogni dettaglio, soprattutto la raccolta delle informazioni sui possibili candidati è un elemento rilevante perché la selezione abbia successo.

Il reclutamento e la selezione sono dei processi molto importanti di un'azienda in quanto si va ad assumere lo staff, il quale è il pilastro dei

successi e del proseguimento degli obiettivi che si prefigge l'organizzazione.

In aggiunta si deve tener conto dei cambiamenti esterni che avvengono, come il mercato il quale velocizza i tempi di produzione, i clienti i quali cambiano le preferenze, le banche che hanno più clausole per i prestiti e così via; muta anche il capitale intellettuale che ha fabbisogni differenti come la formazione o degli incentivi.

1.1 Requisiti dell'intervistatore

Per poter avere uno staff adeguato si deve partire dalla scelta di un responsabile delle risorse umane che abbia l'adeguata formazione professionale e sia scrupoloso nei dettagli. Per ciò l'intervistatore deve avere determinate capacità e abilità per poter eseguire il proprio lavoro e per poter avere successo, in questo caso nei colloqui di lavoro, in quanto è molto importante valutare il candidato e poter scegliere la persona adatta alla realtà aziendale.³

³ ³ <https://marketsplash.com/it/come-essere-un-buon-intervistatore/>

Le capacità e le conoscenze del reclutatore sono molto varie, le quali vanno dalla gestione delle emozioni, non solo le sue, ma anche dei candidati che potrebbero risultare ansiosi, quindi deve avere la capacità di mettere a proprio agio le persone per tenere il controllo delle situazioni critiche che si possono generare dalla tensione del candidato; all'ascolto, alla conduzione del colloquio, alla creazione di un contesto appropriato fino al resoconto finale.⁴

Pertanto i requisiti dell'intervistatore in genere devono essere:

- a. Conoscere il mercato, prima di iniziare la ricerca è necessario verificare se in quel momento e in quel luogo è possibile reperire la risorsa umana che sia in possesso dei requisiti richiesti.

Per tali ragioni è fondamentale porsi delle domande prima di avviare la ricerca di personale: “Chi inserire? Dove cercare la persona da inserire? Come scegliere la persona giusta? Come gestire l'inserimento? E poi si va a definire il profilo cercato, si

⁴ <https://marketsplash.com/it/come-essere-un-buon-intervistatore/>

procede al reclutamento, si effettua lo screening, si passa alla selezione, all'assunzione e infine all'inserimento della risorsa".⁵

- b. Prendere possesso delle informazioni riguardanti i candidati, leggere la lettera di domanda, del curriculum vitae e il profilo LinkedIn, osservare le interviste effettuate in precedenza e verificare le referenze dei rapporti di lavoro precedenti. Un elemento significativo è non crearsi dei pregiudizi quando si raccolgono tali notizie sui candidati, in quanto poi si è prevenuti e non si raggiunge una selezione ottimale.⁶
- c. L'accoglienza, si tratta della preparazione dell'ambiente il quale deve essere accogliente e indisturbato durante il colloquio, creare un clima di fiducia ma allo stesso tempo avere un atteggiamento distaccato, deve essere appunto empatico.⁷
- d. Deve saper gestire il tempo, ovvero nell'occasione dell'intervista che solitamente dura dai 20 ai 30 minuti, il recruiter deve trattare

⁵ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P. 166

⁶ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.318

⁷ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.320

gli argomenti salienti e far emergere le caratteristiche del candidato.⁸

- e. La capacità di ascolto è una componente essenziale, durante l'intervista il reclutatore deve avere un ascolto attivo ovvero con tutto il corpo, dando cenni di capo e anche guardando l'interlocutore non distogliendo troppo lo sguardo. Inoltre deve saper cogliere i dettagli di ciò che viene comunicato dal candidato, è fondamentale la comunicazione para verbale ovvero il ritmo della voce, il tono, la melodia, il tempo e il sorriso.⁹
- f. Lasciar parlare, è essenziale lasciar spazio al candidato per potersi esprimere e non guidarlo e suggerirgli le risposte.¹⁰
- g. Non soffermarsi tanto su argomenti che non sono indispensabili per la posizione offerta o di un tema di cui fa piacere conversare.
- h. Stabilità emotiva ovvero se in quel momento si hanno altri pensieri la scelta migliore sarebbe non iniziare i colloqui, non

⁸ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.324

⁹ <https://www.perlaretorica.it/comunicazione-paraverbale/>

¹⁰ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.342

crearsi pregiudizi sull'interlocutore dalla maniera in cui interagisce mentre parla oppure dal modo di vestirsi o ancora da dove proviene.

- i. Prendere appunti, è cruciale, per avere impresso le caratteristiche del candidato sia positive che negative ma serve anche a non confonderlo con gli altri intervistati.¹¹
- j. Il resoconto del candidato, deve essere conciso e contenere i dati che richiamano alla mente immediatamente la risorsa umana come ad esempio l'aspetto fisico, il modo di parlare oppure il lavoro che esegue. Il rapporto deve trattare le informazioni raccolte durante l'intervista come i punti di forza e di debolezza¹² e per di più il profilo a cui si giunge deve essere confrontabile e in caso fosse compatibile, con quello offerto dall'azienda la risorsa umana può essere assunta.

¹¹ <https://marketsplash.com/it/come-essere-un-buon-intervistatore/>

¹² Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.357

Ragion per cui l'intervistatore deve avere una serie di skills che lo rendono indispensabile per l'azienda, in quanto le risorse umane sono uno degli elementi, se non la componente più importante per l'impresa. Con il perfezionamento delle nuove tecnologie ma anche l'avvento della pandemia, purtroppo, il lavoro del selezionatore in alcuni casi è stato ridimensionato.

Infatti alcune imprese hanno preferito far affidamento a dei software per una prima intervista telefonica per una scrematura dei candidati, la quale sicuramente perde molti elementi importanti rispetto all'intervista con la risorsa umana. Pensiamo all'ascolto attivo che è uno dei tratti salienti dell'intervista, agli sguardi e al linguaggio del corpo. Sicuramente le aziende che utilizzano tali mezzi hanno minor costi per la selezione e il reclutamento del personale, ma tutto questo potrebbe riversarsi successivamente se le scelte compiute sono errate, perciò potrebbe avere come conseguenza un aumento dei costi di formazione o scaturire un elevato turnover del personale.

1.2 Formulazione delle domande

Un altro momento cruciale sono la formulazione delle domande le quali devono essere preparate anticipatamente, per poter raccogliere i dati e le informazioni durante l'intervista. Dunque è importante avere una traccia su cui basarsi per i punti principali da affrontare e su quali temi approfondire, così da non trascurare di risaltare le sue competenze, conoscenze, aspetti personali e le sue motivazioni.

È essenziale porre le domande adeguate e in maniera appropriata per poter ottenere un colloquio vantaggioso così da raccogliere le notizie sul candidato per poi poter formulare una valutazione finale.

Il recruiter per poter trarre le informazioni dal candidato, deve essere in possesso dell'arte di porre le domande¹³, avere il tatto e la semplicità nel sapersi rapportare, tenendo sempre un profilo professionale.

Le domande poste che vengono poste possono essere chiuse, aperte o ipotetiche.

- Le domande chiuse servono per avere una risposta ben precisa, secca e puntuale, che non danno modo di ampliare il discorso,

¹³ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.338

iniziano con ‘dove’, ‘quanto’, ‘ha’. Si affrontano temi come il percorso di studi e del numero di occupazioni precedenti.

- I quesiti aperti consentono al candidato di poter ampliare le risposte e parlare più a lungo di un certo argomento, solitamente le domande iniziano con ‘perché’, ‘come’, ‘mi parli di’. Si trattano argomenti come gli interessi, le esperienze professionali e le aspettative future.
- Le domande ipotetiche invece si utilizzano per verificare se e come il candidato reagirebbe a certi contesti e circostanze eventualmente anche di difficoltà di gestione della situazione che potrebbero crearsi. I quesiti iniziano usualmente con ‘se’.

Normalmente si raccomanda di iniziare con qualche domanda chiusa in seguito passare alle domande aperte che sono la parte centrale dell’intervista e successivamente porre domande ipotetiche.¹⁴

1.3 Scarsa conoscenza delle mansioni proposte

¹⁴ <http://www.edurete.org/testi/sa.asp?ida=274>

La conoscenza dell'azienda, è un elemento significativo in quanto l'intervistatore deve essere preparato per il momento dell'intervista, sia per le informazioni riguardanti l'impresa da dare all'intervistato, sia degli elementi sulla posizione da tenere a mente per la selezione.

È indispensabile che si formi un profilo della risorsa umana per la quale l'azienda esegue il reclutamento, ovvero le caratteristiche personali, le competenze, le abilità e le mansioni che andrà ad eseguire il candidato scelto, in modo tale che poi durante la fase finale della selezione, si vadano a confrontare i diversi profili degli intervistati.

L'ignoranza dei compiti che si andranno ad assegnare provoca poi una cattiva selezione in quanto il designato potrebbe non avere tali requisiti oppure avere qualità personali che sarebbero pertinenti per altre tipologie di ruoli. Dunque serve una buona comunicazione tra il capo reparto di cui hanno un fabbisogno per una nuova assunzione e il responsabile delle risorse umane, il quale andrà a gestire le interviste, per poter essere aggiornato e preparato sugli incarichi.¹⁵

¹⁵ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.319

1.4 Falso positivo/falso negativo

Frequentemente quando vengono effettuati dei colloqui di lavoro, si può avere un risultato distorto che consiste in un falso positivo o in un falso negativo.

Falso positivo	Falso negativo
<p>Un falso positivo avviene quando viene assunto un candidato che si dimostra successivamente non adeguato al ruolo offerto dall'azienda o al contesto inserito.</p> <p>Le conseguenze possono essere costi legati a danneggiamenti dei macchinari, scarsa produttività, peggioramento del clima organizzativo.</p>	<p>Un falso negativo invece consta nel fatto che viene scartato il candidato ideale per l'impresa, che però nel momento dell'intervista le sue competenze e le sue abilità non sono state percepite.</p> <p>Le conseguenze sono relativi alla perdita di opportunità derivanti dall'assunzione di quella persona.</p>

Per tali ragione, il periodo di prova per l'azienda è il momento in cui non solo prende coscienza delle decisioni adottate ma anche della formazione del selezionato, inoltre si va a verificare il grado di integrazione dell'assunto con i suoi colleghi di lavoro.¹⁶

1.5 Conseguenze dovute agli errori

Le conseguenze dovute agli errori sono negative e molteplici, per tali ragioni bisogna accurare fino ai minimi dettagli per la buona riuscita di una selezione idonea. Le ripercussioni hanno effetto sia per l'azienda sia per la persona assunta.

Innanzitutto una scelta non adatta incide sulla produttività dell'impresa, in quanto può verificarsi che il personale reclutato non abbia le prestazioni che ci si aspettava oppure la sua formazione richieda più risorse di quello contemplate e così si avrà una scarsa redditività, infatti la cattiva selezione porta a elevati costi di formazione in termini di denaro e di tempo.¹⁷

¹⁶ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.189

¹⁷ <https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting->

In aggiunta può accadere che il clima cambi all'interno dell'azienda diventando instabile, perché le caratteristiche della persona assunta come per esempio la serietà e la responsabilità non siano come si prospettava, questo incide poi nella soddisfazione del team. Tuttavia è difficile poter dare una valutazione sul clima aziendale, soltanto l'esito delle mansioni può aiutare a correggere in una certa misura l'assunzione sbagliata.¹⁸

Un altro indice importante per l'azienda è il livello di turn over, ovvero il flusso di uscita e di ricambio del personale, può dare suggerimenti sulla gestione delle risorse umane quando tale indice raggiunge dei livelli rilevanti. Le motivazioni possono essere assortite, come per il fatto dei salari bassi, stress dovuto al carico di lavoro, mancanza di coinvolgimento dei lavoratori o a una selezione inadatta che incide sul clima organizzativo.

errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita

¹⁸ <https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting->

errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita

Il livello di turn over elevato provoca un aumento dei costi di gestione e di reclutamento, nonché il tempo perduto nella formazione del personale.¹⁹

Se si assume personale che non possiedono le competenze e conoscenze necessarie per il profilo richiesto, le prestazioni saranno carenti, poi come un effetto domino inciderà sul processo produttivo, sui progetti e sulla qualità dei prodotti o servizi di cui l'azienda si occupa.

Per la risorsa umana nel caso di una selezione non conforme porta a una insoddisfazione personale, che poi ha ripercussioni sul suo rendimento e sulla sua prestazione. Questo accade perché durante il reclutamento non si raccolgono le informazioni necessarie per poter scegliere il lavoratore idoneo.²⁰

Per le ripercussioni di tali conseguenze è fondamentale per l'azienda avere un (o più) recruiter che svolgano il proprio lavoro con diligenza e

¹⁹ <https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting-errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita>

²⁰ <https://it.linkedin.com/pulse/6-conseguenze-di-una-cattiva-selezione-del-personale-d-alessio>

massima serietà. Cosicché si crei un team soddisfatto e competitivo per le strategie aziendali che si mettono in atto.

Capitolo 2

TIPI DI ERRORI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE

Con il termine errori nella valutazione del personale si intendono le distorsioni di giudizio in cui può imbattersi il recruiter, anche contro il suo volere. Vi sono diversi tipi di distorsioni che possono portare a una valutazione errata delle risorse umane.

Vi possono essere degli errori fin dall'inizio della professione del recruiter, ovvero che partono dalla formazione professionale del reclutatore e fino ai suoi pregiudizi, i quali si creano nel corso della sua carriera.

Sicuramente anche il candidato può incidere sulla valutazione errata, in quanto dettato dalle emozioni, dall'ansia o dalla voglia di farsi assumere, può eludere sulle sue caratteristiche pur non avendole come il fatto di mostrarsi sicuro di sé in seguito con un incarico di responsabilità, non ha quel self confidence richiesto. In caso contrario in sede di colloquio può sembrare di non possedere alcuni elementi come l'ambizione di raggiungere certi obiettivi, perché il tutto è dettato dall'ansia del momento. Un altro errore che può commettere il

candidato è non essere onesto sulle proprie esperienze lavorative o di formazione: secondo l'indagine, inoltre, il 54% degli italiani esagera nell'enfasi data ai contenuti del proprio curriculum, specialmente per quanto riguarda le lingue straniere e le conoscenze informatiche.²¹

2.1 Errori sulle osservazioni del passato

Per quanto possa essere professionale il reclutatore spesso cade in alcune distorsioni che sono tipiche dell'essere umano, come gli errori che si commettono tenendo conto del passato del candidato o il giudizio è condizionato dal comportamento avuto in precedenza dall'intervistato.

Effetto contrasto ed esperienza precedente

Tale errore ovvero l'effetto contrasto, si riscontra quando il selezionatore è condizionato da giudizi e osservazioni avute in passato e non è concentrato sul candidato che ha di fronte in quel momento.

²¹ <https://www.educaweb.it/notizia/2014/04/11/italiani-colloquio-lavoro-errori-piu-comuni-evitare-8173/>

Dunque il risultato della valutazione potrà essere positivo o negativo a seconda di come si è analizzato il candidato in precedenza, perciò ha la tendenza a comparare le risorse umane. In tal caso la persona inserita in un gruppo con prestazioni modeste riceve una valutazione elevata, se invece lo staff con cui collabora ha un rendimento ottimale, la sua performance sarà insufficiente.

Per sottrarsi a tale errore bisognerebbe avere delle pause tra un'intervista e quella successiva e nel frattempo cercare di 'liberare la mente' per poter essere oggettivo nella valutazione successiva.²²

Per ciò che riguarda l'esperienza precedente, frequentemente il valutatore viene influenzato dal giudizio del contatto antecedente tenuto con il candidato, e si concentra su di essa. Perciò trascurando altri aspetti, assunti e tematiche senza approfondirle. In genere questo accade quando il candidato ha già esperienza di lavoro in tale ambito per il quale viene analizzato; dunque l'intervistatore è portato allora a ritenere, che questa esperienza sia garanzia almeno di un certo

²² [La valutazione delle competenze e gli errori di giudizio in cui tutti incappiamo | PEOPLE wellBe \(risorseumane-hr.it\)](#)

successo. L'errore quindi è dovuto al fatto che l'esperienza precedente è rilevante a tal punto che l'intervistatore centralizza la sua attenzione su di essa, invece di dedicarsi ad altri contenuti che con l'intervista può conseguire.

Un esempio di esperienza precedente può essere un test eseguito su diversi candidati per poter valutare il teamwork, e le risposte di un candidato che in particolare sono rimaste impresse, incidono nell'intervista di lavoro. Una soluzione per evitare tale errore è tracciare una bozza di domande da rivolgere al candidato in sede di colloquio per poter affrontare altre tematiche.²³

2.2 Pregiudizi

Nella vita di tutti i giorni si affrontano i pregiudizi che si hanno nei confronti degli altri, spesso senza intenzione, dettati dall'ambiente in cui si cresce o per convinzioni personali. Sicuramente anche chi si

²³ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P. 311

occupa di risorse umane nella sua vita lavorativa va incontro a qualche pregiudizio nel momento della valutazione dei candidati.

Preconcetti

Un errore rischioso è dato dai preconcetti dell'intervistatore. Spesso questi tendono ad interpretare i gesti, il modo di parlare, i silenzi, il curriculum vitae, la provenienza, non in maniera oggettiva ma per le sensazioni o immagini positive o sfavorevoli che gli suscitano.

Esempi tipici di preconcetti che il recruiter può avere i giudizi sfavorevoli come:

- Provenienza da determinate regioni o località
- Parlano senza mai fermarsi
- Interrompono continuamente l'intervistatore
- L'aspetto fisico
- Voler far una buona impressione
- La non puntualità
- Il linguaggio corporeo

L'errore quindi consiste nel fatto che l'intervistatore in base ai propri pregiudizi individua alcuni aspetti fisici o caratteristiche del candidato positivi o negativi, e le connette al giudizio in merito all'adeguatezza del candidato per la mansione.²⁴

Stereotipi

Un altro errore sono gli stereotipi, ovvero dei pregiudizi che si creano nella mente dell'intervistatore anche solo leggendo il curriculum vitae, come può essere la provenienza o il lavoro precedentemente svolto.

Un altro stereotipo può essere quello di associare un elemento fisico o un modo di fare, al carattere del candidato, per esempio una persona che distoglie lo sguardo ripetutamente dall'interlocutore significa essere poco sicura di sé rispetto ad un altro candidato, che ha più confidenza e fermezza.

²⁴ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P. 308

Altre volte invece tali cliché vengono maturati nel corso della sua vita, e spesso ne risulta prigioniero.

L'intervistatore tende a dare una valutazione in base alle sue convinzioni, agli stereotipi e alle immagini che si sono generate nella sua mente, probabilmente per tali ragioni un altro suo collega avrebbe preso una decisione differente, non per forza migliore in quanto la mente umana per motivazioni diverse possiede stereotipi negativi.²⁵

2.3 Eccessi e moderazioni

Alcuni selezionatori tendono a valutare in maniera smisurata o all'opposto assegnano valori centrali ai candidati per timore di esagerare con i livelli attribuiti.

Questo accade per il tipo di personalità del recruiter, perciò è arduo rendersi conto di tali distorsioni a meno che non vi sia uno schema o tabella a cui deve attenersi l'intervistatore per poter dare un giudizio dei candidati.

²⁵ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.309

Bias della negatività e dello status quo

Il bias della negatività è una distorsione in cui il recruiter dà più attenzione e importanza agli elementi e aspetti negativi, dà così maggior peso agli sbagli e non valorizza o comunque non attribuisce la giusta rilevanza ai traguardi, competenze e abilità acquisite. In tal modo si dà una valutazione appunto negativa del candidato.²⁶

La distorsione dello status quo, avviene per la resistenza al cambiamento. Difatti si preferisce la situazione attuale rispetto ad altre, in quanto la condizione presente viene presa come punto di riferimento, e qualunque mutazione viene considerata in maniera sfavorevole.²⁷

Tendenza al valore centrale ed eccesso di generalizzazione

²⁶ [La valutazione delle competenze e gli errori di giudizio in cui tutti incappiamo | PEOPLE wellBe \(risorseumane-hr.it\)](#)

²⁷ [La valutazione delle competenze e gli errori di giudizio in cui tutti incappiamo | PEOPLE wellBe \(risorseumane-hr.it\)](#)

In questo tipo di errore ovvero della tendenza al valore centrale, il recruiter incorre quando, esaminando il candidato con delle scale di valutazione, tende a dare valori centrali, probabilmente per timore di prendere una decisione netta, evitando di attribuire livelli tanto elevati o bassi delle scale, anche se sono necessari e/o risultano tali. Tale errore può essere evitato se il selezionatore ha una buona conoscenza della scala, cercando nel mentre si compila la scala di valutazione, di considerare l'insieme dei valori a quale risultato giungono.²⁸

L'eccesso di generalizzazione è causato dalla presunzione che il candidato si sia comportato in una certa maniera nel mentre del colloquio oppure in altre occasioni, per cui si sostiene che debba tenere il medesimo comportamento anche nelle altre circostanze.

Una altra possibilità di imbattersi in tale errore è quando una persona ha tenuto un determinato atteggiamento in uno specifico contesto e ci

²⁸ <https://www.ebiconsulting.com/errori-e-distorsioni-nella-valutazione-del-personale.html>

si aspetta che tutte le altre persone abbiano un analogo comportamento.²⁹

2.4 Altri errori

Infine vi sono un gruppo eterogeneo di errori che per una ragione o per un'altra portano ad una valutazione distorta dei candidati.

Effetto alone

L'effetto alone è uno degli errori più diffusi e che incide maggiormente sulla cattiva selezione di un'impresa.

Si tratta di valutare complessivamente in maniera positiva o negativa in base alle caratteristiche del lavoratore che però non sono il vero oggetto della valutazione, che tuttavia cattura l'attenzione dell'intervistatore, gettando ombra sul suo giudizio.

L'effetto alone si può avere anche se solo un elemento favorevole o no, influenza il valutatore, in modo da non essere poi oggettivo sui

²⁹ Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997 P.311

requisiti, qualità, competenze e conoscenze del candidato. Un esempio dell'effetto alone può essere l'aspetto fisico, l'abbigliamento o il modo di parlare.

Il caso inverso dell'effetto alone è quando l'intervistatore a causa dell'impressione generale che ha del candidato tende ad assegnargli una valutazione positiva o negativa.

L'effetto alone è pericoloso in quanto distorce il giudizio del selezionatore, facendo venir meno la sua valutazione nel momento in cui si recluta la risorsa umana inadatta alla mansione proposta.³⁰

Effetto disponibilità

L'effetto disponibilità si verifica quando il valutatore ha la tendenza a ricordare solo fatti ed eventi recenti, perché la mente fa un collegamento ovvero ci si convince che se ci ricorda di un determinato evento, qualità, competenza, solo perché è importante.

³⁰ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.445

Vi è una persistenza nel tempo del giudizio creatosi, eventualmente anche senza alcuna ragione, senza tener conto dei cambiamenti che si sono verificati.

Per poter evitare tale errore bisognerebbe accertarsi che ciò che si ricorda, sia oggettivamente vero e di non farsi influenzare da fatti soltanto recenti ma indagare su altre tematiche e aspetti del candidato.³¹

Errore di contrasto ed errore di somiglianza

L'errore di contrasto si verifica quando si valutano la performance del lavoratore paragonandolo ai suoi colleghi. Questo errore è frequente con il metodo del confronto e con il metodo della distribuzione forzata. Tali metodi sono degli strumenti utilizzati per la valutazione del personale.

³¹ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.445

Il metodo del confronto fornisce una valutazione relativa tra tutti i membri del gruppo, in cui ciascun appartenente viene paragonato agli altri attraverso una graduatoria.

Con il metodo della distribuzione forzata il valutatore deve distribuire giudizi secondo delle percentuali prefissate per evitare la tendenza a concentrare i giudizi sui valori più elevati.³²

Nell'errore di somiglianza si può incorrere quando si tendono ad assegnare delle valutazioni positive a coloro che si considerano simili a sé, che si hanno delle affinità caratteriali o di comportamento. Uno strumento per evitare tale tipo di errore consiste nell'utilizzo dei test per analizzare i candidati e naturalmente provare a essere più oggettivi possibile e non farsi coinvolgere eccessivamente. Un altro mezzo per evitare l'errore consiste nel post intervista nella stesura del resoconto, di eliminare quegli elementi raccolti che sono affini a sé.³³

³² Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.444

³³ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.445

Agli errori è possibile rimediare con la giusta formazione e attenzione alla valutazione effettuata sui candidati.

Vi sono degli indicatori in termini efficienza che riguardano il processo di valutazione:

- % di posizioni valutate = $\frac{\text{posizioni valutate}}{\text{totale posizioni organizzative}} \times 100$
- % di contenzioso sulla valutazione = $\frac{\text{valutazioni contestate}}{\text{posizioni valutate}} \times 100$ ³⁴
- Incidenza del costo della valutazione sul costo del personale = $\frac{\text{costi complessivi di valutazione}}{\text{costi del personale}} \times 100$
- % di addetti valutati = $\frac{\text{lavoratori valutati}}{\text{totale organico}} \times 100$

Indicatori in termini di efficacia che attengono a un miglioramento delle loro performance o a una crescita professionale:

- % lavoratori che hanno migliorato la performance = $\frac{\text{lavoratori che hanno migliorato la loro valutazione nell'anno } N \text{ rispetto a } N-1}{\text{lavoratori valutati nell'anno } N-1}$

³⁴ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.445

- Efficacia della valutazione per la crescita = $\frac{\text{lavoratori promossi nell'anno } N}{\text{lavoratori che hanno ottenuto valutazioni sopra la media nell'anno } N-1}$ ³⁵

Le tipologie di errori che si possono commettere sono tante come le conseguenze, ma se si investe per avere un capitale intellettuale che è il biglietto da visita dell'azienda, tali errori si possono evitare.

Investire in un recruiter, il quale deve essere adeguato sia perciò che riguarda la formazione professionale, sia per quanto riguarda il carattere come l'empatia, il responsabile delle risorse umane deve sapere reclutare e selezionare il personale idoneo per la realtà aziendale in cui opera.

Quello del selezionatore è sicuramente un lavoro che non si insegna ma si impara con l'esperienza e spesso si è già a metà dell'opera con la personalità che lo contraddistingue.

³⁵ Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019 P.447

CONCLUSIONI

“Errare è umano, ma perseverare è diabolico”³⁶, la frase ideale per riepilogare questo elaborato. Nel quale il focus sono gli errori, che si commettono durante il processo di valutazione, che possono essere molteplici; le cause e le conseguenze che portano tali errori.

Senza dubbio il momento dell’intervista di lavoro è molto significativa soprattutto chi è agli inizi della propria carriera, e spesso si trova anche ad affrontare situazioni complicate come possono essere le emozioni del candidato e/o perché no il suo stato emotivo. Soltanto il tempo e con la determinazione del reclutatore per migliorare può eliminare gli errori in cui potrebbe imbattersi.

Sicuramente per un buon team di lavoro si necessita di un ottima organizzazione aziendale a più livelli, soprattutto la buona riuscita di un’impresa sta in un valido responsabile delle risorse umane che sappia compiere le scelte adeguate. Altrimenti l’impresa non avrebbe successo senza lo staff che è l’elemento più importante.

³⁶ Sant’Agostino d’Ippona

Il responsabile delle risorse umane deve avere un'adeguata formazione professionale e avere un carattere che sappia destreggiarsi tra le avversità che il lavoro propone.

Un elemento importante del selezionatore è saper riconoscere gli errori, citati nel secondo capitolo, in cui può imbattersi per poterli correggere, altrimenti si finisce per avere un'azienda che non riesce a raggiungere gli obiettivi stabiliti e neanche a superarli per avere successo.

È rilevante anche sapere le cause di tali errori che possono provenire sia dalle emozioni, sia dai pregiudizi o dalla tendenza di avere un giudizio negativo o di farsi influenzare dalle caratteristiche o dai giudizi espressi precedentemente sui altri candidati. Si tratta sicuramente di distorsioni che ogni essere umano può incorrere, anche non occupandosi di risorse umane, questo è dettato dal modo in cui si viene educati, dove si cresce e con chi si interagisce, anche la cultura incide fortemente.

È significativo conoscere anche le conseguenze che tali errori possono portare all'azienda e al personale assunto, perché le ripercussioni non sono solo nell'ambito economico se parliamo di costi, ma anche di

tempo dedicato per la selezione e formazione, in aggiunta all'effetto che tale reclutamento impreciso ha sullo staff e sulla risorsa umana assunta.

Il fulcro di un'azienda indubbiamente è il suo personale e di come ci si rapporta con essi, pertanto la figura del responsabile delle risorse umane è fondamentale.

BIBLIOGRAFIA/ SITOGRAFIA

Zerilli A. Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Milano, Franco Angeli, 1997

Costa G., Gianecchini M. Risorse umane, McGraw Hill, 2019

<https://marketsplash.com/it/come-essere-un-buon-intervistatore/>

<https://www.perlaretorica.it/comunicazione-paraverbale/>

<http://www.edurete.org/testi/sa.asp?ida=274>

[https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting-](https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting-errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita)

[errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita](https://www.cheopeonline.it/it/pages/710-risorse-umane-3-conseguenze-di-un-recruiting-errato#:~:text=Il%20nuovo%20collaboratore%20pu%C3%B2%20influire,la%20risorsa%20umana%20viene%20inserita)

<https://it.linkedin.com/pulse/6-conseguenze-di-una-cattiva-selezione-del-personale-d-alessio>

<https://www.google.com/amp/s/www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/valutazione-delle-competenze-errori/amp/>

<https://www.ebcconsulting.com/errori-e-distorsioni-nella-valutazione-del-personale.html>

<https://www.educaweb.it/notizia/2014/04/11/italiani-colloquio-lavoro-errori-piu-comuni-evitare-8173/>

RINGRAZIAMENTI

È giunta la fine di questo percorso, con alti e bassi, con tanti pianti, sorrisi e piccole soddisfazioni.

In primis vorrei dedicare questo traguardo alla mia famiglia, soprattutto ai miei genitori che spero li renda orgogliosi di me.

A mia madre devo tutto, lei che è pronta ad ascoltarmi e consolarmi nei momenti più difficili, che cerca sempre un modo per distrarmi, che non mi ha fatto mancare nulla, lei che era presente il primo giorno dell'asilo, fino all'ultimo giorno della triennale. Lei è il mio cuore e il luogo in cui rifugiarmi, lei è unica al mondo. Grazie per quello che fai per me ogni giorno.

A mio padre per aver fatto un milioni di sacrifici e non avermeli mai fatti pesare, so che farebbe di tutto per me e mio fratello per arrivare a raggiungere i nostri sogni. Senza di lui sicuramente non sarei qui a raggiungere questo obiettivo. Grazie per esserci sempre.

A mio fratello Olti, il quale è un amico di risate e di battute e ha reso le mie giornate di studio in casa meno noiose e poco produttive. La mia vita senza di te sarebbe sicuramente meno divertente, të kam xhan.

A Eris, il mio zemri, senza di lui non sarei di certo alla fine di questo percorso, il quale mi ha incoraggiata e stimolata a essere migliore. In tutti questi anni ha saputo di tutte le mie difficoltà, ansie e felicità di ogni momento di questo percorso universitario, tra lezioni e esami. Sei il mio compagno d'avventure e di vita. Të dua shum!

Alle mie compagne d'avventura tra i banchi dell'università Chiara e Esmeralda. Esme che mi fa passare le uscite in spensieratezza, e a te Chiara che mi ascolti sempre quando sto giù o ho qualcosa di bello da raccontarti e le nostre uscite sono sempre un momento di conforto e di confronti su ogni aspetto della vita.

Blerina e la piccola Isa, con te Blerina i pomeriggi passano in un batter d'occhio, e con Isa i problemi sembrano non esistere con un suo sorriso.

Lona shoqa ime e fëmiris, edhe se jemi larg kontaktet nuk i kemi humbur dhe vazhdojm te tifojm per njëra tjetren per piksunimet qe kemi në jet.

Ringrazio tutti quelli che hanno fatto e fanno parte della mia vita, che sicuramente con una parola o con un gesto mi hanno sostenuta.

Patjetër në fund ëmbelsira dua të falenderoj dikë në veçanti, scannerizza il codice QR!

