



ANTEPRIMA
COLLOQUI DI SELEZIONE
Modulo 1

TESTO A CURA DI: DOTT.SSA GIOVANNA DI PAOLO

COLLOQUI DI SELEZIONE

1. Il processo di selezione e valutazione del potenziale
2. Gli operatori del settore
3. Il progetto di ricerca
4. Stesura del profilo
5. La pubblicazione degli annunci e la ricerca diretta
6. I curricula dei candidati e lo screening
7. Contatto con i potenziali candidati e convocazione
8. Il colloquio di selezione
9. Tipologie di colloquio
10. La conduzione dell'intervista/colloquio
11. Tecniche di selezione
12. La scelta dei candidati
13. La conclusione della ricerca
14. I valori dell'azienda
15. Le società di ricerca e selezione del personale

1. IL PROCESSO DI SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Quando si parla di selezione del personale tipicamente si pensa a quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una determinata posizione lavorativa. Questo implica che il soggetto debba essere in possesso di determinate professionalità per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa.

Nella concretezza dei fatti, il processo di selezione si presenta, oggi, come qualcosa di molto più complesso di questo: le organizzazioni sono realtà dinamiche e il concetto di struttura-strategia e il dibattito su l'una come conseguenza dell'altra o viceversa, è ormai obsoleto. L'imperativo è trasformarsi continuamente; ma come il teatro diventa un semplice edificio, senza attori che ne interpretino le commedie, così un'organizzazione, non può definirsi tale, senza persone che ne vivano il cambiamento.

La selezione del personale è definibile come un'attività sistematica di confronto tra candidati all'assunzione e lavori da svolgere in azienda. La conoscenza di detti lavori è dunque imprescindibile e non può essere data per scontata e/o acquisita, soprattutto oggi che la professionalità, i comportamenti e le responsabilità nello svolgere e nel raggiungere obiettivi variano continuamente. La descrizione dei lavori è contenuta nel mansionario, oggi manuale organizzativo, e costituisce parte integrante di un completo organigramma e funzionigramma della struttura. L'obiettivo da raggiungere è quello di definire:

- ❖ il significato strategico/operativo/funzionale del lavoro nel contesto aziendale, considerati anche i flussi di comunicazione nei quali è inserita e i collegamenti gerarchici in ogni direzione;
- ❖ il processo lavorativo che costituisce il contesto, differenziato in compiti e mansioni, con grado diverso di rilevanza per l'attività specifica;
- ❖ gli obiettivi operativi per il conseguimento dei quali è stata creata la funzione e la modalità del suo raggiungimento;

- ❖ il grado di autonomia, responsabilità, discrezionalità e flessibilità che caratterizzano la funzione;
- ❖ il livello di controllo che su di essa esercita l'azienda

La selezione del personale può avere – semplificando - due finalità:

- Reperire personale per ricoprire una specifica posizione aperta
- Avvicinare potenziali collaboratori in vista di future ricerche di personale

Nel primo caso (posizione di lavoro aperta) l'azienda/ente/organizzazione ha preso atto di un proprio bisogno e, attraverso una job analysis, definisce precisamente:

- le attività relative alla mansione
- L'elenco delle attitudini, abilità e competenze necessarie per poterla svolgere.

Viene così individuato il profilo del candidato ideale da ricercare nel mercato del lavoro, attraverso diversi canali:

- ✓ analisi dei CV già in possesso dell'azienda
- ✓ attivazione della rete relazionale informale interna ed esterna all'azienda
- ✓ pubblicazione di annunci sul proprio sito aziendale

- ✓ contatto con uffici Placement delle Università
- ✓ affidamento della ricerca ad agenzie per il lavoro

Inizia così il processo di valutazione dei candidati, che spesso può essere composto da una combinazione di diverse prove:

- ❖ Colloqui individuali
- ❖ Test psico-attitudinali e di personalità
- ❖ Prove pratiche (ad esempio un test di inglese, una prova di utilizzo di un sistema informatico, ecc..)
- ❖ Assesment Center (insieme di test, colloqui di gruppo, prove pratiche, colloqui individuali)

La selezione, quindi, è finalizzata a verificare la corrispondenza tra le caratteristiche del candidato e le attitudini, abilità e competenze necessarie per svolgere le mansioni previste dalla posizione che andrà a ricoprire.

Nel secondo caso, l'azienda è interessata a conoscere giovani laureati cui fare riferimento quando si apriranno posizioni di lavoro. Si tratta di attività di reclutamento con finalità conoscitiva.

Generalmente l'azienda ha individuato quali siano le caratteristiche dei giovani che potenzialmente potrebbero essere le risorse umane su cui investire in futuro:

- formazione in aree disciplinari pertinenti con l'attività dell'impresa

- attitudini e abilità personali
- competenze (ad esempio le conoscenze linguistiche, informatiche)
- Interessi
- motivazioni

La valutazione di questi elementi permette all'azienda di individuare profili che non sono già di lavoratori esperti, ma potenzialmente hanno le caratteristiche per inserirsi in quel contesto organizzativo.

Con il termine reclutamento si intende la fase iniziale del processo di selezione attraverso la quale si raccoglie un certo numero di candidature, al fine di avere a disposizione un bacino di soggetti selezionabili già tendenzialmente rispondenti ai requisiti di base richiesti. Le fonti di reclutamento possono essere diverse: da quello interno a quello esterno, passando per il reclutamento istantaneo.

La selezione e la valutazione del potenziale sono due leve molto importanti nella gestione e nello sviluppo del personale, a disposizione di ogni azienda che abbia necessità di ridisegnare in modo efficace il proprio organico.

Il processo di selezione precede l'inserimento di candidature esterne, presenti sul mercato, che dovranno ricoprire ruoli ben definiti all'interno dell'azienda committente.

Esso si articola in una serie di fasi che possiamo così riassumere:

1. Job description del ruolo da ricoprire

2. Job profile del candidato ideale comprensivo di titoli, competenze ed esperienze
3. Evidenza della griglia di attitudini da riconoscere nei candidati, coerenti con quelle contenute nel job profile
4. Condivisione con il committente aziendale
5. Reclutamento, attraverso molteplici canali, delle figure interessanti per il ruolo da ricoprire
6. Screening dei curricula vitae pervenuti attraverso le varie fonti
7. Contatto con i potenziali candidati
8. Convocazione per l'effettuazione delle prove
9. Stesura del profilo della rosa dei candidati ritenuti più adatti a ricoprire il futuro ruolo
10. Orientamento ed inserimento del personale

Il processo di valutazione del personale precede l'inserimento di candidature interne, già presenti in azienda, che dovranno ricoprire ruoli ben definiti all'interno della stessa organizzazione, con responsabilità diverse e maggiori.

Essa si articola nelle stesse fasi descritte per il processo di selezione, ad esclusione della 5° e della 6° fase. In effetti la 5° non è soppressa, ma ha connotazioni diverse, nel senso che per il reclutamento può avvenire all'interno dell'azienda attraverso diversi sistemi.

Per esempio, in alcune organizzazioni viene chiamato *open position* ed è un'informazione cui le persone possono accedere attraverso l'intranet aziendale. L'apertura di queste open position, di solito, viene divulgata dalla Direzione del Personale e chiunque, se interessato, può rispondere presentando la propria candidatura.

FASE 1. JOB DESCRIPTION

La job description è la descrizione delle attività e delle responsabilità connesse al ruolo. E' il mattone portante di qualunque costruzione inerente la valutazione (del potenziale o selezione) e la formazione.

In termini più generali si può dire che la job analysis descrive tutto quello che riguarda il lavoro in sé e serve a raccogliere informazioni sul lavoro, solitamente attraverso alcuni metodi: i questionari e interviste a chi svolge il lavoro, ai titolari della posizione, ai superiori, ai colleghi cioè a coloro che sono in grado di fornire informazioni significative per la comprensione della mansione; l'osservazione diretta di chi svolge il lavoro, dei superiori o dei colleghi; e la documentazione aziendale relativa al lavoro, alle sue finalità organizzative, ai metodi da seguire, agli obiettivi da raggiungere. Quello che si ottiene da un'approfondita job analysis è una descrizione del lavoro e non delle persone che lo ricoprono; il suo scopo principale è quello di fornire i riferimenti base su cui costruire il successivo processo di reclutamento e di selezione

Come si effettua:

la letteratura descrive tre modalità (Castello D'Antonio, 2006, p. 30)

- 1) Osservazione diretta
- 2) Questionario
- 3) Intervista semi strutturata

Esempio di Job Description

Descrizione azienda: azienda leader nella vendita ed installazione di impianti fotovoltaici in tutto il Nord Italia. L'azienda commercializza prodotti con marchio proprio ed è costituita da 5 filiali operative sul territorio.

Titolo del ruolo: *ASSISTENTE DI DIREZIONE.*

Scopo del ruolo: assistere la Direzione Generale nello svolgimento dei propri compiti ordinari.

Funzioni:

- ❖ Smistare la posta e le telefonate indirizzate alla Direzione Generale.
- ❖ Assistere ai meeting della Direzione Generale e tenere i verbali delle riunioni.
- ❖ Approntare report mensili e relazioni.
- ❖ Gestire l'agenda, gli appuntamenti e l'organizzazione dei viaggi.

Competenze:

- ❖ Utilizzo di Word ad ottimi livelli professionali.
- ❖ Utilizzo di Excel per la redazione di analisi e grafici statistici.

Preparare una Job Description chiara ed esaustiva consente ad una società di recruiting di ricercare personale qualificato senza dispersione e con degli obiettivi molto chiari

1. Osservazione diretta:

Consiste nell'affiancamento di una persona che ricopre un ruolo analogo, da parte di un analista di organizzazione, che attraverso l'osservazione diretta nel quotidiano lavorativo, prende nota di quelle attività operative e gestionali che ricorrono sistematicamente e giornalmente. La risultante è una descrizione puntuale di quei compiti e responsabilità che sono governati da chi espleta quell'incarico lavorativo.

E' chiaro che l'out-put della descrizione, mediante osservazione diretta effettuata dall'analista, va poi convalidata dal titolare della posizione gerarchicamente superiore, sia di uno che di due livelli. Questo, per evitare che vengano ritenute come ordinarie, e quindi standardizzabili, quelle attività che invece sono frutto dell'interpretazione del ruolo agito da chi lo ricopre.

Questo metodo è poco o nulla praticato, per due ordini di motivi:

- ❖ Richiede molto impegno temporale
- ❖ E' di conseguenza piuttosto costoso

Viene impiegato eventualmente, solo per descrivere ruoli prevalentemente esecutivi dove vi è poca discrezionalità e dunque, l'osservazione diretta si articola in pochi spunti essenziali.

2. Questionario:

Si tratta di uno strumento che contiene una serie di domande relative ai compiti e alle responsabilità attinenti al ruolo che interessa. Queste sono formulate sotto forma di domande chiuse ma soprattutto in forma di domande aperte. Si tratta in sostanza di un'intervista guidata, i cui quesiti sono posti in modo estremamente chiaro per un interlocutore, che di solito, non ha familiarità con questo genere di temi.

Per essere esaustivo e dunque utilizzabile, il questionario deve essere piuttosto dettagliato, perché non deve lasciare adito ad interpretazioni da parte dell'esperto che poi lo esaminerà, ma deve contenere informazioni il più possibili obiettive, una registrazione fedele della gamma di ambiti gestiti dal ruolo.

E' indirizzato e quindi compilato dal responsabile diretto del ruolo vacante, oppure da un titolare di posizione analoga a quella che ci interessa. Lo validerà il capo del capo, oltre al capo diretto, se non è stato lui a compilarlo.

3. Intervista semi strutturata:

Questa metodologia presume che venga intervistato il capo diretto del ruolo di nostro interesse e/o un responsabile che ricopra un ruolo di analogo spessore e di simili competenze gestionali.

Chi effettua l'intervista deve essere una persona preparata a questo tipo di incarico, per esempio un analista di posizione o un selezionatore competente che sappia porre le giuste domande. Gli aspetti salienti da rispettare sono i seguenti:

- ❖ Chiedere una sintesi della "mission" del ruolo che si va descrivendo. Ovvero quale è lo scopo principale per il quale l'organizzazione necessita di una posizione di lavoro siffatta
- ❖ Chiedere le attività operative e quelle di coordinamento previste dal ruolo. Questo elenco di attività si traduce in una serie di frasi rette da verbi che di fatto, indicano un'azione. Quelle di tipo operativo saranno per esempio: conduce, esegue, imposta. Quelle invece di tipo gestionale saranno per esempio: coordina, cura, governa, assicura.
- ❖ Chiedere quali sono le relazioni interfunzionali e con l'esterno, che quel ruolo deve intrattenere sistematicamente. Chiedere inoltre, a che livello di discrezionalità si possono configurare.

Attitudini e competenze

Verso la metà degli anni '90 il tema delle competenze diviene di particolare attualità nell'ambito delle risorse umane. In particolare ne vengono considerati due aspetti: quello personale e quello organizzativo.

- a) **Aspetto personale:** identifica le conoscenze tecniche, i comportamenti e le caratteristiche personali, ritenute importanti nella gestione di un determinato ruolo.
- b) **Aspetto organizzativo:** identifica i comportamenti organizzativi e i risultati delle prestazioni che una determinata posizione di lavoro deve produrre, all'interno, del funzionamento aziendale.

Nascono così due approcci: uno di tipo più psicologico e riferito alla dimensione personale; uno di tipo più strategico, riferito alla dimensione organizzativa.

Sintetizzando: nel primo caso la competenza viene intesa come "l'insieme dei modelli di comportamento che gli individui debbono esercitare nel job per raggiungere risultati efficaci (De Feo, Lama, 1994, p. 117).

Nel secondo caso, la competenza viene intesa come "l'insieme delle conoscenze e delle capacità, cioè le abilità comportamentali che sostengono la prestazione (De Feo, Lama, 1994, p. 111).

Sia la letteratura che l'esperienza realizzativa sono concordi nel considerare tre tipi di competenze:

- 1) Competenze di base
- 2) Competenze tecnico professionali
- 3) Competenze trasversali



FINE ANTEPRIMA CORSO