



# **Università degli Studi di Pisa**

**Dipartimento di Economia e Management**

Corso di laurea magistrale in  
STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO

## **METODOLOGIE DI SELEZIONE DEL PERSONALE: I CASI PIAGGIO, ELI LILLY E ROBERTO CAVALLI**

**Relatore**

Prof. Marco Giannini

**Candidato**

Martina Magnolfi

ANNO ACCADEMICO 2013-2014



# INDICE

Introduzione Pag. 7

## **CAPITOLO 1**

### **SELEZIONE E RECLUTAMENTO DEL PERSONALE**

1.1 Premesse sulla selezione del personale.....	pag. 9
1.2 Definizione di reclutamento e selezione.....	» 11
1.3 Finalità della selezione.....	» 13
1.4 Le fasi del processo di selezione.....	» 14
1.4.1 Recruiting.....	» 16
1.4.2 La valutazione tramite un iter selettivo.....	» 22
1.4.3 Accoglimento e inserimento in azienda.....	» 24
1.5 E-Recruitment.....	» 28
1.6 Il ruolo e le scelte dei selezionatori.....	» 31



## **CAPITOLO 3**

### **L'INTERVISTA DI SELEZIONE**

3.1 Natura e scopi dell'intervista.....pag.	68
3.2 Le 3 prospettive e le funzioni dell'intervista.....»	71
3.3 Il modello generale dell'intervista di selezione.....»	72
3.3.1 Il contesto dell'intervista.....»	73
3.3.2 I requisiti degli intervistatori e le distorsioni cognitive.....»	74
3.3.3 Il grado di strutturazione dell'intervista.....»	77
3.3.3.1 L'intervista non strutturata.....»	79
3.3.3.2 L'intervista semi-strutturata.....»	80
3.3.3.3 L'intervista strutturata.....»	81
3.4 Tipologie di intervista.....»	86
3.4.1 Tipologie di interviste in base alla finalità.....»	88
3.4.2 Tipologie di interviste in base agli attori.....»	91
3.5 La formazione dei giudizi sul candidato.....»	95
3.5.1 I problemi connessi con la valutazione.....»	98

## **CAPITOLO 4**

### **LA SELEZIONE IN ALCUNE AZIENDE INTERNAZIONALI**

#### **(CASI AZIENDALI)**

4.1 La selezione nel Gruppo Piaggio.....pag.	102
4.1.1 Intervista alla Dottoressa Marina Maggi (Corporate Recruiter).....»	104
4.2 La selezione in Eli Lilly & Company.....»	113
4.2.1 Intervista al Dott. Annibale Baldari.....»	114
4.3 La selezione in Roberto Cavalli S.p.a.....»	122
4.3.1 Intervista alla Dottoressa Elisa Lepri.....»	123
Conclusioni.....»	125
BIBLIOGRAFIA.....»	129

# INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di evidenziare il processo di reclutamento e di selezione del personale, facendo particolare attenzione ai criteri e alle metodologie di selezione.

I processi di selezione sono formati da quelle attività che sono finalizzate a garantire la copertura delle esigenze di personale, con la scrupolosa messa a fuoco di profili, coerenti con il tipo di mansione, attività, e tali da permettere una programmazione e uno sviluppo gestionale in linea con gli obiettivi aziendali prefissati. In Italia tale processo è svolto da soggetti specifici che operano sia all'interno delle aziende, sia in società di consulenza dedite alla ricerca e selezione del personale. La selezione del personale è un'attività che sempre più si sta istituzionalizzando come professione.

La struttura del seguente lavoro sarà così composta: una parte teorica, dove saranno enunciate le metodologie di selezione del personale, ovvero l'intervista, i test e la dinamica di gruppo, con particolare attenzione alle varie tipologie di intervista; una parte tecnica- applicativa, dove attraverso delle interviste approfondite saranno prese in considerazione le fasi del processo di selezione e le metodologie in 3 aziende leader al mondo.

Nel primo capitolo andrò a introdurre le fasi del reclutamento, dove sarà effettuata la ricerca su un duplice fronte, da un lato rivolgendosi all'esterno attraverso inserzioni e annunci di lavoro su canali appositamente scelti, dall'altro avvalendosi del database interno; successivamente avremo la valutazione dei candidati seguendo un preciso iter selettivo tramite colloqui individuali o di gruppo e appositi test; in conclusione avremo l'inserimento e l'accompagnamento del candidato all'interno dell'azienda. Questo è un momento molto delicato sia per il soggetto coinvolto sia per l'organizzazione.

Nel secondo capitolo andrò a descrivere le metodologie di selezione del personale: il colloquio e le sue fasi essenziali, i test di efficienza intellettiva, i test di personalità e infine gli assessment center.

Nel terzo capitolo prenderò in considerazione solo una delle 3 metodologie di selezione: l'intervista, la quale risulta uno strumento d'indagine fruibile ai vari livelli interpretativi e di complessità, funzione del tipo di estrazione, formazione, competenza e professionalità del tipo di figura professionale in gioco. L'intervista è uno strumento di selezione che viene più utilizzato nella selezione del personale, poiché consente una comunicazione a due vie tra l'organizzazione e il candidato, permette una raccolta di informazioni verbali e non verbali e appare di facile impiego.

Infine nella parte conclusiva dell'elaborato, capitolo 4, darò spazio alla parte puramente applicativa. Prenderò in esame 3 aziende internazionali operanti in settori diversi tra loro e metterò in evidenza gli strumenti e le modalità di selezione del personale, operando un puntuale confronto tra i diversi metodi utilizzati per la selezione.

# **CAPITOLO 1 RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEL PERSONALE**

## **1.1 PREMESSE SULLA SELEZIONE DEL PERSONALE**

Con la selezione l'azienda apre un confronto tra la propria domanda di personale 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, 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 da una prima scrematura delle candidature, portano alla convocazione dei candidati da sottoporre ad una serie di fasi sino ad approdare alla scelta finale delle candidature.

Le premesse determinanti per una impostazione efficace delle attività di selezione del personale sono<sup>1</sup>:

- Conoscere gli elementi costitutivi, le caratteristiche e le condizioni delle posizioni per cui si devono scegliere i candidati, i requisiti psicofisici, personali e professionali necessari per svolgere tali compiti.
- Conoscere le diverse tecniche di selezione possibili, le loro caratteristiche e modalità d'impiego. Si corre altrimenti il rischio di ottenere risultati insoddisfacenti pur impiegando strumenti ottimi.
- Stabilire per ogni singolo caso, quali sono le procedure e le tecniche di selezione più indicate per ottenere elementi idonei e con il minor costo, ovviamente a parità apprezzabile di risultati.

L'obiettivo del processo consiste nell'individuare dipendenti da inserire nell'organizzazione che meglio rispondano alle caratteristiche richieste. Va

---

<sup>1</sup> A. Zerilli. Reclutamento, Selezione e Accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

ricordato che all'interno di ogni processo di selezione bisognerebbe considerare che:

1. Ogni persona ha il diritto di essere quello che è
2. Tutte le persone hanno la possibilità di crescita
3. Vi sono persone adeguate a ruoli particolari
4. Non esistono persone giuste o persone sbagliate
5. Un processo selettivo non è mai teso alla valutazione della persona, bensì, deve perseguire obiettivi più limitati, ossia valutare la coerenza delle caratteristiche messe a fuoco attraverso un iter selettivo con le caratteristiche chiave di uno o più profili di riferimento.

A conclusione di questa premessa si evince subito un problema legato al concetto di scelta insito nel processo di selezione: “ cercare l'uomo adatto per il posto adatto significa scegliere tra più persone quella o quelle più adatte per svolgere una certa attività, oppure scegliere il lavoro che più si addice ad un dato individuo?

Nel primo caso, il processo di scelta è centrato esclusivamente sul lavoro, per il quale i candidati vengono esaminati. Esso si propone di accertare le qualità e le caratteristiche degli individui in modo da eliminare quelli che non possiedono tutti i requisiti richiesti per svolgere quel determinato lavoro. Più che selezione dei migliori, la selezione così intesa è eliminazione degli inadatti. Vengono così scartate persone che riuscirebbero molto bene in un altro lavoro, e che invece il più delle volte vengono perdute definitivamente.

La seconda interpretazione di scelta sembra cancellare questi inconvenienti. Il processo di scelta viene ad essere centrato sul candidato, anziché su un determinato lavoro, e mira a verificare quali compiti il candidato è in grado di svolgere con successo. In questo caso la selezione non è intesa come eliminazione degli inadatti, bensì come assegnazione ad ogni individuo della mansione ad hoc per le sue caratteristiche e qualità.

## **1.2 DEFINIZIONE DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE**

Per prima cosa possiamo andare a differenziare l'attività di reclutamento, ossia la fase iniziale del processo di selezione, da quella di selezione vera e propria. L'attività di recruiting consente di individuare candidature da vagliare, da inserire in un iter di selezione. Una corretta attività di recruiting comporta una prima scrematura delle candidature oppure aiuta ad individuare un numero sufficiente di candidati, nel caso vi siano difficoltà di reperimento delle candidature.<sup>2</sup> Con l'attività di reclutamento e selezione l'azienda cerca di individuare le persone con un profilo coerente con la propria strategia, cioè in possesso di competenze professionali e comportamentali, in grado di dare un contributo agli obiettivi aziendali. Individuare le persone giuste al momento giusto non è sempre facile.

Con il termine reclutamento si intende, la ricerca sulla base di determinate esigenze dell'azienda, di un certo numero di persone in possesso di un minimo di requisiti tali da soddisfare le esigenze stesse. L'accertare poi il grado in cui tali requisiti sono presenti in ogni persona, è compito della selezione.

La ricerca del personale va condotta secondo un piano preciso e non lasciata all'improvvisazione del momento, anche in considerazione del costo per il reperimento dei candidati idonei. Si rischia altrimenti di scegliere le fonti e gli strumenti di reclutamento meno adatti, di commettere errori nella loro utilizzazione e di non saperne sfruttare appieno le potenzialità.

In definitiva il programma di reclutamento per essere efficace deve definire di volta in volta, quali sono:

- Le fonti migliori, per quantità e qualità di rendimento, a cui attingere i candidati
- Gli strumenti migliori per raggiungere i possibili candidati e convincerli a ricoprire la posizione offerta.

---

<sup>2</sup> G. Costa, M.Gianecchini, *Risorse umane, persone, relazioni e valori*; Mc Graw-Hill 2005

Con il termine selezione andiamo a definire un processo volto a stabilire, mediante l'impiego di tecniche appropriate, quali tra più persone sono idonee per le loro qualità e per le loro caratteristiche a svolgere il lavoro a cui sono avviate con soddisfazione sia propria che dell'organizzazione in cui sono state immesse. Risulta evidente 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. Inoltre a monte di ogni attività di selezione ci deve essere la descrizione di un profilo professionale, consistente nella specificazione delle caratteristiche chiave desiderate e necessarie per svolgere in modo corretto una determinata attività. Questa descrizione si basa sulle<sup>3</sup>:

1. Conoscenze
2. Capacità
3. Comportamenti

La selezione si fonda sul concetto che qualsiasi lavoro, per essere eseguito con risultati soddisfacenti per entrambe le parti, richiede il possesso nella persona di un insieme di capacità, conoscenze e comportamenti; ciascuna di tali caratteristiche è presente nell'individuo in una diversa misura.

In definitiva la selezione consiste:<sup>4</sup>

- Nell'individuare le qualità e i requisiti necessari per svolgere determinati compiti
- Nel misurare le qualità attuali e potenziali, le caratteristiche della personalità, gli interessi dei vari individui presi in esame
- Nello scegliere gli individui che possiedono tali qualità ad un livello sufficiente per svolgere i compiti assegnati con soddisfazione propria e del datore di lavoro.

---

<sup>3</sup> R. Giovannetti, La selezione del personale, file pdf

<sup>4</sup> A. Zerilli. Reclutamento, selezione e Accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

### 1.3 FINALITA' DELLA SELEZIONE

La finalità ultima di un iter di selezione è quello di inserire persone nella struttura aziendale con vincoli di tempo, costo e di quantità e qualità delle risorse da individuare, ispirandosi a criteri di efficacia ed efficienza nel modo di operare e nel tipo di risultati perseguiti.<sup>5</sup>

La riuscita dell'impresa moderna, operante in settori dinamici, dipende dalle capacità e dalle potenzialità del personale e dalle competenze dei dirigenti, fattori che consentono di raggiungere un vantaggio competitivo. Non si deve ignorare che un'azienda raggiunge un vantaggio competitivo quando è in grado di selezionare, inserire, sviluppare e trattenere individui di potenziale, ossia talenti.

Nell'era della conoscenza la possibilità di unire l'esperienza delle persone che da tempo lavorano in azienda con le capacità di giovani talenti può risultare un fattore critico di successo di notevole rilevanza.

Ne deriva che i costi provenienti dai processi di selezione, addestramento e aggiornamento dei dipendenti non vanno considerati solo ed esclusivamente come dei meri costi di esercizio, ma come dei veri e propri investimenti, mirati a migliorare le condizioni organizzative e di funzionamento, capaci di esaltare la produttività dei dipendenti. È lecito notare che il processo di selezione, in qualunque modo impostato, implica dei costi, tanto più rilevanti quanto più è complicato e maggiore è il numero di persone che vi sono coinvolte.

Inoltre non solo siamo in presenza di un processo di selezione quando si inseriscano nuove risorse in una struttura organizzativa, ma anche quando si vogliano promuovere, spostare e indirizzare quegli stessi individui a posizioni di crescente responsabilità (selezione interna). L'impresa dovrebbe disporre ogni anno di un processo di pianificazione con relativo budget, in cui siano messi a punto:

- I costi che ritiene che l'organizzazione aziendale possa sostenere
- I nuovi ruoli che occorrerà ricoprire con le risorse disponibili
- La qualità e il tipo di candidati da assumere dall'esterno

---

<sup>5</sup> G. Gandolfo. Il processo di selezione. Strumenti e Tecniche ( colloquio, test, assessment), Franco Angeli, 2003

A ciò l'impresa adempie con il personal planning, volto a definire quantitativamente e qualitativamente le risorse umane indispensabili per perseguire gli obiettivi che l'impresa si è prefissata. Tuttavia una volta stabilito il tipo e il numero di competenze necessarie, si può predisporre un piano di reclutamento e successiva selezione, al fine di indirizzarsi al mercato del lavoro.

## **1.4 LE FASI DEL PROCESSO DI SELEZIONE**

Il processo di selezione viene paragonato ad una corsa ad ostacoli: questa immagine indica efficacemente che ogni fase del processo equivale per il candidato ad un ostacolo da superare per giungere al traguardo finale della decisione. L'ordine in cui le varie fasi si susseguono varia a seconda dell'ampiezza dell'azienda, del tipo di persone da assumere, del loro livello e via dicendo.

Bisogna aver ben chiaro che prima che prenda avvio il processo di selezione è necessario realizzare alcune condizioni ed è necessario svolgere alcune operazioni preliminari, ovvero<sup>6</sup>:

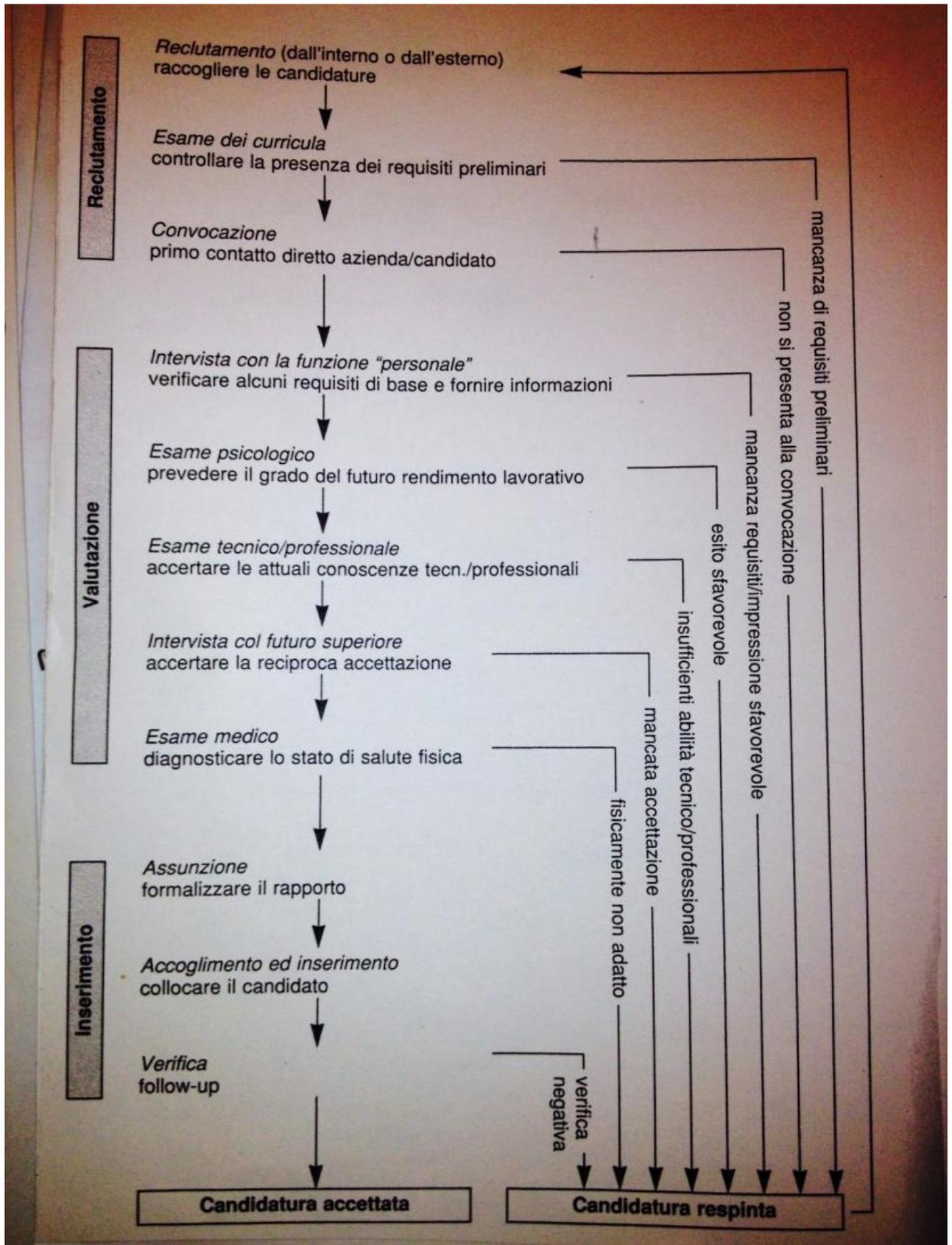
- Si verifichi nell'organizzazione uno stato di necessità di risorse umane
- Venga studiata approfonditamente la mansione, cioè siano analizzati il suo inquadramento organizzativo, i compiti e le responsabilità
- Venga definito il profilo del candidato "ideale"

In termini schematici possiamo dividere il processo di selezione in 3 fasi fondamentali ( Figura 1):

- I. Ricerca delle candidature/recruiting
- II. La valutazione tramite un iter selettivo
- III. Inserimento

---

<sup>6</sup> P. Argentero, Intervista di selezione (teoria, ricerca e pratica), Franco Angeli, 2003



Fonte: Piergiorgio Argentero (2003)

Normalmente queste fasi sono precedute da una fase di Job analysis<sup>7</sup>, in cui vengono definiti precisamente i contenuti e i requisiti della mansione.

Nei paragrafi successivi entro nel dettaglio dei tre momenti del processo di selezione.

### **1.4.1 RECRUITING**

La ricerca di personale e il vaglio delle candidature costituisce la prima fase del processo; pur non richiedendo grande professionalità risulta un momento fondamentale del lavoro.

In estrema sintesi il reclutamento è composto dalle seguenti fasi:

- a. Raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, attraverso canali interni o esterni all'azienda.
- b. Pre-screening dei candidati, condotto attraverso l'esame dei curriculum e le realistic job previews.<sup>8</sup>
- c. Convocazione del soggetto per un primo contatto diretto.

Quando sorge l'esigenza di nuovo personale, il primo problema che si pone è, dove andare a cercare e a chi rivolgersi. In poche parole, si tratta di individuare le fonti a cui attingere le persone di cui si necessita e valutare una serie di variabili, che non sempre sono sotto il controllo dell'impresa. Per prima cosa la coerenza tra il processo di assunzione e la cultura organizzativa è fondamentale, inoltre dovranno essere considerate le condizioni del mercato del lavoro ovvero la dimensione dell'offerta, differenziali retributivi ecc.

---

<sup>7</sup> L'importanza di effettuare una job analysis è sottolineata da molti studiosi, che hanno dimostrato come l'intero processo di selezione possa risentire negativamente di informazioni sul lavoro sommarie e imprecise. Una buona job analysis è divisa in 2 momenti fondamentali: a) la job description, cioè una descrizione dettagliata delle attività relative alla mansione, b) person specification, cioè l'elenco delle attitudini, abilità e competenze per svolgere la mansione.

<sup>8</sup> Le realistic job preview sono quell'insieme di attività che l'organizzazione mette in atto per fornire al potenziale candidato informazioni realistiche ed accurate riguardanti il lavoro, in modo tale che possa decidere se intraprendere o meno l'iter di selezione.

Un ultimo fattore che deve essere preso in considerazione è costituito dai vincoli di natura legislativa e sindacale, che possono limitare le opzioni di scelta per l'impresa che si rivolge al mercato.

Le fonti di reclutamento delle persone possono essere interne ed esterne all'azienda. In altri termini i candidati possono essere rintracciati nell'ambito stesso dell'azienda, oppure ricercati al di fuori di essa.

La ricerca di personale all'interno dell'azienda costituisce una pratica, in certi casi, molto efficace. Ha il duplice vantaggio di basarsi su osservazioni legate alla realtà aziendale e di costituire uno strumento di integrazione nei riguardi dei lavoratori. Di contro esiste il pericolo di implementare la rigidità e la resistenza al cambiamento da parte dell'azienda in situazioni di mutamento.

Una delle principali fonti interne di reclutamento è costituita dalle **segnalazioni di nominativi da parte dei dipendenti**.<sup>9</sup> Tale fonte appare utile soprattutto per le aziende di piccole e medie dimensioni, in cui esiste un contatto più immediato tra i dipendenti e i responsabili delle assunzioni. Oltre alle segnalazioni dei nominativi da parte dei dipendenti si possono ottenere anche un certo numero di domande spontanee, provenienti dal diffondersi della notizia. Il ricorso alle segnalazioni dei dipendenti avviene di solito in modo non formale.

Questa fonte presenta alcuni vantaggi e alcuni limiti:

VANTAGGI:

- ❖ I dipendenti conoscono i requisiti della mansione e quindi sono in grado di giudicare se la persona è in grado di ricoprire quella posizione;
- ❖ Le segnalazioni solitamente vengono fatte con scrupolosità e attenzione;
- ❖ I dipendenti sono in grado di individuare in maniera rapida i possibili candidati che hanno maggiore interesse;

SVANTAGGI:

- ❖ Le segnalazioni molto spesso si possono trasformare in raccomandazioni;

---

<sup>9</sup> A.Zerilli, Reclutamento, Selezione e Accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

- ❖ I dipendenti possono cercare di “mettere a posto” i propri amici e parenti, senza curarsi delle loro reali capacità;
- ❖ Si venga a creare un ambiente di favoritismi, e quindi non meritocratico;

La seconda importante fonte interna è costituita dai **trasferimenti e dalle promozioni**. Entrambi comportano la ricerca di personale da inserire in un'altra posizione diversa da quella attuale: in senso orizzontale, da una posizione ad un'altra di eguale livello (trasferimento), oppure in senso verticale, da una posizione ad un'altra di livello più elevato (promozione).

Anche questa fonte presenta molti vantaggi e anche alcuni svantaggi:

#### VANTAGGI:

- ❖ Ogni individuo ha la possibilità di svolgere il lavoro che più si addice alla sua persona, stimolando così il morale e il rendimento;
- ❖ Consente all'azienda di sfruttare al massimo le potenzialità dei dipendenti;
- ❖ Facilita la ricerca all'esterno, poiché consente di ricorrervi con minore frequenza.
- ❖ Facilita la ricerca, in quanto fornisce individui la cui esperienza e capacità sono già note.

#### SVANTAGGI:

- ❖ Il reclutamento effettuato esclusivamente all'interno dell'azienda, finisce per creare nell'azienda un ambiente chiuso e non flessibile al cambiamento;
- ❖ La promozione o il trasferimento di un dipendente può creare gelosie e rancori;
- ❖ La quasi certezza che i posti che si rendono disponibili saranno affidati a membri dell'azienda rende possibile intrighi e lamentele.

La terza fonte interna è costituita dal riesame delle **candidature archiviate**, raccolte in occasione di precedenti assunzioni o inviate spontaneamente dagli aspiranti all'assunzione stessa. Quando un candidato viene assunto, tutti i documenti che riguardano il suo iter vengono inseriti in un apposito fascicolo personale che gli viene intestato.

L'impiego di questa fonte è molto semplice e poco costoso; ovviamente la sua utilità dipende dall'accuratezza con cui le candidature sono divise, classificate e conservate. L'efficienza di questa fonte è legata anche al continuo aggiornamento dell'archivio.

Altre fonti interne che si affiancano alle precedenti, sono:

- ❖ I corsi interni di addestramento;
- ❖ I corsi di qualificazione per il passaggio ad altre mansioni;

Per concludere, nel caso di reclutamento interno solitamente si utilizza una ricerca informale. Per impiegati e operai si utilizzano modalità più formalizzate con avvisi in bacheca. Si può fare ricorso anche a tecniche di job posting che portano a conoscenza di tutti i dipendenti delle posizioni scoperte da ricoprire con risorse interne.

Fonti interne e fonti esterne non si escludono a vicenda, anzi sono complementari. La loro utilizzazione contemporanea consente di ottenere il massimo frutto dal programma di reclutamento.

I limiti del mercato interno possono portare l'impresa a rivolgersi altrove. Il ricorso all'esterno può nascere dai limiti del mercato interno in termini quantitativi e qualitativi e dai costi del processo.<sup>10</sup>

A differenza del reclutamento nel mercato interno, gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono molteplici e l'impresa può decidere di combinarli.

Le fonti esterne possibili sono:

- ❖ **Le domande presentate direttamente dagli aspiranti all'assunzione**, per iscritto o di persona, senza che vi sia stata alcuna iniziativa da parte dell'azienda. Questa fonte non viene sfruttata come si dovrebbe. Ciò è dovuto a varie ragioni. Innanzitutto al fatto che le domande pervengono all'azienda non quando essa ha una precisa necessità di reclutamento, ma in ordine sparso. Una seconda ragione della scarsa utilizzazione delle domande dirette è dovuta alla scarsa comunicazione e allo scarso

---

<sup>10</sup> G. Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane, persone, relazioni e valore, MC Graw Hill, 2005

coordinamento esistente tra ufficio e ufficio. Accade pertanto che venga data risposta negativa ad una persona che fa domanda di assunzione mentre si procede, nello stesso tempo, ad impostare il reclutamento per cercare una persona con le stesse caratteristiche di quella che è stata scartata.

❖ **Le scuole, gli istituti e le università.**

La ricerca per mezzo di tali organismi presenta il grande vantaggio di raggiungere in modo certo i giovani che stanno acquisendo una qualifica professionale e che presto entreranno nel mondo del lavoro. A proposito della fonte costituita dalle scuole, istituti e università, si può distinguere un'azione di reclutamento a lungo termine da un'azione immediata.

Per quanto riguarda la prima è rivolta a creare nei giovani un'immagine dell'azienda come a quella in cui potrebbero entrare a fare parte in un futuro: essa si svolge per tutta la durata degli studi

Per la seconda invece, l'azienda può intervenire prima della fine del corso, facendosi segnalare i nominativi dei giovani che stanno frequentando l'ultimo anno.

❖ **Organizzazioni, enti ed associazioni locali,**

Il ricorso a questa fonte è limitata alle persone di minore qualificazione, con le quali sarebbe impossibile entrare in contatto in qualsiasi altro modo. Tra queste fonti possiamo notare: le parrocchie, i comuni e le organizzazioni sindacali locali.

❖ **Le aziende concorrenti,**

Presso le aziende concorrenti è possibile rintracciare individui esperti e qualificati ed in grado quindi di eseguire subito i compiti. Tale ricerca deve essere accompagnata da un'estrema delicatezza e prudenza: in caso contrario, si potrebbero scaturire risultati controproducenti.

❖ **I centri per l'impiego**

Ai centri per l'impiego si rivolgono coloro che non hanno occupazione. Oltre a loro si rivolgono datori di lavoro della zona per trovare lavoratori adatti alle loro esigenze: se sei registrato in banca dati e se il tuo

curriculum corrisponde ai requisiti specificati dal datore di lavoro, il centro per l'impiego può segnalare il tuo nominativo al datore di lavoro per un colloquio di lavoro.

❖ **I consulenti aziendali,**

I consulenti svolgono una duplice funzione. Da un lato assistono l'azienda nella scelta delle varie fonti, nell'impostazione dei programmi; dall'altro sono essi stessi una fonte di reclutamento, in quanto forniscono all'azienda, candidati che essa non avrebbe mai potuto trovare.

❖ **Le inserzioni sui giornali,**

è il metodo classico di reperimento di personale ed è uno strumento di comunicazione di massa. Non si deve dimenticare che le inserzioni per ricerca di personale hanno lo scopo di vendere qualcosa. Per ottenere tale scopo, vanno posti in evidenza tutti gli elementi suscettibili di indurre il pubblico desiderato a soffermarsi su di esse ed a prendere in considerazione l'offerta che vi è contenuta.

Il costo del reclutamento attraverso le inserzioni è piuttosto sensibile, soprattutto se non ci si limita ad un annuncio economico di poche parole

❖ **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 al fine di effettuare un primo screening.

## 1.4.2 LA VALUTAZIONE TRAMITE UN ITER SELETTIVO

La necessità di raccogliere il maggior numero di informazioni sul candidato conduce a sviluppare più fasi all'interno del processo di selezione: una fase di screening dei curricula e una fase di valutazione dei candidati tramite varie tecniche. La fase di screening ha l'obiettivo di filtrare i candidati interessanti sulla base di determinate caratteristiche che sono ritenute minime accettabili da parte dei selezionatori. Qualora sia stata effettuata un'attività di pre-screening, nella fase di reclutamento, questa fase può essere omessa. La fase di valutazione costituisce il cuore del processo di selezione.

Una volta che i potenziali candidati hanno superato la fase di reclutamento, prende avvio il momento della valutazione. A tale fine sono disponibili vari metodi, tra cui principalmente:<sup>11</sup>

- a. Test psicometrici: attitudinali, di personalità, di intelligenza ecc. La loro somministrazione può precedere o seguire l'intervista, fornendo a quest'ultima importanti elementi di riscontro. I test attitudinali sono questionari standardizzati per l'analisi di fattori che pongono richieste differenziali a ipotetici processi di base, ad esempio la rapidità esecutiva, l'esattezza spaziale e temporale di risposta ecc. I test di personalità sono costituiti da materiale strutturato e hanno la finalità di esplorare la personalità nella sua globalità, fornendo un quadro interpretativo e predittivo del comportamento. I test di intelligenza consentono una valutazione del livello intellettuale, sono costituiti da una serie di prove a difficoltà crescente, allo scopo di misurare le funzioni psichiche.
- b. Il colloquio/intervista rappresenta un momento essenziale in ogni processo di selezione, indipendentemente dal tipo di strutturazione e finalità della stessa. Costituisce una comunicazione a due vie, mette in atto

---

<sup>11</sup> P. Argentero, Intervista di selezione, Franco Angeli, 2003

processi osservativi, proiettivi e reattivi. Consente di cogliere aspetti linguistici, intellettivi, realizzativi e motivazionali.

- c. Gli assessment centers, i quali sono metodi di valutazione di tipo multiplo, che includono in genere interviste, test e prove di simulazione, in cui i candidati sono osservati e valutati da più valutatori su una serie di fattori prefissati. L'osservazione e la registrazione dei comportamenti e della diversa modalità di percezione, elaborazione e reazione a "stimolazioni fortemente standardizzate" è considerata indicativa di caratteristiche e differenze interindividuali che i candidati mettono in gioco. Il principale vantaggio deriva dalla loro durata che può variare da uno a cinque giorni, in tale modo si ha la possibilità di osservare in modo prolungato i candidati in molteplici situazioni formali ed informali.

All'interno dei processi di selezione, l'attenzione del selezionatore si focalizzerà sia sul potenziale sia sulle competenze dei candidati. Per potenziale si intende l'insieme delle caratteristiche, delle aspirazioni delle persone, al fine di fare progetti sul loro futuro. Per competenze si intende l'insieme di conoscenze, capacità, atteggiamenti, rispetto a determinate situazioni lavorative, tale da occuparsene in maniera professionalmente adeguata.

Sia dopo il colloquio che dopo l'assessment center viene stilato un rating, relativo a ciascun partecipante, riferito alle diverse variabili esplorate. Verranno utilizzati degli appositi moduli all'interno dei quali il selezionatore attribuisce un punteggio per ciascuna variabile presa in considerazione. Questa modalità consentirà di tradurre in termini numerici un insieme di valutazioni su elementi psicologici.

La fase espressiva della valutazione consiste nel riportare in parole o in simboli il giudizio formulato mentalmente. La tecnica di espressione dei giudizi è connessa, oltre che a eventuali specifiche esigenze organizzative, anche con:

1. Il tipo di giudizio che può essere globale, se prende in considerazione il candidato nel suo insieme, o analitico, se si riferisce a tratti specifici.

2. La graduazione del giudizio, ad esempio sopra la media, nella media, sotto la media
3. La modalità di espressione, ad esempio rapporto libero, scala verbale, graduatoria ecc.

### **1.4.3 ACCOGLIMENTO E INSERIMENTO IN AZIENDA**

Per prima cosa voglio distinguere i due concetti: con il termine accoglimento si intende l'insieme di iniziative volte a fornire al soggetto le informazioni utili per poter svolgere al meglio le proprie mansioni e per conoscere l'ambiente in cui è entrato a fare parte; con il termine inserimento si intendono tutte quelle iniziative di informazione e assistenza formativa volte a seguire il nuovo assunto nel primo periodo di attività. L'inserimento è qualcosa di più rispetto all'accoglimento poiché il soggetto è già nel posto di lavoro e mira solo a facilitare la sua partecipazione alla vita aziendale.

Il contenuto di un programma di orientamento può variare da azienda ad azienda ed anche a seconda del tipo di neo-assunti a cui si rivolge. Ciò che conta è che esso deve essere orientato agli obiettivi che si considerano raggiungere. Questo programma dovrebbe contenere questa serie di azioni:

- Informazioni trasmesse in fase di assunzione
- Informazioni trasmesse sul posto di lavoro
- Informazioni di carattere generale, trasmesse dalla direzione del personale
- Valutazione del diretto superiore

Per quanto riguarda il contenuto del programma, deve comprendere tutte le informazioni che servono al neo-assunto per entrare a far parte dell'ambiente lavorativo; si parla di:<sup>12</sup>

- Informazioni sul lavoro: per comprendere i compiti che dovrà svolgere e il ruolo che dovrà ricoprire

---

<sup>12</sup> A. Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

- Informazioni sulle persone: per conoscere quelli che saranno i suoi futuri colleghi
- Informazioni sull'orario di lavoro: per conoscere l'orario di inizio e fine lavoro, le pause, disposizioni previste per ritardi e assenze
- Informazioni di carattere generale: per conoscere in termini generale l'azienda in cui entrerà a fare parte.
- Informazioni sulla retribuzione: per conoscere l'entità e gli elementi costitutivi della retribuzione, le ragioni di alcune trattenute
- Informazioni su malattie e infortuni: per conoscere diritti e doveri in caso di assenza per malattia e infortuni sul lavoro
- Informazioni sui regolamenti interni: per conoscere alcuni elementi esclusivi interni all'azienda, come cancelleria, la gestione di documenti riservati.

Inoltre la durata delle fasi di accoglimento e inserimento può variare da caso a caso in funzione delle dimensioni dell'azienda, del personale e dei mezzi di cui dispone per realizzarlo. Molto spesso il piano di orientamento si esaurisce col primo giorno o al massimo entro la settimana.

L'ultima fase del processo di selezione è quella relativa all'inserimento in azienda del candidato.<sup>13</sup> È interessante notare che spesso nelle organizzazioni, mentre viene data grande importanza al momento della valutazione, si trascura di curare la fase di inserimento del candidato; eppure il processo di selezione non può dirsi ancora terminato, e può capitare che dopo il primo periodo di inserimento il neoassunto decida di non confermare l'assunzione: è infatti al candidato che spetta l'ultima parola sulla procedura di selezione: accettare o rifiutare l'offerta di lavoro.

Molto importante è anche la tipologia di strumenti utilizzati nel processo di orientamento, e può variare in base alla dimensione dell'azienda, al numero di nuovi dipendenti ecc. Gli strumenti più utilizzati sono i colloqui individuali, gli opuscoli, le riunioni di gruppo e le visite ai vari uffici:

---

<sup>13</sup> [www.risorseumaneonline.org](http://www.risorseumaneonline.org)

1. I colloqui individuali costituiscono uno strumento fondamentale per l'accoglimento del candidato in azienda. Essi hanno luogo tra il nuovo assunto e i funzionari della Direzione del Personale e si crea un vero e proprio contatto umano tra l'azienda e il nuovo assunto.
2. Gli opuscoli hanno la finalità di chiarire e mettere in risalto i vari aspetti dell'azienda in modo da chiarire ai nuovi assunti le idee. Tutte le informazioni vengono presentate in forma grafica, per rendere più interessante il contenuto e invogliare alla lettura.
3. Le riunioni di gruppo costituiscono uno strumento utile quando vengono assunte 5-10 persone nello stesso periodo. Esse costituiscono un notevole risparmio di tempo nella presentazione di informazioni d'interesse comune.
4. Le visite nell'azienda consentono al neo-assunto di farsi un'idea dell'ambiente di lavoro, dell'ubicazione del posto di lavoro e delle relazioni all'interno dell'azienda. Le visite sono effettuate sia per singoli individui che per gruppi di neo-assunti.

Volevo esporre un esempio di un piano di accoglimento e inserimento per laureati:<sup>14</sup>

- a) Accoglimento: inizia con la presentazione del nuovo assunto al Direttore del personale e al capo dell'addestramento. Si cerca di analizzare le caratteristiche dell'interessato che non sono trascritte nei documenti di assunzione. Dopo il breve colloquio, seguirà un giro all'interno dell'azienda.
- b) Formazione metodologica: questa sarà la parte formativa vera e propria, con durata di un paio di ore al giorno, per 4 o 5 giorni. Si discute sul metodo di risoluzione dei problemi, si tratta il rapporto tra colleghi e il rapporto con i superiori, si mette in evidenza l'importanza del fattore morale sui risultati del rendimento ecc..

---

<sup>14</sup> A.Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

- c) Formazione tecnologica: vengono illustrati il procedimento di lavoro e gli impianti del settore di lavorazione in cui il nuovo assunto è stato immesso.
- d) Assistenza: il capo dell'addestramento nei primi mesi cercherà di seguire e correggere il nuovo assunto
- e) Al termine del primo mese, il capo dell'addestramento e il capo diretto compileranno un foglio di valutazione.

I neo assunti possono inserirsi in azienda tramite contratto a tempo determinato, indeterminato e contratto part-time. Ultimamente sono state introdotte nuove tipologie di inserimento, che esporrò qui di seguito<sup>15</sup>:

- ❖ **Apprendistato:** è un contratto formativo, dove il datore di lavoro oltre a versare una somma per l'attività svolta, garantisce all'apprendista una formazione professionale. Ha una durata massima di 3 anni e deve avere forma scritta, per specificare la prestazione alla quale è adibito l'apprendista.
- ❖ **Contratto di inserimento:** è un contratto volto a inserire nel mercato del lavoro alcune persone, attraverso un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali del singolo a un determinato contesto lavorativo. Ha una durata di 9-18 mesi ed ha forma scritta; la mancanza di forma scritta comporta la nullità del contratto.
- ❖ **Lavoro a chiamata:** è un contratto in cui il lavoratore è a disposizione del datore di lavoro per svolgere prestazioni di carattere discontinuo. Può essere stipulato da qualsiasi azienda, tranne che dalla pubblica amministrazione. Deve avere forma scritta e deve contenere una serie di elementi: durata, modalità della disponibilità, trattamento economico ecc.
- ❖ **Tirocinio estivo:** è rivolto ai giovani, iscritti ad un ciclo di studi presso l'università, che possono svolgere durante le vacanze estive. Come ogni tirocinio non è un rapporto di lavoro, ma costituisce un'esperienza

---

<sup>15</sup> G.Gandolfo, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test, assessment), Franco Angeli, 2003

formativa svolta in azienda. Ha una durata di 3 mesi e l'azienda può retribuire il tirocinante con una somma non superiore a 600 euro.

Concludo puntualizzando il fatto che è molto importante per il nuovo assunto disporre di un buon programma di orientamento da parte dell'azienda, riguardo la storia, l'organizzazione, i servizi, la retribuzione ecc..

È quindi compito dell'azienda, nel suo stesso interesse, fornire al nuovo arrivato tutte le informazioni necessarie per non farlo mai sentire a disagio.

## **1.5 E-RECRUITMENT**

I cambiamenti in atto nella società hanno spinto a ridisegnare gli strumenti per il reclutamento, al fine di garantire alle aziende un profilo di workers all'altezza delle sfide che il mercato impone. L'e-recruitment si è diffuso nei primi anni '90 negli Stati Uniti, in Italia ha avuto uno sviluppo molto più lento e ha preso forma nella cosiddetta Job Board, una vera e propria bacheca virtuale dov'è possibile pubblicare annunci per i job seeker. Lo sviluppo del web ha portato a numerosi cambiamenti nel mercato del lavoro e in molte organizzazioni, come confermato dalla rilevazione Istat del 2010, l'utilizzo del computer e di internet si sta rapidamente diffondendo sia in ambito familiare sia in ambito lavorativo.

Grazie ad internet la domanda e l'offerta di lavoro possono utilizzare il medesimo canale di ricerca con evidenti vantaggi per la copertura di un posto vacante.<sup>16</sup> Tuttavia questo strumento presenta numerosi limiti, poiché non appare pienamente in grado di assicurare una corretta e completa diffusione di tutte le informazioni tra i diversi attori.

Un altro vantaggio dell'e-recruitment consiste nella velocità del reclutamento di personale. Ciò si verifica utilizzando internet sia durante la pubblicazione della disponibilità di posti di lavoro, sia nella fase di acquisizione delle risposte e dei curricula dei candidati. Inoltre il fatto che internet opera 24 ore su 24 per sette

---

<sup>16</sup> [www.istud.it](http://www.istud.it)

giorni su sette, permette ai job seeker e ai datori di lavoro di operare con maggiore flessibilità.

Un ulteriore vantaggio consiste nei costi contenuti di questa forma di reclutamento, in quanto permette di evitare i costi d'inserzioni, le spese di spedizione e alleggerire il carico di lavoro alle risorse umane.

Di contro, l'e-recruitment presenta dei limiti ovvero molto spesso è assente la diffusione tra certi gruppi sociali dei mezzi tecnici ,si ha alto grado di strutturazione dove viene meno la componente umana e una grande quantità di curriculum acquisita, forse troppa.

Vantaggi	Svantaggi
<b><i>Convenienza</i></b>	<b><i>troppi candidati</i></b>
<b><i>Rapidità</i></b>	<b><i>Problemi logistici</i></b>
<b><i>Maggiore possibilità di successo</i></b>	<b><i>Problemi tecnologici</i></b>
<b><i>Semplicità di utilizzo</i></b>	<b><i>Non sempre è efficace</i></b>
<b><i>Efficienza</i></b>	<b><i>Eccessiva impersonalità</i></b>
<b><i>Riduzione delle spese</i></b>	<b><i>Problemi legati</i></b>

Fonte : Master Istud 2013-2014

Quando un candidato si mette alla ricerca di lavoro può decidere di dare visibilità al proprio curriculum. Questo tipo di azione viene chiamata passiva, poiché il candidato non si propone per una posizione lavorativa, ma si limita a mettere in evidenza le proprie competenze e capacità. I servizi che possono essere attivati per questo tipo di ricerca di lavoro passiva sono:

- I social network: sono reti multimediali attraverso le quali si condividono informazioni ed esperienze. I job seeker possono così creare un curriculum online e intraprendere rapporti con le aziende.

- Blog : sono diari in cui i job seeker pubblicano articoli per arrivare a crearsi una vera e propria reputazione online.
- Comunità virtuali: permette al candidato di attivare una rete di contatti in uno specifico settore e di mettere in mostra le proprie capacità professionali.

Quando invece il candidato invia il curriculum per una posizione lavorativa, si parla di ricerca attiva. Gli strumenti a disposizione sono:

- Pure player online: vengono messi a disposizione dei job seeker delle bacheche virtuali, nelle quali le aziende pubblicano i loro annunci di lavoro. Grazie a questo servizio il job seeker viene a conoscenza di numerose proposte di lavoro e seleziona l'offerta più opportuna.
- Sito aziendale: i job seeker possono sfruttare l'opportunità degli annunci pubblicati dalle aziende sul proprio sito aziendale. Inoltre sono possibili autocandidature, compilando gli appositi moduli.

Anche le imprese possono ricercare attivamente o passivamente un certo candidato. La ricerca passiva consiste nel comunicare un'offerta di lavoro tramite il proprio sito aziendale oppure attraverso servizi esterni.

La ricerca attiva invece, porta l'azienda a ricercare uno o più candidati per una specifica posizione. L'azienda non si limita a rendere nota l'offerta di lavoro, ma cerca attivamente i candidati da assumere. Gli strumenti utilizzati sono:

- Blog
- Social network

I social media preferiti dalle imprese sono LinkedIn con il 65% e Facebook con il 21,50%. Le figure che vengono maggiormente ricercate sono quelle che devono ricoprire posizioni manageriali.

Inoltre molte aziende in Europa utilizzano una pagina Facebook per scopi di reclutamento, questo perché:

- Facebook è molto più dinamico rispetto a LinkedIn, proprio per questo i candidati possono aggiornare quasi quotidianamente i loro profili.

- Su Facebook le aziende possono caricare gratis contenuti avanzati di reclutamento, mentre su LinkedIn alcuni contenuti sono esclusivamente a pagamento.
- Facebook ha un bacino di utenza molto più ampio di circa 800 milioni di utenti in tutto il mondo, rispetto a LinkedIn con un totale di utenti di circa 120 milioni.
- Inoltre quando si tratta di employer branding in molti preferiscono Facebook.

Il leader del reclutamento online oltre LinkedIn e Facebook, è Monster, il quale favorisce l'incontro tra persone e opportunità di lavoro. Ha un database contenente i curriculum vitae più grande d'Italia e un portafoglio di servizi in grado di supportare l'intero processo di selezione.

Da questo breve excursus, si è potuto vedere che il web rappresenta un'opportunità sia per i job seeker sia per le aziende. Inoltre per far sì che l'e-recruitment diventi uno strumento vantaggioso per reclutare figure professionali, è necessario che l'intero processo di reclutamento si sottoponga ad un reengineering in tutte le sue parti.

## **1.6 IL RUOLO E LE SCELTE DEI SELEZIONATORI**

Il processo di selezione potrebbe avere risultati diversi non solo a seconda delle caratteristiche dei candidati, ma anche a seconda delle caratteristiche dei selezionatori.

Il primo fattore di influenza nel processo di selezione è il genere dei selezionatori. È emerso che gli stereotipi maggiori si sono rilevati nei selezionatori maschi: nelle interviste ai selezionatori maschi, le donne sono state considerate più adatte ai lavori amministrativi, mentre gli uomini maggiormente adatti a compiti tecnici. Al contrario le selezionatrici non hanno espresso alcuna opinione in merito al fatto che il genere possa identificare l'attività più adatta da svolgere.

Il secondo fattore di influenza nel processo di selezione è il percorso formativo e professionale. Tra i principali titoli di studio dei selezionatori laureati abbiamo: psicologia, scienze politiche e poi anche lauree più tecniche come economia e giurisprudenza. Dalle interviste effettuate ai selezionatori possiamo mettere in risalto il fatto che non è tanto quanto hanno appreso negli anni universitari a guidare i loro criteri di selezione, bensì l'esperienza. Inoltre la capacità del selezionatore consiste nel comprendere gli aspetti della personalità ovvero individuare nei candidati le aspettative, l'attendibilità e le capacità relazionali.

Il ruolo principale del selezionatore è quello di cogliere le esigenze delle aziende, tradurle in una job description, confrontarla con i curricula e valutare nel colloquio che tipo di aspettative un certo curriculum genera.

L'obiettivo principale del selezionatore è compiere meno errori possibili per rendere economico il processo di selezione, e quindi per evitare possibili costi aggiuntivi per ricominciare il processo.

Per quanto riguarda le scelte effettuate dai selezionatori andremo a considerare, alcune variabili inerenti i candidati, che loro prendono in considerazione per una scelta finale, durante la simulazione del processo di selezione.

Un primo elemento da commentare è quello relativo alle scelte dei selezionatori circa il genere dei candidati. Tramite una simulazione si è potuto rilevare che la scelta dei selezionatori non ha portato a differenze drastiche tra maschi e femmine. Le donne non vengono scelte per mansioni tecniche perché poco presenti sul mercato, sia in termini di qualifiche, sia in termini di curricula inviati alle aziende; mentre saranno scelte per i ruoli amministrativi perché più precise.

Un secondo elemento da commentare in riferimento alle scelte dei selezionatori è l'età. La maggior parte dei soggetti scelti sono venticinquenni. Più giovane è il candidato e più sarà propenso ad adattarsi alle esigenze aziendali per crearsi una base di esperienza in vista di una futura stabilità professionale. Inoltre il venticinquenne neolaureato sarebbe maggiormente gestibile anche dal punto di vista economico-amministrativo rispetto ad un trentenne.

Il terzo aspetto da commentare è la provenienza geografica del candidato. È emerso che i pregiudizi culturali da parte delle aziende sono elementi che possono entrare in gioco, ma non rappresentano la motivazione principale nella scelta dei candidati.

Il quarto aspetto da considerare è l'origine sociale del candidato, intesa come professione del padre e della madre. Essa non entra nelle scelte dei selezionatori, anche se è importante per quanto riguarda la motivazione e le aspettative del candidato. Molto spesso emerge infatti che i candidati che provengono da una famiglia operaia sono considerati più realistici e con maggiori motivazioni rispetto ai figli di imprenditori, che potrebbero essere poco abituati ai sacrifici.

L'ultimo aspetto da considerare sono gli studi effettuati. I selezionatori preferiscono i candidati in possesso di una laurea, soprattutto per il profilo di addetto al marketing; mentre per i ruoli amministrativi molto spesso viene preferito il diploma.

Inoltre viene specificato che i selezionatori preferiscono una laurea in economia per mansioni legate agli aspetti strategico-amministrativi, mentre per gli addetti ai sistemi informatici è preferita una laurea in ingegneria.

# CAPITOLO 2 METODOLOGIE DI SELEZIONE DEL PERSONALE

## 2.1 IL COLLOQUIO: CENNI PRELIMINARI

Negli anni '60-'70 i colloqui erano molto liberi, non strutturati, senza griglie predeterminate, permettendo ai candidati di fare libere associazioni. Negli anni '80 si sviluppano i colloqui pilotati. Oggi è diffuso anche il colloquio semipilotato, dove il candidato può fare domande e il selezionatore può non seguire uno schema di domande predefinito.

Il colloquio tra il candidato e il selezionatore rappresenta una metodologia di selezione più diffusa. È un processo di comunicazione a due vie: dove due o più soggetti si scambiano una serie di informazioni, attraverso una serie di mezzi (tecnica di intervista).

Qui sotto elenco brevemente i punti fondamentali di un processo di intervista, che riprenderò nel paragrafo successivo.

### Elementi inerenti i colloqui

1. Preliminari
2. Appuntamento
3. Ambiente del colloquio
4. Scopi del colloquio
5. Inizio del colloquio
6. Scelta del tipo di colloquio
7. Gestione e conduzione del colloquio
8. Riflessioni
9. Conclusioni
10. Valutazione ed elaborazioni di rating

Fonte: Giuseppe Gandolfi (2003)

Il colloquio può essere libero, strutturato, semistrutturato (semipilotato) e pilotato, e deve cercare di analizzare la motivazione, le capacità e le conoscenze del soggetto. Il colloquio libero si svolge senza nessuno schema rigido e predeterminato; il selezionatore non indirizza, non incanala, non suggerisce alcuno schema, ma dopo una breve presentazione, lascia ampio spazio di gestione al candidato. Il selezionatore si porrà in una condizione meno invasiva possibile, analizzando, registrando e valutando tutto quanto il selezionato mette in gioco. Questo tipo di intervista è adatta per candidati di alto livello, tuttavia necessita di valutatori competenti e preparati alla valutazione. Infine la modalità principale di fare le domande è la modalità aperta, in quanto non deve condizionare in alcun modo le risposte del candidato.

Il colloquio strutturato si basa su domande strutturate da inserire nella griglia dell'intervista. Questo tipo di colloquio favorisce una valutazione più attendibile delle risposte, poiché se si ripetesse il colloquio si otterrebbero i medesimi risultati.

Il colloquio semistrutturato è una via di mezzo tra il colloquio libero e quello strutturato. In questo caso si segue uno schema di domande predefinito, lasciando libera iniziativa all'intervistatore nell'approfondire alcune tematiche particolarmente importanti.

Il colloquio pilotato, si svolge in un clima disteso dove si crea una “botta e risposta” tra l'intervistato e l'intervistatore, al fine di raggiungere un obiettivo comune ovvero l'idoneità reciproca.

Prima di incontrarsi con il candidato è importante documentarsi su alcuni aspetti da esplorare e chiarire. Prima della fase di selezione, viene fatto compilare un questionario informativo che serve a raccogliere, omogeneizzare e conservare le informazioni.

Il larghissimo impiego del colloquio risiede nell'estrema facilità con cui chiunque può farvi ricorso. Basso costo, non necessita di una particolare attrezzatura e preparazione, tutti fattori che fanno presumere a molti di aver risolto i problemi della selezione con un semplice colloquio.

Inoltre nel colloquio di selezione bisogna prendere in considerazione alcuni fattori preliminari per la buona riuscita:<sup>17</sup>

- ❖ Un ambiente tranquillo dove il candidato si possa sentire a proprio agio;
- ❖ Un lasso di tempo che consenta al soggetto di acquisire gli elementi utili, senza nessun tipo di frenesia;
- ❖ Avere comprensione poiché il candidato si può trovare in una condizione di forte tensione.

Molto spesso la situazione che si viene a creare durante un colloquio può dipendere da alcune variabili quali:

- ❖ Identità del candidato e dell'intervistatore, ovvero età, sesso, idee, esperienze passate ecc
- ❖ Variabili inerenti l'intervistatore, come la socievolezza, il prestigio, la competenza professionale, l'equilibrio ecc
- ❖ Variabili inerenti il candidato ovvero, la capacità comunicativa, percezione della situazione, emotività ecc
- ❖ Variabili inerenti la forma del colloquio ovvero, la forma delle domande, la modalità di svolgimento del colloquio ecc.

Il colloquio a due vie, deve favorire un rapporto interpersonale tra il selezionatore e l'intervistato, proprio per questo si parla di colloquio e non di interrogatorio.

Da evitare sono le domande chiuse e implicative, le quali portano a una risposta in funzione della domanda, e riducono la spontaneità e l'attendibilità dei risultati raggiunti. Sono da evitare da parte dell'intervistatore:<sup>18</sup>

- Errori di giudizio, dovuti ad un eccessivo soggettivismo della situazione
- Effetto alone, consiste nell'esprimere un giudizio complessivo positivo o negativo per il solo fatto di essere rimasti impressionati da una singola caratteristica.

---

<sup>17</sup> A. Martone, La selezione del personale, Guerini e Associati, Milano, 2002

<sup>18</sup> A. Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

- Errore di proiezione, ovvero consiste nell'andare a valutare più positivamente delle caratteristiche dell'intervistato, che in realtà appartengono all'intervistatore.
- Errore di rimozione, consiste nel non volere vedere alcune caratteristiche o aspetti dell'intervistato
- Errore di pregiudizio/stereotipi: consiste in immagini mentali che l'intervistatore associa a determinate persone. L'intervistatore è prigioniero inconsapevole di determinati miti.

Le domande aperte invece consentono di capire la personalità e le capacità dell'intervistato, senza imporgli degli standard prefissati. In questo modo ci sarà maggiore attendibilità e veridicità dei materiali raccolti.

L'obiettivo finale del selezionatore è cercare di fornire una valutazione, proveniente dall'osservazione e dall'interpretazione il più obiettiva possibile.

### **2.1.1 DIFFERENZA TRA COLLOQUIO E INTERVISTA**

Riguardo la corrispondenza o no di significato tra colloquio e intervista, ci sono dei pareri contrastanti.

Alcuni autori sostengono che spesso vengono usati come sinonimi, però non esprimono lo stesso concetto. La differenza fondamentale sta nella motivazione del soggetto: il colloquio indica degli incontri che avvengono su richiesta dell'intervistato, ovvero è l'intervistato che richiede un appuntamento con l'azienda; l'intervista invece avviene su richiesta dell'azienda e invita l'intervistato a presentarsi al colloquio.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> P.Argentero, Intervista di selezione, Franco Angeli, 2003

Schematicamente le principale differenze tra intervista e colloquio:

<b>INTERVISTA</b>	<b>COLLOQUIO</b>
Motivazione estrinseca Strutturazione Attenzione al contenuto Intervistatore oggettivo Centrata sul cosa	Motivazione intrinseca Non strutturazione Attenzione alla persona Intervistatore soggettivo Centrata sul come

Nonostante le differenze concettuali tra colloquio e intervista, nel corso di questo elaborato verranno utilizzati indifferentemente i due concetti, in quanto sono un semplice mezzo di comunicazione tra due o più soggetti.

### **2.1.2 FASI ESSENZIALI DEL COLLOQUIO/INTERVISTA**

Come ho già accennato precedentemente, il colloquio rappresenta una delle metodologie più utilizzate per la selezione del personale; proprio per questo andrò a illustrare nello specifico le quattro fasi che lo compongono:<sup>20</sup>

1. La preparazione
2. La conduzione
3. La chiusura
4. La valutazione del candidato

La prima fase consiste nella preparazione dell'intervista, elemento fondamentale per una buona riuscita del colloquio. Prima di iniziare un qualsiasi colloquio/intervista, bisogna tenere presenti i seguenti sei punti:<sup>21</sup>

- Scelta dell'intervistatore: la persona delegata per svolgere l'intervista deve essere selezionata con molta attenzione, poiché se venisse individuata una

<sup>20</sup> G. Gandolfo, il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test, assessment), Franco Angeli, 2003

<sup>21</sup> A.Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli 2002

persona sbagliata si andrebbe a compromettere la riuscita dell'intervista. Nella scelta dell'intervistatore si deve tenere conto: della maturità ed obiettività dei giudizi, della conoscenza dell'azienda, dell'educazione e della preparazione nell'utilizzo delle tecniche di intervista.

- Preparazione dell'intervistatore: l'intervistatore prima dell'incontro con l'intervistato deve reperire il maggior numero di informazioni a riguardo; così eviterà di perdere tempo durante l'intervista. Le fonti a cui può attingere l'intervistatore per raccogliere informazioni sono: la lettera di domanda, i rapporti su eventuali colloqui precedenti ecc..

Inoltre deve studiare il ruolo che l'intervistato dovrà ricoprire all'interno dell'azienda se venisse assunto. A tale fine deve documentarsi sulla mansione che dovrà svolgere, sulla possibilità di carriera e sulla retribuzione.

Infine l'intervistatore deve dare una valutazione il più oggettiva possibile, evitando errori di pregiudizio ed effetti alone. L'analisi di questi elementi consente di: compiere una prima valutazione parziale sul candidato, decidere quali argomenti approfondire durante l'intervista, evidenziare e puntualizzare eventuali lacune nella documentazione e infine individuare punti di forza e criticità.

- Preparazione dell'ambiente: prima di iniziare qualsiasi tipo di colloquio/intervista bisogna curare nel minimo dettaglio l'ambiente in cui l'intervistato si troverà. La preparazione dell'ambiente comprende una serie di fattori:
  - La puntualità: se l'azienda esige puntualità dal candidato, anche essa deve garantirla. Una mancanza di puntualità può causare irritazione e ansia nel candidato, con ripercussioni negative all'interno dell'intervista.
  - Fissazione degli appuntamenti con i candidati: le date e le ore dei colloqui vanno fissate tenendo conto anche degli impegni dei candidati. Quindi si deve evitare di imporgli un orario e una data, poiché si potrebbe metterlo in una situazione di difficoltà con

l'azienda in cui lavora attualmente. La soluzione migliore per entrambe le parti è di concordare un appuntamento.

- Sala d'attesa: molta attenzione deve essere tenuta per l'aspetto esteriore dell'azienda, ovvero il candidato deve essere accolto in un ambiente confortevole e non in un corridoio affollato o in uno sgabuzzino squallido. Solitamente la sala d'attesa deve essere ampia, luminosa, con poltrone e tavolini, con materiale di lettura interessante e non distante dai servizi igienici.
- Ambiente in cui si svolge il colloquio: deve essere un ambiente familiare, dove il candidato possa sentirsi a proprio agio e tale da consentire una conversazione amichevole. Nella stanza è preferibile avere solamente due poltrone, una per l'intervistato e una per l'intervistatore.
- Durata del colloquio: occorre fissare un periodo di tempo sufficiente per poter svolgere il colloquio in tranquillità, senza dovere mettere fretta al candidato nelle risposte e considerando anche il tempo necessario di ambientamento. Generalmente i colloqui hanno una durata di 20 minuti per lavori di routine. Se invece si tratta di una posizione executive, il tempo necessario è di 60 minuti. È opportuno iniziare l'intervista quando si è certi di poterla concludere. In ogni caso non deve mai essere troncata, anche quando si giunge alla conclusione che il candidato non possiede i requisiti richiesti.
- Programmazione del contenuto dell'intervista: l'intervistatore deve cercare di preparare un piano di domande da sottoporre all'intervistato e i principali punti sui quali intende soffermarci. Definire un piano non significa vincolare l'intervista, ma semplicemente mantenere l'intervista su certi binari prefissati. I punti fondamentali che devono essere toccati durante l'intervista sono: curriculum di lavoro precedente ( lavori svolti, posizioni ricoperte ecc), curriculum scolastico, rapporti interpersonali con i familiari, interessi ed esperienze riferite al tempo libero e motivazioni lavorative.

La seconda fase, o meglio la fase centrale, consiste nello svolgimento del colloquio tra intervistatore e intervistato. In questa fase possiamo notare la bravura e la capacità dell'intervistatore nello svolgere il colloquio. Per una buona riuscita dell'intervista i punti fondamentali sono:

- L'apertura del colloquio: è la fase più delicata di tutto il colloquio, poiché l'intervistato si può trovare in una situazione di tensione e disagio, provocata dalla nuova situazione. La bravura dell'intervistatore si può evincere se riesce a creare tra lui e l'intervistato un clima amichevole e disteso, inoltre deve essere in grado di sapere rispettare la personalità del candidato e sapere trovare in qualsiasi situazione le parole giuste
- La capacità di porre le domande è una dote che non appartiene a tutti gli intervistatori, ma che distingue in modo netto l'intervistatore abile da quello mediocre. L'intervistatore deve cercare di non porre domande dirette sin dall'inizio del colloquio, deve rivolgere le domande una alla volta, deve evitare di fare domande che hanno risposte implicite, deve formulare le domande utilizzando un linguaggio semplice e se l'intervistato cerca di evadere dalla domanda, non deve formulare un'altra domanda sullo stesso argomento.
- Lasciare parlare l'intervistato: l'intervistatore deve lasciare parlare il candidato il più possibile, in modo che quest'ultimo esalti la propria personalità. Le interviste migliori sono quelle dove è presente un monologo del candidato e sporadici interventi dell'intervistatore. L'intervistatore deve essere in grado di ascoltare e non di criticare e disapprovare le risposte del candidato.
- Prendere appunti: è importante per l'intervistatore appuntarsi durante il colloquio i punti fondamentali, per ricordarsi in seguito l'andamento dell'intervista e per poi trascriverli in forma ordinata.

La terza fase consiste nella chiusura del colloquio. Essa si suddivide in due parti: la prima parte che consiste nell'intervallo tra la decisione dell'intervistatore

di chiudere il colloquio e la conclusione effettiva; la seconda parte si identifica con la conclusione vera e propria. Inoltre eventuali carenze e dubbi devono essere risolti prima che il colloquio sia concluso definitivamente per evitare spiacevoli errori e mancanze. Il candidato deve poter avere spazio per porre domande al selezionatore per cancellare eventuali dubbi.

La fase di chiusura vera e propria può essere paragonata in termini di importanza alla fase di apertura, in quanto l'intervistatore deve mostrare cortesia e gentilezza. Inoltre degli elementi essenziali sono accompagnare il candidato alla porta della stanza e di concedergli i propri auguri per il futuro.

L'ultima fase del processo di intervista/ colloquio è l'osservazione dei dati raccolti e la valutazione del candidato. Il selezionatore deve redigere una relazione su quanto avvenuto ovvero un documento che comprende sia la descrizione del candidato sia la valutazione dell'idoneità o non idoneità. Il selezionatore deve dilazionare i tempi della valutazione ovvero è sempre meglio dare una valutazione a mente fredda e lucida non necessariamente una valutazione istintiva. Inoltre deve seguire uno schema valutativo che riporti le informazioni in modo sistematico, in modo tale da far sì che il giudizio non sia frutto della semplice impressione. Durante questa ultima fase l'intervistato deve:

- Raggruppare tutti i dati raccolti durante i colloqui;
- Dare un significato a ciascun elemento raccolto;
- Distinguere gli elementi utili da quelli non, per poter poi arrivare a un giudizio finale;
- Fornire un giudizio finale.

Nella redazione della relazione il selezionatore deve adottare alcuni accorgimenti ovvero: evitare un linguaggio tecnico e commenti ridondanti; viceversa è bene utilizzare frasi semplici, argomentandone il contenuto e rimanere sul piano descrittivo.

## 2.2 I TEST (ASPETTI INTRODUTTIVI)

L'origine etimologica della parola test proviene da “testa”, intendendo il vaso di coccio con cui gli alchimisti nel Medioevo sperimentavano l'utilizzo di varie sostanze e le reazioni che avevano, per arrivare alla formula dell'oro.

Anche gli antichi Greci utilizzavano i test per valutare il carattere, il coraggio e la prestanza fisica dei propri allievi.<sup>22</sup>

Un contributo importante alla nascita dei test venne dal medico francese Esquicon (1838) che per primo propose l'utilizzo di test per valutare il livello mentale di un individuo.

Anche i test d'intelligenza non verbali, nacquero nello stesso periodo, sempre ad opera di un medico francese, Seguin (1866), i cui test si basavano sull'incastro di oggetti di forma diversa in apposite strutture.

Gli italiani Guicciardi e Ferrari nel 1896 elaborarono reattivi per le misurazioni fisiologiche e di movimento e misurarono l'intensità di percezione.

Infine intorno agli inizi della prima guerra mondiale, gli psicologi americani proposero che tutti gli uomini che dovevano entrare a far parte dell'esercito, venissero sottoposti a dei test di gruppo. I reattivi che gli psicologi furono in grado di creare furono chiamati “Army Alpha Test e Army Beta Test. Il primo era costituito da quesiti di natura generale. Il secondo costituito da test di natura simbolica, per coloro che non erano in grado di rispondere a domande scritte. Tutto ciò diede un forte impulso all'impiego dei test nelle scuole e in ambito aziendale, per l'assunzione di lavoratori.

Da tale epoca, enorme è stata la diffusione dei test in ambito evolutivo, didattico, psichiatrico, professionale e sportivo.

Il test è un qualsiasi strumento costruito per determinare reazioni osservabili e poi misurabili in maniera oggettiva, ovvero indipendente dal giudizio dell'esaminatore, e standardizzata poiché il singolo dato viene ricondotto a un sistema omogeneo di riferimento.

---

<sup>22</sup> G.Gandolfo, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test e assessment), Franco Angeli, 2003

Una seconda modalità di selezione, molto spesso associata ai colloqui, è data dai tests; i quali se utilizzati in maniera corretta hanno la finalità di facilitare il processo di selezione.

I motivi per cui vengono utilizzati i test, durante il processo di selezione, da parte delle aziende, sono riconducibili all'attendibilità della valutazione ottenuta, nel senso che è possibile ottenere misurazioni standardizzate. Inoltre a differenza delle altre metodologie i test vengono somministrati nel rispetto di regole quali la standardizzazione delle prove, le pari opportunità per i candidati e la trasparenza dei punteggi e delle valutazioni finali.

Prima dell'inizio dell'esame vengono sottoposte ai candidati le regole a cui devono adempiere durante lo svolgimento del test: la durata del test, la modalità di selezione delle risposte nella scheda, la possibilità di apportare correzioni. Esaurite le formalità preliminari, i candidati saranno liberi di lavorare, entro un limite di tempo prestabilito, che solitamente non eccede le due ore.

I risultati raccolti con i test vengono rappresentati in forma grafica e accompagnati da commenti sulla personalità del candidato.

Esiste un'ampia varietà di test, ognuno dei quali misura aspetti diversi. Si può parlare di :<sup>23</sup>

- Test di efficienza intellettuale, i quali includono i test d'intelligenza, i test attitudinali e i test di conoscenza
- Test di personalità, i quali includono i test proiettivi, questionari di personalità e test obiettivi di personalità
- Test degli interessi professionali, i quali hanno l'obiettivo di esplorare gli orientamenti e gli interessi professionali degli individui.

Le funzioni principali dei test sono: funzione valutativa ovvero misurazione diretta del rendimento, funzione predittiva ovvero capacità di predire il comportamento e la funzione diagnostica ovvero possibilità di descrivere le caratteristiche psicologiche di un individuo.

---

<sup>23</sup> G. Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane, persone, relazioni e valore, Mc Graw-Hill, 2005

## 2.2.1 I TEST DI EFFICIENZA INTELLETTIVA

I test di efficienza intellettuale sono volti a misurare il livello conoscitivo di una persona e possono essere distinti in:<sup>24</sup>

- 1) Test d'intelligenza ( come per esempio test di Culture fair e Matrici di Raven)
- 2) Test di abilità
- 3) Test di acquisizione

I test d'intelligenza e di abilità si differenziano dai test di acquisizione poiché misurano le qualità degli individui indipendentemente dalle conoscenze; mentre i test di acquisizione hanno la finalità di misurare le conoscenze di figure professionali elevate.

Ora vado ad illustrare due strumenti di misurazione dell'efficienza intellettuale. Per prima andrò ad illustrare le Matrici progressive di Raven, le quali sono un test utilizzato per la misurazione dell'intelligenza non verbale. In ogni scheda, di difficoltà crescente, viene chiesto di completare la struttura con la figura mancante. Queste matrici sono state elaborate appositamente per persone di differenti livelli di età e di cultura. Sono uno strumento molto utile, in quanto consentono di capire in pochi minuti se una persona è intellettualmente “scadente”, “media”, o “buona”.

Le matrici di Raven hanno 3 livelli di difficoltà:

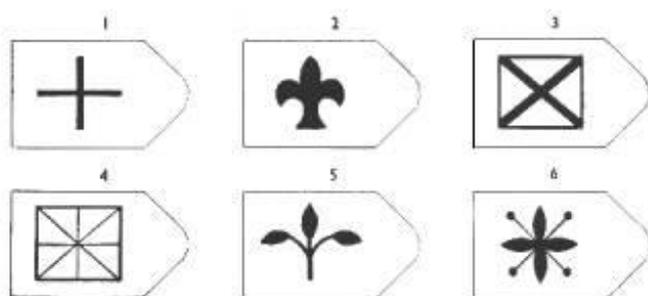
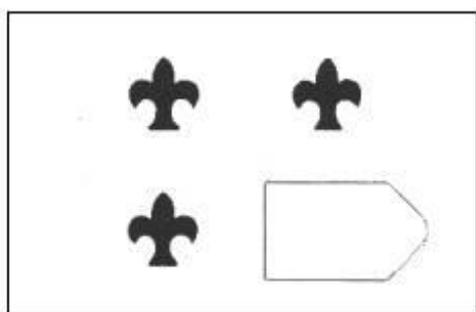
- ❖ Matrici colorate (CPM): vengono usate per valutare la capacità intellettuale di bambini dai 4 ai 10 anni e di persone portatrici di handicap. Ha solamente due matrici A e B presenti nel test standard con ulteriore test (AB) di 12 elementi.
- ❖ Matrici standard (SPM): queste matrici vengono utilizzate per gli adulti. Sono composte da 5 serie ognuna divisa in 12 elementi scritti in nero su sfondo bianco.

---

<sup>24</sup> G.Gandolfo, il processo di selezione. Strumenti e tecniche( colloquio, test e assessment), Franco Angeli, 2003

- ❖ Matrici avanzate ( APM): vengono utilizzate per un livello di efficienza intellettuale elevato. Sono composte da 2 serie e 48 elementi: la prima contiene 12 elementi; la seconda 36. Gli elementi sono in nero su sfondo bianco.

Nell'immagine sottostante vi mostro un esempio della Matrice di Raven:



Fonte : [www.giochicreativi.com](http://www.giochicreativi.com)

Il secondo test è il Culture Fair , promosso da Raymond Cattell, con l'intento di misurare l'intelligenza individuale in maniera tale da ridurre il più possibile l'influenza del clima culturale e del livello d'istruzione. Il vantaggio di questo test consiste nel fatto che essi operano una netta separazione delle capacità naturali, permettendo una più accurata analisi delle potenzialità dell'individuo.

Cattell sosteneva l'esistenza di un fattore generale "g", composto da due tipi d'intelligenza chiamate intelligenza fluida e intelligenza cristallizzata.

L'intelligenza fluida appare come un fattore generale, perché è una sorta di capacità mentale attiva che viene impiegata ora in un problema, ora in un altro.

L'intelligenza cristallizzata è l'insieme dei giudizi critici, è legata all'istruzione e all'esperienze acquisite applicando la propria intelligenza fluida.

Prima della pubertà la differenza tra le due intelligenze è minima, dipende esclusivamente dagli interessi del bambino. Con l'età adulta il divario aumenta, grazie all'esperienza che fa crescere l'intelligenza cristallizzata, con il passare degli anni invece l'intelligenza fluida diminuisce.

I test hanno l'obiettivo di misurare l'abilità fluida, cioè una variabile poco inquinata dai progressi culturali, verbali e linguistici.

### **2.2.2 I TEST DI PERSONALITA'**

I test di personalità detti anche test non cognitivi, sono strumenti di misurazione volti a definire la personalità del soggetto che vi si sottopone. Possono misurare un solo aspetto della personalità o più aspetti.

Questi test includono quei reattivi che esplorano interessi, carattere, relazioni, affettività ecc.

Le tecniche usate nell'indagine psicologica si distinguono in:

- ❖ Soggettive (utilizzo di metodi auto valutativi)
- ❖ Oggettive (utilizzo di metodi oggettivi)
- ❖ Proiettive (utilizzo del concetto di proiezione)

I test di personalità si suddividono in due macroaree: i test psicologici oggettivi e i test psicologici proiettivi. I primi hanno una struttura a forma chiusa in cui le risposte risultano già previste. Lo stimolo consiste in domande a risposta singola o a risposta multipla. L'assegnazione dei punteggi viene effettuata in maniera oggettiva tramite un manuale. L'interpretazione finale richiede la conoscenza delle dinamiche psicologiche e contiene un margine di arbitrarietà. Un limite attribuito a questo test è la possibilità di essere soggetti a falsificazione, nel senso che i candidati potrebbero essere portati a scegliere le risposte percepite come più desiderabili.

I secondi invece, sono caratterizzati dall'ambiguità dello stimolo, che deve essere completato in modo soggettivo da parte del candidato. Ha la finalità di cogliere gli aspetti spontanei del soggetto e quindi a differenza dell'altro, ha il vantaggio

di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile, proprio per questo le risposte risulteranno più spontanee.

Questi test consentono di delineare indirettamente le caratteristiche strutturali della vita psichica del soggetto.

Il termine proiezione è stato introdotto da Freud, e consiste nell'attribuire ad altri, sentimenti e qualità proprie, mediante un processo inconscio. Le tecniche proiettive di oggi non rispondono alle condizioni di Freud, ma hanno i seguenti caratteri:<sup>25</sup>

- Rilevano la personalità del soggetto
- Utilizzano stimoli che danno luogo ad un numero elevato di risposte
- Mirano ad esplorare gli aspetti non conoscitivi della personalità
- Presentano stimoli debolmente strutturati

In sintesi possiamo definire la proiezione come un processo nel quale il soggetto organizza un'esperienza proiettando in questa la sua esperienza, la sua struttura e la sua personalità. Quindi materiale non strutturato, senza un preciso significato, stimola la proiezione; un esempio sono le tavole di Rorschach.

Il Rorschach è una tecnica proiettiva, basata sull'interpretazione di 10 macchie, su cui sono prodotte delle immagini simili a delle macchie d'inchiostro. Le macchie sono sia in bianco e nero sia colorate. La scelta delle macchie avviene in maniera molto attenta poiché verrà liberamente interpretata: deve essere ambigua, deve essere semplice e regolare e senza una forma precisa. Il candidato avrà la funzione di interpretare le macchie e in base alle sue risposte si andrà a delineare la sua personalità, riuscendo a mettere in luce vari aspetti come affettività, livello di intelligenza ecc.

---

<sup>25</sup> G.Gandolfo, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test e assessment), Franco Angeli, 2003



Fonte : [www.nonciclopedia.com](http://www.nonciclopedia.com)

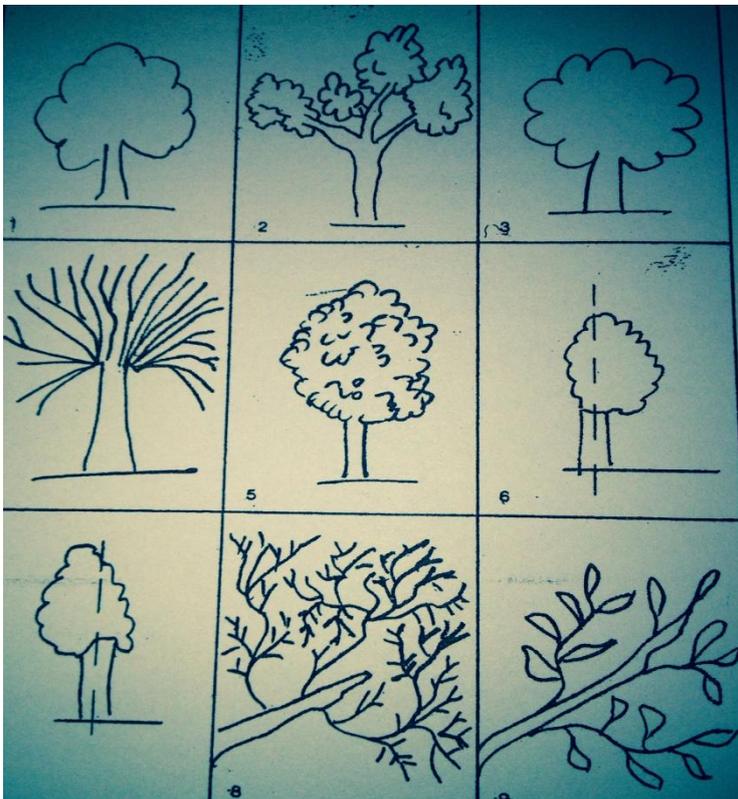
Un'altra tecnica proiettiva è il disegno libero, la cui finalità è di portare i contenuti inconsci alla superficie della coscienza. Il procedimento utilizzato è il seguente: si chiede al soggetto di utilizzare un foglio bianco e delle matite colorate e si lascia libera iniziativa, osservando con curiosità quello che succede. Si consiglia al soggetto di non pensare a quello che disegnerà, poiché non lascerebbe fluire il materiale dall'inconscio.

Un'altra tecnica proiettiva è il test dell'albero, dal quale si possono ricavare significati importanti per la conoscenza della personalità. L'albero è l'immagine stessa degli uomini e riproduce la stabilità e la forza. Dal cervello arrivano messaggi, alcuni di questi possono trasformarsi in impulsi motori che coinvolgendo il sistema spalla-braccio-mano permettono di disegnare l'albero. Il cervello destro regola tutta la parte sinistra del nostro corpo per ciò che riguarda la motricità, invece il cervello sinistro comanda tutta la parte destra del corpo, presiede al buon senso, all'analisi della memoria e al calcolo.

Le radici, il tronco e la corona costituiscono le parti principali dell'albero. La radice è in basso e rappresenta l'inconscio, la parte nascosta. Il tronco è la struttura scheletrica dell'albero e con i rami rappresenta la stabilità, la sostanza.

Infine la corona risiede nella parte superiore e rappresenta il cosciente, la relazione tra l'interno e l'esterno.

Come possiamo vedere nell'immagine seguente, ci sono una serie di tipologie di alberi ed in base all'interpretazione del disegno possiamo definire la personalità del soggetto. Se ad esempio la base del fusto è a tratta paralleli è normale fino ai 12 anni, negli adulti è indice di ritardo nello sviluppo. Se ad esempio i rami sono orizzontali sono indice di primitività, dopo l'infanzia. Se ad esempio la chioma è ricciuta (albero numero 5) esprime dinamismo, allegria e socievolezza. Infine se la chioma è ramificata e piena di ramoscelli (albero numero 8), indica elevata sensibilità e facilità a reagire.



Fonte : Giuseppe Gandolfi (2003)

L'ultima tecnica proiettiva che prendo in considerazione è il metodo di Jung (associazione a parole- stimolo). Questa tecnica consiste nel chiedere ad un soggetto di dire la prima parola che gli viene in mente dopo aver udito una

parola-stimolo. Molta attenzione va posta su eventuali reazioni emotive come risate, segni di imbarazzo ecc.

Se la risposta viene in qualche modo inibita è perché entrano in azione le forze della rimozione che mantengono i conflitti nel campo dell'inconscio, impedendo loro di emergere.

### **2.2.3 TEST DEGLI INTERESSI PROFESSIONALI**

I test degli interessi professionali hanno la finalità di andare a valutare i campi professionali verso i quali è maggiore l'interesse, considerando attività di tipo amministrativo, artigianale e sociale.<sup>26</sup>

Le domande sono dirette, i risultati vanno letti nel loro insieme, in quanto è improbabile che emerga un unico orientamento.

Un esempio di test riguarda l'interesse per le attività commerciali:

---

<sup>26</sup> S. Di Nuovo, G. Amenta, Orientamento degli interessi. Il questionario degli interessi professionali, Bonanno, 2009

Test A

	Si, piuttosto	Così così	Poco o niente
1) Ti piacerebbe predisporre la vendita dei biglietti per il concerto nella tua città di un cantante famoso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Ti piacerebbe organizzare la vendita di automobili nuove, illustrandone le caratteristiche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Ti piacerebbe predisporre il dépliant di lancio di un nuovo computer con caratteristiche migliori di altri già in commercio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Ti piacerebbe se ti proponessero di organizzare e gestire un'asta di mobili antichi e di grande valore?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Ti piacerebbe se ti chiedessero di suggerire ai clienti di una banca come investire il loro denaro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Ti piacerebbe se ti proponessero di lanciare e propagandare un articolo tecnico ricco di innovazioni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Ti piacerebbe se il tuo datore di lavoro ti chiedesse di preparare le lettere di propaganda per il nuovo servizio che la tua azienda ha predisposto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Ti piacerebbe se ti proponessero l'incarico di far acquisti all'ingrosso di una merce indispensabile per il commercio della tua ditta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Ti piacerebbe se ti incaricassero di vendere televisori, dimostrando ai clienti i pregi del prodotto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Ti piacerebbe se ti chiedessero di contattare un'agenzia per la pubblicità di un tonno in scatola?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Ti piacerebbe se ti proponessero di aprirti un ufficio commerciale per la vendita autorizzata di oro e diamanti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Ti piacerebbe se ti chiedessero di preparare inserzioni pubblicitarie sui giornali per una nuova penna stilografica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Ti piacerebbe se ti incaricassero di concludere contratti di assicurazione sulla vita con industrie tessili?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Ti piacerebbe se ti chiedessero di addestrare venditori o commesse di una grande ferramenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Ti piacerebbe imparare i prezzi di certe merci in modo da poterli conoscere a memoria, senza cercarli ogni volta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Ti piacerebbe ricevere persone che non conosci per illustrare loro le caratteristiche di un prodotto artigianale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Ti piacerebbe girare nei diversi magazzini di grossisti allo scopo di acquistare merci a buon mercato per un tuo immaginario commercio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Ti piacerebbe il lavoro di organizzazione di un ufficio di import-export?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Ti piacerebbe organizzare e gestire un circolo ricreativo in cui devono incontrarsi persone che si conoscono poco tra loro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Ti piacerebbe organizzare una gita aziendale in una grande città estera per mezzo di auto-pullman?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Giuseppe Gandolfi (2003)

## 2.3 L'ASSESSMENT CENTER

L'assessment center, usato per la prima volta in Germania durante la prima guerra mondiale, nasce come strumento di rilevazione della capacità di leadership in campo militare.

Il primo utilizzo risale agli anni '40, in Inghilterra, per la selezione di impiegati. In azienda venne utilizzato per la prima volta dall'americana AT&T, per una valutazione interna del potenziale di sviluppo professionale.<sup>27</sup>

L'assessment costituisce una tecnica di valutazione dei candidati basata sull'osservazione diretta dei soggetti, attraverso l'analisi dei partecipanti posti di fronte a compiti di elaborazione, discussione ecc.

L'assessment può essere considerato un centro di raccolta dei dati in cui due o più assessor analizzano i comportamenti durante la simulazione. Simulazione in cui i partecipanti dovranno risolvere problemi e situazioni avendo a disposizione specifiche capacità.

L'assessment è uno degli strumenti più utilizzati in azienda, per la valutazione del potenziale e delle attitudini dei dipendenti. Obiettivo dell'assessment è quello di scoprire e valutare le caratteristiche a disposizione di un individuo, al di là di quelle richieste per soddisfare gli obiettivi del ruolo già ricoperto. Attraverso gli assessment si cerca di tratteggiare un quadro di personalità vasto, che tiene conto sia del rapporto con gli altri sia del rapporto con l'attività lavorativa; proprio per questo le aree da osservare sono 4:

- Area dei rapporti con la variabilità: comprende i dati relativi alle modalità con cui la persona reagisce agli input provenienti dall'esterno, siano essi input conoscitivi oppure comportamentali
- Area intellettuale: considera l'insieme di capacità che permettono alla persona di individuare in modo corretto i termini di un problema, trovandone la soluzione adeguata, e si articola nei seguenti item: soluzione

---

<sup>27</sup> William Levati, Maria Saraò, Assessment Center ( Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane), Franco Angeli

di problemi complessi, soluzione di problemi operativi, flessibilità di pensiero e innovatività.

- Area manageriale: considera la rapidità e la frequenza di decisione, la capacità realizzativa e la capacità organizzativa.
- Area relazionale: vengono esaminate le capacità relazionali, intese come insieme di caratteristiche che rendono in grado sia di comprendere le situazioni interpersonali e di gruppo in modo di attivare strategie di comportamento adeguate, sia di influire sugli interlocutori per ottenere ciò che si desidera.

Dal primo utilizzo ad oggi i differenti impieghi si sono diversificati notevolmente tant'è che è possibile individuare due grandi tipologie: in selezione e in sviluppo. L'assessment center (AC di selezione) e il Development Center (DC di sviluppo) si basano sulla medesima metodologia, quel che caratterizza le differenze è il fine ultimo.<sup>28</sup>

	Assessment	Development
utenti	esterni	interni
Obiettivo primario	Definizione dell'idoneità per i ruoli futuri	Miglioramento della performace
Natura della diagnosi	Poco spazio alla diagnosi	Ampio spazio alla diagnosi
Condivisione del modello di competenze	Alla fine dell'esperienza	Durante il processo con momenti di formazione
Logica di sviluppo	eterodiretto	autodiretto

<sup>28</sup> V.Penati, A. Girarg, Assessment e Development Center (Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione), F&D, 2010

I DC rappresentano una variante degli AC, una loro evoluzione da cui prendono le mosse, ma se ne discostano progressivamente, dal momento in cui promuovono un'autoconsapevolezza circa le proprie competenze.

In definitiva quel che differenzia l'AC dal DC è il tipo di scambio che vi è tra i diversi attori. Nel primo caso è unidirezionale, gli assessor osservano e cercano di raccogliere gli indizi per andare a delineare un profilo attendibile del candidato. Nel secondo caso, invece si tratterà più di un colloquio, in cui delineare i punti di forza e le aree da migliorare. L'assessor non sarà solo osservatore e valutatore, ma anche facilitatore di scambi paritari tra le diverse persone.

Gli elementi che caratterizzano entrambe le tipologie di assessment sono la molteplicità di tecniche valutative, la presenza di più valutatori. I tempi sono elevati e i partecipanti devono essere massimo 12. La numerosità dei partecipanti deve essere tale da permettere la discussione di gruppo.<sup>29</sup> Per un gruppo di 6/7 persone il tempo ottimale è di un giorno e mezzo ed il tempo massimo è di 4 giorni. Per quanto riguarda la sede, un assessment deve svolgersi in luoghi adatti, che siano privi di rapporti con la quotidianità del mondo aziendale.

Gli esiti dell'assessment saranno raccolti in una relazione contenenti i profili dei partecipanti, secondo quanto concordato con la committenza.

Volevo soffermarmi sulla struttura dell'assessment, dalla quale dipendono il tipo di competenze che si possono valutare e soprattutto l'impegno in termini di risorse economiche.<sup>30</sup>

Un assessment può avere una durata che varia dalle 2 ore ai 4 giorni. Di solito più l'assessment si prolunga nel tempo e maggiormente attendibili saranno i risultati. L'assessment può inoltre, essere individuale o di gruppo e inoltre

---

<sup>29</sup> G.Gandolfi, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test, assessment), Franco Angeli, 2003

<sup>30</sup> G.C. Cocco, A. Gallo, Assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane, Franco Angeli 2011

prevede una o più prove da svolgersi in gruppo, dato che per simulare certe competenze è necessario osservare le modalità di interazione tra i candidati.

Una volta definiti la durata e la struttura dell'assessment è necessario compilare un programma dettagliato delle prove che si sottoporranno ai partecipanti.

Ogni prova deve servire a valutare una o più competenze. L'insieme delle prove deve servire all'assessor di reperire informazioni sul candidato circa il suo livello di competenze che sono l'obiettivo della valutazione. La scelta delle prove ha dei vincoli in termini di tempo e di risorse a disposizione. Se infatti dispongo di poche ore non potrò utilizzare una simulazione in-basket, che richiede l'analisi di corposi fascicoli.

### **2.3.1 LE FASI DELL'ASSESSMENT E IL RUOLO DELL'ASSESSOR**

In ogni sessione di assessment, gli attori hanno un ruolo preciso che devono ricoprire in modo collaborativo e professionale all'interno dell'equipe di lavoro. Per far sì che il processo valutativo sia proficuo, ogni elemento deve essere ragionato con cura, dalla fase di reclutamento delle risorse, passando per la fase di progettazione, per giungere fino alla fase di valutazione vera e propria. Ciascuna di queste fasi comporta una serie di dinamiche gestionali che l'assessor deve conoscere in modo approfondito.

La figura centrale intorno alla quale viene costruito un intervento di valutazione, è il candidato individuato come potenziale idoneo a ricoprire una determinata posizione lavorativa. Sia nel caso di un assessment di selezione, sia nel caso di un assessment di sviluppo, è fondamentale che il reclutamento dei candidati avvenga con attenzione. Nel caso di un assessment di selezione, i candidati vengono ricercati generalmente all'esterno dell'azienda: in questo caso si possono prendere in considerazione candidature precedentemente archiviate. In alternativa possiamo utilizzare alcuni canali di comunicazione, quali giornali e internet, per pubblicare annunci, in grado di selezionare la tipologia di candidato richiesta. Nel caso degli assessment di sviluppo, il reclutamento non avviene all'esterno dell'azienda, ma avviene sulla base di una stretta collaborazione tra le

risorse umane dell'azienda e la linea che segnala quale risorse potrebbero essere adatte a intraprendere un piano di sviluppo.

Il ruolo dell'assessor è fondamentale per trasmettere un atteggiamento di trasparenza, linearità, correttezza e coerenza. È una figura professionale che deve avere abilità di conduzione e di osservazione. Deve essere in grado di leggere tutti i comportamenti dei candidati, soprattutto quelli inerenti alle competenze che deve valutare. La sua è un'attenta registrazione dei comportamenti e degli eventi.

Una competenza fondamentale che ogni assessor deve possedere è la capacità di produrre rapidamente, ma in maniera accurata, report di valutazione chiari e corretti dei candidati esaminati. Solitamente la sera, dopo la sessione di assessment, l'assessor scrive i profili. Ogni report può avere una lunghezza di 3-4 pagine perciò l'assessor deve possedere una rapidità e fluidità di scrittura.

Il suo lavoro deve avvenire di pari passo con quello del progettista.

Ogni assessor deve effettuare un approfondito addestramento, al fine di conoscere il contesto in cui si troverà ad operare e l'obiettivo del suo lavoro. Le competenze che deve possedere sono<sup>31</sup>:

- ❖ Competenze relazionali: un buon assessor deve essere in grado di gestire un forte stress, dando indicazioni ai candidati rispetto all'organizzazione e alle tempistiche delle prove. Deve inoltre essere disponibile all'ascolto e esimersi dal dare giudizi;
- ❖ Competenze di team work: ogni assessor deve essere pronto nel gestire le relazioni con i colleghi, sia nella fase di progettazione, sia nella fase di briefing. L'assessor deve essere disponibile al confronto con i colleghi evitando di imporre il proprio pensiero;
- ❖ Competenze metodologiche: un buon assessor deve conoscere gli strumenti che andrà ad utilizzare e deve essere in grado di utilizzare diverse procedure di valutazione a seconda delle esigenze.

---

<sup>31</sup> V. Penati, A. Girag, Assessment e Development Center (Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione), F&D 2010

Ogni singola fase della sessione di assessment prevede delle specifiche attività che gli assessor devono mettere in atto. Le fasi immediatamente precedenti all'inizio dell'assessment sono fondamentali per la buona riuscita del lavoro. In primo luogo si deve procedere con le convocazioni dei candidati in modo sistematico. Durante la fase di assessment molti sono gli elementi a cui fare attenzione. Spesso le dinamiche che si vengono a creare rendono necessarie azioni correttive rispetto a quanto pianificato precedentemente.

Al termine della sessione di assessment è fondamentale pianificare un momento di restituzione, sia all'azienda sia al partecipante. Fondamentale è il momento del feedback al candidato, come momento che da una parte garantisce la trasparenza dell'intero processo, dall'altra è indispensabile per conferire consapevolezza alla risorsa relativamente ai propri punti di forza e alle sue aree di miglioramento.

Terminati i lavori è necessario chiudere la dinamica di gruppo ringraziando tutti i partecipanti per l'impegno e le energie utilizzate, dando indicazioni sugli eventuali sviluppi e infine lasciando uno spazio ai partecipanti per fare considerazioni e domande, su struttura, azienda, formazione, addestramento, possibilità di crescita e cultura aziendale.

Ora andrò a descrivere nello specifico le fasi fondamentali dell'assessment.<sup>32</sup>

La sessione di assessment ha inizio con la fase di apertura, dove si andranno a delineare i ruoli, seguiti da una presentazione del team di selezione. Questa fase deve comprendere anche una breve presentazione dei candidati agli assessor. La presentazione a giro di tavolo dei candidati può essere considerata a cavallo tra la fase di apertura e la fase successiva.

La seconda fase sarà quella di somministrazione delle prove. La presentazione scrupolosa di ogni prova è cruciale per la buona riuscita dell'osservazione. Ogni informazione riguardante lo svolgimento della prova deve essere fornita con chiarezza e in modo completo, così da rendere autonomi i partecipanti.

---

<sup>32</sup> V.Penati, A. Girag, Assessment e Development Center ( Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione). F&D 2010

La terza fase è quella di osservazione e va impostata secondo gli obiettivi specifici individuati per quello specifico assessment. È fondamentale decidere su quali elementi focalizzare l'attenzione, in modo da concentrare le energie su un gruppo specifico di competenze.

La quarta fase è quella di briefing, dove le osservazioni effettuate dai vari assessor vengono condivise e confrontate, così da giungere a una valutazione complessiva del candidato e alla stesura del suo profilo. Raccolte le informazioni, gli assessor si riuniscono per fare il punto della situazione e valutare la coerenza delle candidature esaminate con i profili ricercati. Verrà effettuato un rating finale, in cui compilando una modulistica predisposta, per ciascun candidato verrà dato un punteggio all'interno di una scala che va da 1 a 5 ad esempio:

- 0 caratteristica osservata inesistente
- 1 caratteristica osservata poco presente
- 2 caratteristica osservata sufficientemente presente
- 3 caratteristica osservata significativamente presente
- 4 caratteristica osservata notevolmente presente
- 5 caratteristica osservata rilevante

In questo modo si effettua una sommatoria dei punteggi per ciascun candidato, ottenendo un punteggio finale che sarà soggetto ad una interpretazione qualitativa e quantitativa.

L'osservatore dovrà prestare massima attenzione a ciò che osserverà, tenendo presente che le sue osservazioni potrebbero subire delle distorsioni. Le più frequenti distorsioni riscontrabili in una sessione di assessment sono<sup>33</sup>:

- Effetto alone: consiste in un'impressione positiva sul candidato e quindi possa portare a sopravvalutare i tratti positivi e sottovalutare quelli negativi.
- Effetto Hawthorne: i candidati durante l'assessment si sentono sotto esame, e proprio per questo subiranno alcune influenze che incideranno positivamente o negativamente sul loro comportamento.

---

<sup>33</sup> [www.betraining.it](http://www.betraining.it)

- Stereotipi e pregiudizi: si tratta di una generalizzazione delle caratteristiche del candidato, che può trarre in inganno l'assessor, viziando il suo giudizio.
- Proiezione e negazione: costituiscono dei meccanismi di difesa dell'Io, messi in atto dall'individuo stesso.

### **2.3.2 CLASSIFICAZIONE DELLE PROVE SECONDO MODALITA' ESECUTIVA**

Una delle tecniche maggiormente utilizzate nei processi di selezione è sicuramente la simulazione, che si traduce in differenti forme e prove come per esempio i role-playing , i test attitudinali, l'in basket.

Le prove, in base alle modalità esecutive, possono essere distinte come individuali e collettive.

<b>individuale</b>
Test attitudinali e di personalità In basket Interview simulation
<b>collettiva</b>
Business game Fact finding Leaderless group discussion Role play

Fonte : Giuseppe Gandolfi 2003

Partiamo dalle prove individuali e più specificatamente dal "in basket". Il termine "in basket" tradotto in italiano significa "cestino della posta in arrivo". È una sorta di role play individuale, in cui si simulano una serie di problemi

decisionali sul piano operativo. Ogni partecipante viene posto di fronte a dei problemi operativi, come essi si presentano normalmente ad un addetto durante una giornata lavorativa, con lettere, comunicazioni, che giungono nel raccoglitore sopra il suo tavolo. Tutte le informazioni creano uno scenario dove il candidato deve muoversi. Il candidato solitamente deve svolgere un ruolo manageriale e decidere come organizzare il proprio lavoro, pianificando le azioni e attivando decisioni.

Vediamo in sintesi lo svolgimento di questa tecnica<sup>34</sup>:

- Viene fornita ai candidati una cartella contenente alcuni documenti, in merito ai quali va presa una rapida decisione
- Vengono proposte situazioni urgenti cui far fronte
- Ogni partecipante ha a disposizione un periodo di tempo, che va dai 40 minuti alle 4 ore;
- Vengono posti quesiti da risolvere e il candidato deve proporre delle soluzioni
- Al termine vengono raccolte le cartelle con le decisioni e le azioni intraprese
- Si correggono le prove, valutando la capacità di organizzazione e la capacità decisionale.

Le competenze che possono essere osservate attraverso una prova di in-basket sono molteplici. Innanzitutto fornisce indicazioni sulla capacità di analizzare il contesto e di sapere leggere molteplici dati. In secondo luogo consente di far emergere capacità relative all'organizzazione e all'ottimizzazione di tempo e risorse.

Un esempio di in-basket può essere il seguente: il candidato deve simulare di essere il responsabile di un punto vendita, di aver assunto da poco l'incarico e di dover partire per un viaggio. Prima di partire dovrà risolvere tutti i problemi senza poter comunicare con nessuno. Tutto questo fornirà dei dati riguardanti il

---

<sup>34</sup> V.Penati, A. Girarg, Assessment e Development Center ( Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione), F&D 2010

modo di reagire in termini comportamentali del candidato, che verrà analizzato sul piano quantitativo e qualitativo.

Un'altra tipologia di prova individuale è l'interview simulation<sup>35</sup>, la quale viene attuata con un partecipante alla volta, nella veste di un intervistatore, ed attraverso l'ausilio di uno o più assessor. Le simulazioni si riferiscono a colloqui di selezione, di orientamento e di valutazione. Lo scopo è quello di vedere il comportamento del candidato in qualità di capo. La durata dell'interview simulation varia da pochi minuti ad un'ora.

Per quanto riguarda le prove collettive, per prima andrò a mettere in risalto il role play, poiché è la prova di gruppo per eccellenza.<sup>36</sup> Il role play rientra tra i modelli di simulazione, in cui vi sono varie esercitazioni, business game ecc; l'elemento che lo caratterizza è l'interazione verbale e comportamentale tra i ruoli ricoperti da due o più persone. Durante il role play si andranno ad osservare:

- Modalità comunicative ( introversione, aggressività, stile di leadership);
- Pensiero (visione globale);
- Motivazione ( orientamento al raggiungimento dell'obiettivo).

Il role play si potrà suddividere in due tipologie: role play a ruoli liberi e role play a ruoli assegnati. L'osservatore in entrambi i casi è il medesimo: una volta lanciata la prova, assegnati i ruoli, darà il via alla discussione di gruppo durante la quale non interverrà.

Il role play a ruoli liberi permette al soggetto di essere più libero e di giocare un ruolo all'interno delle decisioni. La durata della prova può variare da 40 minuti fino a 90, in relazione al grado di difficoltà della prova.

Il role play a ruoli assegnati è composto da uno scenario comune a tutti i candidati e da una serie di informazioni differenziate a fronte del ruolo specifico che ciascun partecipante deve svolgere. La durata può variare dai 60 minuti fino ai 90.

---

<sup>35</sup> G. Gandolfi, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test, assessment), Franco Angeli 2003

<sup>36</sup> [www.hr-studioripsi.it](http://www.hr-studioripsi.it)

Un'altra prova collettiva è la Leaderless group discussion<sup>37</sup>, che consiste in una discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza di un leader. I candidati dovranno discutere, confrontarsi e lavorare intorno ad un problema comune.

Un vantaggio della leaderless group discussion è costituito dal fatto che si possono andare a valutare dei comportamenti che non sarebbero emersi, mentre uno svantaggio è costituito dalla valutazione che ne può risultare a causa delle altre persone inserite nel gruppo.

Inoltre la leaderless group discussion può essere con o senza ruoli assegnati: nel primo caso ad ogni candidato viene assegnato un ruolo preciso e fornito un'insieme di informazioni differenziate; nel secondo caso tutti i candidati hanno lo stesso ruolo e posseggono le stesse informazioni.

Un'altra prova collettiva è il Business Game, simile al leaderless group discussion, ma che riguarda tematiche di sviluppo e gestione aziendale. I candidati si confrontano con tematiche manageriali e si trovano a prendere delle decisioni di vario genere. Emergono così le capacità gestionali, l'abilità di leadership e la capacità di collaborare con gli altri candidati.

L'ultima prova di gruppo è il Fact Finding consiste nel reperire informazioni da parte dei candidati su un evento di cui conoscono solo pochi elementi. Essi possono interrogare un informatore e quindi prendere una decisione sul da farsi. Infine i candidati devono prendere una decisione e dare delle motivazioni plausibili. L'esercizio indaga dimensioni quali stili di apprendimento e ricerca delle informazioni, nonché delle modalità decisionali.

Per capire nello specifico come si svolge il programma di assessment in una o più giornate introdurrò l'agenda di assessment.<sup>38</sup> Nell'agenda saranno riportate le prove, la data e l'orario di inizio e il tempo di svolgimento. L'agenda viene consegnata a ogni partecipante prima dell'inizio, per avere una visione globale della prova.

---

<sup>37</sup> G. Gandolfi, Il Processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test e assessment), Franco Angeli, 2003

<sup>38</sup> V.Penati, A. Girag, Assessment e development center ( Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione), F&D 2010

Un esempio di agenda con durata un giorno:

ore 9:00-9:15 presentazione dell'azienda

ore 9:15-9:45 autopresentazione dei partecipanti

ore 9:45-10:15 questionario biografico

ore 10:15-11:00 role playing a ruoli liberi

ore 11:00-11:15 pausa caffè

ore 11:15-12:15 role playing a ruoli assegnati

ore 12:15-12:45 questionario motivazionale

ore 12:45-13:15 decision making

ore 13:15-14:00 pausa pranzo

ore 14:00-16:00 interviste individuali

Concludo questo capitolo sostenendo che lo strumento più diffuso di selezione del personale è l'intervista, trattando però, al contempo, gli aspetti non verbali della comunicazione, che ne costituiscono una parte essenziale, i test, le dinamiche di gruppo, utili in questi casi a verificare attitudini, personalità ed efficienza intellettuale.

La conoscenza e l'utilizzo di diversificati strumenti di selezione, è tale da consentire maggiori margini di attendibilità del materiale e delle informazioni raccolte, maggiore validità delle conclusioni e infine maggiore predittività, in funzione di considerazioni previsionali, riferite al tipo di performance che una persona potrà mettere in gioco in azienda, in relazione alle componenti motivazionali e attitudinali.

### **2.3.2.1 ESEMPI DI ESERCITAZIONI NELLA DINAMICA DI GRUPPO**

#### **AUTO/ETERODESCRIZIONE**

Si chiede ad ogni candidato del gruppo di assegnare agli altri componenti del gruppo e a sé stesso un aggettivo che descriva come egli vede sé stesso e come vede gli altri. Quindi ogni individuo riceve tanti aggettivi quanti sono i soggetti all'interno del gruppo. Gli aggettivi sono anonimi, quindi non si riesce a capire gli aggettivi che uno dà di sé, da quelli che gli vengono attribuiti.

Se nel corso della discussione, qualche candidato vuole rendere palese la propria scelta può farlo, ma solo come parte della discussione, non come metodologia generale. Questa metodologia è costituita da tre step: lo scambio degli aggettivi, la scrittura di tutti gli aggettivi ricevuti su un tabellone e infine le reazioni degli individui agli aggettivi ricevuti.

Questa esercitazione posta all'interno di un processo di selezione ha lo scopo di valutare il comportamento e la modalità di porsi dei candidati presenti nel gruppo.

#### **IL GIORNO IDEALE**

In questa esercitazione viene chiesto ad ogni individuo di descrivere un giorno ideale, ovvero il giorno in cui si realizzano tutte le sue aspirazioni e aspettative. Successivamente si leggeranno tutte le descrizioni e si attua una discussione. Questo tipo di esercitazione ha una durata totale di circa 40 minuti.

#### **PREVISIONE DELLE CARRIERE**

Questo tipo di esercitazione ha lo scopo di mettere in luce le aspettative e le incertezze dei soggetti riguardo il proprio futuro lavorativo.

La prima fase dell'esercitazione ha una durata di 30 minuti dove si chiede ai soggetti di: tracciare una linea che rappresenti la sua carriera e mettere una croce

nel punto in cui crede di essere in questo momento, descrivere sé stesso con una parola, descrivere una giornata come la immagina tra cinque anni, elencare i problemi più importanti che la sua azienda si troverà ad affrontare in futuro.

La seconda fase avrà una durata di 40 minuti, dove verrà iniziata una discussione sulle problematiche che l'azienda dovrà affrontare in futuro

## ESERCIZIO SUL CAMBIAMENTO

Questa esercitazione è divisa in due fasi. La prima cerca di valutare se un singolo individuo si trova a suo agio nel gruppo e si domanda agli altri individui quanto si sentono liberi nei confronti del gruppo. Verranno classificati uno a uno con delle crocette su dei numeri da 1 a 10. Il numero 1 equivale a nessuna libertà e il numero 10 alla massima libertà.

Nella seconda fase si analizzano altri temi, ponendo altre domande.

## LA COOPERAZIONE

Lo scopo di questa esercitazione è di osservare le strategie comportamentali necessarie per risolvere i problemi che si presentano al gruppo. Il gruppo si divide in sotto-gruppi di 4/5 persone, e ogni sottogruppo si dispone in modo da non essere osservato dagli altri. Ogni membro del sottogruppo sceglie una busta e successivamente ogni membro del gruppo deve formare un quadrato componendo i pezzetti di cartone. Le regole sono che nessuno può parlare e nessuno può chiedere ad un altro un cartoncino. Inoltre i cartoncini nelle buste devono essere utilizzati tutti e a scadenza del tempo, l'esperienza viene discussa in gruppo.

L'obiettivo è di valutare le reazioni dei membri quando qualcun altro ha completato il quadrato, quando qualcuno che aveva un pezzo chiave non ha individuato la soluzione ecc. Inoltre consente di osservare la comunicazione non verbale, l'individualismo, la gestione dello stress e l'attenzione al gruppo.

## SOMMERSI DALLE ACQUE

Questa esercitazione viene utilizzata nei processi di selezione. È una delle varianti della classica situazione del naufragio nei pressi di un'isola sconosciuta.

Il lavoro si svolge in tre fasi: una individuale, una in sottogruppi e l'ultima in plenaria. Al lavoro individuale vengono dedicati solamente 5 minuti. Ai sottogruppi sarà dato un tempo di 15 minuti per fare una lista comune di 4 oggetti da salvare. Ogni sottogruppo sceglie un capo, il quale dovrà discutere insieme agli altri capi gruppo di una lista comune di quattro oggetti che vada bene per tutti. Alla discussione in plenaria sono concessi 30 minuti.

## **CAPITOLO 3- L'INTERVISTA DI SELEZIONE**

### **3.1 NATURA E SCOPI DELL'INTERVISTA**

L'intervista di selezione ha subito grandi trasformazioni nel corso degli anni e ha percorso molte strade per arrivare ad essere lo strumento di selezione più utilizzato. Il profilo storico dell'intervista si può suddividere in 5 tappe:

- Nel primo periodo anni '20 furono pubblicati i primi contributi scientifici
- Nel secondo periodo anni '40 fu fatta una campionatura sul personale militare e fu dimostrato che i candidati selezionati tramite intervista concludevano il corso con maggior successo rispetto a quelli scelti a caso.
- Nel terzo periodo anni '50-'60 fu introdotta la tecnica di registrazione dell'intervista e si formarono diversi gruppi di ricerca.
- Nel quarto periodo anni '70-'80 l'attenzione cadde sui fattori che influenzano le valutazioni
- Nel quinto periodo anni '80 fu posta attenzione sulla validità dell'intervista e ci fu un'evoluzione della stessa grazie all'introduzione di strumenti come il computer.

Molti autori hanno espresso la loro definizione di intervista, ne cito alcuni: secondo Eder e Ferris, l'intervista rappresenta uno scambio di informazioni utile a valutare i candidati ottimali; secondo Trentini l'intervista opera in base a due componenti: l'interrogazione e il rapporto che permette il contatto.

Le organizzazioni attribuiscono all'intervista un'importanza di assoluto rilievo tra i possibili metodi di selezione. Le ragioni di questa importanza dell'intervista possono essere riassunte nei seguenti punti fondamentali:<sup>39</sup>

1. A differenza di altre metodologie, l'intervista consente di fornire all'organizzazione una valutazione globale del candidato, su aspetti

---

<sup>39</sup> P.Argentero, Intervista di selezione (teoria, ricerca, pratica), Franco Angeli, 2003

relativi alla personalità, abilità e capacità. Inoltre consente di arrivare rapidamente a un giudizio complessivo sul candidato.

2. Per il candidato, l'intervista ricopre un ruolo fondamentale, poiché è indispensabile per farsi un'idea dell'azienda, del ruolo che andrà a ricoprire, del clima lavorativo e del modo di operare.
3. Gli intervistatori sono fermamente convinti che attraverso l'intervista si possa valutare attentamente ogni aspetto del candidato, cosa difficile con altri metodi di selezione
4. A molti intervistatori, piace svolgere l'intervista proprio per il ruolo che essi andranno a ricoprire e per lo stare continuamente in contatto con persone diverse
5. L'intervista è una comunicazione a due vie, quindi permette ad entrambe le parti di farsi un'impressione attendibile uno dell'altro e poter così arrivare a una conclusione
6. L'intervista è per l'organizzazione un atto di relazioni pubbliche, che consente di diffondere verso l'esterno la sua immagine.

Lo scopo con cui l'intervistatore ricerca le informazioni può condizionare sia l'intervistato che l'intervista vera e propria.

L'intervista di selezione persegue due scopi fondamentali: valutare i candidati e rendere invitante il posto di lavoro. Ogni intervistatore interpreta a proprio modo il grado in cui debba essere data una maggiore o minore importanza ad uno dei due scopi dell'intervista. Qualora i candidati scarseggiano, poiché la mansione da ricoprire è poco allettante, si ricorre all'intervista come strumento di reclutamento che tende a focalizzare l'attenzione più sul posto di lavoro rispetto a quelle del candidato.

Quando i candidati sono scarsi le organizzazioni mettono in atto un certo numero di cambiamenti nelle loro procedure di reclutamento: ad esempio possono attivare delle fonti di reclutamento più costose e in numero maggiore, reclutare con maggiore anticipo, ed anche migliorare la qualità della selezione allo scopo di presentare ai candidati una migliore immagine aziendale.

Le interviste con scopo principale di reclutamento possono indurre l'intervistatore a ricercare le informazioni raccolte intorno alle motivazioni e agli scopi di carriera del candidato, mentre l'intervista con finalità selettiva porta l'intervistatore a ricercare e organizzare le informazioni in riferimento a quei tratti che si presume essere associati al successo lavorativo.

Nelle interviste di screening, in cui l'attrazione è importante, ci si può aspettare che l'intervistatore si basi per le sue valutazioni sulla percezione delle qualità generali del candidato. Quando invece la finalità dell'intervista è quella di selezione, l'intervistatore si baserà su quei criteri più rilevanti e specifici per il lavoro.

Gli intervistatori possono modificare il loro comportamento sia verbale che non verbale a seconda delle priorità di reclutamento o di selezione. Quando aumenta l'importanza del reclutamento, gli intervistatori dedicano maggiore tempo alla discussione delle caratteristiche della mansione piuttosto che alle caratteristiche del candidato. È possibile inoltre che l'intervistatore ponga domande semplici e fornisca ai candidati più informazioni esplicite circa i processi di decisione dell'organizzazione. È stato dimostrato che contatti veloci successivi all'intervista possono influenzare favorevolmente le decisioni dei candidati.

L'intervista può produrre sui candidati vari effetti in riferimento sia al loro comportamento nel corso dell'intervista sia alle impressioni che si formano sul lavoro e sull'organizzazione. Per quanto riguarda il primo punto l'orientamento positivo o negativo dell'intervistatore può produrre dei comportamenti simili da parte del candidato. I candidati verso cui sono indirizzati comportamenti positivi avranno una migliore presentazione di sé stessi. Per quanto riguarda il secondo punto le attività di reclutamento possono influenzare le aspettative dei candidati riguardo il lavoro offerto. Inoltre il comportamento dell'intervistatore influenza le aspettative dei candidati sull'offerta di lavoro.

## **3.2 LE TRE PROSPETTIVE E LE FUNZIONI DELL'INTERVISTA**

L'intervista di selezione costituisce una fase centrale del processo di selezione e viene considerata come uno strumento insostituibile per la valutazione, la scelta e l'assunzione dei candidati. Essa può essere esaminata secondo tre prospettive: quella dell'organizzazione, quella del candidato e quella della psicologia (Herriot 1987).<sup>40</sup> Dal punto di vista dell'organizzazione è il momento dell'incontro faccia a faccia con il candidato e il modo migliore per valutare le caratteristiche personali del candidato ovvero la motivazione, l'abilità, l'intelligenza ecc.

Dal punto di vista del candidato l'intervista di selezione è costituita dal momento cruciale della selezione, e viene vista come la maggiore difficoltà da superare per essere assunti. Infine dal punto di vista psicologico, l'intervista è concepita come uno strumento di valutazione, e come tale vengono considerate le sue caratteristiche di attendibilità e sensibilità.

La funzione principale dell'intervista è quella valutativa, volta a capire se il candidato ha tutte le caratteristiche per ricoprire una certa mansione e deve sempre concludersi con un giudizio sul candidato sia positivo che negativo.

Le funzioni secondarie dell'intervista sono quattro ovvero: rendere attraente per il candidato l'organizzazione, in modo tale da favorire la sua accettazione; informarlo sulle condizioni di lavoro in modo che egli stesso possa auto-valutarsi e capire se è idoneo per svolgere quel lavoro e nel caso contrario ritirarsi dal processo di selezione; stabilire delle buone relazioni interpersonali; infine riuscire a mantenere rapporti positivi con l'ambiente esterno all'organizzazione.

Per fare sì che queste funzioni vengano raggiunte in modo efficace dall'intervista, è necessario che:

- a) L'intervista sia attentamente programmata, dal punto di vista del contenuto, della struttura, dell'ambiente in cui effettuarla ecc;

---

<sup>40</sup> P. Argentero, L'intervista di selezione ( Teoria, ricerca e pratica), Franco Angeli, 2003

- b) Il colloquio si svolga nel rispetto di norme predeterminate e secondo un piano pre-impostato ;
- c) I risultati ottenuti siano controllati, per verificare che tutte le condizioni siano state rispettate;
- d) L'intervistatore deve essere esposto nello svolgimento del colloquio.

### **3.3 IL MODELLO GENERALE DELL'INTERVISTA**

Molteplici sono i fattori che vanno a interagire con l'intervista e proprio per questo è stato creato un modello generale, dove vengono rappresentate le diverse variabili che influenzano i vari elementi. Queste variabili interagiscono nell'influenzare l'interazione intervistatore intervistato, la conduzione dell'intervista e la formazione dei giudizi. Le variabili sono tre: le caratteristiche dell'intervistato, dell'intervistatore e il contesto. <sup>41</sup>Per quanto riguarda la prima variabile facciamo riferimento alle caratteristiche demografiche, scolastiche, professionali, alle percezioni, valutazione e pregiudizi sull'intervistatore.

Per quanto riguarda la seconda variabile d'influenza, ovvero l'intervistatore, si farà riferimento alle caratteristiche demografiche ,scolastiche ecc e anche alla sua esperienza come intervistatore e ai suoi eventuali pregiudizi e stereotipi.

L'ultima variabile d'influenza, ovvero il contesto, può essere vista sia per come condiziona oggettivamente l'intervista ( ad esempio per la finalità dell'intervista o il rapporto di selezione prefissato), sia anche per come può venire soggettivamente percepita dall'intervistatore ( ad esempio chiarezza delle mansioni, al rischio di assunzione sbagliata).

L'interazione delle variabili vanno ad influenzare l'opinione dell'intervistatore, sia in una fase di pre-intervista, attraverso la visione dei curriculum vitae. Successivamente nella fase di intervista vera e propria l'intervistatore consolida le proprie opinioni, attraverso la ricerca, condotta con tecniche appropriate, di

---

<sup>41</sup> E.Giusti, M. Pizzo, La selezione professionale. Intervista e valutazione delle risorse umane, Sovera Edizioni, 2003

informazioni rilevanti per la mansione prevista. È la fase in cui si vanno a fronteggiare le strategie sia dell'intervistatore che dell'intervistato.

Infine nella fase post-intervista, l'intervistatore valuta i dati raccolti e arriverà a stipulare un giudizio finale. È il momento in cui si sceglie quale tecnica valutativa adottare e con quale modalità esprimere un giudizio.

In conclusione secondo il modello generale, l'intervista è composta da tre fasi: pre-intervista, l'intervista vera e propria e il post-intervista.

### **3.3.1 IL CONTESTO DELL'INTERVISTA**

Molta importanza assume il contesto in quanto è uno dei fattori d'influenza dell'intervista, ma in particolare può influire sulla validità e sull'affidabilità delle valutazioni.

I vincoli posti dal contesto che possono influenzare l'intervista sono<sup>42</sup>:

- Fattori oggettivi costituiti da variabili economiche, sociale e giuridiche; rapporto di selezione; mansione
- Fattori psicologici costituiti da finalità principali e secondarie dell'intervista; conoscenza della mansione

È possibile rintracciare alcuni collegamenti tra l'intervista e i fattori oggettivi come il contesto economico e sociale, che evidenziano come l'attività di selezione risenta di questi aspetti oggettivi del contesto.

La conoscenza del contesto, delle sue trasformazioni, delle mutate esigenze produttive, paiono oggi requisiti indispensabili dell'intervistatore, e l'intervista non può non risentirne.

Per quanto riguarda i fattori psicologici possono essere percepiti diversamente dai vari intervistatori, anziché avere un'influenza oggettiva sul loro comportamento.

---

<sup>42</sup> P. Argentero, *l'intervista di selezione ( Teoria, ricerca e pratica)*, Franco Angeli, 2003

### **3.3.2 I REQUISITI DEGLI INTERVISTATORI E LE DISTORSIONI COGNITIVE**

L'altro elemento di influenza dell'intervista di selezione è l'intervistatore. Egli è senza dubbio l'elemento più importante per la buona riuscita dell'intervista.

È essenziale individuare le persone giuste, in grado di ricoprire al meglio il proprio ruolo.

I requisiti essenziali di un buon intervistatore sono<sup>43</sup>:

- Capacità di valutare in modo obiettivo ed oggettivo tutte le situazioni che si presentano;
- Capacità di mantenere durante il colloquio l'attenzione puntata su ciò che si intende sapere;
- Conoscenza dell'azienda e della posizione da ricoprire per cui si sta facendo la selezione;
- Capacità di instaurare con il candidato un rapporto amichevole e confidenziale
- Capacità d'interpretazione dei comportamenti dei candidati, dovuta a un'elevata esperienza nel campo
- Capacità di raccogliere il maggior numero di informazioni possibile e saperle riassumere
- Maturità e stabilità emotiva, autocontrollo, in modo che lo svolgimento dell'intervista non sia condizionato da fattori emotivi
- Capacità di accettare i candidati per quello che sono, senza doverli giudicare
- Umiltà e flessibilità di giudizio. Coloro che sono rigidi mentalmente non sono adatti per svolgere la professione di intervistatore, in quanto scarterebbero tutti coloro che non possiedono il loro punto di vista.

---

<sup>43</sup> S. Colombo, I Criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione, Franco Angeli, 2008

L'intervistatore, per quanto ricopra un ruolo istituzionale con regole da rispettare, rimane comunque un essere umano e quindi in grado di sbagliare o di essere influenzato dal comportamento del selezionato.

Ad esempio l'intervistatore potrebbe avere dei problemi di concentrazione durante l'intervista, a causa di continue distrazioni; oppure potrebbe avere una percezione non positiva dell'intervistato dovuta a una situazione di ansietà, il pericolo in questo caso potrebbe limitarsi alla stesura di un giudizio superficiale.

Se errori e distorsioni si riscontrano nelle interviste, essi sono da imputare alla natura dello strumento e in parte al fatto che l'intervista come tale è spesso trascurata, per la sua eccessiva semplicità.

La natura delle distorsioni e degli errori non è dovuta solamente al ruolo dell'intervistatore e al suo comportamento, ma anche alla natura del contesto e alle tecniche di conduzione dell'intervista.

Ogni individuo vede la realtà in modo diverso e filtra i fatti a seconda della propria sensibilità, formazione, educazione, maggiore o minore simpatia verso le diverse persone. La percezione della realtà può variare di volta in volta, senza che il soggetto sia cosciente della distorsione che i suoi pareri subiscono.

Uno degli errori più comuni è il citato effetto alone<sup>44</sup>. Esso consiste nel fatto che una singola caratteristica del soggetto, se considerato in modo positivo o negativo, può gettare intorno a sé un alone di positività o negatività coprendo altre caratteristiche della persona esaminata. L'alone può essere provocato anche dal confronto tra il candidato esaminato al momento e quelli esaminati in precedenza. L'intervistatore, il più delle volte e senza accorgersene, giudica bene un candidato con caratteristiche normali solo perché il candidato incontrato prima di lui era mediocre. Un esempio può essere di un candidato brillante, che dà l'impressione di essere una persona molto intelligente, salvo poi accorgersi che si tratta semplicemente di una persona simpatica, magari con poca voglia di impegnarsi nelle mansioni assegnate.

---

<sup>44</sup> [www.risorseumanehr.com](http://www.risorseumanehr.com)

Un altro errore molto pericoloso è dovuto agli stereotipi, ossia ad immagini mentali che l'intervistatore ha dei diversi tipi di persone. L'intervistatore si crea dei miti, che si riferiscono alla provenienza, alle caratteristiche fisiche e sono in genere molto radicate, non solo nell'intervistatore, ma nella cultura in cui vive. Esempio l'italiano delle regioni meridionali, secondo alcuni stereotipi, non è un lavoratore come il settentrionale.

Un terzo errore trae origine dalle idee preconconcette, ed è molto simile a quello precedente. L'intervistatore tende a interpretare le parole, i gesti non per ciò che sono realmente, ma per le immagini favorevoli o negative che suscitano in lui. Esempi di idee preconconcette sono i giudizi sfavorevoli sui candidati che vestono in modo trasandato, hanno i capelli rossi, gesticolano nel parlare, non guardano negli occhi ecc.

Un altro errore di distorsione è il pregiudizio contagioso, che consiste in un pregiudizio dell'intervistatore il quale interpreta a modo suo e del tutto soggettivamente le azioni e le parole del candidato. L'intervistatore pone delle domande nel modo migliore per ottenere conferma alle proprie opinioni preconconcette.

Un altro errore è l'eccesso di generalizzazione, consiste nel fatto che secondo l'intervistatore un certo comportamento dell'intervistato in una determinata situazione, deve mantenersi anche nelle rimanenti situazioni.

Un altro tipo di distorsione è la proiezione ovvero la tendenza dell'intervistatore a confrontarsi con il candidato o meglio a confrontare tutte le caratteristiche del candidato con le proprie.

L'ultimo tipo di errore è la formulazione delle domande, dovute al fatto che il candidato non comprende il significato delle domande e di conseguenza fornisce risposte non valide. Questo è da imputarsi all'intervistatore il quale utilizza un linguaggio complicato e formula le domande in modo equivoco.

Queste situazioni si verificano molto spesso e il successo di un buon selezionatore risiede nella capacità di riconoscerle e di saperle fronteggiare.

Tutti gli errori e le distorsioni possono essere mitigate dal comportamento dei candidati, i quali assumono delle misure di sicurezza che mettono in atto nella situazione in essere.

Una misura di sicurezza viene denominata “seduzione”: il candidato deve mettere in atto la strategia della simpatia, per cercare di accaparrarsi il consenso e l’approvazione dell’intervistatore.

Un'altra misura di sicurezza è quella relativa all’aggressione. Il candidato manifesta una critica nei confronti della prova, rispondendo sinteticamente alle domande dell’intervistatore e attuando lunghe pause per osservare con sufficienza il volto del selezionatore.

### **3.3.3 IL GRADO DI STRUTTURAZIONE DELL’INTERVISTA**

Come abbiamo già detto precedentemente, l’intervista presenta delle profonde carenze per quel che riguarda la sua attendibilità e validità, individuando nell’eccessiva variabilità di comportamento degli esaminatori una delle cause principali.

Gli elementi che possono influenzare tanto le modalità comunicative che i risultati sono: il suo grado di strutturazione, il numero di intervistati e intervistatori e la modalità prescelta di conduzione.

Per ovviare a questi problemi dell’intervista, sono state prefissate dei punti ai quali attenersi, per poter svolgere un’intervista più strutturata.

Ghiselli proponeva di svolgere un’intervista ponendo domande accurate sul curriculum personale, nella convinzione che i comportamenti passati possano predire quelli futuri.

(gradi di strutturazione dell'intervista)

CARATTERISTICHE	No strutturata	Semi-strutturata	strutturata
pianificazione	No	Preparata	Prepianificata
direttività	No	Con flessibilità	Si
comunicazione	A due vie	Finalizzata agli scopi	A una via
flessibilità	Si	Si	No
tempi	Non prefissati	Parzialmente prefissati	Prefissati
standardizzazione	No	Nelle aree	Si

Fonte : Piergiorgio Argentero (2003)

Oltre al grado di strutturazione di un'intervista, molto influente è la modalità di conduzione dell'intervista, che può variare a seconda di come è distribuito il potere tra le due parti che interagiscono. Si identificano 3 tipi di intervista in base allo stile di conduzione: amichevole, professionale, a stress.

L'intervista amichevole è un'intervista in cui il potere è distribuito equamente tra l'intervistatore e l'intervistato, entrambi hanno la possibilità di dirigere e guidare l'intervista.

L'intervista professionale è caratterizzata da un comportamento professionale da parte dell'intervistatore, in cui si alternano domande e risposte di entrambe le parti. Dopo l'accoglimento, l'intervistatore spiega al candidato le modalità dell'intervista; successivamente si avvia la fase centrale dell'intervista volta a raccogliere informazioni sull'intervistato; infine l'intervistatore deve fornire al candidato tutte le informazioni riguardanti l'organizzazione e il ruolo che dovrà ricoprire.

Infine la stress interview, prevede una serie di domande poste in modo diretto, per le quali ci si aspetta delle risposte precise. È un'intervista che solleva vari dubbi sia da punto di vista diagnostico, sia da quelli etici e giuridici.

### **3.3.3.1 L'INTERVISTA NON STRUTTURATA**

L'intervista non strutturata è definita così in quanto non vi sono domande preparate in precedenza e all'intervistatore è assegnato solo un tema da approfondire. L'intervista non strutturata o non direttiva ha lo scopo di indagare la personalità dell'intervistato.<sup>45</sup> L'intervistatore si pone in una condizione di ascolto e non esercita il minimo controllo sull'interazione, ma rassicura l'interlocutore sul suo livello di attenzione. L'intervistatore guida il colloquio solo in modo indiretto, ovvero cercando di riesprimere il concetto con le sue stesse percezioni. L'intervista non strutturata mira a stimolare un libero racconto, e per questo il tempo da dedicarvi è piuttosto lungo. Nelle ricerche è possibile usare esclusivamente interviste in profondità oppure integrarle con quelle semistrutturate. Nelle fasi di indagine successiva, l'intervista in profondità può essere usata solo per raccogliere una documentazione aggiuntiva.

Va sempre registrata e subito dopo l'intervista il ricercatore deve prendere nota di tutti quegli elementi di contorno non ritrovabili nella registrazione.

L'analisi dell'intervista passa attraverso un processo di decostruzione e ricostruzione del contenuto in base: a temi, metafore e parole.

Questo tipo di intervista richiede all'intervistatore il possesso di doti umane che derivano da competenze pregresse piuttosto che da uno specifico addestramento alle interviste.

Un esempio di intervista non strutturata è l'intervista libera<sup>46</sup>, dove il candidato non è guidato da domande, ma è libero di parlare di sé. Questo approccio non sistematico consente la creazione di un'atmosfera distensiva che evita al candidato la sensazione di stare sotto esame e lo induce a raccontare con sincerità le sue esperienze. L'intervistatore deve conoscere bene sia i requisiti del lavoro sia i dati già segnalati dal candidato nella domanda.

---

<sup>45</sup> [www.dst.unive.it](http://www.dst.unive.it)

<sup>46</sup> A. Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

Questo tipo di intervista ha il vantaggio di lasciare parlare liberamente il candidato, senza alcun tipo di vincolo, in un'atmosfera rilassata. Di contro, richiede un'elevata preparazione da parte dell'intervistatore, per evitare di divagare su argomenti inutili e per sapere raccogliere le informazioni più importanti.

Una variante dell'intervista libera è l'intervista in profondità, il cui scopo è di sondare in modo più approfondito il candidato su determinati argomenti ritenuti importanti dall'intervistatore. Ovviamente tutto ciò deve essere seguito da un'elevata capacità da parte dell'intervistatore di comprendere il comportamento umano, senno potrebbe portare a risultati erronei.

### **3.3.3.2 L'INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA**

Nell'intervista semi-strutturata viene imposto all'intervistatore un certo grado di strutturazione, nel senso che definisce preventivamente gli obiettivi che intende raggiungere. Consente di disporre da parte dell'intervistatore di una lista di tematiche fissate in precedenza, sulle quali raccogliere tutte le informazioni che ritiene utile. L'intervistatore può realizzare questo suo compito con una certa autonomia perché può porre le domande nell'ordine che preferisce e può formularle nel modo che ritiene più adatto.

Nel corso dell'interazione, l'intervistatore lascia fluire liberamente la comunicazione se questa facilita il raggiungimento degli obiettivi.

È un tipo di intervista in cui si alternano pianificazione e flessibilità, dove sono presenti sia domande prefissate sia domande spontanee. Anche in questo tipo di intervista è molto importante registrare.

Un esempio di intervista semi-strutturata è la Behaviour event interview <sup>47</sup>(BEI), volta a scoprire ciò che i candidati fanno in concreto, le competenze richieste e i bisogni di formazione individuali. Permette di individuare dei best performers e delle competenze critiche attraverso l'identificazione di campioni differenziati.

---

<sup>47</sup> R. Giovannetti, La selezione del personale, file pdf

### 3.3.3.3 L'INTERVISTA STRUTTURATA

L'intervista strutturata è una tipologia d'intervista in cui l'intervistatore pone all'interlocutore le domande che sono presenti sul questionario utilizzato come promemoria. Il questionario è composto dai seguenti elementi<sup>48</sup>:

- Una presentazione della ricerca
- Una serie di domande da sottoporre all'intervistato
- Un'insieme di istruzioni per l'intervistatore da seguire durante l'intervista
- Una serie di domande all'intervistatore

Il questionario può contenere domande aperte ( l'intervistato si esprime liberamente), domande semi aperte ( l'intervistato può specificare l'alternativa), e domande chiuse ( l'intervistato deve scegliere una risposta tra quelle definite dall'intervistatore).

La comparabilità delle risposte dei vari interlocutori costituisce il principale vantaggio attribuito in letteratura a questa forma di intervista. Le risposte sono comparabili poiché tutti gli intervistati sono sottoposti agli stessi stimoli.

Particolare successo a partire dagli anni '80 hanno registrato in campo lavorativo<sup>49</sup>:

- La situational interview
- La Behaviour Description Interview
- La Comprehensive Structured Interview

In tutti e tre gli approcci abbiamo un'interazione tra intervistato e intervistatore fortemente strutturata, a tutti i candidati sono poste le stesse domande, le risposte vengono valutate attraverso l'uso di una griglia e le dimensioni utilizzate per le valutazioni sono ricavate da una precedente job analysis.

---

<sup>48</sup> G. Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane, persone, relazioni, Mc Graw Hill, 2005

<sup>49</sup> P. Argentero, L'intervista di selezione (teoria, ricerca, pratica), Franco Angeli, 2003

## SITUATIONAL INTERVIEW

Questo tipo di intervista è così denominata perché interamente centrata su specifiche situazioni di lavoro. Durante l'intervista al soggetto viene chiesto di descrivere come potrebbe comportarsi in una situazione lavorativa futura, così da mettere a confronto le sue risposte con una scala di risposte dai valori prefissati. Il soggetto deve indicare la risposta che più rispecchia il suo modo di agire, così da individuarne le modalità di gestione, determinanti per il successo professionale.

Le situazioni lavorative prescelte sono quelle più tipiche e rilevanti per la mansione, individuate attraverso una job analysis. Successivamente per ogni domanda viene preparata una lista di risposte possibili, con i relativi punteggi.

Lo schema da seguire per un'intervista situazionale è il seguente:

1. Stabilire quali domande porre ai candidati, basandosi su una precedente job analysis
2. Predisporre una scala per la valutazione delle risposte; esempio 5 per le risposte più che adeguate, 3 per le risposte adeguate ecc
3. Accertare in uno studio pilota la qualità delle domande
4. Porre le solite domande a tutti i candidati
5. Effettuare una panel interview, con più intervistatori che valutano le risposte. Questo permette di ridurre le distorsioni valutative individuali
6. Utilizzare la medesima procedura per tutti i candidati

Concludendo questa intervista presenta adeguate caratteristiche di attendibilità, sia in termini di accordo tra le valutazioni di più intervistatori, sia di consistenza interna. Oltre l'affidabilità, un altro criterio con cui valutare uno strumento di selezione è quello della sua praticabilità, sia dal punto di vista dell'organizzazione e sia del candidato. È quindi importante esaminare come viene percepito l'impiego dell'intervista situazionale, tanto dai suoi utilizzatori che dagli intervistati.

Questa intervista non presenta solo elementi positivi, ma ci sono fattori che incidono in modo negativo sul suo utilizzo: i costi dello sviluppo,

l'addestramento dei valutatori e l'impossibilità di impiegare lo stesso schema per mansioni diverse da quella per la quale è stato sviluppato.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Attendibilità	Tempi lunghi per la messa a punto
Validità di contenuto	Necessità di coinvolgere esperti
Validità predittiva	Per ogni mansione va predisposto uno schema
Standardizzazione	Lo stesso schema non può essere usato a lungo
Facilità d'utilizzo	
Facilità nella valutazione	

Fonte : Riccardo Giovannetti

### BEHAVIOUR DESCRIPTION INTERVIEW

Questo tipo di intervista focalizza l'attenzione sui comportamenti passati del candidato. Prevede la formulazione di domande tese ad accertare quali siano stati i comportamenti nel passato, riferiti a specifiche situazioni lavorative.

A differenza dell'intervista situazionale che prevede l'esame dei comportamenti futuri, nella behaviour interview vengono valutati i comportamenti passati. Un limite di questo tipo di interviste è che non tutti i candidati possiedono il medesimo background professionale, e quindi risulta impossibile porre le solite questioni a tutti gli intervistati. Di conseguenza risulta difficile confrontare le risposte poiché le domande sono riferite a situazioni diverse.

### STRUCTURED INTERVIEW

Questo tipo di intervista costituisce la forma più ampia di intervista strutturata e può includere quattro tipi di domande:

- a) Situazionali
- b) Conoscenza del lavoro
- c) Simulazione del lavoro
- d) Requisiti di chi svolge il lavoro

Le domande situazionali sono molto simili a quelle dell'intervista situazionale e come per l'intervista situazionale, è prevista una guida per lo scoring delle risposte.

Concludo mettendo in risalto il fatto che il diverso grado di strutturazione dell'intervista è strettamente legato alle diverse finalità. Se la finalità prevalente è la valutazione, un grado elevato di strutturazione garantisce una migliore validità delle valutazioni ottenute. Invece nelle interviste con finalità prevalente di reclutamento è più appropriata un'intervista semi-strutturata, che garantisce all'intervistatore il raggiungimento dei suoi scopi.

Per mettere a confronto le 3 tipologie di intervista: strutturata, non strutturata e semi-strutturata, ne analizzo i vantaggi e gli svantaggi, nella tabella qui sotto:

	non strutturata	Semi-strutturata	strutturata
Consistenza del campione	Piccolo	Medio piccolo	Grandi e statisticamente rappresentativi
Traccia da seguire	solo i temi della ricerca	Sono individuati i temi rilevanti e alcune domande obbligatorie	Nel questionario sono indicate tutte le domande da porre
Tipologie di domande	Non standardizzata	sono standardizzate quelle obbligatorie	standardizzate
Autonomia del ricercatore	Massima	Elevata	Minima

<b>Domande formulate</b>	Aperte	Aperte, chiuse, semichiuso	Aperte, semiaperte, chiuse
<b>Vantaggi</b>	È possibile adeguare le domande ai diversi intervistati e riformulare	È possibile adeguare le domande ai diversi intervistati, salvo per le domande obbligatorie	Il tempo di ogni intervista è limitato
	È possibile chiedere chiarimenti sulle risposte date dall'intervistato	È possibile chiedere chiarimenti sulle risposte date dall'intervistato	La codifica e il confronto delle risposte sono attività semplici da realizzare
<b>Svantaggi</b>	L'intervistatore deve avere elevata esperienza e professionalità	L'intervistatore deve avere elevata esperienza e ciò implica costi elevati	Le domande vanno riaffermate senza cambiare i termini
	Il tempo richiesto per ogni intervista è rilevante	Il tempo richiesto per ogni intervista è rilevante	L'intervistato può sentirsi frustrato dal fatto di non potere spiegare le proprie risposte
	Spesso è difficile comparare le risposte	Spesso è difficile comparare le risposte	Le domande non sono comprese da tutti

Fonte: [www.dst.unive.it/tecniche](http://www.dst.unive.it/tecniche)

### 3.4 LE TIPOLOGIE DI INTERVISTA

Dopo aver illustrato la strutturazione dell'intervista, metterò in risalto le diverse tipologie di intervista sia in base alle finalità, sia in base agli attori.

Prima però faccio un'altra distinzione tra due tipi di intervista: quella di screening e quella in profondità<sup>50</sup>. Con la prima si intende il primo momento dell'interazione con il candidato, si tratta di un'intervista rapida, attraverso la quale l'intervistatore sfoglia il questionario informativo e dà una valutazione. Sempre in questa fase è possibile capire se il candidato è idoneo a svolgere determinate mansioni e verso quali attività è maggiormente predisposto.

Lo scopo dell'intervista preliminare è duplice: favorire l'autoeliminazione dei candidati che non ritengono le prospettive interessanti e inoltre stabilire con quali candidati non conviene continuare il processo di selezione.

Una volta conclusa l'intervista di screening, si può procedere attraverso un'intervista in profondità, che permette di analizzare le caratteristiche critiche che determinano il successo in un'attività lavorativa definita.

Inoltre ci sono altre tipologie di intervista:

- **Intervista telefonica:** in questa tipologia d'intervista i soggetti non si incontrano di persona e questo non consente di cogliere una varietà di elementi informativi derivabili dal colloquio classico, tra cui l'analisi della gestualità e della mimica. I vantaggi dell'intervista telefonica sono: il costo di svolgimento contenuto, la velocità di svolgimento che comporta risultati immediati, la gestione è molto più semplice e il controllo del lavoro degli intervistatori è molto più semplice. In compenso ci sono anche molti elementi negativi riguardo l'intervista telefonica: non c'è un confronto diretto tra le persone, non è possibile mostrare il materiale

---

<sup>50</sup> G. Gandolfo, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test e assessment di selezione), Franco Angeli, 2003

all'intervistato, deve essere molto breve poiché l'attenzione dell'intervistato durante la chiamata può calare e non si è sicuri dell'identità di chi risponde.

- L'intervista con webcam: viene utilizzata per posizioni diversificate nelle quali la capacità di parlare di fronte agli altri è uno strumento di lavoro. Questo tipo di intervista deve essere utile esclusivamente a scopo di selezione ed è autorizzato dal candidato. I vantaggi di questo tipo di intervista sono: basso costo, velocizza i tempi di selezione e consente di svolgere i colloqui tra città e continenti diversi.

Lo svantaggio maggiore riguarda la consapevolezza del selezionato di essere ripreso, e quindi lo può condizionare negativamente.

- L'intervista di somministrazione di lavoro: coloro che si iscrivono alle agenzie di somministrazione di lavoro, prima di effettuare il colloquio vero e proprio, devono compilare un questionario informativo con i propri dati anagrafici, la formazione scolastica, le esperienze professionali ecc. A differenza del colloquio di selezione, l'intervista interinale si svolge in tempi molto brevi. Tra presentazione, compilazione del questionario e colloquio passano massimo 30 minuti. Questo perché le agenzie del lavoro devono mettere a fuoco caratteristiche meno complesse. Nello specifico dovrà approfondire i seguenti elementi: competenze professionali, affidabilità, impegno, caratteristiche strumentali, serietà.

### **3.4.1 TIPOLOGIE DI INTERVISTE IN BASE ALLA FINALITA'**

#### INTERVISTA STORICA

Questa tipologia di intervista si focalizza sulle esperienze del candidato, ovvero ciò che lui ha fatto in ambito scolastico, lavorativo, professionale. Lo scopo è di approfondire eventi storici di cui l'intervistato è protagonista. Un'intervista storica deve basarsi su dei punti fondamentali:

- Scegliere l'argomento su cui verterà l'intervista, ovvero documentarsi sull'argomento e scegliere dei punti chiave
- Scegliere l'ambientazione
- Le domande devono essere chiare, precise e diversificate

#### INTERVISTA COMPORTAMENTALE

In questa tipologia d'intervista sono indagati i comportamenti che il candidato mette in atto quando si trova di fronte ai problemi, a obiettivi da raggiungere o ad altre persone. L'individuo deve porre degli esempi concreti delle sue esperienze passate per giustificare ciò che ha detto e inoltre la performance passata sarà un valido biglietto da visita per la performance futura.

#### INTERVISTA SITUAZIONALE

L'intervista situazionale è una variante dell'intervista motivazionale, in cui uno o più intervistatori chiedono come reagirebbe il candidato in situazioni ipotetiche, considerate critiche per il tipo di lavoro preso in esame. Si basa sulla premessa che le intenzioni comportamentali di una persona sono collegate al suo futuro comportamento lavorativo, cioè se inserita in una situazione agisce come precedentemente aveva dichiarato. Per ogni domanda viene predisposta una lista di possibili risposte, con i relativi punteggi stabiliti dagli esperti della mansione.

I punti fondamentali per un buono svolgimento dell'intervista sono:

- Stabilire le domande da effettuare
- Predisporre una scala di valutazione delle risposte da 1 a 5
- Accertare con uno studio pilota la qualità delle domande
- Porre le stesse domande
- Effettuare una panel interview

### INTERVISTA PROFESSIONALE

Questa intervista ha lo scopo di andare ad analizzare tre fasi della vita professionale: esperienza attuale, passata e futura. In relazione al presente, viene chiesto al candidato che tipo di lavoro sta svolgendo ,per quanto tempo rimarrà all'interno dell'aziende e che rapporto lavorativo ha con gli altri dipendenti.

Molto importante è capire se il candidato possiede un adeguato bagaglio teorico, riferito alle esperienze pratiche, come è stato acquisito e in che misura.

In ultimo può essere interessante indagare in merito alle aspettative future, ambizioni, progetti ecc.

### INTERVISTA BIOGRAFICA

Nell'intervista biografica l'attenzione è posta prevalentemente sul passato e sulla traiettoria biografica dell'intervistato. L'intervistatore cerca di porre domande in maniera generale, lasciando al candidato la possibilità di organizzare il discorso nella maniera che preferisce. Vengono poste delle domande circa il percorso formativo, il titolo di studio, le scuole frequentate ecc.

Nella parte conclusiva dell'intervista vengono poste domande circa gli interessi extra lavorativi, allo scopo di concludere l'incontro in maniera gradevole.

In seguito esemplifico uno schema per l'intervista professionale e per l'intervista biografica

Esperienza professionale
L'ESPERIENZA ATTUALE
<ol style="list-style-type: none"><li>1. IL LAVORO ATTUALE</li><li>2. LA POSIZIONE NELL'AZIENDA</li><li>3. IL SUPERIORE</li><li>4. I SUBORDINATI</li><li>5. LA ZONA DI LAVORO</li><li>6. CONOSCENZE COMMERCIALI</li><li>7. CONOSCENZE AMMINISTRATIVE</li><li>8. PREPARAZIONE TEORICA</li><li>9. LA MOTIVAZIONE A CAMBIARE</li></ol>
L'ESPERIENZA PASSATA
<ol style="list-style-type: none"><li>1. LA PRIMA ESPERIENZA</li><li>2. LE ESPERIENZE SUCCESSIVE</li></ol>
L'ESPERIENZA FUTURA
<ol style="list-style-type: none"><li>1. IL NUOVO POSTO DI LAVORO</li><li>2. LE ASPETTATIVE</li></ol>

Fonte : Giuseppe Gandolfi, 2003

### **3.4.2 TIPOLOGIE DI INTERVISTE IN BASE AGLI ATTORI**

Un secondo aspetto che caratterizza le tipologie di interviste è quello riguardante il numero di intervistatori ed intervistati che interagiscono nel corso dell'intervista.

Ci sono quattro tipologie di interviste in base agli attori:<sup>51</sup>

#### INTERVISTA INDIVIDUALE

È la più tipica forma di intervista, che vede la partecipazione di un selezionatore e di un candidato. In tale ambito il selezionatore deve avere una preparazione vasta e deve infondere un grosso impegno in quanto deve:

- Interpretare le risposte dell'intervistato
- Pensare alle domande successive
- Formarsi un'impressione sull'intervistato e verificarla con domande incrociate.

#### INTERVISTA IN SERIE

È un colloquio in cui il candidato si trova a dover sostenere più interviste, una dopo l'altra, con selezionatori diversi. Il vantaggio di questa tipologia d'intervista è che i diversi esaminatori possono cogliere caratteristiche diverse del candidato, che possono integrare tra loro, per ottenere una valutazione finale completa.

Il rischio è quello di moltiplicare gli sforzi per ottenere le stesse informazioni. Potrebbe quindi essere utile ripartire i campi d'indagine tra i diversi intervistatori, per avere valutazione più approfondite, su tematiche diverse.

---

<sup>51</sup> G. Gandolfo, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche ( colloquio, test e assessment), Franco Angeli, 2003

G. Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane, persone, relazioni e valore, Mc Graw Hill, 2005

## INTERVISTA PANEL

Questa intervista comprende due o più intervistatori. Ogni intervistatore ha la possibilità di osservare il candidato, raccogliere informazioni ed esprimere delle valutazioni, che vengono confrontate a fine intervista per pervenire ad una valutazione complessiva finale.

Per svolgere al meglio l'intervista panel, è opportuno fissare dei punti:

- Colui che ha il ruolo principale nello svolgere l'intervista;
- Quale grado di strutturazione si intende scegliere;
- Chi ha la responsabilità di registrare le risposte;
- Colui che deve rispondere alle domande del candidato.

Si deve definire i ruoli in via preventiva, per non ritrovarsi durante l'intervista all'insorgere di problemi.

## INTERVISTA DI GRUPPO

È caratterizzato dalla presenza di più intervistati di solito 10-15 persone e trova la sua applicazione per la diagnosi di tratti legati alla sfera delle abilità sociali, che in situazione di gruppo risultano facilmente osservabili, quali ad esempio la capacità di assumere la leadership del gruppo. Una seconda ragione del suo utilizzo è di tipo economico, poiché consente di esaminare più candidati in minor tempo. Infatti viene utilizzata nella fase di screening per scegliere le persone da intervistare individualmente in una fase successiva.

Nell'intervista di gruppo è possibile che i selezionatori rivolgono le domande oppure che i candidati discutano liberamente su un argomento in presenza di più selezionatori. Lo scopo dell'intervista di gruppo non è di accertare il grado di conoscenze e di esperienze dei vari individui, bensì nel porre in evidenza la loro personalità. Nel caso che l'intervista avvenga facendo discutere i candidati su un certo tema, è opportuno riunire i candidati intorno ad un tavolo senza designare un direttore della discussione e senza che l'intervistatore partecipi alla discussione stessa.

Il tema di discussione riguarda una situazione immaginaria, dove vengono fornite poche informazioni e il selezionatore deve osservare il comportamento del candidato nei confronti degli altri e nel risolvere il problema. In particolare il selezionatore dovrà valutare<sup>52</sup>:

- La capacità del candidato di collaborare con gli altri
- La capacità di individuare i punti fondamentali del problema
- L'atteggiamento verbale e non verbale del candidato
- La capacità di imporre il proprio punto di vista
- La capacità di gestire il tempo fissato della prova

Il colloquio di gruppo si conclude con l'identificazione, da parte di tutto il gruppo, di un soggetto capace di esporre la soluzione del problema al selezionatore.

L'intervista di gruppo presenta sia dei vantaggi sia degli svantaggi:

#### VANTAGGI

- Il un lasso di tempo breve è possibile esaminare più candidati
- Stessa situazione per tutti i candidati che partecipano all'intervista
- Interazione reciproca tra i candidati e capacità di persuasione e di sostenere i propri punti di vista
- Maggiore spontaneità dei candidati rispetto alle interviste individuali
- Confronto immediato tra tutti i candidati dell'intervista

#### SVANTAGGI

- Richiede la presenza di molti candidati da esaminare;
- Viene attuata solo per posizioni non di alto livello;
- Il giudizio su un candidato può essere falsato, dal fatto di appartenere ad un gruppo rispetto che ad un altro;

---

<sup>52</sup> A. Zerilli, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli, 2002

- Può mettere in risalto solo certe qualità del candidato, per approfondire vari aspetti si deve ricorrere all'intervista individuale.

In conclusione, non esiste una soluzione ottimale per tutte le circostanze, per quanto riguarda il numero di intervistati e intervistatori, anche se l'intervista uno a uno è ritenuta quella che garantisce i migliori risultati.

Schema delle 4 tipologie di colloquio:

tipologia	Attori	Posizione	Clima	Aspetti negativi
Intervista individuale	Selezionatore e selezionato	tutte	sereno	Difficoltà di confronto
Intervista in serie	Il selezionato vede più selezionatori in successione	Per posizioni stressanti	sereno /ansioso	Difficoltà di sintonizzarsi su diverse figure di selezionatori
Intervista di gruppo	2 o più selezionatori per 3-10 selezionati	Per posizioni richiedenti abilità sociali	sereno /stressante	Variabili sociali non sempre omogenee
Intervista panel	Commissione di selezionatori e selezionato	Posizioni specifiche	sereno	Difficoltà di sintonizzarsi su diverse figure di selezionatori

Fonte : Demi, Santonocito (2001)

### **3.5 LA FORMAZIONE DEI GIUDIZI SUL CANDIDATO**

Il processo valutativo si conclude con l'espressione dei giudizi sul candidato. Nella fase impressiva (pre-intervista) lo scopo dell'intervistatore è quello di raccogliere elementi di conoscenza dell'intervistato. Nella fase valutativa l'intervistatore confronta i dati ricavati precedentemente con le caratteristiche del candidato ideale. Infine nella fase espressiva, il valutatore rende disponibili ad altri i suoi giudizi.

La valutazione vera e propria costituisce la fase finale dell'intervista di selezione ed è espressa attraverso la compilazione della cartella delle caratteristiche individuali in ogni sua parte. Al termine dell'intervista, l'intervistatore ha acquisito una serie di informazioni, riguardanti l'aspetto esteriore dell'intervistato, la sua situazione familiare, la sua vita lavorativa ecc. L'abilità dell'intervistatore durante l'intervista, è quella di differenziare vari gradi di certezza, non esiste il candidato ideale, proprio per questo dovrà andare ad individuare i suoi punti di forza e debolezza.

La compilazione della cartella da parte dell'intervistatore prevede:<sup>53</sup> riportare i dati identificativi del candidato, valutare e commentare ogni singola competenza del candidato, redigere un report, evidenziare alcuni tratti fondamentali come supporto alla sintesi finale e infine firmare la cartella. Dopo che la cartella è stata compilata, l'intervistatore deve consegnarla all'apposito organo di decisione, che ha il compito di notificare l'esito della valutazione

Nella valutazione l'intervistatore tende a dare maggiore importanza a fattori negativi rispetto a quelli positivi, poiché è molto più probabile incappare in falsi candidati positivi rispetto ai falsi negativi.

In letteratura vengono presentati molti parametri, aspetti, caratteristiche ritenute importanti per l'intervista di selezione e sulle quali i diversi autori ritengono che l'intervistatore debba esprimere una valutazione dell'intervistato. Un primo

---

<sup>53</sup> E.Giusti, M.Pizzo, La selezione professionale. Intervista e valutazione delle risorse umane, Sovera Editore, 2003

approccio all'individuazione degli aspetti personali valutabili in fase di intervista di selezione deriva dalle teorie psicologiche che hanno individuato le caratteristiche fondamentali della struttura della personalità. Nel campo della selezione, per molti autori, è utile fare ricorso alle teorie dei tratti: queste descrivono la personalità in termini di un certo numero di tratti e permettono di abbinare il profilo personale ricavato dall'intervista con le richieste poste dalle specifiche mansioni. In tale senso un contributo importante è stato fornito dagli studiosi della personalità che hanno impiegato come strumento di ricerca la metodologia statistica dell'analisi fattoriale, tramite la quale hanno individuato le dimensioni di base della personalità.

Tra le teorizzazioni sviluppate in tale prospettiva abbiamo la Teoria della personalità di Cattell , che descrive la personalità in base a 16 dimensioni bipolari<sup>54</sup>:

Riservato	Espansivo
Conservatore	Sperimentatore
Opportunista	Coscientioso
Umile	Assertivo
Influenzato dai sentimenti	Emotivamente stabile
Impulsivo	Controllato
Rilassato	Teso
Sincero	Astuto

Fonte : Piergiorgio Argentero (2003)

Qui sopra ne ho esemplificate solo alcune di queste 16, le quali si riferiscono alla struttura adulta e normale.

Oltre Cattell altri autori hanno fornito contributi scientifici nell'ambito delle teorie dei tratti sono Eysenck e Guiford. Negli anni più recenti si è affermata una prospettiva d'indagine della personalità basata su cinque grandi fattori (Big Five): estroversione, coscientiosità, nevroticismo, apertura all'esperienza,

<sup>54</sup> P.Argentero. Intervista di selezione (Teoria, ricerca, pratica), Franco Angeli, 2003

amicalità. La critica che viene rivolta a questo modello è l'eterogeneità dei costrutti psicologici risultanti, che sembrano riferirsi a costrutti molto diversi e non coerenti tra loro.

Oltre alla valutazione dei tratti di personalità, tramite l'intervista di selezione è possibile pervenire alla valutazione di altri aspetti del candidato che possono costituire elementi importanti per la previsione della sua riuscita in una determinata attività professionale.

Secondo Trentini e Tancredi, i principali fattori individuabili durante un'intervista di selezione sono sette:

1. Comportamento: insieme di azioni sviluppate in risposta ad eventi sia interni che esterni
2. Credenze : organizzazione di percezioni e conoscenze relative ai diversi aspetti del mondo lavorativo della persona
3. Attitudini : capacità di attuare certi comportamenti in date situazioni
4. Misure di sicurezza: mezzi di controllo messi in atto per proteggersi da ogni minacci esterna
5. Valori : riferimenti simbolici e fondanti dei comportamenti ideali attesi
6. Meccanismi di difesa: modi di reagire che si attuano a livello inconscio al fine di proteggersi da situazioni spiacevoli
7. Atteggiamenti : organizzazione durevole delle adesioni nei confronti dei diversi aspetti del mondo lavorativo

Tenendo ben presenti gli obiettivi dell'intervista, abbiamo un altro contributo che integra quelli precedenti. È noto come il Seven Point Plan (Rodger 1970) individua sette aree principali da valutare attraverso l'intervista di selezione: caratteristiche fisiche (condizioni di salute che hanno influenza ai fini occupazionali), attitudini ( attitudine specifica ad esempio per l'uso di parole o per il disegno), esperienza scolastica e lavorativa ( la tipologia di istruzione ricevuta e la preparazione professionale), l'intelligenza generale, il carattere (l'influenza che ha sugli altri soggetti, livello di affidabilità), situazione

(situazione familiare del candidato, il lavoro svolto dagli altri membri della famiglia).

I suoi punti di forza sono legati alla facilità di comprensione, tale da richiedere una ridotta formazione dell'intervistatore e la definizione di precisi fattori di valutazione sui quali richiedere l'attenzione dell'intervistatore.

In definitiva l'oggetto della valutazione non dovrebbe essere un singolo elemento della personalità, un singolo dato del curriculum, bensì un'insieme di informazioni che possa costituire un campione significativo sulla cui base esprimere una valutazione attendibile dell'intervistato.

### **3.5.1 PROBLEMI CONNESSI CON LA VALUTAZIONE**

L'intervista come strumento di valutazione, dovrebbe possedere i requisiti fondamentali di ogni strumento di misura:

- Validità, cioè la capacità di misurare le caratteristiche prestabilite
- Attendibilità: cioè costanza dei risultati in occasione di esami successivi
- Sensibilità : cioè capacità di rilevare le differenze

Oggetto dell'intervista non sono le opinioni del valutatore sul valutato come persona, ma solo le prestazioni in un determinato periodo di tempo.

Fin dalle prime ricerche risalenti agli anni trenta, sono state messe in luce alcune importanti distorsioni cui può essere soggetta una valutazione formulata sulla base di un'intervista.

I principali errori di valutazione sono<sup>55</sup>:

1. Errore di effetto alone: una caratteristica positiva o negativa viene estesa a tutto l'insieme e il giudizio complessivo è influenzato dall'originario. Per

---

<sup>55</sup> P.Argentero, L'intervista di selezione (Teoria, ricerca, pratica), Franco Angeli, 2003

ridurre l'effetto alone occorrono sistemi di valutazione analitici ed è opportuno chiedere descrizioni per esprimere i diversi gradi;

2. Errore di proiezione: indica una tendenza a trasferire sugli altri il proprio modo di pensare, di sentire, di vivere; l'intervistatore si riconosce negli intervistati e li giudica secondo le proprie esperienze interiori;
3. Errore di somiglianza: è molto simile all'errore di proiezione, poiché l'intervistatore tende a giudicare gli altri simili a sé;
4. Errore di contrasto: è la tendenza a valutare le caratteristiche altrui in opposizione alle proprie. È un errore opposto all'errore di somiglianza;
5. Errore di tendenza centrale: consiste nell'esprimere dei pareri e delle opinioni non sbilanciate. Questo può indicare incapacità di valutazione da parte del valutatore;
6. Errore di indulgenza: è un errore causato da valutazione solo positive. Può essere generato sia dall'effettiva qualità del selezionato, sia dall'incapacità del valutatore di valutare correttamente le eventuali caratteristiche negative.
7. Errore di severità: è l'errore opposto al precedente; può consentire un atteggiamento di difesa da parte del valutatore, il quale è restio a pronunciare valutazione negative sul candidato.
8. Errore di ingiusta discriminazione: è relativo ad alcune caratteristiche dell'intervistato o dell'intervistatore che possono incidere negativamente sui giudizi che vengono espressi su chi appartiene ad alcune categorie svantaggiate come le donne, gli anziani, i portatori di handicap. Un primo dato che emerge dalla letteratura è che i pregiudizi negativi verso le minoranze scaturiscono principalmente nella fase iniziale dell'intervista. Un secondo dato è che quando si studia la discriminazione contro gruppi svantaggiati vanno anche considerati altri fattori dell'intervistato, nonché il contesto in cui si svolge l'intervista.

In conclusione un'ingiusta discriminazione può recare danno sia al candidato sia all'organizzazione. Comunque sono necessari ulteriori studi

per sviluppare delle tecniche di intervista che riducano la soggettività e le distorsioni.

Un modo per cercare di ridurre questi errori di valutazione è :

- Cercare di strutturare l'intervista
- Effettuare interventi formativi al valutatore sulle tecniche di intervista, sul suo livello di responsabilità e sulla conoscenza di sé.
- Andare a selezionare attentamente il valutatore.

## **CAPITOLO 4 – LA SELEZIONE IN ALCUNE AZIENDE INTERNAZIONALI (CASI AZIENDALI)**

Nei capitoli precedenti sono state illustrate le fasi del processo di selezione con i relativi strumenti; in questo capitolo cercherò di mettere in luce i reali processi attuati dalla funzione del personale in tre aziende internazionali, appartenenti a tre settori differenti.

Per cercare di comprendere come le diverse aziende si orientano verso un metodo di selezione piuttosto che un altro, ho condotto una serie di indagini, tramite colloqui, dove ho cercato di raccogliere e confrontare le varie tipologie e strumenti di selezione.

Tutte e tre le aziende sono caratterizzate dal fatto di essere conosciute dalle università, sia per la notorietà aziendale sia per le dimensioni notevoli in termini di fatturato e di dipendenti.



**PIAGGIO**®



**roberto cavalli**

## 4.1 LA SELEZIONE NEL GRUPPO PIAGGIO

Il gruppo Piaggio è il più grande costruttore di veicoli motorizzati a due ruote, nelle cilindrata da 50 a 1400cc ,con marchi Piaggio, Gilera, Aprilia, Moto Guzzi e Scarabeo e inoltre è attivo nel trasporto leggero a 3 e 4 ruote con le gamme di veicoli commerciali come Ape, Porter e Quargo.

Fondato nel 1884 da Rinaldo Piaggio, il quale a Sestri Levante si occupò di arredamento navale e in seguito di produzioni ferroviarie. Dal 2003 è controllata da Immsi s.p.a , holding quotata in borsa, facente capo a Roberto Colannino.

La missione del gruppo è quella di creare valore per i clienti e gli azionisti, proponendo prodotti di alta qualità, sempre adeguati alle esigenze e agli stili di vita dei clienti. Inoltre cerca di essere leader nella mobilità leggera “made in italy” per design, innovatività e tradizione.

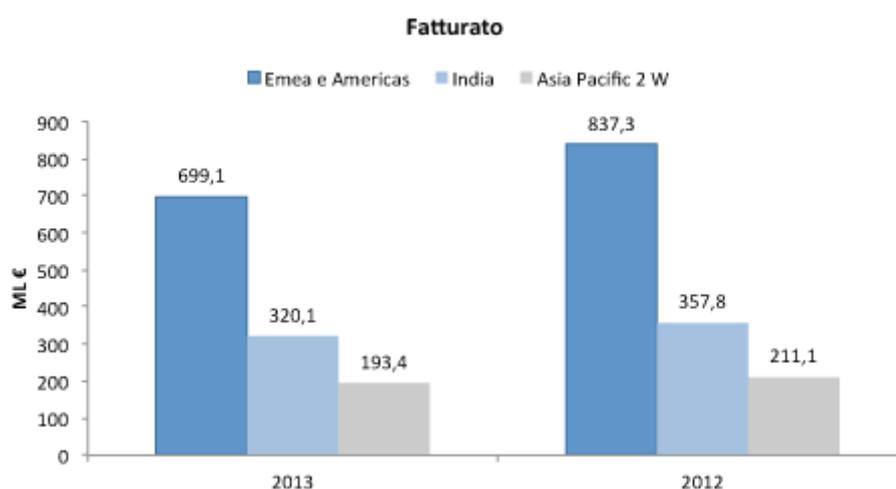
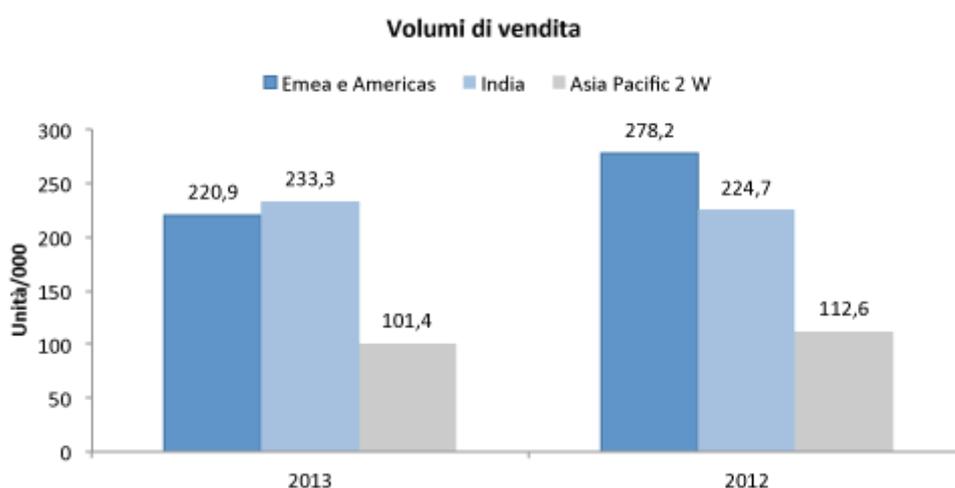
La strategia del gruppo punta alla creazione di valore attraverso:

- L’aumento della presenza sui mercati internazionali, con riferimento all’area asiatica
- Rafforzamento della propria posizione nel mercato europeo
- Aumento dell’efficienza operativa su tutti i processi aziendali.

Il gruppo Piaggio ha sede a Pontedera, e sul piano della produzione opera in vari stabilimenti situati in tutto il mondo: a Pontedera vengono prodotti veicoli a due ruote con marchi Piaggio, Vespa e Gilera e i veicoli per trasporto leggero; a Scorzè (Venezia) vengono prodotti veicoli a due ruote con marchi Scarabeo e Aprilia; a Lecco producono veicoli e motori Moto Guzzi; a Baramati (India) vengono prodotti veicoli per il trasporto leggero a 3 e 4 ruote e dagli inizi del 2012 il veicolo Vespa destinato al mercato indiano; a Vinh Phuc (Vietnam) producono scooter Vespa e Piaggio destinati al mercato vietnamita.

Nel 2013 il Gruppo Piaggio ha registrato ricavi di 1.212,5 milioni di euro e ha venduto circa 555.600 veicoli in tutto il mondo. Nonostante la crisi economica che imperversa l’Italia, Piaggio ha registrato una crescita della leadership del

settore a due ruote in Europa del 17,6%. Particolarmente significativa è stata la crescita del marchio Vespa, che ha registrato una vendita di 188.600 unità, un buon 14% in più rispetto al 2012. Sul mercato indiano piaggio è leader con 188.900 veicoli venduti e una quota di mercato in crescita del 34,6% complessivo.



Fonte : [www.piaggiogroup.com](http://www.piaggiogroup.com)

Al centro della politica aziendale ci sono le risorse umane e lo sviluppo delle competenze core per l'evoluzione del business. Il processo di selezione del

personale ha il compito di allineare le metodologie alle scelte strategiche dell'azienda, interpretando i cambiamenti in atto dal punto di vista del mercato esterno e dell'organizzazione interna. Inoltre le metodologie di valutazione delle prestazioni fornite, delle potenzialità e delle competenze manageriali devono essere rese chiare alle persone.

L'azienda cerca di implementare lo sviluppo delle risorse umane, tale da renderle capaci di ricoprire le posizioni chiave sia in ottica manageriale sia professionale. Per quanto riguarda la formazione del personale, è volta a far crescere e sviluppare le competenze tecnico-specialistiche.

#### **4.1.2 INTERVISTA ALLA DOTT.SSA MARINA MAGGI (CORPORATE RECRUITER)**

Durante l'incontro con la dottoressa Marina Maggi, responsabile della selezione del personale nel Gruppo Piaggio, ho cercato di mettere in pratica l'aspetto puramente tecnico del processo di selezione. Abbiamo messo a fuoco vari aspetti come le fasi del processo di selezione (reclutamento, iter selettivo e inserimento), le metodologie di selezione

Nel Gruppo Piaggio prima di attivare un processo di selezione vero e proprio, bisogna andare a gestire la prima fase di richiesta di fabbisogno, tramite l'utilizzo di un form denominato SAP E-Recruiting. Questo form si basa sulla fruizione da parte delle aziende di talent warehouse, nei quali vengono riservati molteplici dati riguardanti la ricerca e l'offerta di posti di lavoro; la vastità del sistema permette di collegare le esigenze dell'azienda con quelle dei candidati. L'azienda quindi può pubblicare annunci su canali interni ed esterni, determinare potenziali candidati e valutare il proprio processo di e-recruitment. È suddiviso in aree di riferimento e tipologia di personale.

Viene utilizzato dal Gruppo Piaggio a partire dal 2011, per posizioni nuove o per sostituzioni; mentre per le posizioni extra-budget l'iter approvativo deve passare

attraverso l'amministratore delegato. Da subito si ha un ampio database di possibili candidati sia interni che esterni, che possono rispondere ai requisiti richiesti dalla posizione aperta in azienda. Gli HR manager, attraverso la piattaforma, vengono aggiornati in tempo reale sull'andamento del processo di recruiting; possono avere accesso ai questionari e avere un ruolo rilevante nella scelta dei nuovi assunti.

Una volta approvata la scheda di fabbisogno (Requisition form<sup>56</sup>), la dottoressa Maggi specifica che l'azienda si attiva verso il processo di selezione vero e proprio. Questo procedimento avviene solamente per posizioni a tempo indeterminato, mentre per gli stage ci sarà un iter a parte che verrà spiegato successivamente.

Il processo di selezione vero e proprio in Piaggio ha inizio con l'analisi della posizione, indispensabile per capire le caratteristiche e le componenti di una determinata posizione lavorativa, svolto insieme ai colleghi di gestione del personale o direttamente con i lean manager.

Nell'analisi della posizione si andranno a definire:

- Job analysis: è un'analisi approfondita della mansione propria di una posizione lavorativa con lo scopo di raccogliere informazioni sui requisiti tecnici, i compiti e i comportamenti, relativi a una posizione lavorativa.
- Job profile: ha lo scopo di valutare i requisiti comportamentali, motivazionali e attitudinali del candidato che siano in linea con la mansione da svolgere. È uno strumento che l'impresa utilizza per definire responsabilità e attività che il ruolo prevede.

Una volta capita la posizione da ricoprire, si passerà a definire chi si occuperà della selezione. Normalmente sono i recruiter interni che si occupano del reclutamento e selezione del personale, come la dottoressa Maggi o altri colleghi, in altre circostanze può capitare che venga affidata a società esterne di selezione.

---

<sup>56</sup> Requisition: è un documento interno diretto al recruiter per dare atto alla ricerca di possibili candidati.

La dottoressa Maggi specifica che le società esterne reclutano normalmente profili senior e junior, e tiene a precisare che il Gruppo Piaggio esternalizza l'attività di selezione solo in caso di impossibilità di tempo nel selezionare tutti i candidati. All'interno dell'azienda grazie all'avvento delle nuove tecnologie riescono a svolgere la maggior parte del lavoro di selezione.

Definiti coloro che si occuperanno della selezione, possiamo procedere con il processo di reclutamento. Si tratta di un'attività di estrema importanza, come sottolinea la dottoressa, sia per il fatto di essere rivolta all'esterno e quindi da via al primo contatto tra l'azienda e coloro che diventeranno membri, sia perché un minimo errore può riportare ripercussioni nel futuro all'interno dell'azienda.

Il gruppo Piaggio utilizza diversi canali di ricerca, sia interni che esterni:

- LinkedIn, è il canale maggiormente utilizzato, soprattutto per profili esperenziali. L'azienda ha un contratto con LinkedIn, il quale gli permette di mantenere nel loro database una lista di persone conosciute e affidabili in ambito lavorativo. Gli obiettivi di LinkedIn sono: trovare offerte di lavoro, persone con il supporto di qualcuno presente all'interno dei propri contatti, i datori di lavoro possono pubblicare offerte e ricercare potenziali candidati e infine le persone in cerca di lavoro possono leggere i profili dei reclutatori e scoprire se tra i propri contatti ci sia qualcuno in grado di metterli in contatto direttamente con loro.
- Sito Piaggio, dove si possono ricercare candidature spontanee oppure creare degli annunci in bacheca da parte dei recruiter.
- Monster, è il leader per fare incontrare i candidati e i responsabili delle risorse umane. Ha un database contenente tutti i curriculum vitae dei candidati e quindi le aziende possono fare una ricerca diretta nel loro database.

La dottoressa Maggi specifica che gli annunci su web vengono pubblicati di rado per una strategia aziendali, mentre preferiscono fare una ricerca interna tramite il database di LinkedIn.

Una volta reclutati i candidati, vengono contattati anche direttamente tramite LinkedIn, e i recruiter interni procedono con una sorta di pre-screening telefonico. Questo processo viene tracciato su un sistema gestionale denominato Altamira. Quest'ultimo è un recruiting software che permette di gestire l'intero processo di selezione ed è studiato ad hoc per qualsiasi tipo di azienda.

Successivamente appurato che il candidato è interessato e interessante anche per il line manager<sup>57</sup>, non solo per i recruiter, verrà convocato in sede per i successivi colloqui. Se il candidato per problemi personali o di lavoro dovesse trovarsi all'estero, il tutto si svolgerà tramite Skype.

Inizia il vero e proprio iter selettivo, dove i candidati saranno sottoposti a colloqui motivazionali, sono colloqui one to one, per capire le aspettative e la situazione attuale del candidato, per capire gli incarichi lavorativi precedenti e per valutare le aspettative future. Il colloquio motivazionale viene anche definito colloquio HR, dove vengono sottoposti ai candidati dei test di personalità.

La dottoressa Maggi mette in evidenza che l'azienda si appoggia per il corretto svolgimento dei test di personalità allo strumento del Predictive Index. Apro una breve parentesi per spiegare sinteticamente il funzionamento di questo strumento.

Ha come obiettivo di rilevare esigenze motivanti, comportamenti, attitudini e stile della persona. È uno strumento assolutamente affidabile, può essere somministrato online e può essere completato in un tempo breve di 10-15 minuti. Inoltre può essere applicato in diversi momenti aziendali: durante il reclutamento e la selezione come nel nostro caso, durante la costruzione dei team di lavoro e anche durante lo sviluppo di nuovi talenti.

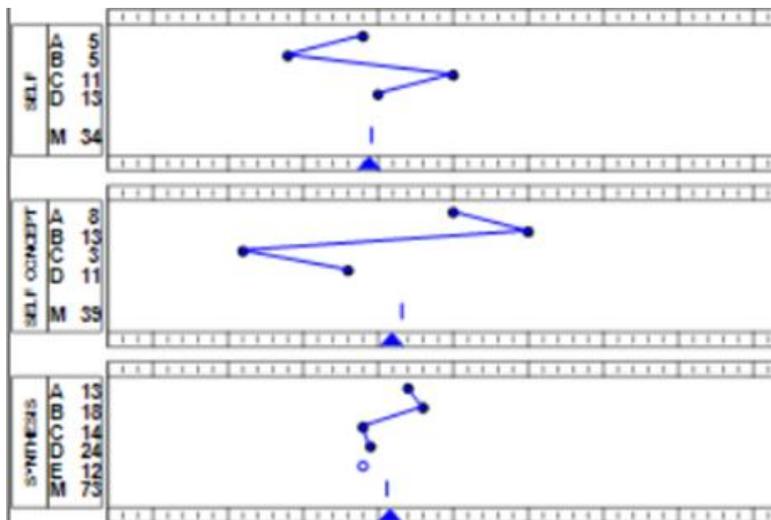
---

<sup>57</sup> Line manager è il supervisore o meglio il team leader che deve supervisionare il lavoro dei dipendenti o dei membri del team.

Questo strumento è formato da 2 pagine: una costituita da una serie di aggettivi che descrivono la personalità del candidato e l'altra pagina con gli aggettivi che secondo il candidato descrivono il modo in cui gli altri si aspettano che lui si comporti.

Il candidato dovrà spuntare le caselline che secondo lui sono più appropriate.

Una volta che il candidato ha spuntato le risposte, queste vengono inserite in un sistema PI, che dall'incrocio con 4 variabili è possibile arrivare all'elaborazione di tre grafici, volti a descrivere la personalità del candidato o meglio la situazione attuale, la situazione influenzata dal contesto e la situazione potenziale.



Fonte : Associazione Italiana per la direzione del personale

Le 4 variabili primarie sono:

1. Dominanza ( spinta ad esercitare la propria influenza sugli altri)
2. Estroversione ( capacità di creare rapporti con altre persone)
3. Pazienza (intensità con cui la persona esprime la propria tensione)
4. Formalità (rispetto delle regole)

Una volta elaborati i 3 grafici, andranno analizzate quale delle quattro variabili predomina e quindi capire con precisione i tratti fondamentali della persona. Infatti l'obiettivo del PI è di individuare la persona più idonea riducendo i costi di turnover.

La dottoressa Maggi specifica che questo test viene somministrato prima del colloquio, poiché il candidato non è ancora influenzato dal contesto. Inoltre il report del test viene visualizzato dai recruiter dopo il colloquio, in modo da non influenzare i selezionatori e andare a verificare se le impressioni avute durante il colloquio da parte dei recruiter coincidono con il test.

Poiché i colloqui non sono oggettivi, ma possono essere comunque influenzati o distorti dai selezionatori, questi strumenti aiutano l'azienda a dare un'interpretazione il più oggettiva possibile.

Terminata la fase di colloquio HR, il prossimo step consiste nel determinare una rosa di candidature, di solito sono 3-4 candidature, da presentare ai lean manager (es: responsabile marketing). Al line manager verranno presentati dei dossier sui candidati, i risultati del predictive index, i commenti dei selezionatori e ovviamente saranno allegati i curriculum dei candidati.

Successivamente ci sarà un incontro tra il line manager (colleghi di gestione) e il candidato, quest'ultimo sarà sottoposto a un colloquio tecnico. Questo tipo di colloquio ha l'obiettivo di verificare le effettive competenze del candidato e le abilità acquisite nel campo; mentre per i neo-laureati il lean manager mirerà a valutare le conoscenze teoriche del candidato e la capacità di applicarle nel contesto reale.

Una volta effettuato il colloquio tecnico, la dottoressa specifica che ci sarà una fase di raccolta e condivisione dei feedback tra i manager, i responsabili di gestione e i recruiter. Ovviamente il candidato "perfetto" è impossibile da trovare, quindi si cercherà di scegliere il migliore per ricoprire la posizione all'interno dell'azienda.

Una volta scelto il candidato, bisogna negoziare con quest'ultimo sia sul lato economico sia sulle tempistiche. Verrà inviato un preliminare di assunzione, dove sarà indicato il giorno di inizio del contratto e la retribuzione. Il preliminare

sarà firmato dai responsabili di gestione e dal direttore delle risorse umane, in seguito inviato al candidato.

Esiste un periodo di prova di 3-6 mesi, dove al termine del quale l'azienda effettuerà una valutazione. Le valutazioni saranno effettuate anche a termine sia del colloquio HR che del colloquio tecnico. Tutte le valutazioni saranno raccolte nel sistema di gestione SAP Recruiting.

Per quanto riguarda i profili junior ovvero laureandi, neo-laureati, il processo di selezione segue un iter diverso. Innanzitutto laureandi e neo-laureati vengono introdotti in azienda tramite tirocinio.

I canali di ricerca sono diversi ovvero:

- Le università
- Partecipazione al carrier day, per favorire il contatto tra i candidati e le aziende
- Candidature spontanee sul sito del Gruppo
- Canali online come LinkedIn e Monster

Una volta effettuato il reclutamento, si passa alla selezione vera e propria, come per le altre figure lavorative. La metodologia di selezione usata è l'assessment (selezione collettiva). Vengono convocate 8-9 persone, sia per la parte degli ingegneri, sia per gli economisti con cadenza mensile.

I recruiter andranno a valutare i profili di più candidati. Le prove da somministrare ai candidati durante l'assessment sono 3:

- Test logico numerico: è una tipologia di test dove si richiedono abilità di calcolo matematico, proponendo quesiti la cui soluzione richiede un certo impegno a livello di ragionamento.
- Test scritto d'inglese: dove ci sarà sia comprensione del testo sia grammatica, e si richiede un livello medio alto.

- Test di personalità: è un test che ha lo scopo di definire la personalità dei candidati, come l'emotività, l'empatia e la motivazione.

Dopo la somministrazione di questi 3 test, c'è una pausa pranzo, dove i candidati interagiscono tra loro. Tutti i candidati trascorrono l'intera giornata all'interno dell'azienda, elemento indispensabile per valutare i comportamenti al di fuori del semplice colloquio.

Alla ripresa si prosegue con i colloqui individuali motivazionali, ovviamente più brevi rispetto a quelli per le figure esperenziali. La dottoressa Maggi sostiene che in questi colloqui si valuta sia gli aspetti oggettivi, tramite test logico numerici, sia aspetti soggettivi, tramite test motivazionali.

Per concludere si passa alla correzione dei risultati delle prove. Verrà compilata una griglia con tutti i candidati e verranno distinti i candidati migliori. Successivamente alla correzione, tutti i risultati ( feedback) verranno inviati tramite mail a tutti i partecipanti.

I migliori candidati saranno contattati per un successivo colloquio tecnico con il line manager. Durante questo tipo di colloquio si cerca di approfondire le competenze e le conoscenze del candidato rispetto al colloquio motivazionale. Alla fine del colloquio tecnico il line manager farà la scelta definitiva del candidato. Una volta effettuate le decisioni sui nuovi candidati che entreranno in azienda, si avvia la fase di inserimento vero e proprio. Ogni candidato sarà affiancato da un tutor, infatti si parla di strategia di affiancamento sul campo, in quanto il tutor deve portare il candidato a lavorare in autonomia.

Solitamente gli stagisti non hanno periodi di prova, ma verrà effettuato esclusivamente un forum di valutazione finale.

Concludendo posso dire che il Gruppo Piaggio si focalizza sulle persone all'interno dell'azienda, facendo sì che siano tutelate e rispettate in qualsiasi occasione. Proprio per questo il processo di selezione è molto attento e accurato,

per cercare i migliori candidati possibili, che siano ad hoc per il gruppo. Inoltre attraverso una buona retribuzione vuole trattenere e motivare i best performer.

Una buona selezione del personale porta sicuramente a dei livelli di fatturato annuali migliori. Infatti il Gruppo Piaggio è uno dei pochi nel 2014 ad avere tutti gli indicatori economico finanziari in miglioramento. Nel settore due ruote nel mercato europeo, nel primo trimestre di quest'anno, è stata registrata una crescita del 13%.

## 4.2 LA SELEZIONE IN ELI LILLY & COMPANY

La Eli Lilly & Company è una multinazionale farmaceutica nata nel 1876 a Indianapolis, nel midwest degli Stati Uniti, dal colonnello Eli Lilly. Il colonnello farmacista, era insoddisfatto delle medicine di allora, così decise di produrre medicinali di qualità il più possibile alta e soluzioni terapeutiche frutto della ricerca più avanzata.

L'attività dell'affiliata italiana è iniziata circa 50 anni fa e la sede italiana si trova a Sesto Fiorentino (FI). Proprio in questa sede è stato realizzato il più grande stabilimento per la produzione di farmaci iniettabili e orali, sia per uso umano che veterinario, con un'alta complessità in termini di tecnologia farmaceutica per il mercato italiano.

Lo stabilimento di Sesto Fiorentino è attualmente il sito più grande e all'avanguardia in Italia per la produzione di farmaci biotecnologici. Comprende 550 persone, che nel 2017 arriveranno a 700.

Per capire più attentamente cosa produce lo stabilimento si focalizza l'attenzione sulle 5 aree di business principali:

- Bio-medicine: è la più grande delle 5 aree di business in termini di vendite, comprende aree come cardiovascolare, urologia, neuroscienze.
- Oncologia : quest'area cerca di migliorare la qualità della vita dei pazienti tramite l'innovazione
- Diabete: cerca di aiutare i pazienti tramite programmi di supporto e medicinali.
- Mercati emergenti: si focalizza sulla produzione di medicinali innovativi che rispondano alle domande di salute insoddisfatte del mondo
- Elanco Animal Health: si focalizza sullo sviluppo di prodotti che migliorano la salute animale e la produzione di proteine.

L'anima di Eli Lilly è la ricerca, investe circa il 20% delle vendite. I laboratori di ricerca sono dedicati alla ricerca e allo sviluppo di medicine innovative di alta qualità. Tutto ciò è realizzato in maniera rigorosa e in un'atmosfera di ottimismo.

Inoltre Lilly si impegna nel migliorare la salute globale aiutando ad ampliare l'accesso alle medicine, lavorando al rafforzamento delle regole per la salute e ponendosi come partecipante attivo nelle community in cui opera. Un esempio è l'alleanza Lilly MDR-TB, che è stata creata per sconfiggere la tubercolosi multi-farmaco resistente. Lilly sta contribuendo con 150 milioni di dollari in finanziamenti e medicine per aumentare il livello di accesso ai trattamenti e alla prevenzione per i pazienti con MDR-TB. Inoltre Lilly si impegna anche a combattere le malattie croniche che affliggono i paesi in via di sviluppo. È stato creato, proprio per questo, il Lilly NCD Partnership che ha come punto di forza quello di combinare le risorse messe a disposizione dalle più importanti aziende sanitarie del mondo, insieme per identificare nuovi modelli di assistenza che rendano più facile l'accesso al trattamento e più efficaci le cure.

#### **4.2.1 INTERVISTA AL DOTT. ANNIBALE BALDARI**

Durante l'incontro con il Dott. Annibale Baldari, HR leader employee relations and operations, ho potuto comprendere in ambito puramente applicativo il processo di selezione del personale all'interno dell'azienda Eli Lilly.

Per prima cosa il dott. Baldari mi ha dato una spiegazione del concetto di selezione nella dinamica aziendale: “selezionare significa avere le persone giuste, al momento giusto e nel posto giusto”. L'azienda deve avere nel tempo ragionevole personale e proprio per questo il recruiting deve portare personale con un elevato potenziale e grande motivazione.

In Lilly la valutazione della leadership potential, avviene in base ai seguenti parametri:

- Una continuità di performance eccellente

- Una spiccata learning agility
- Barriere tali da non rappresentare dei fattori di deragliament

In letteratura si differenziano due macro componenti cruciali del potenziale: i fondamenti ovvero le capacità cognitive e le predisposizioni a dimostrare comportamenti di leadership, misurabili attraverso test cognitivi e di personalità ; e gli acceleratori ovvero gli interessi e la motivazione della persona che possono accelerare la transizione verso un ruolo di leadership, misurabile con l'intervista motivazionale. A differenza dei primi questi possono variare nel tempo.



Fonte : [www.lilly.it](http://www.lilly.it)

Il Dott. Baldari specifica che la finalità della selezione è di cercare personale che sia in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati e quindi avere un'organizzazione efficiente per raggiungere le finalità. Ai fini della selezione sono più importanti le componenti caratteriali che le capacità tecniche.

La prima fase del processo di selezione è il reclutamento. Si basa su fonti interne ed esterne. L'azienda Lilly preferisce le fonti interne poiché punta sul “promotion from within” ovvero nel crescere all'interno e magari andare a ricoprire più ruoli all'interno dell'azienda.

Il reclutamento esterno avviene tramite il website, dove si possono inserire le candidature, oppure tramite università e scuole di business come la Bocconi. Una volta visualizzata la candidatura l'azienda contatterà il candidato qualora il suo profilo corrispondesse a quello ricercato o si aprisse una posizione corrispondente.

Una volta effettuata la fase iniziale di recruiting, si può passare all'iter selettivo vero e proprio. Normalmente in Lilly si utilizza due tipologie di intervista:

- a) La BEI interview, la quale va ad analizzare il passato per orientarsi al futuro e normalmente viene utilizzata per posizioni come gli operatori.
- b) L'intervista motivazionale, la quale valuta il potenziale delle persone e viene utilizzata per cariche più elevate.

Nello specifico la BEI interview ha lo scopo di scoprire ciò che le persone fanno davvero, le competenze del ruolo, competenze delle persone e bilancio di formazione individuale. Si realizza chiedendo al candidato di descrivere episodi reali e comportamenti effettivi e nel mentre si deve raccogliere le informazioni in modo sistematico, con metodo, episodio dopo episodio.

Durante la BEI interview si cerca di evitare atteggiamenti partecipativi nei confronti del candidato, domande che possono suggerire la risposta e domande incomprensibile e complicate. Mentre sono utili domande tese a sollecitare i ricordi del candidato, domande chiave e domande di chiarimento.

L'intervista motivazionale a differenza della BEI Interview ha come obiettivo l'indagine delle 5 aree che costituiscono gli acceleratori del potenziale:

- Obiettivi di carriera e interessi: il percorso di carriera pianificato, in quale posizione si vedono nell'organizzazione.

- Driver di carriera: leve motivazionali, elementi lavorativi che trovano stimolanti per il proprio percorso di carriera
- Orientamento all'esperienza: apertura a nuove esperienze e interesse nel perseguire sfide diverse all'interno dell'organizzazione
- Orientamento all'apprendimento: curiosità e interesse all'apprendimento, propensione allo sviluppo continuo.
- Esperienze di leadership; profondità dell'esperienza maturata in diverse aree di leadership.

Per ciascuna di queste aree mi viene specificato che le domande sono le seguenti:

- Obiettivi di carriera: che tipo di posizione vorrebbe ricoprire? Quali sono i suoi obiettivi professionali? Che tipo di posizione non vorrebbe ricoprire e perché?
- Driver di carriera: quale tipo di attività la attraggono maggiormente? Quale sarebbe il suo lavoro ideale?
- Orientamento all'esperienza: che tipo di esperienze ritiene importanti per la sua crescita? Quali esperienze fuori dal contesto lavorativo sono state importanti?
- Orientamento all'apprendimento: quali sono stati i feedback più utili? Quali sono i suoi punti di forza e quelli da migliorare?

Ovviamente entrambi le tipologie di colloquio sono strutturate.

Una volta analizzate le due interviste utilizzate in Lilly, il dott. Baldari ha specificato prima quali sono i punti fondamentali da seguire durante un'intervista e successivamente com'è strutturata un'intervista ovvero apertura, inizio intervista e chiusura.

I punti fondamentali che ogni recruiter deve seguire per effettuare una valida intervista sono:

- L'obiettivo iniziale è di mettere il candidato a proprio agio

- Il piano d'intervista deve essere preparato in anticipo e rivisto prima dell'incontro con il candidato
- La pianificazione delle singole interviste deve essere curata in ogni minimo dettaglio
- Il candidato va incoraggiato ad un dialogo aperto senza limitazioni. Inizialmente verranno effettuate domande semplici e alla fine domande più personali
- Si deve essere flessibili adattando l'intervista alla situazione specifica
- Lasciare spazio al candidato per le sue domande
- Chiudere con cortesia e spiegare quale sarà il passo successivo.

Durante l'intervista non è solo il candidato che deve dare una buona impressione di sé, ma anche l'intervistatore ha la responsabilità di presentare al meglio la propria azienda.

Prima di iniziare l'intervista vera e propria, abbiamo una fase di check list dove si provvede a rivedere la domanda di assunzione del candidato, si prende nota dei datori di lavoro per eventuali contatti, si rivedono le dimensioni che devono essere verificate nell'intervista e si stima il tempo da dedicare ad ogni parte dell'intervista.

L'apertura dell'intervista in Lilly è così strutturata:

- Saluto iniziale e presentazione
- Spiegazione degli scopi dell'intervista che sono: raccogliere informazioni sul candidato, aiutare l'organizzazione a prendere una decisione e aiutare il candidato a capire la posizione offerta
- Descrizione al candidato del piano dell'intervista: breve descrizione delle esperienze passate, domande su tali esperienze, informazioni sulla posizione da ricoprire, spazio alle domande del candidato e infine durante tutta l'intervista saranno presi appunti.

Le prime domande che vengono poste al candidato sono molto semplici per cercare di metterlo a proprio agio. L'intervistatore per prima cosa chiederà delle esperienze scolastiche significative, dei maggiori successi e dei più grandi ostacoli che il candidato si è trovato ad affrontare. Successivamente vengono poste anche domande extracurriculum ovvero: a quali attività ha partecipato al di fuori della scuola e del lavoro? Con quale motivazione? Quali benefici pensa di aver ottenuto?

Una volta effettuate le domande extracurriculum, il candidato viene sottoposto a domande in ambito lavorativo ovvero: quale lavoro svolgeva? Come ha ottenuto tale lavoro? Quali erano le maggiori responsabilità?

La chiusura dell'intervista comprende alcune domande di riflessione, la revisione da parte dell'intervistatore dei propri appunti, la disponibilità ad adempiere alle domande del candidato, la spiegazione al candidato del passo successivo alla selezione ovvero come verrà ricontattato e infine i ringraziamenti e i saluti finali.

Una volta che l'intervista è stata chiusa, il recruiter dovrà classificare le informazioni per dimensione ovvero rivedere le informazioni raccolte e trasferire gli esempi comportamentali nella pagina relativa alla dimensione, successivamente dovrà verificare le singole dimensioni e dare loro una valutazione seguendo questi criteri:

- 5-Molto più che accettabile ovvero al di sopra dello standard richiesto
- 4- Più che accettabile
- 3-Acceptabile ovvero in linea con quanto richiesto
- 2-Meno che accettabile, non soddisfa i criteri richiesti
- 1-Molto scarso, ovvero lontano dalle aspettative richieste
- 0-Nessuna opportunità di valutazione della posizione

Oltre alle due tipologie d'intervista, Eli Lilly utilizza altre metodologie di selezione, in aggiunta all'intervista vera e propria, ovvero i test e la dinamica di gruppo.

Per quanto riguarda i test hanno la finalità di prevedere il comportamento dei candidati sulla base di determinate caratteristiche personali, infatti avremo:

- Test di personalità
- Test matematico
- Test logico deduttivo
- Test di lingua inglese

Per quanto riguarda invece la dinamica di gruppo, vengono utilizzati esercizi di gruppo (assessment center) , per visionare le capacità relazionali del candidato e lo spirito di collaborazione dato un compito prestabilito da risolvere.

La tipologia di metodo di selezione da utilizzare dipende anche dalle esigenze di personale del momento da parte dell'azienda. Ad esempio se è richiesta la figura dell'ingegnere si utilizzerà un assessment center, mentre se è richiesta la figura di un semplice operatore basterà la BEI interview.

Trattandosi di una realtà farmaceutica Eli Lilly cerca laureati ad indirizzo scientifico ad esempio: farmacia, biologia, medicina ecc. Oltre a questi ci sono interessanti opportunità anche in ambito informatico per eventuali stage.

Una volta effettuata la selezione e se fosse andata a buon fine, il candidato verrà ricontatto dall'azienda per entrarne a fare parte. Una fase fondamentale alla quale Lilly pone particolare attenzione è l'accoglimento e successivamente l'inserimento in azienda. Il dott. Baldari sottolinea che i manager vengono inseriti con contratti a tempo indeterminato, mentre gli operatori sono inseriti con contratti a tempo determinato o contratti interinali.

Il dott. Baldari mette in evidenza che Lilly lavora e investe continuamente nelle risorse umane, nel loro sviluppo e nella formazione. Vuole costruire un ambiente di lavoro che sia in sintonia con la vita privata di ogni dipendente, e quindi oltre alla normale retribuzione punta alla “ Total Compensation”. Questa “filosofia” fornisce ai dipendenti oltre alla retribuzione fissa, un'assicurazione sanitaria,

un'assicurazione sulla vita, formazione tecnica e comportamentale e un dialogo continuo con la leadership.

Dal colloquio con il dott. Baldari posso concludere che Eli Lilly è continuamente alla ricerca di personale con un profilo professionale qualificato e competenze distintive, per contribuire alla crescita e al miglioramento dell'azienda. Ovviamente una selezione accurata e professionale dei nuovi talenti all'interno dell'azienda permette di raggiungere livelli sempre più alti di performance. Inoltre porterà anche a un miglioramento del fatturato aziendale; infatti nonostante la crisi economica che sta imperversando il mercato mondiale Eli Lilly ha un fatturato registrato nel 2013 di 755 milioni di euro.

## **4.3 LA SELEZIONE IN ROBERTO CAVALLI S.P.A**

L'azienda Cavalli è stata fondata negli anni '70 dallo stilista Roberto Cavalli ed è una delle principali aziende italiane di abbigliamento. Raggiunse l'apice della popolarità con il marchio Cavalli intorno agli anni '90, grazie all'apertura di numerose boutique in tutto il mondo. In breve tempo Cavalli toccò 50 paesi del mondo, aprendo boutique a New York, Saint Tropez, Parigi, Miami, Città del Messico, Istanbul e Dubai.

Roberto Cavalli è il principale brand dell'azienda e propone due linee di moda principali una donna e l'altra uomo di fascia medio-alta. Just Cavalli invece è la linea giovanile di Roberto Cavalli e infine Class Roberto Cavalli è il brand di fascia alta.

Roberto cavalli ha diversificato la sua produzione entrando nel mercato vinicolo e nell'arredamento per la casa. In ambito vinicolo si denota il marchio Cavalli Tenuta degli Dei, realizzato nelle cantine di Panzano in Chianti. Per quanto riguarda l'arredamento abbiamo il marchio Roberto Cavalli Home, che si ispira alle collezioni più significative della maison.

Ha un fatturato di circa 176 milioni di euro, possiede 135 negozi monomarca per un totale di 700 dipendenti.

L'obiettivo del gruppo Roberto Cavalli è di formare e migliorare il personale all'interno dell'azienda e per quanto riguarda le boutique ricercano candidati con elevate potenzialità dato il posizionamento del marchio.

### **4.3.1 INTERVISTA ALLA DOTTORESSA ELISA LEPRI**

Tramite il colloquio con la dottoressa Elisa Lepri ,HR Development Assistant, sono venuta a conoscenza del processo di selezione e degli strumenti utilizzati dal Gruppo Cavalli per il reclutamento e la selezione del personale.

Per prima cosa ho posto una domanda riguardo le finalità e il significato di selezione e ho ottenuto una risposta molto sintetica che specificava il fatto che l'azienda apre una selezione solo e solamente se e presente un posto vacante all'interno dell'azienda. Attraverso il reclutamento e la selezione del personale, l'azienda cerca di reperire candidati interessanti che possiedano le caratteristiche del candidato ideale per la posizione aperta.

Il processo di selezione si apre con il reclutamento del personale. La ricerca di personale nel Gruppo Cavalli specifica la dottoressa Lepri, è diversificata per tipologia di posizione richiesta. Il recruiting per stage avviene tramite fonti esterne ovvero università, Polimoda e Fashion Job. Mentre per contratti a tempo determinato o indeterminato il recruiting avviene sempre tramite Fashion Job, LinkedIn oppure appoggiandosi ad aziende esterne, per quanto riguarda figure executive e per la prima linea donna.

Inoltre sono molto frequenti anche candidature spontanee tramite l'invio del curriculum; l'azienda in questo modo deve archivarle e utilizzarle per eventuali future ricerche.

Una volta effettuata la scrematura dei candidati, si procede con l'iter selettivo. Il primo step riguarda l'intervista telefonica motivazionale, dove si cerca di capire la personalità del candidato; questo avviene maggiormente per gli stage. Se il candidato è piaciuto viene convocato in azienda, dove inizialmente dovrà compilare una scheda informativa con i suoi dati personali, il titolo di studio, le esperienze pregresse e il lavoro attuale. Successivamente verrà sottoposto in base al ruolo che dovrà ricoprire ad un test d'inglese e un test di business object (test di statistica). Una volta superata questa fase deve effettuare il colloquio tecnico con il responsabile di reparto.

Solamente le figure executive dovranno sostenere altri due ulteriori colloqui, uno con il direttore di area e l'altro con il direttore generale.

La dottoressa Lepri puntualizza che le metodologie utilizzate dall'azienda nel processo di selezione sono l'intervista e i test. Per quanto riguarda gli assessment

center ancora non vengono utilizzati, però l'azienda sta cercando di introdurli per poter aiutare i selezionatori nel dare una valutazione il più oggettiva possibile.

Una volta selezionati i candidati, si andranno a valutare le varie candidature con il responsabile. Per le figure senior si dovrà andare a valutare inoltre il budget ovvero il responsabile dovrà capire le possibilità dell'azienda in termini economici e porle a confronto con la retribuzione del soggetto.

Concludo questo colloquio con la dottoressa Lepri, la quale cerca di mettere in risalto il fatto che l'azienda Cavalli cerca di implementare lo sviluppo all'interno tramite la formazione del personale, piuttosto che ricercare nuovo personale al di fuori. Inoltre una ricerca accurata del personale porterà a un migliore rapporto tra colleghi e un miglioramento in termini di fatturato per l'azienda. Infatti ha chiuso il 2013 con un aumento dei ricavi del 9,3 % a 201 milioni di euro.

## CONCLUSIONI

Il lavoro ha cercato di mettere a confronto tre realtà aziendali operanti in settori diversi tra loro. Il processo di selezione per entrambe le aziende pone particolare attenzione sia alla fase di reclutamento sia alla fase di valutazione. Con le attività di reclutamento e di selezione, l'impresa mette a confronto il fabbisogno aziendale con i mercati del lavoro, al fine di individuare dei candidati con un profilo ad hoc per la propria strategia di business. Come ho potuto notare non è sempre facile trovare la persona giusta, al momento giusto e nel posto giusto, poiché molto spesso il mercato del lavoro è poco chiaro e le informazioni da reperire sono dispendiose. Infatti i professionisti delle risorse umane, pur avendo idee chiare sulla necessità di inserire una nuova figura in azienda, non sono in grado di esplicitarne il profilo di competenze e i compiti che la persona dovrà svolgere.

Le aziende che scelgono di privilegiare le carriere interne dedicheranno un'attenzione "culturale" al processo di reclutamento e lo baseranno sull'individuazione delle potenzialità e sulle affinità con i valori dell'impresa. Le imprese che preferiscono acquisire personale già formato dedicheranno un'attenzione "tecnica" alla selezione, che viene basata su un'analisi delle posizioni da coprire e sul miglioramento della posizione del candidato.

La fase di valutazione rappresenta il cuore del processo di selezione. Le interviste individuali e le interviste di gruppo sono le tecniche più utilizzate per lo studio di una posizione di lavoro poiché consentono di reperire molte informazioni. L'assessment invece viene utilizzato frequentemente solo da un'azienda su tre di quelle che ho intervistato. È un metodo di valutazione basato sull'osservazione dei comportamenti che le persone mettono in atto nel corso di simulazioni che riproducono realtà organizzative. Gli esercizi vengono appositamente progettati per cogliere le specificità dei ruoli rispetto ai quali viene effettuata la valutazione. Gli osservatori assistono per uno o due giorni alle attività del titolare della posizione, senza commentare in alcun modo ciò che rilevano. Il questionario

infine rappresenta la tecnica più economica e rapida: esso può essere spedito e non richiede l'intervento di nessun selezionatore se non in fase di correzione. Esso non consente di raccogliere dati aggiuntivi rispetto a quelli già programmati e non permette di chiarire eventuali dubbi sul materiale in analisi.

Nel Gruppo Piaggio gli strumenti di selezione utilizzati sono principalmente le interviste individuali motivazionali e tecniche per i profili executive e gli assessment di gruppo, dove i candidati saranno sottoposti a vari test, per i profili junior. Nell'azienda Roberto Cavalli viene utilizzata maggiormente l'intervista motivazionale e tecnica in vari step, mentre non usufruiscono dell'assessment di gruppo poiché non hanno richieste congrue di personale. Infine in Eli Lilly cercano di avvalersi sia delle interviste individuali, sia di test di personalità, sia di assessment di gruppo per andare a cogliere lo spirito di collaborazione e il comportamento nell'interagire con gli altri.

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione della risorsa umana, in quanto è la premessa per rendere evidente e per precisare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo e alla posizione ricoperta. In un'azienda con un grado di conflittualità elevato e con disposizioni dettagliate, la valutazione assume un ruolo di legittimazione di ruoli e competenze. Mentre in un'azienda orientata all'innovazione, la valutazione assume un ruolo di apprendimento, condivisione di valori e di conoscenza.

Infine una volta individuato il profilo del ruolo lavorativo è possibile procedere alla fase di assunzione e inserimento all'interno dell'azienda. Per ridurre i rischi connessi a questa fase l'impresa ha a disposizione diverse alternative di azione. Innanzitutto può seguire una strategia di inserimento volta a favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Si fa riferimento a stage, lavoro interinale, apprendistato, borse di studio. In secondo luogo, l'impresa può attivare un progetto di orientamento, composto da un'insieme di azioni di informazione per seguire il neo assunto nel primo periodo di attività aziendale. Nelle tre aziende che ho preso in considerazione la realtà è molto simile in quanto i giovani neo-laureati entrano nel mondo del lavoro tramite stage o contratti a tempo

determinato; solamente per le figure executive verranno proposti contratti a tempo indeterminato con una retribuzione adeguata ai ricavi dell'azienda.

Una ricerca accurata di personale e strumenti adeguati di selezione e reclutamento del personale portano molti benefici all'interno dell'organizzazione sia a livello di collaborazione tra colleghi sia a livello di miglioramento in termini di fatturato annuale.



## Bibliografia

Argentero. P. (2003). Intervista di selezione ( Teoria, Ricerca, Pratica). Franco Angeli, Milano

Capucci. U.(1999). Business, strategia e competenze. Guerini, Milano

Ciucci. F. (2012). Intervista nella valutazione e nella ricerca sociale. Franco Angeli, Milano

Cocco. G.C, Gallo. A. (2011). Assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane. Franco Angeli, Milano

Colombo. S. (2008), Criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione. Franco Angeli, Milano

Costa. G, Gianecchini. M. (2005). Risorse umane, persone, relazioni e valore. Mc Graw Hill

Di Nuovo. S, Amenta. G. (2009). Orientamento degli interessi. Il questionario degli interessi professionali. Bonanno

Gandolfi.G. (2003) .Il processo di selezione. Strumenti e Tecniche (colloquio, test, assessment di selezione).Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni. Franco Angeli, Milano

Levati. W, Saraò. M. (1993), Assessment Center. Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane. Franco Angeli, Milano

Martone. A. (2002). La selezione del personale. Guerini e Associati, Milano

Noe.R, Hollenbeck. J, Gerhart.B, Wright.M, (2006). Gestione delle risorse umane. APOGEO

Penati. V, Girag. A. (2010), Assessment e Development Center ( Manuale di teorie tecniche e strumenti per la valutazione). FerrariSinibaldi

Pizzo. M, Giusti. E. (2003). La selezione professionale. Intervista e valutazione delle risorse umane con il modello pluralistico integrato. Sovera Editore

Roberts. G. (2000). Recruitment and Selection. CIPD, London

Trentini. G.(1995). Manuale del colloquio e dell'intervista. Utet, Torino

Zerilli. A. (2002). Reclutamento, selezione e accoglimento del personale.

Franco Angeli, Milano

## Sitografia

- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- [www.hr\\_studioripsi.it](http://www.hr_studioripsi.it)
- [www.betraining.it](http://www.betraining.it)
- [www.risorseumane.org](http://www.risorseumane.org)
- [www.dst.unive.it](http://www.dst.unive.it)
- [www.risorseumanehr.com](http://www.risorseumanehr.com)
- [www.aidp.it](http://www.aidp.it)
- [www.istud.it](http://www.istud.it)

