

Facoltà di Economia
Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Il processo di selezione del personale:
metodi e applicazioni**

Relatore

Prof. Americo Cicchetti

Cardoncello Mirella

Correlatore

Matricola 613051

Prof. Franco Fontana

Anno Accademico 2008/2009

IL PROCESSO DI SELEZIONE DEL PERSONALE: METODI E APPLICAZIONI

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I – La selezione del personale

- 1.1.** Cosa significa selezionare
- 1.2.** Fasi preliminari
- 1.3.** Il reclutamento del personale
- 1.4.** Lo *screening*
 - 1.4.1.** L'organizzazione dei locali per la selezione
- 1.5.** L'intervista
 - 1.5.1.** Le caratteristiche di un buon selezionatore
 - 1.5.2.** Le variabili dell'intervista
 - 1.5.3.** Le macrofasi dell'intervista di selezione
 - 1.5.4.** Le distorsioni cognitive del selezionatore
 - 1.5.5.** Le misure di sicurezza dell'intervistato
 - 1.5.6.** Le altre tipologie di intervista
- 1.6.** La stesura del profilo del candidato

CAPITOLO II – L'Assessment Center: cenni preliminari

- 2.1.** Nascita e sviluppo
- 2.2.** L'Assessment Center nelle aziende
- 2.3.** La selezione nell'AC

2.4. L'orientamento, la valutazione del potenziale e la formazione

2.5. Le tecniche di progettazione e gestione di un AC

2.5.1. Individuazione delle figure professionali

2.5.2. Individuazione dei candidati

CAPITOLO III – L'Assessment Center: parte tecnica

3.1. Le prove di gruppo e individuali

3.1.1. *Leaderless Group Discussion*

3.1.2. *Business Game*

3.1.3. Presentazione

3.1.4. *Fact Finding*

3.1.5. *Advocacy case*

3.1.6. Obiettivi di gruppo

3.1.7. *In Basket*

3.1.8. *Interview Simulation*

3.1.9. Test attitudinali

3.1.10. Test e inventari della personalità

3.2. I test: un controllo/confronto con gli esiti delle prove

3.2.1. Test della personalità

3.2.2. Della comprensione dei testi

3.2.3. Test attitudinali

3.2.4. Conoscenza della lingua inglese

3.3. Lo stage: un primo approccio del candidato al mondo del lavoro

3.3.1. L'inserimento del candidato in azienda

3.4. La valutazione del potenziale: un momento successivo alla selezione

3.4.1. Svolgimento del processo di valutazione del potenziale nell'AC

CAPITOLO IV– La selezione in alcune aziende italiane

4.1. Il metodo

4.1.1. Definizione del campione statistico

4.1.2. Il questionario semi-strutturato

4.1.3. Analisi dei risultati

4.2. Le società di consulenza

4.2.1. Bain & Company

4.2.2. Intervista al Dottor Marco Longo

4.3. Le aziende fornitrici di beni di largo consumo

4.3.1. Eni

4.3.2. Intervista al Dottor Marco Coccagna

4.4. Le aziende operanti su commessa

4.4.1. Finmeccanica

4.4.2. Intervista al Dottor Valerio Ferraro

4.5. Le società di pubblica utilità

4.5.1. Ferrovie dello Stato

4.5.2. Intervista alla Dottoressa Amedea Pennacchi

4.6. Le banche

4.6.1. Unicredit

4.6.2. Intervista al Dottor Vincenzo Vacca

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di indagare il processo di selezione del personale in alcune delle maggiori aziende italiane. Il criterio di scelta di dette società segue una direttrice di omogeneità, nel senso che le aziende selezionate sono tutte dimensionalmente importanti, sia in termini di fatturato che in termini di presenza territoriale extracomunitaria; sia di eterogeneità, relativamente ai prodotti/servizi offerti dalle stesse, nonché al processo di selezione attuato da ciascuna.

La struttura dell'elaborato segue la classica sequenza, parte teorica e applicativa, dove nella prima sono enunciati i principali metodi utilizzati in un processo di selezione del personale, quindi l'intervista tradizionale e il metodo dell'*Assessment Center*; mentre nella seconda si descrive il confronto tra questi metodi, attraverso le interviste testé citate.

Il primo capitolo, quindi, descrive i principali momenti del processo di selezione del personale: il *recruiting*, vale a dire la ricerca dei candidati attraverso diversi tipi di canali informativi; lo *screening*, ovvero la fase di selezione dei profili più attinenti con la posizione lavorativa vacante; l'intervista vera e propria ed, infine, la stesura del profilo del candidato.

In questo momento assume particolare rilievo la figura del selezionatore che, come suggerisce Castiello D'Antonio (Scegliere per eccellere, 1989), dovrebbe possedere una serie di caratteristiche fondamentali per effettuare nel migliore dei modi il suo lavoro.

Il processo di selezione tradizionale, attraverso l'intervista, si contrappone al metodo più innovativo dell'*Assessment Center*, descritto nel secondo e nel terzo capitolo.

Si tratta di un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo, attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione.

Protagonisti di un *Assessment Center* sono, quindi, i candidati selezionati, gli *assessor* e le prove somministrate, per le quali si è effettuata una descrizione dettagliata sia delle caratteristiche di ognuna di esse, che dell'area delle conoscenze e competenze che con esse si intende indagare.

Stesso procedimento è stato utilizzato per i Test, che tipicamente vengono somministrati durante il processo di selezione, con e senza metodo dell'AC.

Sempre nel terzo capitolo si è spiegata brevemente la valenza che assume, attualmente, lo stage in Italia, e quindi i diversi modi di accesso al mondo del lavoro per neo-laureati e neo-diplomati.

E' sembrato, inoltre, opportuno dedicare poche pagine al processo di valutazione del potenziale del neo-dipendente, in quanto in molte aziende non è infrequente che già in fase di selezione venga effettuata anche una valutazione del potenziale del candidato.

Infine, nella parte conclusiva dell'elaborato, si spiega prima la metodologia utilizzata per la ricerca delle informazioni, quindi *survey*, interviste e indagini telefoniche; e poi si analizzano i risultati ottenuti dalle aziende intervistate, operando un puntuale confronto, sia tra i diversi metodi utilizzati per il reclutamento di personale, che tra le esperienze maturate in seno all'uno o l'altro metodo.

CAPITOLO I – La selezione del personale

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

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

Permeata ad ogni livello dell’azienda, questa cultura del continuo divenire, implica, anche in sede di selezione, che i candidati ricercati non debbano possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo, ma abbiano le “potenzialità” per diventare, insieme all’azienda, “qualcosa di più” o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono più profili perfettamente definiti da ricercare in quanto mancano, oggi, posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio; sempre più spesso si entra in azienda in determinati vesti e se ne esce con altre completamente diverse: o per effetto di un processo di *job rotation* o per un cambiamento della funzione stessa.

La funzione selezione del personale è consapevole di questa realtà e pertanto sia gli strumenti che essa utilizza, sia i soggetti di cui essa dispone, cercano di rispondere a tale esigenza nel migliore dei modi.

1.1. Cosa significa selezionare

Spesso si tende a considerare l'attività di selezione del personale come a se stante, autonoma e disgiunta dal contesto organizzativo e dalle altre funzioni di direzione del personale. In effetti, essa è collocata in una linea di confine tra esterno e interno dell'azienda, agendo come un filtro accuratamente bilanciato tra le necessità di personale aziendale e l'offerta del mondo scolastico-professionale. Dal punto di vista tecnico, il rischio di un'attività di selezione disancorata o isolata dal resto dell'azienda è costituito dalla completa inattendibilità delle scelte compiute: cioè a dire che un servizio di selezione, in tale posizionamento aziendale, tenderà a scegliere i candidati migliori, ma non quelli meglio adeguati alle necessità dell'impresa.

Essendo inoltre l'isolamento una mancanza, impossibilità o non volontà di comunicazione tra l'ente di selezione e gli altri settori aziendali, è precluso il feedback e, quindi, tendenzialmente bloccata la possibilità di autocorrezione del sistema e di autodiagnosi. Per tali motivi la funzione di selezione del personale dovrebbe giovare di una forte integrazione nel contesto aziendale e nel sub-contesto di direzione del personale propugnando, nella prassi, un sistema codificato di comunicazione circolare con gli altri settori, un'abitudine alla pratica delle riunioni e dei gruppi di lavoro interdisciplinari, una diffusione delle informazioni al suo interno e una pratica di verifica socio-organizzativa delle realtà di lavoro specifiche, e di quella più ampia, nella cui si inserisce l'impresa.

Quando un'organizzazione giunge alla decisione di assumere delle persone ha generalmente percorso alcuni stadi preliminari ed alcune tappe decisionali: di queste, il primo e fondamentale momento è spesso rappresentato dalla richiesta esplicita di un settore aziendale tendente ad ottenere l'inserimento di nuovo personale. E' buona norma che prima di procedere con il processo di selezione si verifichi l'effettiva necessità di personale; verificata questa, attraverso la documentazione e la giustificazione degli inserimenti richiesti, si passa ad un'analisi di *job rotation*, vale a dire verificare se internamente all'azienda esistono risorse umane competenti a ricoprire il ruolo scoperto. I modi per attivare questo procedimento sono diversi: dalla semplice utilizzazione delle "tavole di rimpiazzo"¹, all'avviso di concorso interno, alla scelta del personale fondata sulla valutazione delle prestazioni annuali, più complessi iter di valutazione del potenziale, fino all'organizzazione di una selezione interna a cui sono chiamati i dipendenti che presentino domanda di partecipazione². Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste principalmente nel fatto che viene offerta l'opportunità di una crescita gerarchica o di una movimentazione orizzontale del personale³ che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante.

¹ Le tavole di rimpiazzo coniugano gli aspetti soggettivi in capo alla risorsa con le esigenze organizzative dell'azienda, determinando le priorità di utilizzo delle risorse stesse; rappresentano, quindi, l'anello di congiunzione tra il percorso professionale e l'inserimento su un nuovo ruolo propedeutico a quello finale

² *Assessment center* (capitolo II e III)

³ o *job rotation* è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli simili ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze

1.2. Fasi preliminari

Prima di iniziare la fase vera e propria di selezione vi sono alcuni importanti passi da compiere: uno di questi è ciò che viene indicato come analisi del lavoro, studio della mansione o analisi della posizione di lavoro. La selezione del personale è infatti definibile come un'attività sistematica di confronto tra candidati all'assunzione e lavori da svolgere in azienda. La conoscenza di detti lavori è dunque imprescindibile e non può essere data per scontata e/o acquisita, soprattutto oggi che la professionalità, i comportamenti e le responsabilità nello svolgere e nel raggiungere obiettivi variano continuamente. La descrizione dei lavori è contenuta nel mansionario, oggi manuale organizzativo, e costituisce parte integrante di un completo organigramma e funzionigramma della struttura. L'obiettivo da raggiungere è quello di definire:

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

Una volta definiti questi elementi, diventa possibile inquadrare il profilo professionale da ricercare e le caratteristiche che dovrà possedere la persona per

ricoprire quella posizione. Questa attività può portare facilmente i capi di linea a descrivere profili ideali del tutto disancorati dalla realtà, nei quali si tende a sommare qualità personali e professionali secondo la rischiosa idea che se si riesce a trovare il candidato che le possiede è meglio. E' necessario, quindi, cercare di restare il più possibile alla realtà, altrimenti si finisce con il tratteggiare un profilo professionale altamente soggettivo, non verificabile e probabilmente molto lontano da quello che la funzione operativamente richiede.

Le maggiori difficoltà nell'individuazione del profilo professionale nascono quando si passa dall'esame delle conoscenze tecnico-professionali alla definizione delle caratteristiche soggettive. Infatti, mentre le conoscenze professionali sono direttamente e logicamente legate ai compiti e alle mansioni, le qualità soggettive hanno una evidenza molto più sfumata e chiamano in gioco le particolari simpatie/antipatie di ciascuno di noi, in particolare del futuro capo diretto della persona che stiamo definendo. Dato che il profilo professionale costituirà sostanzialmente la guida operativa dei tecnici che svolgeranno le diverse attività di reclutamento e selezione, determinando quell'aspetto fondamentale della selezione del personale che è la scelta delle prove di selezione, è consigliabile discutere approfonditamente ogni singolo aspetto del profilo soggettivo con il capo della linea e compiere una serie di passi successivi e integrativi. E' infine da rimarcare la necessità di effettuare periodiche analisi e verifiche della posizione lavorativa e del profilo professionale per poter velocemente registrare sia cambiamenti aziendali che modificazioni dei contenuti dei singoli spazi operativi.

L'area dei requisiti oggettivi è rappresentata sicuramente da conoscenze tecniche e teoriche, abilità particolari e capacità operative, ma anche da tutto ciò che

può essere riferito ai parametri di base come titolo di studio, residenza, età, ecc. Nella pratica della selezione aziendale l'accertamento del grado di conoscenza tecnico-professionale è generalmente compito di un uomo della linea, sia esso il capo diretto o un professionista appositamente delegato. Tutto ciò che costituisce il versante della valutazione tecnica del candidato rappresenta l'oggetto più semplice del processo selettivo, giacché questo tipo di verifica si avvicina al classico modello dell'esame teso a riscontrare conoscenze, apprendimento e saper fare. Più o meno nozionistico, più o meno fondato sulle capacità di ragionamento applicate alla risoluzione di problematiche professionali, più o meno centrato sulla verifica del livello di aggiornamento professionale del candidato, questo esame, comunque, chiama in causa dati di fatto, conoscenze verificabili, capacità di utilizzazione dei dati, esperienze aziendali ed extra-aziendali (stage, tirocini, master) vissute dal candidato e valutabili sulla base dei contenuti.

Nonostante questa sia un'indagine tutto sommato semplice, può essere compito della funzione di selezione del personale formare, al ruolo di esaminatore, alcuni soggetti aziendali, ad esempio coloro i quali vengono di frequente coinvolti nel ruolo di selezionatori tecnici e/o dirigenti di linea che per la loro posizione e per le loro conoscenze sono comunque sempre presenti in selezione.

Dove si esplica in modo totale la responsabilità professionale della selezione del personale è, invece, nell'esame delle caratteristiche soggettive dei candidati. In linea di massima, con caratteristiche soggettive possiamo intendere quattro grandi aree di indagine: l'intelligenza e le attitudini, il comportamento sociale, la struttura della personalità e le motivazioni al lavoro. Bisogna subito dire che non sempre è necessario approfondire tutte e quattro le aree suddette, e che le stesse possono essere

oggetto di esame attraverso diversi gradi di analisi. Inoltre, non tutte le strutture aziendali e le società di consulenza sono attrezzate per verificare davvero i requisiti soggettivi dei candidati così rappresentati. Alcune valutazioni sono compiute il più delle volte sulla base del buon senso comune, della pratica e del fatto che qualunque individuo, posto in una situazione di colloquio individuale, pensa di essere capace di intuire e capire come è fatta un'altra persona.

L'attività di selezione del personale, per essere qualcosa di diverso da una scelta casuale dei candidati, ha dunque bisogno di reperire importanti appoggi aziendali e concettuali. Per quanto concerne il primo punto, essa deve essere ben integrata nella struttura di direzione del personale e deve avere la possibilità di operare in collaborazione con le linee, le quali sono, in sostanza, i clienti interni della funzione. Ciò permette di avere chiaro e sotto controllo tutto il processo di selezione e di inserimento aziendale del neo-assunto e di effettuare un minimo di verifica sull'adeguatezza delle scelte compiute.

1.3. Il reclutamento del personale

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

Il reclutamento esterno è caratterizzato in primo luogo da una serie di candidature spontanee, poi una serie di inserzioni su riviste, giornali o sul web ed infine le segnalazioni professionali, costituite generalmente da indicazioni fornite da

persone già dipendenti dell'azienda o appartenenti ad aziende dello stesso settore. Per ciò che concerne le ricerche di personale indirizzate ai giovani, l'azienda utilizza una serie di elenchi nominativi di diplomati, laureati, specialisti, master o iscritti agli albi professionali. Infine l'azienda può anche decidere di rivolgersi a società di consulenza esterne o a *free lances*. L'azione di reclutamento vuole dunque costituire il momento in cui si raccolgono possibili candidature utilizzando criteri operativi che derivano dall'analisi della posizione di lavoro e del profilo professionale. Il modo di reclutare il personale dovrebbe essere conseguente ad una politica aziendale e ad una strategia di comunicazione ben precisa ma, nel contempo, dovrebbe con flessibilità adattarsi alle diverse figure professionali che vengono ricercate in quel preciso momento temporale e in quella determinata area geografica.

Entrando più nel dettaglio vediamo che le candidature spontanee potrebbero apparire come il modo più facile ed economico di ricercare personale ed invece esse costituiscono un alto costo per l'azienda relativo alla loro lettura, esame nonché codificazione.

L'organizzazione dovrebbe cercare inoltre di rispondere sempre e comunque a qualsiasi tipo di candidatura, anche quelle assolutamente non adatte: questo perché attualmente l'azienda si presenta, anche sotto il profilo della selezione, come un fornitore e in quanto tale deve cercare di battere la concorrenza preservando e rafforzando il proprio marchio⁴. In secondo luogo un flusso abbondante di candidature spontanee, non rispondenti alle esigenze aziendali, rallenta e disincentiva il meccanismo di raccolta e immagazzinamento dei dati.

⁴ In tal caso la fama di essere una realtà attenta al candidato "cliente"

Diverso è il caso delle inserzioni, siano queste pubblicate su siti internet, su giornali o su riviste, esse rispondono infatti pienamente al criterio della necessità aziendale e tendono a stimolare una risposta sufficientemente circoscritta e preselezionata. Oltretutto esse sono un ottimo biglietto da visita per l'azienda, la quale, in questo modo, trasmette al mercato la trasparenza del suo operato.

Le regole di stesura di un'inserzione sono poche e semplici e devono rispondere ad un'esigenza di chiara interpretazione del messaggio che si vuole trasmettere; in particolare un'inserzione deve: presentare la società che ricerca personale, esplicitare il tipo di candidati ricercati, esprimere la tipologia dell'offerta ed eventualmente trasmettere qualche informazione circa il prosieguo della selezione. In relazione al livello professionale dei candidati da reclutare è consigliabile essere più descrittivi o più sintetici: ad esempio specificare la tipologia di specializzazione necessaria a svolgere quella determinata funzione lavorativa. E' ancora dubbia la valenza dell'inserimento nel testo di alcuni requisiti soggettivi, quali la determinazione o particolari capacità relazionali, che potrebbero essere buoni slogan pubblicitari per l'azienda, lasciandone trasparire in minima parte la cultura ma non si stima ancora con precisione quanto possano influire sul comportamento dell'ipotetico candidato in fase di selezione. Va ribadito che in questa particolare fase l'azienda non solo assolve alle sue esigenze di ripristino dell'organico ma si presenta anche al mercato, ed è quindi essenziale che essa riesca a farlo nel migliore dei modi. Il reclutamento è un vero e proprio atto di comunicazione dell'impresa.

Un'altra fonte di ricerca del personale è costituita dalle segnalazioni professionali, che non dovrebbero avere nulla a che vedere con le raccomandazioni clientelari e politiche o con le pressioni variamente esercitate da persone di potere.

La segnalazione professionale è un suggerimento, basato sulla conoscenza personale e sull'apprezzamento di capacità professionali del soggetto in questione, e solo laddove l'azienda lo ritiene opportuno, può decidere di esaminare il candidato inserendolo insieme agli altri nelle consuete procedure selettive. Questo mezzo tende ad evidenziare persone abili e capaci dal punto di vista tecnico ma non necessariamente interessate ad un cambiamento aziendale; esso va utilizzato con accortezza perché si possono facilmente creare dei canali privilegiati, a lungo andare scarsamente controllabili, che potrebbero comportare una progressiva perdita di autonomia della funzione di selezione del personale.

Attraverso la richiesta di elenchi nominativi a scuole, università ed istituti di specializzazione l'azienda può approvvigionarsi di candidature fresche scegliendole in base al voto conseguito ed anticipando le imprese concorrenti. In alcuni casi sono questi enti stessi a fornire elenchi dei propri studenti o, come nel caso di alcune università italiane, ad intrattenere rapporti costanti con determinate aziende e costituendo al loro interno centri ad hoc per il posizionamento nel mondo lavorativo dei propri laureati⁵.

Il ricorso alle società di consulenza e ai liberi professionisti è una manifestazione classica dell'ormai avviato decentramento di attività dalla struttura aziendale a punti qualificati esterni all'impresa. Questi ultimi fanno risparmiare i costi fissi di strutture e personale, offrono una qualità prestazionale e una specificità professionale che molte piccole e medie aziende non potrebbero permettersi e sono caratterizzate da una rapidità di intervento, flessibilità operativa ed alto livello di

⁵ Un esempio è offerto dal *placement office* della Luiss Guido Carli di Roma, un servizio di orientamento e formazione professionale rivolto esclusivamente ai laureandi e ai neolaureati dell'università, per favorire il loro inserimento nel mondo del lavoro.

competenza. Tuttavia, l'avvalersi di consulenti esterni implica la cessione di un certo numero di informazioni relative all'azienda, ed in molti casi si incontra una certa resistenza a riguardo.

Diverso ancora è il caso degli *head hunters*, i quali effettuano una ricerca di persone altamente qualificate attraverso canali informativi e privati, con modalità che nulla hanno a che vedere con la classica modalità di selezione del personale condotta per mezzo delle specifiche tecniche. In quest'area, intessuta di pubbliche relazioni, incontri confidenziali e scambi di informazioni preziose, si attua una sorta di selezione *ad personam*, particolarmente delicata e riservata.

Si possono citare altre forme di reclutamento meno praticate come il ricorso agli ordini professionali, le segnalazioni professionali attivate da strutture di ricerca e universitarie e quelle provenienti dalle associazioni di categoria.

In ogni caso il materiale che viene trattato durante la fase di reclutamento, vale a dire il curriculum vitae del candidato, è altamente deperibile se non viene subito vagliato, archiviato e, dopo un ragionevole periodo di tempo, cestinato.

1.4. Lo screening

Una volta ricevute N domande di assunzione si deve procedere all'analisi delle stesse, operando quella che viene definita la "selezione sulla carta".

Se i curriculum sono stati già codificati ed archiviati in un'apposita cella del sistema informativo del personale, o se provengono da una preventiva scelta operata dai consulenti esterni, il lavoro può essere molto veloce e scorrevole. Altrimenti la lettura integrale delle lettere richiede un certo tempo e molta attenzione.

E' necessario operare un continuo confronto con il profilo professionale e conviene, a questo proposito, effettuare una pratica suddivisione in classi. Nella

prima saranno inclusi i curriculum senz'altro interessanti, perché rispondenti in toto al profilo professionale richiesto; nella seconda classe possono essere inserite le candidature interessanti, ma sovradimensionate; una terza classe conterrà quelle che non saranno utilizzate se non ve ne sarà bisogno (bacino di riserva); la quarta classe comprenderà le domande che non rispondono ai requisiti richiesti, mentre in una quinta si potranno raccogliere domande che possono interessare altre selezioni del personale *in progress* o prevedibili a breve termine. Conviene utilizzare delle sigle o codici per riportare, sul curriculum analizzato, ogni tipo di osservazione, ed evidenziare per i candidati da convocare, dati anagrafici e recapito.

A questo punto si esamina il numero dei candidati da convocare in relazione al numero dei posti da ricoprire e alle difficoltà di individuazione dei soggetti idonei. Gli individui sono molto dissimili l'uno dall'altro e tali differenze sono palesemente visibili sia a livello fisico che comportamentale.

E' stato detto che la variabilità è un sottile accorgimento della natura per rendere più difficili i tentativi dell'uomo di comprendere l'universo. Se così fosse, è certo che il fenomeno diventa ancora più evidente proprio a livello umano dove questa astuzia della natura e le sue conseguenze hanno costituito la base per la psicologia, la scienza del comportamento umano (Dunette, 1990).

Diversi tipi di comportamento sono poi estremamente visibili nel mondo del lavoro dove le cose si complicano maggiormente a causa della molteplicità di mansioni che un individuo potrebbe svolgere. In un mondo ideale obiettivo della selezione del personale sarebbe quello di affidare ad ogni uomo il compito più adatto a lui, alle sue capacità e alle sue esigenze. Ovviamente tale proposito è praticamente irrealizzabile quanto utopistico, tuttavia la selezione aziendale si propone di

assegnare ad ogni candidato la funzione che meglio gli compete o piuttosto di cercare per ogni posto di lavoro il soggetto più adatto a svolgerla nel migliore dei modi. Il forte nesso che esiste tra uomo e lavoro, se da un lato facilita il processo di selezione, in quanto è possibile, data una certa mansione da svolgere, ricercare il profilo del candidato più adatto; dall'altro lo rende più vittima di possibili errori umani, essendo impossibile conoscere a priori tutte le caratteristiche del candidato analizzato e tutti gli eventuali comportamenti che egli terrà in certe circostanze lavorative.

Per lo screening, quindi, che è già un momento delicato del processo, il selezionatore esperto si affida alle sue precedenti esperienze aziendali, o a quelle dei concorrenti che ricercano per la stessa categoria professionale in questione. La stima del numero e delle tipologie di soggetti da convocare va effettuata prima di dare inizio alle convocazioni, così come una previsione generale dell'attività di ricerca e selezione del personale dovrebbe essere effettuata alla fine dell'anno per quello successivo.

Ai candidati senz'altro non idonei, vale a dire quelli i cui requisiti sulla carta non rispondono allo standard richiesto, si può rispondere con una breve, gentile e chiara lettera, o e-mail, che si richiama alla selezione in oggetto e/o alla domanda di candidatura spontanea, ringraziando comunque per l'interessamento mostrato verso l'azienda.

La convocazione dei candidati che dichiarano di avere i requisiti richiesti è un momento a cui prestare attenzione perché rappresenta la prima occasione di contatto diretto e finalizzato. Viene attuato per mezzo di lettera, e-mail o telefono, e quest'ultima ipotesi è la più delicata perché la voce di chi convoca è, per il candidato, la voce dell'azienda, e dal tono e dalle parole usate questi inizierà a predisporre in un

modo piuttosto che in un altro. Non dovrebbero essere date informazioni di alcun tipo circa le prove d'esame, se non quelle riguardanti sede, ora di convocazione, eventuale durata approssimativa della prova e tipologia di esame. E' assolutamente sconsigliabile pronunciare frasi del tipo "si tratta solo di un breve colloquio" o "è un momento per conoscerci", perché in questo modo si tende a minimizzare o banalizzare le prove stesse.

Diverso è il caso delle prove collettive (par. 2.6.), nelle quali è buona norma esplicitare che si tratta di un colloquio di gruppo, perché in tali situazioni viene meno il fattore riservatezza dell'esame e i diversi candidati si trovano a dover parlare e agire con altre persone, questo per alcuni potrebbe rappresentare un problema: conoscere a priori la situazione potrebbe aiutare a limitare la tensione durante la selezione.

1.4.1. L'organizzazione dei locali per la selezione

Non solo le modalità di convocazione, ma anche l'organizzazione delle prove d'esame, l'aspetto fisico dei locali, l'ufficio nel quale si svolge il primo colloquio o la stanza dove sono radunati i candidati per svolgere una prova scritta, sono tutti elementi che faranno parte del bagaglio del candidato. Nella memoria di questa persona rimarranno tracce su una serie di impressioni che con il tempo faranno parte di un unico ricordo: quello relativo al processo di selezione dell'azienda in questione. Tra queste impressioni, particolare importanza ricoprono anche i locali nei quali si svolgono le diverse fasi del processo a partire dalla stanza relativa alla prima intervista, la quale dovrebbe essere adibita prettamente a questo scopo. Dovrebbe essere una stanza luminosa, arredata in modo semplice ed essenziale, munita di

telefono⁶, e con una porta che l'intervistatore si guarderà bene dal chiudere ad ogni colloquio, assicurandosi che nessuno entri nel mentre.

I candidati dovrebbero inoltre essere accolti da un soggetto disposto a tale apposita funzione, che faccia accomodare loro nella saletta d'attesa e fornisca il questionario informativo da compilare. Lo stesso individuo che si occupa dell'accoglienza, solitamente una segretaria, avrà anche cura di aggiornare l'elenco dei convocati, segnalare gli assenti e tenere una sorta di diario di bordo circa i candidati idonei e non e le altre categorie.

Tutta l'attività deve essere quindi ben programmata affinché il processo si sviluppi nel migliore dei modi e lasciando poco spazio alla possibilità di errore umano.

In questa primissima fase, il tempo assume già un'importante rilevanza: si dovrebbe lasciare al candidato il tempo sufficiente per compilare il modulo informativo, evitando la continua presenza di curiosi che potrebbero o accomodarsi nella saletta o sbirciarvi dentro.

1.5. L'intervista

Prima di entrare nello specifico dell'intervista di selezione è bene sottolineare la differenza che intercorre tra questa e il colloquio, dato che spesso i due termini sono usati come sinonimi ma non esprimono propriamente lo stesso concetto di fondo.

La fondamentale differenza risiede nella motivazione del soggetto alla base sia dell'una che dell'altro: il termine colloquio indica incontri che avvengono sulla base di un bisogno/motivazione propri dell'intervistato, potremmo quindi parlare di

⁶ Elemento di collegamento con l'esterno da usare solo in casi di reali urgenze

motivazione intrinseca; il termine intervista si riferisce invece al caso di motivazione estrinseca.

Il colloquio è quindi: “una situazione in cui coloro che vi partecipano sono interdipendenti fra loro, hanno un comportamento legato funzionalmente all’obiettivo a cui il colloquio stesso tende, vivono in un’atmosfera che può essere autoritaria, democratica, formale, amichevole, si esprimono a un livello di comunicabilità che è limitato alle barriere personali, culturali, economico-sociali e di interessi sussistenti tra colloquante e colloquiato” (Canziani, p.11, 1958).

Ritornando alla differenza tra colloquio ed intervista potremmo quindi concludere che nel primo caso è l’individuo a chiedere un appuntamento, come l’ipotesi del colloquio medico nel quale il paziente chiede espressamente un incontro per discutere dei problemi relativi alla propria salute; mentre nel secondo, è l’azienda ad invitare il candidato per un colloquio, che probabilmente il soggetto non ha neanche richiesto. Dato che il colloquio è l’unico strumento utilizzabile per ottenere un’eventuale assunzione, la motivazione sottostante lo stesso diviene estrinseca.

Le interviste di selezione rappresentano, tuttavia, solo una delle tante specie di colloqui/interviste svolte dalla funzione di gestione delle risorse umane ma in questa sede ci occuperemo in particolare modo di quella relativa al processo di selezione e menzioneremo, solo nella parte finale, quella relativa alla valutazione del potenziale (par. 3.4.).

Nonostante le differenze insite nella motivazione del colloquio e dell’intervista così definite, nel seguito della trattazione utilizzeremo indifferentemente l’uno e l’altro termine, riferendoci ad essi solo come mezzi di comunicazione tra i due soggetti: il selezionatore e il selezionato.

La candidatura di un soggetto va valutata da diversi punti di vista e quindi in diversi momenti, da diversi soggetti⁷; è per tale motivo che essa viene definita una tecnica multifunzionale e trasversale.

Solitamente la prima intervista sarà condotta da un addetto del servizio di selezione con lo scopo di valutare ogni aspetto del profilo professionale soggettivo, la seconda accerterà le conoscenze tecniche e sarà quindi opera di un uomo della linea, la terza e ultima avrà l'obiettivo di giungere a una decisione circa l'assunzione e potrà essere gestita direttamente dal capo del personale o dai suoi assistenti nell'ambito della funzione di gestione.

Nella prassi aziendale si suole indicare la prima intervista come quella di selezione vera e propria; alla seconda ci si riferisce soprattutto come intervista tecnica e alla terza come intervista di assunzione. Quest'ultima è spesso gestita da una funzione manageriale, o comunque da una persona con potere decisionale, mentre gli altri due colloqui sono, nella maggior parte dei casi, appannaggio di tecnici e di professionisti. Naturalmente non si tratta di uno schema fisso: le tipologie di interviste, i tempi e i soggetti atti a tale processo variano a seconda dell'azienda, del candidato e quindi delle necessità alle quali risponde il processo di selezione.

1.5.1. Le caratteristiche di un buon selezionatore

La prima intervista, quindi, è solitamente svolta da un addetto al servizio di selezione, in quanto essa assolve alla funzione di conoscere il candidato sotto il profilo delle caratteristiche soggettive, di personalità e di motivazioni; per tali ragioni l'intervistatore, che auspicabilmente sarà uno psicologo del lavoro o un soggetto con specializzazioni simili, non seguirà rigidi schemi definiti a priori tuttavia cercherà

⁷ Direttore del personale, tecnici di servizio di selezione, dirigenti, capi o quadri di linea

sempre di dare all'intervista una certa organicità, necessaria sia a mantenere il controllo sulla situazione, sia ad ottenere le informazioni di cui egli necessita per il suo scopo.

L'intervistatore è tenuto a gestire l'incontro non solo perché ne ha la responsabilità ma soprattutto perché di esso ne risponde di fronte ai suoi superiori o al suo committente, laddove l'azienda si sia affidata ad una società di consulenza esterna. Per comprendere meglio quanto sia importante, in questa fase, la figura del selezionatore si riporta di seguito un elenco con tutte le caratteristiche soggettive che questi dovrebbe avere:

- vasta cultura generale e interesse a tenersi aggiornato;
- curiosità conoscitiva e specifici interessi nell'ambito delle discipline umanistiche;
- abilità nei rapporti sociali, educazione, flessibilità, capacità di partecipare creativamente alle situazioni;
- maturità e stabilità emotiva, libertà da pregiudizi e preconcetti, autocontrollo;
- capacità logiche, analitiche e di valutazione: sensibilità ai segnali deboli;
- tendenza all'ascolto, pazienza, intuito e capacità di concentrazione intellettuale;
- capacità autocritica, tendenza a mettersi in discussione e a maturare le proprie convinzioni in virtù dell'apprendimento e del confronto socio-professionale;
- facilità nell'adattarsi a diverse situazioni sociali senza lasciarsi confondere dal complesso di circostanza;
- onestà intellettuale, scarsa propensione all'acquisizione di potere e prestigio se non collegati all'evoluzione delle abilità professionali;

- interesse e motivazione allo specifico lavoro di selezione del personale, e/o alle attività fondamentali di gestione delle risorse umane;
- capacità di mantenere un *calm-alert state* attraverso il quale seguire con attenzione il rapporto interpersonale con il candidato, pur evitando situazioni di tensione e sovraccarico mentale (Castiello D'Antonio, 1989).

1.5.2. Le variabili dell'intervista

Il primo elemento indispensabile per riuscire a condurre al meglio un'intervista è il tempo o meglio la possibilità di gestione autonoma dello stesso: è necessario che l'intervistatore non subisca alcun tipo di pressione da questo punto di vista. Se l'esaminatore si rendesse conto di non avere sufficiente tempo a disposizione potrebbe falsare involontariamente il risultato dell'intervista, o creando ansia nel candidato o non prestando sufficiente attenzione alle sue risposte o sorvolando su importanti questioni. Questa serie di ipotesi creerebbe numerosi problemi non solo in fase di colloquio ma anche in quella successiva di elaborazione dei dati e delle informazioni, diventando veramente complicato per l'intervistatore stilare un profilo corretto del candidato esaminato.

Un secondo aspetto da tener presente è la variabile relativa al luogo dell'intervista, per la quale valgono considerazioni analoghe a quelle fatte nel paragrafo 1.4.1.

Spazio e tempo sono dunque due importantissimi parametri di una corretta intervista ma sicuramente non sono le uniche variabili da tenere in considerazione, anzi.

Ogni intervistatore deve infatti fare attenzione ad una moltitudine di eventi, segnali, ipotesi, e comunicazioni. In primo luogo egli deve dialogare con il

candidato, il che avviene creando le condizioni necessarie per attivare, mantenere, in qualche caso correggere, incrementare, o limitare e incanalare, la comunicazione tra i due soggetti del dialogo. Questo perché non sempre il soggetto è pronto da subito al dialogo per cui potrebbe essere opportuno un intervento del selezionatore in tal senso. Una volta attivata, la conversazione va mantenuta e controllata: il selezionatore non deve perdere il controllo del colloquio, il quale deve sempre rispondere ad un fine preciso, quello di ottenere informazioni personali del candidato che gli consentano di verificare la congruenza tra questi ed il profilo necessario a ricoprire la posizione vacante in azienda. A tale proposito la dottrina è dibattuta sull'esigenza di seguire o meno uno iter predefinito di domande utili a conoscere le informazioni di cui si necessita: uno schema rigido di intervista potrebbe alterarne il risultato e rendere la stessa stereotipata giungendo all'ottenimento solo di quelle informazioni superficiali e non caratteriali in senso stretto; tuttavia, lasciare che questa proceda senza controllo può portare al medesimo risultato, ovvero ottenere molte informazioni, anche strettamente personali del soggetto, senza che queste si rivelino realmente utili al fine della selezione.

Pertanto l'intervistatore seguirà delle macrofasi (par.1.5.3.) ma all'interno di esse lascerà che il colloquio prosegua con fluidità ricordando che, in questo sede, l'obiettivo è soprattutto l'interpretazione dei comportamenti non verbali del candidato, motivo per il quale si richiede un'attenzione ancora maggiore da parte del selezionatore con un atteggiamento vigile, non di semplice ascolto. Tutti i dati infatti dovranno essere registrati in memoria e al termine del colloquio il selezionatore potrà tornare sui punti oscuri o su quegli argomenti verso i quali il candidato è stato semplicemente vago o superficiale.

Durante il processo di selezione l'intervistatore elabora e verifica micro-ipotesi riguardanti la fisionomia del candidato, intuizioni momentanee possono essere utili solo se riscontrate anche in momenti successivi, le indicazioni che provengono dai vari atteggiamenti e discorsi devono convergere verso le supposizioni che il selezionatore sta sviluppando circa la personalità del soggetto.

Si ritiene che l'intuizione sia una dote importante da possedere ma l'affidamento unico ed esclusivo a questa lascia un margine d'errore troppo ampio, quindi il selezionatore dovrà porsi contemporaneamente sia all'interno dell'intervista, come parte attiva, sia all'esterno di essa come spettatore e porsi continue domande circa le micro-ipotesi che sta sviluppando sul candidato. Un processo di duplice osservazione che implica un notevole autocontrollo; il selezionatore capace ed esperto è in grado di valutare il suo stesso lavoro: può rapidamente accorgersi di condurre l'intervista in modo errato, di porre domande confuse, di non ascoltare il candidato, di aver formulato giudizi inappellabili, di aver ricevuto sensazioni positive o negative di questi già nel momento del suo ingresso nella stanza e tutta una serie di errori di percezione e valutazione (par.1.5.4.) che interferiscono con l'attendibilità dell'analisi.

1.5.3. Le macrofasi dell'intervista di selezione

L'obiettivo di ricercare informazioni precise circa il profilo professionale del candidato, porta il selezionatore ad assegnare una certa organicità all'intervista dividendola in macrofasi.

Nonostante si tratti di un processo dinamico e variabile, con una continua sovrapposizione di fasi, un rifluire di argomenti in altri e un ripercorrere tracce apparentemente già esplorate, l'evoluzione dell'intervista non può essere un fatto

casuale, il selezionatore deve avere chiara la sua evoluzione standard perché solo così può accorgersi delle eventuali deviazioni dal cammino tradizionale, dei rischi o dei vantaggi che queste comportano e di come e dove dover riprendere elementi importanti del dialogo.

Nonostante ogni intervista rappresenti un momento unico per il selezionatore, esistono elementi di similitudine tra l'una e l'altra, la cui presenza è fondamentale per la buona riuscita del lavoro stesso di selezione; non va sottovalutato il fatto che tutte le interviste rispondono ad un fine unico: quello di scoprire se il profilo del candidato è in linea con quello relativo alla posizione di lavoro, e già solo questo è sufficiente a comprendere che esistono una serie di domande che non possono non essere poste a tutti i candidati a prescindere dalle loro caratteristiche personali o dalla figura professionale richiesta.

Tradizionalmente quindi si distingue tra la fase iniziale, centrale e finale del colloquio.

La fase iniziale è per definizione quella più delicata: i soggetti coinvolti, fino a quel momento estranei, si apprestano a conoscersi, ed in questo momento di presentazione reciproca il rischio che entrambi si confondano con il ruolo che ricoprono è molto alto. Il selezionatore rappresenta l'azienda ma è necessario che non si presenti al suo interlocutore rispetto al grado gerarchico che all'interno di essa ricopre ma, solamente come parte di un sistema, con caratteristiche proprie e indipendenti; d'altro canto il candidato stesso può arrivare a ricoprire un ruolo: il ruolo dell'intervistato. Egli è consapevole del processo al quale prenderà parte e conosce più o meno approfonditamente le caratteristiche di una buona intervista di selezione; essa quindi potrebbe essere interpretata come uno specifico momento

sociale con determinate routine e norme da rispettare, e il comportamento del candidato potrebbe adeguarsi a quello ritenuto più adatto in questa situazione. Il soggetto assume il ruolo della persona in selezione (Castiello D'Antonio, 1989) ma fortunatamente lo interpreta sulla base delle proprie esperienze, delle informazioni ricevute, delle aspettative, dell'educazione familiare-scolastica e di una miriade di altri fattori che non riesce a controllare. L'intervistatore, consapevole di questa eventualità, gestisce l'intervista e cerca di attutirla andando più a fondo nella conoscenza; se il candidato non è un soggetto in grave forma di disoccupazione collaborerà con il selezionatore per il raggiungimento del fine comune: l'adeguatezza del soggetto all'inserimento all'interno dell'azienda. Questo interesse reciproco fa nascere una sorta di alleanza funzionale, purché nessuno dei due soggetti si dimostri particolarmente restio alla comunicazione: comportamento di attiva opposizione da parte del candidato o atteggiamento ineducato e ostile da parte del selezionatore. Queste percezioni, che potrebbero manifestarsi anche a livello di meta comportamento, sono fondamentali tanto quanto gli atteggiamenti più palesi: a partire da questo momento ogni sfumatura ha un suo peso specifico e non è solo il selezionatore a costruirsi un'immagine sempre più chiara del candidato ma anche il contrario.

La serie di micro-messaggi spontanei che prendono vita nel corso di un'intervista, come porre una domanda e guardare l'orologio o accogliere il candidato in ufficio e continuare ad essere occupati da fascicoli e fogli sulla scrivania, possono apparire banali se considerati dall'esterno, eppure questi sono di fondamentale importanza; è per tale motivo che spesso si ritiene che un intervistatore spontaneo sia da preferirsi a uno che si pone mille attenzioni.

Una volta stabilito il contatto con il candidato si entra nella parte centrale dell'intervista: quella della biografia dello stesso. Solitamente si inizia con una breve indagine sui motivi della domanda spontanea all'azienda, o della risposta del candidato all'inserzione pubblicata (su un sito web o su un giornale). Questa, che potremmo definire come la più classica delle fasi, rivela molto del reale profilo del candidato e soprattutto della motivazione più profonda sottostante la candidatura; spesso, infatti, a fine intervista è consigliabile ripetere tale domanda in quanto la risposta potrebbe leggermente cambiare: il candidato adesso è più rilassato e la risposta potrebbe essere quindi più spontanea e meno programmata a priori.

Non è mai consigliabile iniziare, quello che è soprattutto un rapporto interpersonale, leggendo dalle informazioni scritte: la conversazione assumerebbe un tono quasi inquisitorio di verifica dei dati trasmessi dal candidato, il quale potrebbe sentirsi sotto processo. Nel corso dell'intervista invece, quando il momento sembra essere più maturo, si potrà prendere visione del questionario informativo e del curriculum per discuterne con il candidato, il quale sarà adesso maggiormente disposto ad offrire chiarimenti e specificazioni al riguardo. La fase centrale è dunque caratterizzata da una serie di domande ad ampio respiro, alle cui risposte l'intervistatore deve prestare attenzione, cercando di registrarle in memoria per riutilizzarle al termine del colloquio e facendo chiarezza sui punti meno chiari.

In questa fase si può già percepire l'enorme differenza che intercorre tra i diversi candidati: trattandosi di racconti autobiografici vengono fuori le caratteristiche più profonde delle personalità dei soggetti. Alcuni sono estremamente sintetici e saltano interi pezzi della propria vita, altri sono subito preoccupati di dimostrare che le loro esperienze rientrano nella categoria di ciò che è ritenuto

“normale” dalla società, altri ancora procedono nel racconto ponendosi una serie di domande e risposte, molti sono confusionari e passano da un momento all’altro della loro esistenza senza un’apparente organicità del racconto, e così si cominciano a delineare macro profili dei candidati.

Dall’esterno si può avere la falsa impressione di un ruolo sostanzialmente passivo dell’intervistatore, eppure l’attività di chi ascolta è molto difficile e richiede un atteggiamento tutt’altro che passivo nei confronti dell’interlocutore, tuttavia il fatto che l’intervistatore segua il discorso del candidato con attenzione non significa che acquisisca ed accetti ogni idea/opinione/descrizione espressa, senza esercitare un minimo di attività critica. Si può affermare, anzi, che l’ascolto e l’osservazione sono in funzione dell’analisi critica dei contenuti e della relazione, intendendo con i primi i temi trattati nel discorso e con la seconda le modalità di espressione e di comunicazione interpersonale (Colombo, 2006).

In alcune interviste, poi, si incontrano persone che appaiono molto convincenti, che cioè portano l’intervistatore ad un atteggiamento di accettazione acritica e di condivisione globale. Questa ipotesi si rileva più frequente di quanto si creda e dà luogo a quella che Castiello D’Antonio definisce *selezione per partenogenesi*, ovvero un comportamento di scelta basato sulla maggiore affinità tra esaminatore ed intervistato. Il rapporto che si instaura tra il selezionatore e il candidato potrebbe dunque diventare più emotivo che professionale comportando la perdita di capacità di giudizio e osservazione critica (par.1.5.4.).

Esaurite le esposizioni autobiografiche del candidato, che rappresentano il momento passato della sua vita, si passa alla situazione attuale: il modo di trascorrere il tempo, gli impegni lavorativi e non, la situazione esistenziale; e quindi ad una

proiezione futuristica sulle aspettative lavorative del soggetto, cercando di intravedere in tale racconto la percezione che il candidato ha di se stesso e l'ordine di priorità che egli assegna ai suoi impegni in relazione alla sua aspirazione lavorativa, prossima o di lungo termine.

Quando il candidato si proietta nella situazione di lavoro futura fa inevitabilmente ricorso ad alcune esperienze passate che gli permettono di spiegare come potrebbe comportarsi in talune circostanze future⁸: questo processo mentale che tutti gli esseri umani compiono in maniera spontanea, dice molto riguardo la personalità del soggetto, le sue motivazioni più profonde e il modo di gestire gli eventi.

Un'intervista così condotta ricorda molto l'anamnesi tipica del colloquio medico: si indagano la biografia del candidato, le scelte effettuate e le esperienze vissute; questi elementi ci aiutano a valutare la situazione attuale e quindi a formulare ipotesi circa le condizioni future.

In questa fase solitamente vengono poste al candidato una serie di domande, di seguito si riportano alcune delle più frequenti:

- Riassuma il suo curriculum vitae.
- Mi parli di lei.
- Che cosa conosce della nostra Azienda e perché è interessato a lavorare con noi?
- Perché crede di essere adatto a questo lavoro?

⁸ Difficilmente gli individui si proiettano in situazioni future senza conservare alcun nesso con le proprie esperienze passate: nonostante la situazione di lavoro futura potrebbe essere del tutto nuova per il soggetto, egli comunque necessita di riferimenti a comportamenti già tenuti altrove, altrimenti si troverebbe in una situazione di pura immaginazione senza variabili costanti. Il racconto sembrerebbe agli occhi dell'interlocutore irrealistico e privo di consistenza.

- Che cosa si aspetta dal lavoro?
- Si definisca con una sola frase.
- Quali sono i suoi punti di forza, quali le sue aree di miglioramento?
- Quali sono i suoi interessi extra-professionali?
- Mi parli del suo ultimo lavoro
- Si descriva in tre aggettivi.
- Quali sono le sue attese di retribuzione?
- Con che genere di persone le piacerebbe lavorare? Come si troverebbe a lavorare in gruppo?

L'esame del candidato procede così verso la fase finale ma prima di congedarsi è consigliabile aver portato a termine un vero e proprio *check* di tutte le informazioni necessarie a redigere un profilo completo e attendibile. L'intervistatore deve darsi, quindi, il tempo non solo per comunicare ed indagare ma anche per riflettere e valutare se davvero è stata data risposta a tutte le domande sorte nel corso dell'incontro.

Il profilo concordato all'inizio del reclutamento rappresenta uno schema di confronto pratico e specifico sul quale misurare gli esiti dell'esame. Se sono rimaste zone d'ombra, relative ai requisiti fondamentali del profilo professionale bisogna assolutamente cercare di chiarirle, senza timore di ritornare su temi già trattati o su esperienze che il soggetto ha già illustrato. E' possibile infatti che il candidato abbia volontariamente eluso taluni argomenti, e laddove l'intervistatore abbia la sensazione di aver avvertito tale atteggiamento è tenuto a proseguire con le domande, in quanto, una volta che l'intervista è terminata, egli non avrà più la possibilità di indagare e

sarà comunque tenuto a stilare un profilo del soggetto, con un'alta probabilità di commettere errori.

Bisogna considerare il fatto che, quando si decide di mettere alle strette una persona per ottenere informazioni o opinioni più precise, il comportamento di risposta può non dare affatto adito a maggiori informazioni di contenuto, ma a informazioni sulla relazione. Può allora essere consigliabile centrare l'attenzione non su aspetti pratici e oggettivi dell'incontro, ma proprio sul tipo di rapporto sociale che si è sviluppato, quindi sugli atteggiamenti mostrati dall'intervistato nei confronti dell'intervistatore.

Nell'impegnarsi in questa situazione di confronto diretto con il candidato non va sottovalutato il pericolo di reagire a specchio, quello cioè di assumere posizioni che sono semplicemente, banalmente e distruttivamente vendicative: oppure il rischio di mettere in atto le classiche contromisure di sicurezza.

Al di là di situazioni di questo genere, al termine dell'intervista è consigliabile indagare su come il candidato ha vissuto l'incontro, sulle sue aspettative nei giorni che hanno preceduto l'esame, su come ha inteso questo colloquio in confronto ad altri già effettuati. Infine si offre la possibilità al candidato di porre lui stesso delle domande all'intervistatore. Onde evitare di non poter dare risposta ad alcune domande del candidato, è consigliabile che l'intervistatore stabilisca a priori su quali argomenti egli è disposto a rispondere: questo implica che l'esaminatore sia realmente e precisamente al corrente di tutte le informazioni di contesto.

In questa fase dell'intervista vanno specificati la mansione, i suoi contenuti, le responsabilità, il sistema gerarchico di riferimento e le possibilità di crescita professionale.

Prima di congedare il candidato, è opportuno controllare l'esatta e completa compilazione del questionario informativo e discutere eventuali parti lasciate in bianco.

Possono poi essere mostrati al candidato e quindi discussi, i risultati dei test e di prove scritte.

Nei confronti di candidati con breve esperienza lavorativa, l'intervista di selezione ha spesso una tipica funzione chiarificatrice per il soggetto stesso, il quale matura una visione più precisa, e una prospettiva a medio termine, dei possibili futuri sviluppi delle proprie competenze nel mondo del lavoro. Per i soggetti in situazione professionale evolutiva questa funzione può configurarsi come un autentico orientamento professionale, anche se, non rientrando quest'attività di consiglio negli scopi dell'intervista, non le viene generalmente dedicato il tempo necessario.

Da questa fonte può comunque derivare una significativa esperienza di soddisfazione e di positività vissuta dal candidato, che si affianca all'esperienza di un buon rapporto sociale con l'intervistatore. Diversamente potrebbe succedere che nel corso dell'intervista, il selezionatore si renda conto che il candidato non possiede affatto i requisiti richiesti per quella posizione lavorativa. Pur trascurando l'evidente effetto negativo relativo all'immagine che l'azienda offre di sé, interrompendo bruscamente l'incontro non solo ci si preclude la possibilità di assumere informazioni su un candidato che potrebbe invece rivelarsi interessante per posizioni di lavoro differenti da quella per la quale viene svolta la selezione, ma si induce anche nel

soggetto la sensazione di aver commesso un errore nel partecipare alla ricerca del personale in questione o peggio si assesta un duro colpo all'autostima dell'individuo, innescando comportamenti di reazione spesso aggressivi.

1.5.4. Le distorsioni cognitive del selezionatore

Il selezionatore, per quanto ricopra un ruolo istituzionale con regole precise da rispettare, resta pur sempre un essere umano e come tale anch'egli è vittima, il più delle volte, inconsapevole di alcune distorsioni tipiche della razionalità limitata degli individui.

Alcuni esempi possono essere utili per l'individuazione di questi errori, ai quali è possibile porre dei rimedi solo laddove il selezionatore riesca a percepirli come tali; spesso, infatti, essendo distorsioni inconsapevoli, potrebbe essere molto difficile riuscire ad accorgersene.

L'intervistatore potrebbe avere grosse difficoltà di concentrazione nell'ascoltare la storia personale dell'intervistato o a causa di continue distrazioni o per puro disinteresse.

Quando si incontra per la prima volta una persona è normale avere delle impressioni, provenienti dall'abbigliamento, dal modo di parlare, di gesticolare o dallo stile del candidato; ciò che differenzia un selezionatore esperto da uno poco professionale non è tanto il riuscire a non incorrere in questi meccanismi inconsci, quanto piuttosto sviluppare la capacità di non cristallizzarsi intorno a giudizi aprioristici, che minano la capacità obiettiva di valutazione.

D'altro canto, il selezionatore potrebbe non avere una percezione molto positiva della sua obiettività nel giudicare il candidato a causa di un'eccessiva ansietà connessa al ruolo stesso: il pericolo, in questo caso, consiste nel fatto che

l'intervistatore potrebbe non voler prendere posizione circa il profilo del candidato e limitarsi alla stesura di un giudizio superficiale e non afferente alla sfera comportamentale del soggetto. Viceversa la pressione esercitata dal ruolo stesso di selezionatore e la paura di commettere errori di valutazione, potrebbero spingere il soggetto ad essere eccessivamente rigido ed orientato al controllo della situazione, ponendo il candidato in un'atmosfera inquisitoria e inibendone il comportamento spontaneo.

Infine il selezionatore potrebbe non riconoscere la situazione intervista come momento lavorativo specifico e trasformare l'incontro in una sorta di "chiacchierata da salotto", non solo poco professionale ma anche poco utile al raggiungimento dello scopo insito nel colloquio stesso.

Ritornando alla distorsione da "prima impressione" si nota che a questa sono quasi sempre associati tutta una serie di altri meccanismi pericolosi dai quali il selezionatore deve guardarsi bene, perché tipici di tutti gli individui e difficilmente riconoscibili se non attraverso un'analisi accurata.

Per procedere con organicità di seguito si riporta un elenco con le distorsioni più frequenti fornito da De Vito Piscicelli (1991):

- prima impressione: impressione di base che, per essere giunta per prima, determina tutte le impressioni successive;
- pregiudizio: idea preformata che induce l'esaminatore a porre le domande nel modo migliore per ottenere conferma alle proprie opinioni preconette, attuando un circolo vizioso autoconfermantesi. Invece di formulare un'ipotesi, ricercare gli eventuali indizi che potrebbero invalidarla e solo dopo aver verificato l'assenza di controindicazioni,

concludere circa la verità dell'ipotesi posta, si giunge direttamente alle conclusioni, evitando tutto il processo di accertamento dei dati;

- stereotipo: pregiudizio di gruppo derivante dalla cultura e dal contesto di provenienza del selezionatore, ad esempio in Italia stereotipi possono essere: i giovani, le donne in carriera, la questione Nord/Sud, la classe borghese, l'obiezione di coscienza relativa al servizio militare e altri ancora;
- ordine di informazione: le prime e le ultime informazioni raccolte durante il processo di selezione sono quelle che maggiormente lo influenzano;
- effetto alone: è forse uno dei più studiati elementi di disturbo nella percezione sociale. Esso consiste nel fatto che una singola caratteristica del soggetto, un singolo tratto, se , considerato in modo molto positivo o molto negativo può gettare intorno a sé una luce di positività o negatività (un alone, appunto) coprendo altre caratteristiche della persona esaminata. Così, un candidato brillante e disinvolto potrà dare l'impressione di essere una persona intelligente e dinamica, salvo poi accorgersi che si tratta semplicemente di una persona simpatica e vivace, magari con poca voglia di impegnarsi nel lavoro. Viceversa il candidato potrebbe beneficiare dell'effetto alone proveniente dal buon risultato dei test scritti (Castiello D'Antonio, 1989);
- effetto di contrasto: porta a sovrastimare qualità positive dopo una lunga serie di qualità negative, e viceversa;
- ancoraggio: l'esperienza passata, di vita e di lavoro, del selezionatore spesso può condizionare la sua capacità di giudizio, trasformandosi in una

sorta di ancoraggio la quale diviene norma e non si mette più in discussione. Può allora capitare che quando si incontra un candidato lo si metta subito in relazione con altri soggetti esaminati in precedenza, o con persone con le quali si è avuta un'esperienza di lavoro. La reazione dell'esaminatore è allora impregnata di ricordi, emozioni e opinioni maturate altrove rispetto allo specifico momento della selezione: il candidato reale non esiste in quanto è stato sostituito dal candidato immaginario;

- informazioni insufficienti: ipotesi che si verifica quando non si riesce ad indagare esaustivamente i comportamenti del candidato e con pochi elementi si decide comunque di azzardare una valutazione;
- correlazioni illusorie: sia di fatti che di persone. Nel primo caso si accostano fatti che tra loro non hanno alcuna relazione reale ma sono così intesi nella mente del selezionatore; nel caso di correlazioni illusorie tra persone può capitare che un'eccessiva semplificazione della realtà del soggetto porti l'esaminatore a notare somiglianze tra se stesso e il candidato operando una specie di proiezione⁹.

Queste ipotesi si verificano molto più spesso di quanto si creda e il successo di un buon selezionatore risiede proprio nella capacità di riconoscerle e cercare di gestirle nel migliore dei modi.

⁹ Altro errore di percezione (par.1.5.4.)

1.5.5. Le misure di sicurezza dell'intervistato

Tutte le possibili fonti di errore sopra descritte possono essere rinforzate, o all'inverso mitigate, da quella che è stata definita la dimensione di chiusura/apertura del candidato da esaminare. E' ben noto che vi sono personalità più o meno trasparenti, alcune enigmatiche, altre sfuggenti, altre tendenti alla collaborazione e al dialogo, senza contare la diversa difficoltà di interpretazione e valutazione dei comportamenti osservati. Può quindi capitare che più o meno volontariamente il candidato assuma una serie di misure di sicurezza, set comportamentali che il soggetto pone in essere in modo automatico nei confronti della situazione di esame.

Una di queste potrebbe essere fondata sul timore dell'autorità e sulla dipendenza dalla stessa, ciò comporta una serie di manovre volte ad ingraziarsi il selezionatore attraverso l'elusione della prova. L'intervista sembra essere piacevole e scorrevole, facilitata ad un atteggiamento di collaborazione nei riguardi del lavoro dell'intervistatore; in realtà il discorso tende a centrarsi su elementi non importanti, marginali, eccentrici rispetto all'obiettivo dell'intervista. Quando ciò avviene significa che l'intervistatore si è lasciato indurre a rispondere all'elusione del candidato con una specifica contromisura di sicurezza: si è creata una sorta di alleanza tra i due soggetti nei confronti della prova stessa di selezione.

Una seconda misura di sicurezza viene definita "seduzione": il candidato cerca di suscitare una forte simpatia nel selezionatore e il suo scopo passa dal superamento della prova all'ottenimento dell'approvazione dell'autorità. Anche in questo caso l'intervista assumerà la forma di un dialogo tra alleati, in cui si pronunciano forti dichiarazioni di principio, anche d'ordine etico-sociale, attraverso cui i partecipanti rinforzano la loro solidarietà.

Un'ultima misura di sicurezza da menzionare è quella relativa all'aggressione. L'attacco del candidato è generalmente rivolto verso l'inadeguatezza della prova d'esame, dei suoi contenuti o del ruolo dell'esaminatore. Si manifesta un processo di critica continua e ripetuta verso le domande poste dal selezionatore, con risposte sintetiche alle quali fa seguito un lungo silenzio durante il quale il candidato scruta ed esamina con aria di sufficienza il volto dell'interlocutore.

Tali meccanismi pongono l'intervistatore in situazioni complesse nelle quali questi potrebbe reagire con modalità incontrollate che falsano fortemente la situazione interpersonale e quindi la sua capacità di valutazione imparziale del candidato.

1.5.6. Le altre tipologie di interviste

All'intervista individuale di selezione solitamente segue quella tecnico-professionale, che nel caso di neo-diplomati o laureati, si esplica in una serie di domande circa l'esperienza di studi, le scelte e il lavoro di tesi, la frequentazione di seminari o tirocini, e le materie studiate più o meno attinenti con la posizione per la quale si presenta la propria candidatura.

Nella prima parte dell'intervista si discute quindi della carriera universitaria del soggetto, ed in particolare del piano di studi scelto: l'intervistatore individua gli esami più interessanti in relazione alla posizione lavorativa disponibile e indaga sull'eventuale approfondimento svolto dal candidato sul tema. Particolare importanza rileva il lavoro di tesi o eventuali tesine presentate e preparate durante l'iter accademico; così come seminari o tirocini per i quali l'interesse del selezionatore deve indirizzarsi più sui contenuti specifici e sulle conoscenze teoriche messe in pratica dal candidato, che sul ruolo ricoperto.

Molto interessante è poi l'analisi del livello di aggiornamento, attuato dal soggetto, nelle materie di competenza della funzione lavorativa in questione: ad esempio la consultazione regolare di riviste e volumi di settore, la partecipazione ad associazioni professionali e cose di questo tipo.

Per ciò che concerne l'esperienza aziendale, laddove mancasse del tutto, sarà utile discutere di quelle che il candidato ritiene essere le opportunità di crescita professionale che l'azienda gli consentirebbe, e quindi indagare sulle motivazioni della sua *application* e sulle aspettative circa l'area professionale prescelta.

L'intervista tecnica si conclude con l'esplicitazione dell'ambiente professionale dell'azienda che sta operando la selezione e quindi con il confronto tra la proposta aziendale e le motivazioni di cambiamento del candidato. Può essere utile ottenere poi informazioni sull'attuale livello retributivo del candidato o su quello che si aspetterebbe di ricevere.

All'interno dell'intervista tecnica si possono ritagliare momenti in cui si sottopone al candidato un problema scritto da risolvere, o gli si mostra una ricerca/studio/articolo da commentare e quant'altro può essere agevolmente inserito in un esame tecnico orale senza stravolgerne la struttura di fondo.

In questi ultimi anni si sta dando sempre più importanza a un esame tecnico non nozionistico, bensì centrato sulle capacità di ragionamento del candidato, sulle abilità concernenti l'utilizzazione di nozioni di base per risolvere problemi applicativi e su quelle di traslare su fatti e questioni diverse conoscenze maturate in un determinato ambiente. L'esame tecnico presenta per l'intervistatore minori difficoltà rispetto all'intervista iniziale, ma, dato che sovente è condotto da persone del tutto impreparate al colloquio con il candidato, frequentemente l'esame tecnico

soggiace a notevoli quantità di errori e da adito a valutazioni poco attendibili. Bisogna assolutamente vietare che l'esaminatore tecnico chieda al collega del servizio di selezione la sua opinione circa il candidato che ha già intervistato, questo chiaramente potrebbe influenzare il suo giudizio e farebbe perdere buona parte della valenza del secondo colloquio.

Un caso del tutto speciale è costituito dalla *tandem interview* la quale prevede la presenza di due intervistatori che si alternano nella conduzione del colloquio e che rappresentano contemporaneamente i due aspetti della selezione del personale, quello attinente alla funzione del personale e quello relativo alla linea. L'elemento cruciale è qui rappresentato dalla sintonia esistente tra i due, ma anche laddove questa fosse ottimale esiste un alto rischio che il candidato abbia non poche difficoltà ad essere contemporaneamente esaminato da due soggetti, e utilizzi quindi una serie di misure di sicurezza (par.1.5.4.). In questo caso, tra l'altro molto frequente, la probabilità di riuscire comunque ad andare a fondo sul lato psicologico del candidato è molto bassa.

Nonostante questo esistono anche alcuni vantaggi insiti nell'intervista in tandem: come il fatto che ognuno dei due intervistatori può usufruire delle notizie e delle informazioni che l'altro riesce a far emergere nel corso dell'interazione.

Un'altra modalità di intervista con più selezionatori è la *board interview*, tra l'altro poco diffusa in Italia ad eccezione delle selezioni del personale svolte nell'ambito della pubblica amministrazione. Si tratta di una situazione in cui ad un solo candidato si contrappone una vera e propria commissione: un gruppo di esaminatori, ognuno con le proprie competenze specifiche, tra i quali si riconosce anche la figura di un presidente o un conduttore dell'intervista. La *board interview*

può essere utilizzata per accertare le conoscenze del candidato, con completa esclusione della valutazione di elementi personali e soggettivi, la quale chiaramente risulterebbe impossibile da effettuare.

Relativamente al processo di selezione tradizionale, solitamente alla seconda intervista segue quella definita di assunzione, svolta direttamente dai direttori del personale, il cui scopo è la scelta definitiva del candidato e quindi l'accordo sul tipo di contratto e sulla relativa retribuzione.

1.6. La stesura del profilo del candidato

Il processo di valutazione del candidato in selezione è articolato nel tempo: durante l'intervista ogni volta che si arriva a chiarire un particolare punto di discussione ci si forma un'idea sullo stesso, che è necessariamente un'idea valutativa. Essa può e deve rimanere in sospensione non solidificarsi immediatamente in un giudizio conclusivo il quale tenderà inevitabilmente a ricercare solo conferme di se stesso nelle fasi successive dell'incontro. Le singole valutazioni si costituiscono dunque nella mente dell'intervistatore dopo la prova delle verifiche, le quali vengono effettuate attraverso quelle domande di prova che servono a chiarire un dato argomento e a chiedere conferme all'intervistato.

Un giudizio realistico sulla persona avrà, alla fine, luci ed ombre, punti di certezza conoscitiva ad altri sui quali valutare è più rischioso.

Le valutazioni possono riguardare sia la persona nel suo complesso che le situazioni osservate; tra le prime si possono ulteriormente distinguere i giudizi che hanno per oggetto l'attualità del soggetto e il momento di vita presente, da quelli che sono proiettati nel futuro. A questi ultimi ci si riferisce generalmente con il termine di previsioni: essi gettano luce, ad esempio, sulle ipotesi di felice inserimento della

persona nel contesto aziendale e sulle possibilità di sviluppo. Quando questo genere di valutazioni è assai analitico, approfondito e motivato, se ne parla come di valutazione delle potenzialità (par. 3.4.).

Per le valutazioni concernenti il livello di prestazioni è sconsigliabile accontentarsi di generiche indicazioni come la capacità di risoluzione dei problemi che nulla dice in relazione a quali problemi il candidato appare particolarmente avvezzo alla risoluzione. Le dimensioni di valutazione devono, quindi, essere esplicite, dibattute e dichiarate affinché non sussistano dubbi di interpretazione e significati diversamente attribuiti. In secondo luogo queste valutazioni sono scritte e quindi, è essenziale che siano complete e comprensibili per chi le legge. Oltretutto esse devono essere impregnate di contenuto: una riformulazione del *curriculum vitae* del candidato non solo non è utile a nulla, quanto può indurre i soggetti che leggono tale valutazione a pensare che forse il candidato non aveva nessuna caratteristica personale talmente interessante da essere degna di nota.

I profili dei candidati possono essere redatti su un semplice foglio di carta bianco o su schede compilative: per selezionatori alle prime armi è consigliabile utilizzare questo secondo schema per cercare di limitare le possibilità di errore; per quelli più esperti un foglio bianco resta sempre il modo migliore di scrivere riguardo una persona; in alternativa possono essere usati entrambi contemporaneamente, anche come parametri di confronto. La griglia analitica ha, infatti, l'importante funzione di utile riscontro per l'esaminatore, nel senso di autocontrollo della valutazione espressa in merito al grado di concordanza tra il profilo descritto e quello analitico.

Esiste poi la possibilità di utilizzare una scala di valutazione codificata la quale tuttavia dà luogo ad una serie di problemi: non sempre il profilo del candidato corrisponde al punteggio che a questi viene assegnato; senza considerare che ogni esaminatore assegna allo stesso valore numerico significati diversi.

Probabilmente l'unica differenziazione attendibile che si può proporre è la creazione di diverse aree di idoneità eventualmente accompagnate da due settori, l'uno per i candidati eccellenti, l'altro per quelli al limite della sufficienza.

Bisogna sempre ricordare che l'intervista di selezione non è un test a risposte chiuse quindi non esiste nessuna corrispondenza biunivoca tra dati e valutazioni scaturiti dall'intervista e una ipotetica misurazione di caratteristiche soggettive, comportamentali e motivazionali delle persone esaminate.

E' proprio in questo momento che si distingue un selezionatore esperto e avveduto, da uno semplicemente non adatto.

CAPITOLO II – L 'Assessment Center: cenni preliminari

L'AC è un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo di valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione. Caratterizza in particolare un AC, a differenza delle altre procedure di valutazione, quella metodologia che prevede più tecniche valutative tra cui i Test situazionali, più valutatori ed un metodo di valutazione che impone il confronto delle osservazioni (Augugliaro, 1993).

Non può essere dunque definito AC: un'intervista di commissione o serie di interviste come sola tecnica o ancora rilevanza su una specifica tecnica come sola base per la valutazione; il solo utilizzo di una batteria di test composta da misure del tipo carta e matita; la valutazione da parte di un soggetto valutatore attraverso l'utilizzo di più tecniche come test, interviste o simulazioni; o infine l'utilizzo di diverse simulazioni con più *assessor* dove non vi sia confronto dei dati e cioè dove ogni valutatore prepari un report sull'esercizio ed i vari report siano utilizzati come prodotto finale , senza un'integrazione degli stessi.

2.1. Nascita e sviluppo

L'AC trova le sue radici in campo militare, nelle ricerche che gli psicologi tedeschi condussero, tra la I e la II guerra mondiale, per migliorare i metodi di selezione allora in uso. Il problema che stimolò loro era il poter contare su capi non solo adeguatamente preparati ma che presentassero un'attitudine naturale alla responsabilità che li attendeva.

Per mettere in evidenza e ricercare specifiche capacità di leadership tra questi futuri capi dell'esercito, gli psicologi in questione, inserirono per la prima volta, tra le tecniche di selezione normalmente in uso, prove pratiche che vedevano i candidati

alle prese con situazioni simili a quelle nelle quali si sarebbero trovati ricoprendo cariche di comando.

In seguito e con le stesse motivazioni questa metodologia fu ripresa e adattata, seguendo le modificazioni che il concetto di leadership aveva subito nel tempo¹⁰, dagli psicologi dell'esercito inglese per la selezione dei propri ufficiali.

Da qui l'AC approdò in ambito civile dove venne utilizzata dal Civil Service Selection Board, ricercando attitudini differenti, per ottimizzare la selezione degli impiegati amministrativi e del servizio stranieri.

Nonostante l'AC sia stato creato in Europa, il suo notevole processo di crescita, dal punto di vista scientifico, si è avuto negli Stati Uniti.

Il primo passo di questo processo avvenne ancora in ambito militare quando, con la seconda guerra mondiale, si acuì la necessità di migliorare le tecniche di selezione utilizzate per gli agenti segreti. A questo scopo l'Office of Strategic Service (OSS) mise a punto e definì con chiarezza i vari passaggi della metodologia. Il secondo passo portò l'AC, in ambito industriale, a quella che viene definita da più parti la prima vera sperimentazione del metodo; infatti i risultati non furono usati per la gestione del personale e restarono a livello puramente accademico. Questa ricerca, condotto dall'American Telephon & Telegraph (AT&T) nel 1956, fornì molti dati sulla validità del metodo e delle tecniche, studiando approfonditamente l'apporto fornito da ognuna delle singole prove alla valutazione degli esaminati.

¹⁰ Attraverso le esperienze militari inglesi il concetto di leadership cambia radicalmente: da mezzo per imporre la superiorità mentale a strumento per favorire la coesione del gruppo. Tale mutamento determina anche un radicale cambiamento nelle tecniche di valutazione che, da meri strumenti di osservazione di capacità di comando diventano dei veri e propri metodi di diagnosi delle capacità di interazione. Questo nuovo modo di intendere ed utilizzare la metodologia di valutazione non solo ne migliora esponenzialmente la valenza ma diventa il requisito essenziale affinché essa possa essere esportata ad altre culture europee e d'oltreoceano (Augugliaro, 1993).

Da questo momento l'assessment center si diffonde rapidamente, sia negli Usa che nei paesi maggiormente industrializzati, venendo proficuamente utilizzato nelle imprese, pubbliche o private che fossero, ed approdando, verso la metà degli anni '70, anche in Italia.

L'AC, come ogni innovazione umana, nasce da un'impellente necessità: in questo caso, quella della Germania di rivedere la propria efficacia bellica e migliorare le prestazioni; in campo aziendale, invece, l'esigenza risiedette nel voler migliorare l'efficacia delle risorse umane per rimanere sul mercato e battere la concorrenza.

2.2. L' Assessment Center nelle aziende

La decisione in merito all'introduzione o meno di questo strumento in una determinata organizzazione è una scelta che va fatta non solo in base ad una valutazione delle opportunità che l'AC offre in termini gestionali, ma anche in riferimento ai valori portanti nella cultura organizzativa nell'ambito della quale si attuerà questa metodologia. A tale riguardo l'utilizzo dell'AC risulta vantaggioso quando c'è un sostegno politico e gestionale da parte del management che intende diffondere tale cultura e capacità valutativa all'interno dell'azienda, in quanto avverte la necessità di razionalizzare il sistema valutativo attuale. Al contrario se manca una volontà politica di sostenere l'AC in quanto nell'organizzazione prevale una cultura di tipo burocratico e autoritaria, l'introduzione di questo non solo sarà superflua ma anche inutile, in quanto non riuscirà ad contribuire in termini di maggior valore aggiunto all'azienda.

Tuttavia non esistono condizioni precise a priori che determinano la mole di successo che potrà avere un AC, il quale è sicuramente uno strumento valido ma in

quanto strumento non è in grado di fornire autonomamente e automaticamente le risposte ai problemi gestionali; come qualsiasi altro metodo esso va implementato e gestito da soggetti capaci ed esperti.

Una volta che tale strumento trova nell'azienda terreno fertile sul quale attecchire diventa di grande aiuto per tutti le fasi del percorso di gestione del personale, dal momento dell'inserimento del candidato in azienda fino a quello di orientamento e formazione in vista dei piani di carriera. Ovviamente a seconda del campo di applicazione muteranno i tempi, modalità e obiettivi nell'uso del metodo; in ogni caso comunque, esso viene ad assumere una funzione integrativa rispetto agli altri strumenti gestionali rendendo molto più affidabili le scelte relative alle persone in termini di predittività. L'AC viene applicato nel processo di selezione, di orientamento, di valutazione del potenziale e per la formazione del personale.

Tuttavia, obiettivo di questo lavoro è l'indagine del metodo applicato al processo di selezione e al massimo alla valutazione del potenziale, dato che in alcune aziende, o in particolari momenti di un processo selettivo, è possibile che i due momenti coesistano.

2.3. La selezione nell'AC

La finalità dell'AC in selezione è la classificazione dei candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per il ruolo da ricoprire¹¹. Ha in genere una durata di un giorno e varia nelle caratteristiche tecniche a seconda del tipo e del numero delle posizioni di riferimento. Mentre con una posizione infatti, si possono strutturare delle prove situazionali specifiche, tarate sul

¹¹ Già da questa prima definizione si nota la fondamentale differenza tra un processo di selezione generico e quello attraverso la metodologia dell'ac: in questo secondo caso il ruolo da ricoprire è chiaro così come le caratteristiche che il candidato deve possedere per ricoprirlo.

ruolo, si è costretti nel secondo caso ad utilizzare prove aspecifiche. La presenza di più posizioni implica infatti l'esistenza di una molteplicità di mansioni di riferimento e comporta di conseguenza la scelta di prove valide per più contesti e situazioni. Contrariamente agli AC di valutazione del potenziale, di orientamento o di sviluppo, l'AC di selezione non prevede il feedback ai valutati: vi potrebbero infatti essere effetti negativi per l'azienda per la possibilità del verificarsi di contestazioni anche legali delle valutazioni.

E' possibile utilizzare l'AC tanto per la selezione di interni quanto per la selezione di personale esterno, reperito sul mercato. Mentre nel primo caso non vi sono vincoli all'impiego della tecnica; con gli esterni è necessario limitare l'utilizzo a candidati senza una pregressa esperienza di lavoro (neodiplomati o neolaureati). La conoscenza reciproca che l'AC impone nelle esercitazioni di gruppo potrebbe infatti danneggiare la posizione lavorativa dei valutatori, rendendo noto ed evidente il loro desiderio di cambiamento. L'AC di selezione può essere realizzato indifferentemente da consulenti esterni o da specialisti interni: si preferisce in genere l'intervento di esterni quando si ha la necessità di introdurre la tecnica e l'accuratezza del processo diviene quindi un fattore di credibilità ed accettazione aziendale, mentre si privilegia la realizzazione da parte di specialisti interni quando si hanno grossi volumi di selezione da gestire.

2.4. L'orientamento, la valutazione del potenziale e la formazione

L'orientamento è un intervento di AC che si colloca tra il primo ed il terzo anno dall'inserimento del candidato in azienda, la cui finalità è di realizzare il migliore incontro possibile tra caratteristiche dell'individuo e bisogni dell'organizzazione. Viene realizzato generalmente attraverso due momenti

successivi costituiti da un programma di valutazione della durata di un giorno, finalizzato a valutare le potenzialità di sviluppo per i settori aziendali disponibili, ed un incontro di feedback volto ad orientare il valutato sulla base degli elementi psicoattitudinali emersi. L'utilizzo dell'AC per l'orientamento può avere un effetto motivante notevole per coloro che vengono accolti in un'organizzazione: rende evidente l'attenzione della azienda allo sviluppo delle risorse umane, valorizza ed esalta le caratteristiche personali e stimola gli alti potenziali a rimanere nella struttura, avendo la possibilità di essere individuati con celerità.

La differenza tra un intervento di selezione e uno di orientamento, al di là del feedback, sta nella prospettiva temporale della valutazione, costituita da ciò che si possiede nel primo caso e da ciò che si ha, quale potenziale, nell'altro. Cambia dunque il riferimento del tempo, ed in rapporto a ciò l'oggetto della valutazione. Come nel caso della selezione, al di là di eccezioni, i profili di riferimento negli AC di orientamento indicano aree aziendali più che posizioni specifiche. Ne deriva che le dimensioni di valutazione non sono dettagliate ma ampie ed aspecifiche. Anche l'AC per l'orientamento, come quello per la selezione, può essere realizzato tanto da consulenti esterni quanto da specialisti interni: la scelta di questi ultimi può in alcuni casi risultare più proficua, per la possibilità di avere *counsellor* esperti dell'organizzazione, in grado di declinare con maggiore competenza i bisogni individuali con quelli della struttura.

La valutazione del potenziale (par. 3.4.) è un intervento diagnostico indirizzato ad evidenziare le capacità ed attitudini che non vengono attualmente utilizzate nell'ambito delle attività svolte. E' in altri termini una valutazione orientata al futuro, volta a diagnosticare la possibile capacità di un individuo di ricoprire, nel

medio e lungo termine, mansioni diverse da quella attuale, ovvero di maggiore responsabilità. Una valutazione del potenziale non può essere realizzata in astratto ma deve sempre riferirsi a ruoli o posizioni organizzative concrete: non esistono infatti capacità o attitudini valide in assoluto ma solo fattori di potenziale più o meno congruenti con le caratteristiche necessarie in una determinata posizione. Logica conseguenza di questa premessa è che non è possibile realizzare un intervento di valutazione del potenziale senza aver prima effettuato un'analisi delle esigenze di personale a medio e lungo termine. Tale proiezione deve ovviamente tener conto di tutti i fattori di sviluppo dell'organizzazione: sarà quindi necessario considerare la strategia di mercato dell'azienda, il cambiamento tecnologico previsto, il mutamento dell'organizzazione interna ed il turn-over¹² della struttura. Evidenziate le linee di sviluppo dell'azienda, e quindi le necessità future di personale in termini di numero e tipologia, è possibile strutturare un AC. Un intervento di AC per la valutazione del potenziale si estende per due o tre giorni e prevede un numero di prove tale che ciascuna dimensione abbia la possibilità di essere osservata in almeno due esercizi. Il numero ed il dettaglio delle dimensioni è più alto di quello di un AC di selezione ed orientamento in rapporto alle specificità e diversità dei profili di sviluppo. Anche le valutazioni ed i report infine sono più precisi ed estesi, poiché focalizzati su ciascuna dimensione¹³ e non come negli altri casi, orientati in modo sintetico ad una descrizione del valutato nel suo complesso. I risultati dell'AC possono essere utilizzati in modo diverso a seconda degli scopi prefissati: la scelta e promozione degli alti potenziali, l'impostazione di piani di carriera, la definizione delle tavole di

¹² Pensionamenti, dimissioni, licenziamenti...

¹³ Par. 2.5.1.

rimpiazzo. Qualsiasi utilizzo si stabilisca, dovrà sempre essere chiaro il collegamento con lo sviluppo organizzativo e cioè il rapporto con le esigenze di personale future pianificate.

Infine, l'AC costruito per la formazione e lo sviluppo di abilità relazionali/manageriali ha la finalità di rendere compatibili le persone disponibili in azienda con le esigenze dell'organizzazione stessa. E' in altri termini un AC orientato a sviluppare le abilità manageriali necessarie alla crescita degli individui in modo funzionale all'azienda. E' generalmente rivolto a tutte le persone motivate e interessate ad una crescita manageriale e può avere un collegamento anche non diretto con le esigenze pianificate di personale dell'azienda di medio termine.

Da un punto di vista tecnico si struttura generalmente in due parti o moduli di durata variabile dai due ai tre giorni ciascuno, orientati rispettivamente alla diagnosi delle capacità manageriali ed allo sviluppo delle stesse. Mentre il primo modulo è un classico AC che si caratterizza per il maggior numero e dettaglio delle dimensioni esplorate, la seconda parte prevede la reiterazione selettiva degli esercizi in cui si risulta fallaci, accompagnata da un continuo feedback degli altri membri del gruppo sulle performance avute. Tale feedback viene generalmente realizzato attraverso l'utilizzo di video che consentono di osservare con analiticità la dinamica delle reazioni comportamentali e di comparare la stessa con quella di altri individui posti nelle medesime condizioni. I due moduli sono generalmente inframmezzati da una giornata dedicata al feedback in cui ciascun partecipante può avere un quadro completo dei punti di debolezza da sviluppare nelle successive giornate.

Questo metodo, molto in voga negli Usa, è spesso soggetto a critiche relativamente al fatto che le abilità e le capacità individuali non possono essere

sviluppate all'infinito: sebbene alcune capacità come quelle di leadership o decisione possono migliorare se oggetto di sforzi e attenzione; ne esistono altre, legate a strati più profondi della personalità, come la flessibilità o la tolleranza dell'incerto, che sono difficilmente suscettibili di cambiamento.

2.5. Le tecniche di progettazione e gestione di un AC

La progettazione è una fase estremamente delicata perché se gli obiettivi non sono chiari e dichiarati in modo trasparente, rischiano di invalidare l'intero processo.

Chiarire quindi le motivazioni che hanno portato un'azienda ad una scelta di questo tipo, attraverso un'analisi delle esigenze della committenza, è quanto mai opportuno per garantire la successiva coerenza metodologica e per sventare eventuali intenzioni di utilizzo dei risultati per fini strategico-gestionali non esplicitati di proposito ma che se occultati, possono invalidare e screditare tutto il processo di AC. La motivazione e le finalità di un AC devono essere preventivamente dichiarate ai partecipanti: se ad esempio viene strutturato un AC solo per assolvere a esigenze formative ma tale fine non viene comunicato ai candidati che vi partecipano, si avrà un notevole effetto boomerang in termini di demotivazione, sfiducia, squalifica del metodo, e cose del genere.

Dunque, in questa fase, occorre raccogliere tutti i dati relativi alla cultura dell'organizzazione: il modo in cui i suoi attori la vivono e il modo in cui essa si confronta con l'ambiente esterno, per poter poi concepire il modello realizzativo migliore, adottandolo, in un'ottica di flessibilità metodologica di tempi e strumenti, ai reali obiettivi dell'azienda committente e alle sue connotazioni culturali, organizzative e di clima presenti e strategicamente prevedibili.

Una volta definiti e negoziati gli obiettivi si può procedere alla progettazione vera e propria dell'AC.

Le fasi attraverso cui si sviluppa sono: l'individuazione delle figure professionali di riferimento, l'analisi del lavoro, l'individuazione delle dimensioni critiche e quindi la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione. Segue quindi la fase di implementazione che si sviluppa attraverso la scelta e l'addestramento dei valutatori, l'implementazione delle sessioni di valutazione, l'elaborazione dei risultati ed il feedback ai valutati.

2.5.1. Individuazione delle figure professionali

Uno dei primi problemi che si presenta nel processo valutativo è il profilo al quale riferire il giudizio: l'identificazione delle figure professionali di riferimento costituiscono la base di un qualsiasi intervento di AC. Tuttavia una serie di elementi critici si evidenziano relativamente alla modalità di individuazione di tali figure ed in particolare al criterio da seguire per stabilire la priorità di alcune rispetto alle altre.

L'individuazione delle strutture organizzative e delle figure professionali chiave, dunque, non è oggi più pensabile nei soli termini di risposta dell'azienda alle necessità del mercato ma va pensata tenendo conto di tutte le variabili implicate nel processo produttivo come la cultura aziendale, i sistemi di guida e controllo delle risorse, il fattore umano e tecnologico.

Ma se l'individuazione delle esigenze organizzative tiene in considerazione non più solo le esigenze del mercato ma tutte le variabili tecnologiche, sociali, culturali, individuali ed organizzative implicate nel processo produttivo, viene da chiedersi se sia ancora possibile parlare di profilo o profili di posizione ai quali riferire le valutazioni. In questo la definizione di professione come modalità di

esercitare responsabilmente un ruolo o una serie di ruoli analoghi in vista della gestione e dell'innovazione di processi definiti aiuta a capire la logica di processo che sta alla base di un AC.

Più professioni, ciascuna con il proprio sistema di carriera, formazione e mobilità, costituiscono un'area professionale. Per costruire, quindi, il profilo descrittivo ricercato si possono utilizzare essenzialmente due metodi: quello classico ed il *critical incident*.

Il metodo classico descrive e delimita ciascuna posizione secondo alcuni parametri standard:

- la denominazione, e cioè il titolo della posizione;
- la collocazione nell'organigramma, con attenzione alle relazioni gerarchiche e funzionali;
- la finalità del ruolo e lo scopo della posizione nelle linee generali;
- i compiti e le responsabilità, attività in rapporto agli obiettivi e al grado di autonomia;
- gli elementi dell'ambiente, condizione fisica e rete di rapporti umani;
- il sistema di valutazione;
- gli elementi di soddisfazione, come il sistema salariale ed incentivante (benefit e/o incentivi) legato alla posizione;
- i cambiamenti futuri;
- il *curriculum* di studi più adatto per ricoprire la posizione;
- le capacità necessarie e le esperienze professionali ritenute più idonee per la posizione.

Le tecniche utilizzate per la rilevazione degli elementi descritti sono: l'intervista individuale, l'intervista di gruppo, l'osservazione diretta ed il questionario.

Le interviste individuali e di gruppo sono le tecniche più diffuse per lo studio di una posizione di lavoro poiché consentono di trarre un gran numero di informazioni. Possono essere indirizzate a interlocutori diversi. Ciascuno dei quali fornisce elementi differenti a seconda di come interagisce con la posizione o la vive.

L' *osservazione* costituisce probabilmente la tecnica più immediata di studio del lavoro poiché permette un contatto diretto con il lavoro stesso. Nella sua forma più diffusa, un osservatore assiste per uno o due giorni alle attività del titolare della posizione, senza intervenire nelle situazioni o commentare in alcun modo ciò che rileva. L'osservazione diretta è in tal senso uno strumento funzionale oltre che all'analisi del lavoro, all'individuazione del profilo psicologico-comportamentale di riferimento per le valutazioni.

Il questionario, infine, rappresenta la tecnica più economica e rapida: esso può essere spedito e non richiede l'intervento di alcuno se non in fase di correzione ed interpretazione dei dati. L'economicità permette d'altra parte di estendere il numero di persone contattate e di avere quindi una più ampia base di dati su cui basare l'analisi. Tuttavia esso non consente di ricavare dati aggiuntivi rispetto a quelli già programmati e richiesti e non permette di chiarire eventuali dubbi sul materiale in analisi.

- Il *critical incident*, nato dagli studi dell'Aviation Psychology Army dell'United States Army Air Forces alla fine della seconda guerra mondiale e sistematizzato da Flanagan, è un metodo di analisi del lavoro basato sullo

studio degli incidenti critici e cioè di tutte le situazioni tipiche o eccezionali di un'attività lavorativa che caratterizzano e distinguono l'attività stessa in modo inequivocabile.

La finalità è di evidenziare i comportamenti più efficaci ed inefficaci in rapporto alle situazioni considerate. Il metodo si sviluppa attraverso la rilevazione degli scopi dell'attività lavorativa, la delimitazione dell'oggetto di osservazione, la scelta della metodologia di osservazione ed infine l'analisi e l'interpretazione dei risultati.

Ciò che rende diverso questo metodo da quello classico è l'approccio di studio che si potrebbe dire nel secondo caso analitico, poiché basato sulla scomposizione del ruolo da molteplici punti di vista e nel primo caso empirico, in quanto basato sulla descrizione "sul campo" dei suoi elementi più caratteristici. Tale diversità rende questi approcci complementari e necessari allo stesso tempo. Mentre il metodo classico consente, infatti, di ricavare un'immagine aziendale del ruolo nei suoi rapporti gerarchici e funzionali, il metodo del *critical incident* permette più che altro di avere una descrizione delle attività della posizione e dei comportamenti più idonei per svolgerle.

Una volta ricavato il profilo del ruolo lavorativo è possibile procedere all'individuazione delle dimensioni critiche e cioè delle caratteristiche comportamentali necessarie per avere buone performance nel ruolo stesso.

Per dimensione si intende un raggruppamento di comportamenti che sono specifici, osservabili e categorizzabili e che possono attendibilmente e logicamente essere classificati insieme (Thornton e Byham, 1982).

Costituisce un esempio di dimensione la delega intesa come l'affidare dei compiti o delle scelte ad un subordinato; o la leadership definita come l'insieme degli stili e modi di comportamento che rendono possibile ad un individuo guidare un gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo.

Esistono due metodi per individuare le dimensioni critiche: il metodo induttivo e il metodo deduttivo.

Il metodo induttivo si utilizza qualora l'analisi della posizione sia stata effettuata con il metodo classico. Consiste nella scelta delle dimensioni di valutazione da una lista standard, sulla base delle attività evidenziate dallo studio del lavoro. Se ad esempio il ruolo prevede tra le attività più importanti la decisione e l'assunzione di responsabilità, si potrà scegliere tra le dimensioni relative all'area manageriale quella o quelle che per induzione logica meglio si adattano alla situazione¹⁴.

Il metodo deduttivo si applica qualora l'analisi della posizione sia stata effettuata con il *critical incident*. Consiste nella scelta delle dimensioni di valutazione sulla base dei comportamenti di successo ed insuccesso evidenziati in rapporto a ciascuna situazione critica. Le dimensioni in questo caso si ricavano da una sintesi dei comportamenti ritenuti più significativi, e cioè discriminanti per una corretta interpretazione del ruolo lavorativo. Facendo riferimento alla posizione di responsabile della selezione del personale, le dimensioni ricavabili dai comportamenti evidenziati come discriminanti nella situazione di presentazione dei candidati sono ad esempio l'intelligenza sociale, la presentazione orale, la tolleranza dello stress.

¹⁴ La rapidità di decisione o la capacità di assunzione del rischio ne sono degli esempi

A questo punto occorre dare un peso a ciascuna dimensione: sarebbe infatti impensabile procedere all'analisi senza una specifica tecnica di ponderazione. Quelle eventualmente in uso sono: la selezione attraverso discussione di gruppo, la gerarchizzazione attraverso questionario e la gerarchizzazione attraverso la griglia di ponderazione.

La prima prevede una o più riunioni di gruppo con la gerarchia aziendale e si basa sul raggiungimento del consenso sulle dimensioni da scegliere.

La seconda si realizza attraverso la collaborazione del gruppo dei capi di uno o due livelli superiori alla posizione di riferimento dove le classificazioni individuali vengono raggruppate su un unico tabellone e le dimensioni con il più alto punteggio vengono scelte.

L'ultima tecnica prevede che il gruppo concordi una valutazione di importanza di ciascuna attività assegnando un punteggio da 1 a 10. Il gruppo viene poi invitato a concordare una valutazione di importanza di ciascuna dimensione in ciascuna attività. La moltiplicazione dei due punteggi assegnati fornisce il peso della dimensione nella posizione di lavoro considerata. La gerarchizzazione delle dimensioni attraverso la griglia richiede più tempo ma offre di gran lunga una maggiore affidabilità.

Una volta ricavata la lista delle dimensioni è necessario strutturare un metodo e delle tecniche di osservazione appropriate. Quella attualmente in uso sono: l'Assessment center e le interviste.

Il metodo di investimento è un approccio che si sviluppa attraverso interviste e più raramente questionari diretti al capo della persona valutata. L'obiettivo dell'indagine è la rilevazione dei fatti di vita lavorativa più significativi della persona

in esame, per la valutazione delle dimensioni critiche. Il metodo ha l'indubbio vantaggio di rendere partecipe l'azienda del processo valutativo favorendo il cambiamento della cultura aziendale. D'altro canto però esso comporta distorsioni: le testimonianze possono infatti essere diverse se il testimone ha avuto un rapporto disteso e sereno con il valutato o al contrario un rapporto conflittuale.

Il metodo dell'Assessment Center, a differenza del metodo delle interviste, può essere definito "indiretto" per l'utilizzo dei testimoni. I vantaggi sono che: lo studio dell'individuo in ambiente asettico¹⁵ rende i dati ricavati circa il comportamento "validi", poiché non influenzati da caratteristiche estranee all'individuo ed al tempo stesso "confrontabili" a quelli ricavati da altri individui; inoltre, esso consente la rilevazione delle caratteristiche del comportamento esistenti ma non espresse nella attuale posizione di lavoro, a differenza del metodo delle interviste orientato alle caratteristiche già poste in essere nel ruolo lavorativo ricoperto.

Una volta definito il metodo di osservazione è necessario strutturare delle prove specifiche. I metodi che a questo punto possono essere utilizzati per la strutturazione delle prove valutative sono: per attività e per dimensione.

Il metodo per attività consiste nel costruire le prove partendo dall'analisi del lavoro. Si sviluppa attraverso l'analisi delle attività di lavoro più tipiche/critiche e nella successiva rielaborazione delle stesse sotto forma di Test situazionali. Tale metodo consente di costruire prove ad hoc, vicine ai contenuti del lavoro, ma porta a perdere di vista le dimensioni¹⁶ su cui alla fine dovrà essere espresso il giudizio, con

¹⁵ Condizioni sperimentali standard valide per tutti

¹⁶ Leadership, delega e pianificazione

la conseguente possibilità che l'Assessment risulti starato rispetto all'obiettivo di valutazione.

Il metodo per dimensioni consiste nello scegliere le prove a partire dalle dimensioni. Si sceglie ad esempio la *Leaderless Group Discussion*¹⁷ per osservare le capacità relazionali o l'*In Basket*¹⁸ per le capacità di pianificazione.

Nonostante questo metodo sia più economico in quanto non si devono progettare Test situazionali nuovi fa perdere la possibilità di osservare il valutato nella situazione di lavorare, e conseguentemente si attenua il rapporto tra prove di Assessment e posizioni di lavoro.

Per garantire i vantaggi ed evitare gli svantaggi di entrambi i metodi, e cioè per strutturare prove al tempo stesso simili alle attività di lavoro e capaci di evidenziare le dimensione del comportamento nella misura indicata dalla lista ponderata, la letteratura propone di utilizzare e fondere le due procedure.

Abbiamo a questo punto delle prove tarate sulla posizione specifica, capaci di evidenziare i comportamenti dei valutati nei confronti delle situazioni di lavoro più rappresentative. Un altro elemento fondamentale nella costruzione di un AC è la logistica intesa come sede, spazio e numerazione dei partecipanti.

Per quanto riguarda la sede e gli spazi fisici c'è un sostanziale accordo tra i ricercatori nel ritenere che un AC si deve svolgere in luoghi e tempi determinati.

Ciò che invece è molto dibattuto è l'assegnazione dei posti ai candidati e come questi influiscono sulle performance degli stessi. La letteratura è comunque unanime nel ritenere che la condizione ideale sia quella in cui i candidati siedono

¹⁷ Par. 3.1.1.

¹⁸ Par. 3.1.7.

liberamente attorno ad un tavolo a forma di cavallo e che gli *assessor* debbono disporsi in una posizione centrale rispetto a questo.

2.5.2. Individuazione dei candidati

L'individuazione dei candidati è una fase molto delicata da gestire, non solo relativamente agli aspetti di tipo prevalentemente tecnico quali la loro numerosità, le modalità di convocazione, l'individuazione di criteri per il loro raggruppamento¹⁹, ma anche per le implicazioni di natura politica e gestionale che una scelta di questo tipo comporta. Questo perché si può correre il rischio di generare un clima di disagio e conflittualità fra le persone, nel caso vengano effettuate valutazioni aprioristiche in base alle quali venga deciso chi ammettere e chi escludere dal vero momento valutativo.

Gestire abilmente questa fase permette di evitare la possibile nascita di privilegiati, ovvero coloro che vengono scelti e designati come partecipanti. Se da un lato è infatti indispensabile un certo grado di selettività preliminare, dall'altro è necessario tenere sotto controllo la situazione e non esagerare con le discriminazioni.

Inoltre vanno curati anche altri dettagli onde evitare situazioni di disagio che possono essere determinate da differenze di età, cultura e soprattutto grado aziendale. A questo proposito, in merito al problema dell'omogeneità delle caratteristiche dei valutati e più in generale a quello relativo alle modalità di individuazione degli stessi; una prima modalità di individuazione può essere costituita dalla scelta del candidato partecipante all'AC da parte del superiore diretto. Ai capi è cioè richiesto di indicare quei loro collaboratori che oltre ad avere buoni livelli di prestazione nell'attuale lavoro, sono anche in possesso, a loro giudizio, di un buon potenziale manageriale.

¹⁹ Tipo titolo di studio, età, sesso, esperienze pregresse, ecc.

Una altro metodo, adottato da un limitato numero di società è quello della candidatura diretta all'AC da parte dei dipendenti.

Per quanto riguarda invece la numerosità dei partecipanti si può riscontrare un sostanziale accordo fra i ricercatori sul fatto che questa debba essere abbastanza elevata da consentire l'innescò delle dinamiche di gruppo, ma allo stesso tempo contenuta nella misura in cui possa permettere un'accurata valutazione dei singoli. E'ovvio che il tutto va sempre rapportato anche alla durata del periodo di osservazione che quanto più è lungo più può consentire di effettuare valutazioni anche su un numero tendenzialmente elevato.

In genere comunque il numero ottimale oscilla tra le sei e le otto unità in un rapporto valutati/valutatori di minimo 2 a 1, fino ad un massimo di 4 a 1. Nel corso di ogni esercitazione gli *assessor* osservano due partecipanti, cambiando coppia ad ogni prova, nel caso ne siano previste un discreto numero (almeno 7 o 8), in modo che ogni osservatore abbia avuto occasione di osservare almeno due volte ogni partecipante. Questa rotazione consente di raggiungere una maggiore oggettività nelle valutazioni finali nella fase in cui verranno messe a confronto le informazioni rilevate dai vari *assessor*.

Per ciò che concerne, invece, le figure degli *asessor* valgono le medesime considerazioni fatte al paragrafo 1.5.1. a proposito delle caratteristiche che dovrebbe possedere un buon selezionatore.

CAPITOLO III – L 'Assessment Center: parte tecnica

A questo punto, determinati i protagonisti dell'*Assessment center*, ovvero *assessor* e candidati; specificata la taratura delle prove, attraverso la determinazione delle dimensioni da considerare; e scelti i locali e i tempi per il processo; si selezionano le prove più adatte ad indagare le caratteristiche dei soggetti scelti.

Attraverso l'osservazione dei comportamenti degli individui durante le prove, infatti, si è in grado di verificare l'esistenza delle caratteristiche necessarie per ricoprire diversi tipi di ruoli in azienda, di cui i comportamenti stessi sono l'espressione manifesta.

Come già anticipato nel precedente paragrafo, esistono diversi metodi per strutturare le prove valutative²⁰ da somministrare ai candidati.

Di seguito verranno offerte classificazioni sintetiche di alcune delle prove più frequentemente somministrate negli AC, e verso la fine del capitolo si accennerà alla possibilità di stage formativo del candidato all'interno dell'azienda, e poi si riprenderà l'argomento della valutazione del potenziale, attraverso la tecnica dell'AC, argomentandone i dettagli tecnici.

L'ingresso del candidato, all'interno dell'azienda scelta, attraverso uno stage formativo, e non con un "normale" contratto di lavoro, è sembrata l'ipotesi di inserimento più concreta in virtù delle problematiche relative alle aziende italiane, e non solo, a seguito del rallentamento economico scaturito dalla crisi finanziaria dello scorso anno.

²⁰ Per attività, per dimensione, per attività e dimensione (par. 2.5.1.)

3.1. Le prove di gruppo e individuali

La formazione e lo sviluppo delle caratteristiche da indagare nei candidati, viene spiegata in maniera differente dalle varie teorie sulla personalità, sull'intelligenza e sul comportamento, ognuna delle quali concentra la propria attenzione su variabili diverse. Queste caratteristiche non si manifestano in maniera univoca in tutti i soggetti, quindi non danno luogo a comportamenti identici, ma si riflettono all'esterno attraverso modalità differenti e peculiari per ciascun individuo. Pertanto è necessario che anche durante la somministrazione delle prove, nonché durante la loro valutazione, l'AC si avvalga di *assessor* capaci e preparati.

Una volta individuato il metodo di struttura delle prove si passa alla scelta di quelle più adatte all'indagine dei comportamenti e delle attitudini da esplorare nei candidati. A tale proposito esistono diverse classificazioni delle prove: una, più complessa, le distingue in base al tipo di capacità esplorate.

Ipotizzando l'esistenza di tre macroaree a cui ascrivere il comportamento dell'individuo al lavoro, intellettuale, sociale e manageriale, possiamo distinguere tre tipi di prove: orientate all'indagine del *problem solving*, finalizzate alla diagnosi delle capacità comunicativo-relazionali e dirette all'accentramento delle abilità più tipicamente manageriali, come l'abilità imprenditoriale, di gestione e di leadership.

Un'altra classificazione distingue, invece, le prove su un duplice asse: quello della standardizzazione dello stimolo e quello della strutturazione della risposta; dove per standardizzazione dello stimolo si intende la capacità dello stesso di ripetersi invariato da prova a prova, nel tempo; e per strutturazione della risposta si intende, invece, il grado di prescrizione e di libertà della risposta attesa dai valutati. Ciascuna delle due variabili è ovviamente graduabile a seconda dell'intensità della

stessa: ad esempio, la standardizzazione è massima se lo stimolo viene presentato in forma scritta e diminuisce gradualmente se è un *assessor* o un membro del gruppo dei valutati a proporlo (Thornton e Byham, 1982).

Un'ulteriore tipologia di classificazione è quella che discrimina in base alla modalità di esecuzione, distinguendo tra prove individuali e di gruppo.

Nell'AC, l'assunto alla base delle tecniche valutative è l'osservazione dei comportamenti dei candidati in relazione agli stimoli proposti; tuttavia non è indispensabile che le prove stimolo siano dello stesso tipo del comportamento da esplorare: possono infatti esserci situazioni nelle quali sembra che tra la prova proposta e il comportamento indagato non vi sia alcun tipo di correlazione²¹, quando, in realtà, così non è.

Di seguito vengono proposte alcune tra le prove più ricorrenti in un *Assessment center*, seguendo la classificazione in base alla modalità di esecuzione, e quindi discriminando tra prove individuali e di gruppo.

3.1.1. *Leaderless Group Discussion (L.G.D.)*

Si tratta di una “ discussione di gruppo senza leader”, incentrata generalmente sulla soluzione di un problema, da effettuarsi in un periodo di tempo definito, un'ora e mezzo circa, il cui numero di partecipanti varia dalle quattro alle otto persone.

Le *L.G.D.* possono essere con o senza assegnazione di ruoli: nel primo caso ad ognuno dei candidati viene assegnato un ruolo preciso, di uguale livello gerarchico, e fornito un insieme di informazioni specifiche e differenziate, per tipo e quantità; mentre nel secondo, tutti i candidati rivestono lo stesso ruolo e posseggono le medesime informazioni.

²¹ Nel caso dei test proiettivi di personalità, i quesiti sembrano incongruenti con i comportamenti che si intende indagare

Una seconda differenziazione delle *L.G.D.* si riferisce, invece, al carattere della discussione, che può essere più o meno cooperativo o competitivo a seconda degli obiettivi che vengono assegnati al gruppo all'inizio della discussione, comuni o contrastanti.

La scelta delle *L. G. D.* più appropriata dipenderà dalle dimensioni che si ha intenzione di rilevare: a seconda dei casi, infatti, potranno emergere spirito d'equipe, persuasione, leadership, abilità nelle relazioni interpersonali, ecc.

3.1.2. *Business Game*

In italiano "gioco aziendale", deriva dalle esercitazioni tattiche a tavolino usate in ambito militare.

Le modalità di attuazione di tale prova sono sostanzialmente le seguenti: viene ricreato un ambiente organizzativo, di contenuto rigidamente aziendale, il più possibile vicino al reale, grazie anche all'ausilio di un'apposita strumentazione (calcolatori, quadri di comando, ecc.) ed alla presenza di statistiche ed indici numerici, in cui i partecipanti devono prendere decisioni a più riprese in base ai dati problematici, che vengono forniti, in riferimento ad una situazione complessa con la possibilità ogni volta di verificarne le conseguenze e di ridefinire, così, obiettivi e strategie.

Al candidato, inoltre, viene concessa la possibilità di modifica discrezionale di alcune variabili, ma non di altre.

E' anche prevista la presenza di un conduttore che può intervenire ogni tanto a sua discrezione per dare consigli, per focalizzare l'attenzione del gruppo su qualche aspetto particolare della situazione che può essere stato trascurato per introdurre elementi di disturbo.

3.1.3. Presentazione

Consiste nell'assegnare al valutato il compito di esporre un argomento di fronte ad un pubblico di osservatori, generalmente costituito dagli *assessor* e dagli altri valutati.

L'oggetto dell'esposizione può riferirsi a diverse tematiche: una nuova strategia di vendita, un'analisi finanziaria, una riorganizzazione della struttura aziendale, ecc.

In genere al partecipante viene consegnato del materiale organizzato e concesso abbastanza tempo, a volte anche giorni, per prepararsi; altre volte, invece, si punta alla rilevazione della sua capacità di improvvisazione e flessibilità, e quindi gli si chiede di preparare l'esposizione in poco tempo, qualche ora, al massimo.

Questa seconda ipotesi si verifica generalmente al momento della discussione, o nell'eventualità che non sia stato possibile organizzare il materiale per il "gioco" ma nasce l'esigenza di verificare anche tali caratteristiche nel candidato.

3.1.4. *Fact Finding*

Nella "scoperta dell'accaduto" i valutati vengono posti di fronte ad un fatto o ad un problema di cui posseggono solo informazioni parziali. L'obiettivo è prendere decisioni sulle azioni da effettuare ricercando le informazioni mancanti attraverso l'interrogatorio ad un informatore.

Al termine della prova essi devono indicare brevemente le decisioni prese e il perché delle stesse. L'esercizio indaga dimensioni quali stili di apprendimento e ricerca delle informazioni, nonché delle modalità decisionali.

3.1.5. *Advocacy Case*

Letteralmente tradotto come “caso di negoziazione”, è una simulazione di situazioni in cui ognuno dei partecipanti ha un ruolo assegnato, nell’ambito del quale ha la precisa responsabilità individuale di sostenere, negoziandolo con gli altri, il proprio obiettivo, che di solito è di tipo economico.

La sommatoria degli obiettivi di tutti i candidati, in genere in numero di otto e dieci, non coincide con la somma a disposizione, per cui ognuno deve o rinunciare a qualcosa o, negoziando, indurre gli altri a rinunciare al proprio obiettivo.

3.1.6. Obiettivi di gruppo

E’ un genere di prova in cui tutti i candidati posseggono delle informazioni parziali della soluzione di un problema, a cui devono pervenire in un tempo dato.

La totalità delle informazioni, e quindi l’obiettivo, viene raggiunto soltanto quando tutti i partecipanti si rendono conto, senza che venga loro detto nel *brief*, che soltanto lo scambio effettivo delle informazioni e la collaborazione consentono tecnicamente di raggiungere l’obiettivo.

Attraverso questa prova, chiaramente, si indaga la propensione del soggetto alla collaborazione, e quindi al lavoro di squadra; indirettamente si percepisce anche l’orientamento al risultato raggiunto individualmente.

3.1.7. In Basket

Ovvero “nel cesto”; il termine si riferisce alla vaschetta della corrispondenza in cui il partecipante, investito del ruolo di manager, trova un certo numero di documenti, memo e lettere lasciati in sospeso da un ipotetico capo improvvisamente assente.

In uno spazio limitato e predefinito di tempo, egli deve organizzare il proprio lavoro, rispondendo alla corrispondenza, decidendo le azioni da intraprendere,

pianificando le deleghe, in base alle possibilità offerte dalla simulata struttura aziendale ed alle risorse di cui dispone, e di cui è stato preventivamente informato.

Al termine dell'esercizio è prevista, in genere, un'intervista di approfondimento, tenuta da un *assessor*, in cui al soggetto viene richiesto di esporre i criteri su cui ha basato l'organizzazione degli elementi, la presa delle decisioni e le motivazioni che l'hanno spinto ad adottare quelle strategie di comportamento; talvolta viene chiesto al candidato di esplicitarli anche nel corso dell'esercitazione.

Questa prova risolve utilmente l'indagine di dimensioni quali: pianificazione, organizzazione, scelta delle priorità, nonché delega e gestione dei rapporti, in contesti gerarchici strutturati.

3.1.8. Interview Simulation

La "simulazione di intervista" deriva dalla tecnica del *role play*, assunzione di ruolo, ovvero esercizi di rappresentazione o drammatizzazione che partono da profili di ruolo predefiniti, e riproducono situazioni lavorative critiche ed emotivamente coinvolgenti.

In genere viene attuata con un partecipante alla volta, nella veste di intervistatore, ed attraverso l'ausilio di uno o più *assessor*, addestrati ad assumere i ruoli richiesti dalla simulazione.

Le situazioni generalmente riprodotte si riferiscono a colloqui di selezione, di orientamento e di valutazione. Lo scopo è quello di verificare le modalità di comportamento del candidato, nella parte del capo, a fronte della specifica situazione; spesso si fa assumere alla controparte il ruolo di collaboratore demotivato, poco efficiente oppure di cliente arrabbiato, in modo da aumentare, con l'ostilità e l'aggressività del *role player*, il pressing dell'intervista sul candidato.

Il tempo della simulazione è variabile, da pochi minuti ad un'ora.

Le dimensioni più facilmente “leggibili” sono, a seconda della situazione creata, tolleranza dello stress, persuasione, comunicazione.

3.1.9. Test attitudinali

Si tratta di prove relative alla misurazione di abilità e capacità di svolgere potenzialmente determinati compiti (par. 2.7.3.); è stata evidenziata l'esistenza di più tipi di attitudini, ma generalmente negli *Assessment center* ci si limita ai fattori di intelligenza generale e a quelli di gruppo secondari, verbali e numerici.

Mentre i primi forniscono indirettamente una stima della capacità di ragionamento astratto del soggetto, gli altri si riferiscono a quella di ragionamento applicata a parole e numeri.

La forma tipica di tali prove è quella di test a scelta multipla della durata di circa 30 minuti.

3.1.10. Test e inventari di personalità

Sono prove che riguardano le caratteristiche emotive, sociali, motivazionali, gli interessi e gli atteggiamenti del soggetto (3.2.1.).

Al loro interno possiamo distinguere quelli di “personalità” da quelli “proiettivi”. I primi hanno una strutturazione definita a *forma chiusa* in cui le risposte risultano essere già previste, i secondi sono caratterizzati dall'ambiguità dello stimolo (figure, parole, frasi incomplete) che deve essere interpretato o completato in modo soggettivo dal candidato.

Un limite che viene generalmente attribuito ai test di personalità è la possibilità di essere soggetti a *falsificazione* nel senso che i candidati potrebbero

essere portati a scegliere le risposte percepite come più desiderabili o accettabili in riferimento alla situazione nonostante gli accorgimenti tecnici interni al test.

E' per questo motivo che risulta utile prevedere un successivo colloquio individuale di discussione del test per l'approfondimento degli aspetti emersi.

I test proiettivi, invece, hanno il vantaggio di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile, né il criterio interpretativo: le risposte fornite risultano essere quindi più spontanee.

Pur se la diagnosi da questi fornita risulta in genere più puntuale e profonda, tuttavia il loro uso in ambito organizzativo e negli *Assessment center*, è poco frequente sia per la profondità dell'indagine, sia per l'impegno interpretativo e relativo dispendio in termini di tempo.

3.2. I test: un controllo/confronto con gli esiti delle prove

I test vengono utilizzati nell'ambito della selezione del personale con funzione diagnostica, per individuare con obiettività le caratteristiche psicologiche e attitudinali dei singoli candidati; e con funzione predittiva, per prevedere comportamenti futuri in determinate situazioni.

I motivi che inducono le aziende ad usare i test, come strumento di selezione, sono molteplici; tra i più rilevanti si registra l'attendibilità della valutazione ottenuta, nel senso che attraverso i test, è possibile ottenere misurazioni attendibili e standardizzate del livello delle conoscenze specifiche possedute dai singoli candidati.

Differentemente poi, da qualsiasi altro tipo di esame, i test vengono somministrati nel rispetto di rigorose regole quali la standardizzazione delle prove, le pari opportunità per i candidati e la trasparenza, sia nelle procedure di calcolo dei punteggi che nella fase di valutazione finale. Inoltre essi sono imparziali: possono

essere somministrati contemporaneamente a più persone, fornendo un risultato oggettivo in tempi brevi e facilitando il confronto tra i candidati. I test consentono, infatti, di esprimere una valutazione oggettiva mediante l'attribuzione di un punteggio calcolato sulla base delle risposte date dai singoli quesiti: i risultati dei candidati non possono cioè essere influenzati da considerazioni di carattere soggettivo da parte del selezionatore.

Ancora, la prima selezione a test consente di ridurre sensibilmente il numero dei candidati che devono sostenere le successive fasi della selezione con la conseguente riduzione dei costi connessi all'intera procedura selettiva.

Infine, attraverso il ricorso a procedure automatizzate di correzione, i risultati delle prove possono essere ottenuti in tempi estremamente ridotti. Tale celerità di espletamento dei risultati consente di ottenere un'analisi comparativa dei risultati in poche ore, rendendo molto più brevi i tempi di attesa dei candidati.

Prima dell'inizio dell'esame vengono sottoposte all'attenzione dei candidati le norme alle quali attenersi durante l'intero svolgimento dei test: tali norme riguardano il tempo a disposizione, le modalità con cui indicare le risposte sull'apposita scheda, la possibilità di apportare correzioni e altre precisazioni su come comportarsi in sede e al termine dell'esame. In alcuni casi, le modalità di svolgimento della prova vengono illustrate e commentate dai selezionatori; in altri casi, ad ogni candidato viene consegnato un foglio contenente le istruzioni; e in altri ancora, entrambe le ipotesi.

Può accadere inoltre che ogni singola tipologia di quesiti sia preceduta dalle istruzioni per la risoluzione attraverso l'esempio di un esercizio già svolto.

Esaurite le formalità preliminari, si entra nel merito della selezione dando il via libera al lavoro individuale dei candidati, entro un limite di tempo stabilito a priori, che solitamente non eccede mai le due ore.

3.2.1. Test della personalità

Rappresentano quell'insieme di tecniche che consente di valutare gli aspetti emotivi, sociali e motivazionali del comportamento ed, eventualmente, la storia del loro sviluppo, nell'individuo preso in esame.

Intendono quindi predire un comportamento futuro e hanno una doppia valenza che li rende funzionali sia ad un compito descrittivo, sia alla esplicitazione di una base empirica, relativa alla teoria psicologica sottostante. Proprio per questa loro caratteristica predittiva di un comportamento, ci si soffermerà sui test di personalità appena più a lungo, perché sono tra i più fruibili nell'ambito di un processo di valutazione del potenziale come l'AC.

Possiamo distinguere i test di personalità tra quelli a risposta chiusa, quelli a risposta aperta e quelli situazionali.

I test a risposta chiusa sono test obiettivi di performance, di tipo percettivo, cognitivo o valutario, oppure tecniche di valutazione dell'immagine di sé e della struttura della personalità. Sono composti da stimoli strutturati, cioè ben definiti, privi di ambiguità anche se complessi, e la variabile che si vuole misurare è ignota al soggetto e da lui non facilmente identificabile, caratteristica fondamentale di questi tipi di test, secondo Cattell (Tabacchi, 1999). Solitamente le risposte del soggetto vengono registrate e codificate in modo oggettivo e la loro somministrazione, può essere collettiva.

I primi vanno ad indagare l'area degli "stili cognitivi" e cioè i modi prescelti da una persona, ed a lei più familiari, di cogliere la realtà, di pensare, di risolvere i problemi, di ricordare ecc. Pur presentando il vantaggio di dare risultati precisi, in termini quantitativi, indagano, però un'area limitata.

I secondi, cioè le tecniche di valutazione dell'immagine di sé, rispecchiano l'influenza della "psicologia fenomenologica", ovvero si preoccupano di indagare sul come gli eventi vengano percepiti dal soggetto. Sono centrati perciò sull'autodescrizione e sull'auto-accettazione. Per lo più richiedono una competenza interpretativa, a seconda del punteggio ottenuto nelle varie scale, che non può essere assimilata alle mere indicazioni date dal manuale.

Se ne può fare un valido uso in AC a patto che si sia uno specialista, competente in materia, per interpretarli.

Test a risposta aperta sono per esempio i questionari²². Essi rappresentano una sorta di autodiagnosi dei soggetti, ai quali viene chiesto di rispondere come reagirebbero se si trovassero in taluna o tal'altra situazione, dal momento che è molto difficile riprodurre tutte le situazioni sociali nelle quali la personalità si esplica.

Le domande sono formulate dando libertà al soggetto di esprimersi, senza la gabbia "vero/falso", e l'area di indagine è rappresentata dal quadro della personalità del candidato nel suo complesso, oppure da alcune caratteristiche o tratti ben definiti. Si possono somministrare in gruppo, anche se, ovviamente, il lavoro "carta e matita" è di tipo individuale.

²² Woodworth, con il suo Personal Data Sheet, viene considerato il padre dei questionari di personalità. Egli si proponeva di individuare, durante la prima guerra mondiale, coloro i quali non avrebbero resistito alla situazione del fronte, partendo dall'impossibilità di intervistarli uno per uno.

Anche le tecniche proiettive fanno parte di questo raggruppamento e sono quelle che richiedono la gestione più complessa, sia per la loro somministrazione che per la loro interpretazione. L'ipotesi fondante di questo tipo di prove è che il modo in cui l'individuo "struttura" la situazione proposta dal test, rispecchia l'essenza dei suoi meccanismi di funzionamento psicologico. Perciò è come se il soggetto "proiettasse" sullo schermo/test, le sue idee, bisogni, atteggiamenti, ansie, conflitti, ecc. Sono prove relativamente non strutturate, in quanto consistono in stimoli ambigui, infatti le risposte possibili sono praticamente illimitate e risiedono totalmente nella discrezionalità del soggetto, inoltre utilizzano procedure di valutazione psicologica "dissimulate", quindi, non comprensibili nella loro chiave interpretativa, alla persona cui vengono sottoposte.

L'utilizzo di alcuni di questi test è possibile, e, talvolta auspicabile, nel campo applicativo, della selezione e della valutazione, ma richiede, ovviamente, una competenza psicologica interpretativa indispensabile, che può essere molto vantaggiosa, pur se impegnativa, in termini di tempo e di costo, in un processo di AC.

Per il Test situazionale si rimanda ad alcune delle tipologie di prove di gruppo in AC esplicate nei precedenti paragrafi; in quanto in esse tali test vi sono sostanzialmente rappresentati.

3.2.2. Della comprensione dei testi

Gli esercizi di competenza linguistica mirano a verificare la conoscenza di determinate nozioni fondamentali della lingua italiana e di diverse capacità di logica, nel senso di indagine sulla capacità del candidato di comprendere la relazioni tra vocaboli e quindi la sintassi.

Tipicamente, in fase di selezione, i test che vengono proposti riguardano la comprensione di brani di varia natura (tecnica, scientifica, storica, giornalistica, economica), con una lunghezza che può variare da una decina di righe alle cinque pagine. Il candidato è dunque invitato a compilare i quesiti presenti alla fine di ogni brano, solitamente si tratta di una serie di risposte chiuse tra le quali egli sceglie quella che ritiene esatta.

La finalità degli esercizi di comprensione dei testi è quella di valutare, da un lato le capacità del candidato di assimilare i concetti, i dati e le nozioni riportate in un testo, dall'altro quella di inserire il testo in un quadro caratterizzato da vari fattori, quali l'identità e la nazionalità dell'autore, il carattere e la natura del brano, l'epoca storica e la zona geografica in cui gli avvenimenti sono collocati, l'intento dell'autore e così via.

3.2.3. Test attitudinali

Possono essere di vario tipo e misurare attitudini generali, attitudini specifiche, stile di pensiero, *problem solving*, capacità di apprendimento, flessibilità; oppure valutare le abilità pratiche come la destrezza manuale, la capacità di mantenere il ritmo, la forza.

Tra i primi, molto utilizzati in selezione sono i problemi di natura logica volti ad indagare le capacità logiche di un individuo; più in particolare essi intendono valutare la capacità di comprendere relazioni di causa ed effetto, di riconoscere categorie logiche, di seguire accuratamente una sequenza complessa di affermazioni tra loro interdipendenti comprendendone le implicazioni, di riconoscere quando alcuni ragionamenti hanno una coerenza logica e quando invece non hanno alcun fondamento.

La parte di attitudine di matematica nei test mira, invece, più che a misurare le conoscenze specifiche acquisite nel corso degli studi, a valutare le capacità di ragionamento e velocità dei candidati nel risolvere gli esercizi.

Lo svolgimento di questa prova presuppone, infatti, la conoscenza delle principali nozioni matematiche di base, in quanto ciò che si intende valutare non è tanto la capacità del candidato di giungere alla corretta soluzione del problema, quanto quella di giungervi nel modo più efficace possibile, ovvero nel minor tempo.

Un altro test frequentemente proposto è quello relativo all'interpretazione di grafici e tabelle, il cui fine è quello di saggiare la capacità del candidato di leggere e comprendere le informazioni contenute in tabelle e grafici statistici²³.

Ed infine quelli più comuni, ovvero test con successioni di numeri, lettere o figure. Gli esercizi con le prime due tipologie di successioni intendono valutare la capacità del candidato di scoprire con rapidità il criterio in base al quale numeri e lettere sono disposti all'interno di una successione data; nel caso delle figure, invece, si intende valutare l'attitudine logico-spaziale, intesa come capacità di ragionamento che conduce alla scoperta dei rapporti quantitativi, qualitativi e spaziali esistenti tra più oggetti o figure astratte. Tale fine aiuta a comprendere il motivo per il quale quest'ultima tipologia di test sia quella maggiormente preferita dalle aziende, in fase di selezione: un elemento comune a molte posizioni di lavoro è proprio la velocità di risposta del sistema azienda, attraverso i suoi dipendenti, degli stimoli che essa riceve dall'esterno e quindi la capacità del soggetto di adattarsi velocemente ad una nuova realtà organizzativa proposta.

²³ Questo test ricorre frequentemente nelle *application* specifiche alla funzione risorse umane o marketing

3.2.4. Conoscenza della lingua inglese

Probabilmente si tratta dell'unico test presente nei processi di selezione di tutte le aziende.

Anche se non in forma scritta, l'accertamento del livello della lingua inglese, è prerogativa fondamentale per l'assunzione in qualsiasi tipo di posizione di rilievo. Il livello di conoscenza richiesto al candidato cambia da azienda ad azienda e a seconda della posizione che il soggetto andrà a ricoprire all'interno dell'organigramma; anche se generalmente, dai laureati di oggi si è soliti pretendere un livello quanto meno intermedio di conoscenza della lingua²⁴.

Le modalità per l'accertamento di questa variano dalla comprensione di brani, alla compilazione di quesiti di grammatica, a frasi da tradurre, dove l'obiettivo è sempre quello di verificare da un lato le conoscenze della grammatica e della sintassi e dall'altro la capacità del soggetto di assimilare concetti, dati e nozioni.

Frequente è anche il caso di un colloquio orale in lingua inglese ma generalmente questo è sempre preceduto dal test scritto: non è rara infatti l'ipotesi che persone con una buona capacità discorsiva abbiano diverse difficoltà nella produzione scritta, anche se semplicemente grammaticale; è consigliabile quindi verificare preventivamente il livello di conoscenze minime accettabili per poi proseguire con il processo di selezione.

3.3. Lo stage: primo approccio del candidato al mondo del lavoro

Il termine di un processo valutativo con esito positivo per il candidato prescelto, corrisponde solitamente all'assunzione o, il più delle volte, ad una

²⁴ Solitamente il livello minimo richiesto è B1

proposta di stage da parte del capo della funzione per la quale il soggetto è stato selezionato.

Nel contesto della formazione professionale, la parola stage evoca il termine francese “*stage d’initiation à la vie professionnelle*” che tradotto significa tirocinio, praticantato, periodo di preparazione o di apprendimento (Pasucci, 2008).

La formazione oggetto dello stage è prevalentemente di tipo pratico o esperienziale, pur non mancando talora momenti teorici difficilmente scindibili da quelli pratici. Si tratta di una formazione pratica attuata mediante un’applicazione sul lavoro, vale a dire sul principale mezzo con cui opera la struttura organizzativa che ospita il soggetto da formare.

Lo svolgimento dello stage, pur potendo essere frutto di una scelta spontanea del soggetto da formare, rientra nel programma di azione o di un’istituzione formativa o di un ente che esercita compiti di inserimento al lavoro. Ne consegue che, “in teoria”, il soggetto da formare, che non è ancora lavoratore, non sostiene alcun onere economico per l’effettuazione dello stage, il cui costo rientra tra quelli dell’iscrizione alla struttura formativa.

E’ il caso di sottolineare che nel linguaggio giuridico il termine stage può fare riferimento solo alla fattispecie dei tirocini formativi e di orientamento²⁵, in molti casi invece le aziende lo utilizzano come surrogato di un regolare contratto di lavoro.

Lo stage, infatti, prescinde dal contratto di lavoro, secondo il principio “*in forma (eventualmente²⁶) in vista del rapporto di lavoro*”. Viceversa, nello stage, la

²⁵ Art. 18 della l.n. 196/1997

²⁶ Attualmente gli stage con possibilità di inserimento, nel reale contesto lavorativo dell’azienda, sono sempre più rari.

formazione costituisce l'oggetto e la finalità di uno strumento non identificabile come un contratto tra il soggetto che effettua lo stage e quello che lo ospita.

Data l'estraneità dello stage rispetto al contratto di lavoro, potrebbe dubitarsi che il diritto del lavoro debba occuparsene, ma così non è, lo stage ha a che fare con la professionalità o con il mercato del lavoro: inserimento in un'organizzazione produttiva altrui; sottoposizione a vincoli tradizionalmente esistenti nel rapporto di lavoro; riconoscimento di una gamma di diritti con funzione protettiva in ordine a beni di rilevanza costituzionale.

Di qui il rischio che, talora, lo stage possa prestarsi ad essere indebitamente utilizzato come strumento produttivo a costo zero, senza realizzare la propria finalità formativa e di orientamento.

In effetti il più delle volte esso origina un costo per l'azienda ma si tratta di una retribuzione minima, annoverata tra le voci di "rimborso spese" o "buoni pasto".

Altre volte ancora, le aziende, per così dire, più "generose" arrivano a corrispondere anche 1.000 euro netti al mese: in realtà non si tratta di generosità ma solo di una pratica ricorrente per trattenere le risorse migliori, senza un regolare contratto di lavoro ma con una retribuzione comunque abbastanza soddisfacente per un neo-laureato, tale per cui il soggetto è più tentato a restare.

Tuttavia abbondano, oggi, testimonianze di neo-laureati, e non solo, che lamentano il quasi sfruttamento esercitato dalle aziende: i candidati entrano nelle organizzazioni accettando un'offerta di stage formativo e il più delle volte viene detto loro che con alte probabilità questo si trasformerà in un regolare contratto di lavoro, ma quasi mai è così.

Se la risorsa è valida, lo stage spesso si trasforma in contratto a tempo determinato, poi viene rinnovato una due volte, fino a quando il neo-dipendente non comincia ad esigere una posizione “più sicura” la quale, a meno che il soggetto non sia diventato realmente indispensabile all’azienda, non viene mai concordata.

Così l’individuo si vede costretto a cambiare azienda, e ricomincia il processo di selezione, da alcuni punti di vista più semplice, in quanto già se ne conosce il contenuto, da un altro lato più difficoltoso perché adesso il candidato pretende una condizione lavorativa migliore.

Nelle ipotesi più propizie, se l’azienda rileva carenza di personale, il candidato riesce a spuntare una buona offerta, con un ingresso tramite un contratto a tempo determinato, che poi diventerà indeterminato; il più delle volte, invece, il candidato ricomincerà con lo stage e ripercorrerà lo stesso iter di cui sopra.

Un’altra tipologia di stage è l’*internship*, un’occasione formativa ideata per consentire a laureandi, neolaureati e iscritti a corsi di specializzazione post-laurea di compiere un’esperienza breve in seno a una organizzazione internazionale.

Questo, a differenza di un normale stage, solitamente non prevede neanche il rimborso spese, ma il suo contenuto dovrebbe realmente avere una valenza formativa rilevante per il neo-laureato.

Con ciò non si sta sostenendo che un normale stage pecchi proprio nel suo fine intrinseco, la formazione appunto, piuttosto si sta criticando l’impiego poco corretto che le aziende ne fanno.

Nonostante, infatti, molti sostengano che l’ingresso nel mondo del lavoro sia parecchio difficoltoso per le ragioni sopra esposte, quasi nessuno si lamenta dell’esperienza che si matura in seno ad uno stage; anzi il più delle volte i soggetti si

dicono soddisfatti dei compiti svolti e delle mansioni loro affidate, durante il tirocinio, e contenti di aver aggiunto una “nuova voce” al loro *curriculum vitae*.

Si può dunque concludere che nonostante lo stage nasca come importante momento formativo per il candidato scelto, e ottimo strumento di indagine, per l’azienda, delle competenze possedute e maturate dallo stesso; il più delle volte l’uso che se ne fa è scorretto e si allontana di molto dalla sua matrice originaria.

Auspicalmente con la fine delle ripercussioni negative della crisi finanziaria sulle aziende, dovrebbe riprendere il normale iter di assunzione del personale; tuttavia non sembra remota l’ipotesi, che le organizzazioni, essendosi “abitate” a questo processo vizioso di gestione delle risorse umane, facciano di questo il loro nuovo credo.

3.3.1. L’inserimento del candidato in azienda

Nel precedente paragrafo si sono vagliate le ipotesi più pessimistiche di ingresso in azienda da parte del candidato selezionato.

In tempi normali o comunque in condizioni più favorevoli, le prospettive non sono così tragiche: il candidato selezionato entra a fare parte dell’organizzazione, si integra in essa e intraprende un percorso con determinate prospettive di carriera.

Se si immagina di seguire una persona dal momento in cui termina i propri studi e si affaccia al mondo del lavoro, a quello in cui, molti anni dopo smetterà di lavorare per andare in pensione, si osserverà che differenti e molteplici sono i tipi ed i processi di valutazione che la persona incontra o può incontrare nel corso della propria storia ed esperienza professionale, a partire dalla selezione e poi nei diversi momenti di rapporto con la propria organizzazione di lavoro e di crescita in ruolo: si

parla infatti di valutazione delle posizioni, delle competenze, delle prestazioni e del potenziale²⁷.

Il continuo ed elevato livello di innovazione, cambiamento ed eccellenza, richiesto oggi dal mercato alle organizzazioni di lavoro, e parallelamente dalle organizzazioni di lavoro ai propri dipendenti e collaboratori, rende fondamentale poter disporre di risorse umane dotate di alto potenziale individuale, capaci non solo di fornire ottime prestazioni ma anche di innovare, di agire con flessibilità, di gestire le contraddizioni, di garantire risultati eccellenti anche in condizioni di incertezza e a fronte di vincoli e di risorse minori di quelle percepite come necessarie, in termini di tempo, persone e disponibilità economiche possibili.

E' in questo contesto e a partire da questo quadro di riferimento che i processi di valutazione sono divenuti sempre più importanti.

Nel seguente paragrafo si entrerà quindi nel dettaglio di questo metodo di analisi, facilitando la comprensione dell'importanza che le aziende associano oggi al processo di valutazione del potenziale dei propri dipendenti.

3.4. La valutazione del potenziale

Per valutazione del potenziale si fa comunemente riferimento ad un'attività di valutazione che, attraverso una serie di metodologie e strumenti, di cui il colloquio può essere considerato uno dei principali, si propone la rilevazione di attitudini, capacità e meta capacità delle persone che già da tempo sono inserite in un contesto professionale, al fine di valutare se le persone potranno crescere rispetto al momento attuale e in che modo, misura e direzione, e/o diversificare il loro impiego in azienda. Va sottolineato che in linea generale e a differenza dei processi di selezione, non c'è

²⁷ Par. 2.4.

un posto in palio, un promosso ed un bocciato, si tratta invece di individuare qual è la migliore direzione di crescita per la persona in questione.

Molte organizzazioni adottano questa logica e questa metodologia già in sede di selezione del personale, non limitandosi all'obiettivo di selezionare persone adeguate per ricoprire i ruoli organizzativi vacanti, ma giocando in qualche modo d'anticipo, si pongono da subito il problema dello sviluppo e della crescita possibile nel tempo delle persone in questione, ragionando cioè in ottica di sviluppo e quindi di potenziale.

Il potenziale individuale può essere infatti definito come l'insieme delle caratteristiche e delle risorse a disposizione di un individuo, indipendentemente dal fatto che possano essere espresse e manifestate nel ruolo che la persona occupa e nel momento attuale. La valutazione del potenziale può quindi essere intesa come una proiezione dinamica sul futuro che consente di ipotizzare se e come la persona potrà professionalmente crescere, grazie alle caratteristiche ed alle capacità personali che le sono proprie.

All'interno di un'ottica gestionale prospettica non è importante valutare di cosa si occuperà nel breve termine la risorsa, ma è fondamentale considerare il potenziale, in un'ottica di medio periodo e in funzione di successive rotazioni mansionali, diversificazioni esperenziali, formazione in aula, affiancamento e/o addestramento sul campo, e successivo orientamento professionale²⁸.

La selezione persegue l'obiettivo di individuare profili con un adeguato presidio del potenziale, analizzato sul piano dei processi logico-cognitivi, delle modalità relazionali e delle capacità di lavorare per obiettivi, per andare incontro ad

²⁸ Par. 2.4.

un processo di *job rotation*, diversificando contenuti e qualità esperenziali nei differenti settori professionali.

Tali qualità potranno poi essere indirizzate, dopo una valutazione del potenziale che contempli un'analisi delle capacità, attitudini, motivazioni, aspettative, interessi, conoscenze e competenze acquisite e da sviluppare ulteriormente, verso percorsi di crescita sia a carattere specialistico che manageriale e sia nell'ambito della rete che della direzione generale.

La selezione focalizzata su elementi di potenziale, sposta l'attenzione dall'esigenza di verificare aspetti tecnici, conoscitivi, scolastici/universitari ad analisi di variabili di potenziale e di meta capacità o capacità trasversali a quelle di potenziale. Per comodità organizzativa, i fattori di potenziale possono essere inclusi in tre macroaree, a cui si aggiungono delle capacità trasversali.

L'area cognitiva riguarda tutte le capacità di *problem solving*, processi logici, analisi, sintesi, collegamenti, visione strategica in ambiti cognitivi complessi, abilità deduttive. E ancora processo verbale, espositivo, argomentativo, fluidità, chiarezza, lucidità, sostanzialità, livello culturale, pertinenza terminologica.

L'area relazionale indaga, invece, la gestione dei processi relazionali, interattivi, interpersonali; i processi di ascolto qualitativi e parametrici, intelligenza sociale, contatto, modalità interattive, integrazione e confronto, collaborazione, autorevolezza e leadership.

L'indagine poi dell'area realizzativa/finalizzativa verifica la capacità di lavorare per obiettivi, orientamento realizzativo, concretezza, efficacia operativa, pragmaticità, sostanzialità, autonomia, affidabilità, responsabilità, capacità decisionale.

Infine le meta capacità si riferiscono all'indagine dell'energia, motivazione, gestione dell'ansia e dello stress, auto fiducia, *empowerment*²⁹.

Per potenziale si intende, quindi, l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo, ed esso può essere considerato a differenti livelli di analisi: psicologica, organizzativa e culturale.

Dal punto di vista psicologico il potenziale è considerato come l'insieme delle energie, capacità e attitudini presenti in un individuo.

Dal punto di vista culturale e organizzativo, esso può essere considerato come il confronto tra la cultura dell'organizzazione e quella dell'individuo.

Presupposto del concetto di potenziale è la nozione di stabilità delle caratteristiche personali; si parla infatti di analisi di caratteristiche psicologiche, intese come variabili relativamente stabili.

Elemento cardine nei processi di analisi e valutazione del potenziale è quello di attitudine come insieme di capacità suscettibili di un incremento di efficienza, in base a sollecitazioni ambientali, ovvero: l'insieme di caratteristiche che hanno bisogno per esprimersi, di condizioni favorevoli, sia in riferimento al contesto che alla motivazione, ma che in ogni caso appartengono ad un patrimonio stabile dell'individuo.

²⁹ Si tratta di un processo di accrescimento dell'individuo, inteso soprattutto come sviluppo della fiducia nelle proprie capacità. Dal punto di vista di chi lo esperisce potrebbe dunque tradursi come "sentire di essere in grado di fare" sia in senso psicologico, come livello di sicurezza raggiunto dal soggetto, sia dal punto di vista sociale, come padronanza delle risorse e quindi delle opportunità offerte dall'ambiente a questi circostante.

3.4.1. Svolgimento del processo di valutazione del potenziale nell'AC

L'elemento fondamentale del processo di valutazione del potenziale è il colloquio, solitamente posizionato a metà o al termine dell'*Assessment center*. Tale colloquio persegue contemporaneamente sia l'obiettivo di valutazione, attraverso la rilevazione di ulteriori elementi rispetto a quelli già osservati attraverso altre prove dell'AC; che il fine della mobilitazione delle risorse personali/professionali della persona ed avvio di un processo di sviluppo del proprio potenziale.

Per quanto concerne il primo obiettivo si tratta di raccogliere elementi, che andranno ad integrarsi con quelli già rilevati attraverso altri strumenti, relativi alle capacità cognitive, relazionali, realizzative ed alle meta capacità della persona.

Si tratta di un colloquio diagnostico non in senso assoluto³⁰ e di uno strumento valutativo essenziale, in quanto consente, da un lato, di rilevare informazioni da confrontarsi con quelle raccolte attraverso gli altri strumenti e a questi aggiungendo la dimensione relazionale a due, dall'altro permette di indagare e mettere a fuoco motivazione, vissuto e progettualità della persona all'interno della sua organizzazione di lavoro.

Per quanto concerne la conduzione del colloquio e le domande da rivolgere al soggetto, anche in questo caso, come per l'intervista di selezione, non esiste la domanda giusta in senso assoluto per capire tutto dell'altra persona; al contrario si ritiene idoneo qualunque input che consenta di approfondire il più possibile la conoscenza del soggetto.

Tuttavia la metodologia di conduzione del colloquio nell'AC prevede, a differenza dell'intervista semplice, l'esplicitazione alla persona della richiesta di

³⁰ Nel senso che si realizza infatti un confronto tra le caratteristiche possedute dalla persona e quelle richieste dal sistema organizzativo per ricoprire determinati ruoli

un'autovalutazione, relativa alle esercitazioni agite e a quanto emerso nel colloquio, sulla base di una griglia di capacità esplicitate e condivise. Tale momento focalizza, tra le altre, dimensioni importanti quali l'autopercezione e la capacità di apprendimento.

Segue la restituzione del feedback da parte del valutatore attraverso un'intervista attiva e di confronto con la persona; tale restituzione peraltro è già avviata in plenaria, a seguito di ogni sessione esercitativa, nei momenti di razionalizzazione dedicati ai singoli nel gruppo.

In questa fase può emergere il problema dell'accettazione o meno del feedback da parte della persona, soprattutto in relazione ai propri punti deboli; il modo di rapportarsi rispetto al feedback fornisce ulteriori indicazioni sul potenziale della persona, in particolare sulla capacità di apprendimento ed attitudine allo sviluppo.

Sulla base delle aree di forza e di miglioramento identificate, viene impostato il lavoro per il giorno successivo con l'obiettivo di esprimere e valorizzare alcune capacità e/o aggirare alcune problematiche e difficoltà della persona; questo consente di utilizzare anche la seconda sessione come occasione di sperimentazione ed allenamento a comportamenti nuovi.

Vengono assegnate delle sperimentazioni ed esercizi qui ed ora (a volte la sera stessa) per innescare il processo di apertura di nuove possibilità; inoltre si chiede alla persona di mettere in atto, nella sessione successiva, nuovi comportamenti, aggiuntivi rispetto alla gamma di quelli percepiti come caratterizzanti il proprio modo di essere e di allenarsi quindi in tale direzione. La persona può così sperimentare nuovi modi di agire, comportamenti diversi, innescando un processo di

potenziamento delle proprie capacità. Ciò consente tra l'altro di verificare la capacità della persona di utilizzare in modo positivo e propositivo i feedback che le vengono forniti nel colloquio e di riorientare i propri comportamenti e stili gestionali-comunicativi nelle fasi successive.

L'obiettivo principale di questa parte del colloquio riguarda la mobilitazione delle risorse della persona che, come abbiamo detto, prende avvio dalla richiesta alla persona stessa di un'autovalutazione rispetto alle aree esplorate ed alle capacità cruciali, quindi prosegue con la restituzione sistemica da parte dell'*assessor* di quanto emerso dall'elaborazione di tutti i dati raccolti nelle diverse prove sulla singola persona e poi si sviluppa in un vero e proprio *counseling* alla persona.

La conduzione e la realizzazione della parte di *counseling* sono metodologie basate sull'approccio del *self empowerment* che persegue gli obiettivi di: attivazione dell'io desiderante della persona, mobilitazione delle migliori risorse personali e aggiramento delle difficoltà soggettive.

Come nel caso del colloquio di selezione, anche in questo di valutazione del potenziale, l'intervistatore si propone un duplice obiettivo: quello di effettuare un'analisi sia del contenuto che dei processi attivati dall'intervistato.

Per quanto riguarda il resto del colloquio esso prosegue come nella fase di selezione, l'obiettivo è sempre quello di ottenere un profilo il più possibile attinente con quello reale del soggetto; l'unica differenza risiede nello scopo e nel momento di questo colloquio diverso da quello di selezione per i motivi sopra esposti.

CAPITOLO IV – Il processo di selezione in alcune aziende italiane

La letteratura in materia di gestione delle risorse umane abbonda di modelli, schemi e metodi, più o meno articolati e complessi, per svolgere un valido processo di selezione.

Nei capitoli precedenti sono state illustrate le principali fasi, nonché gli strumenti, che solitamente caratterizzano tale processo; nel seguente capitolo, invece, si cercherà di verificare la coerenza tra i suggerimenti forniti dalla dottrina, in materia di selezione, e i reali processi attuati dalla funzione del personale nelle diverse aziende.

Il processo di selezione del personale risponde a esigenze dirette dell'azienda all'interno del quale esso si sviluppa; pertanto un'attività di selezione disancorata e autonoma rispetto al contesto aziendale non avrebbe senso di esistere: questo è il motivo per il quale, nonostante la letteratura proponga svariati metodi di attuazione della selezione, nella pratica aziendale vengono quasi sempre sviluppati processi altamente soggettivi e personali.

Per cercare di comprendere quali sono le ragioni alla base delle diverse scelte delle aziende di protendere verso l'utilizzo di un metodo di selezione, piuttosto che di un altro, si è proceduto con una serie di indagini, tra le quali interviste e somministrazione di questionari, i cui risultati sono stati puntualmente analizzati e confrontati, dando origine ad un criterio di coerenza spiegato nella parte finale del seguente capitolo.

Con alcune aziende, che hanno espresso la preferenza di mantenere l'anonimato, si è proceduto con l'invio, tramite posta elettronica, di questionari non

strutturati³¹; per altre, sono state effettuate brevi interviste³²: tutti i dati e le informazioni raccolte sono contenute nei seguenti paragrafi.

4.1. Il metodo

La prima fase del processo di indagine è stata caratterizzata dalla determinazione del campione statistico oggetto dell'analisi: il panel di aziende selezionate presenta volutamente alcuni elementi di omogeneità e altri di disomogeneità.

L'elemento comune a tutte è la loro notorietà tra i laureandi e gli studenti delle università di diverse facoltà italiane, notorietà che deriva dalla loro presenza capillare sul territorio nazionale ed europeo, e quindi dal fatto di essere tutte multinazionali, con dimensioni importanti sia in termini di fatturato, di dipendenti, che di numero di clienti forniti.

Altro elemento di similitudine risiede nell'importanza che tutte assegnano al rapporto con le università, riscontrabile dalla loro massiccia presenza in molte università italiane: giornate di orientamento, presentazione di casi aziendali in aula, rapporti frequenti con gli uffici di collocamento universitari, interventi ad eventi studenteschi e organizzazione di giochi aziendali per gli studenti eccellenti.

I momenti di disomogeneità, invece, sono molteplici e traggono origine da differenti motivazioni: un primo elemento concerne la tipologia stessa delle aziende considerate, e quindi del prodotto/servizio da queste offerte al mercato.

Per analizzare nel dettaglio tale caratteristica sono state scelte diverse organizzazioni: società di consulenza, fornitrici di beni di largo consumo³³, operanti

³¹ Con risposte aperte, compilate senza vincoli di scelta

³² Di circa venticinque minuti, a seconda della disponibilità dei soggetti intervistati

su commessa e banche. Questo elemento, oltretutto, influenza in maniera predominante l'intero processo di selezione, non solo nella strutturazione delle sue fasi, ma anche per i soggetti coinvolti, per le tipologie di interviste svolte, nonché per le prove somministrate ai candidati.

Altro elemento di rottura è caratterizzato dalla modalità di ingresso in azienda del neo-laureato: alcune organizzazioni puntano molto all'offerta di stage, inteso come importante momento di formazione per il candidato selezionato e periodo di osservazione delle reali capacità possedute dal soggetto da parte dell'azienda; altre, invece, stipulano direttamente regolari contratti di lavoro, in virtù della politica che il candidato è stato scelto per le caratteristiche ritenute opportune per una determinata posizione lavorativa e le sue competenze si perfezioneranno automaticamente in sede applicativa. Questa differente tendenza implica una concezione assolutamente dissimile del momento selettivo, influenzandone tutte le variabili coinvolte: dai soggetti selezionati per lo svolgimento delle interviste, alle prove somministrate, passando per le aree di conoscenze/competenze indagate nei candidati.

4.1.1. Definizione del campione statistico

Alla fase di definizione del campione statistico, è seguito il primo contatto con le aziende, avvenuto o telefonicamente o tramite e-mail.

Il contatto telefonico, si è rivelato un mezzo poco efficace: la maggior parte delle aziende contattate si è dimostrata poco disponibile all'indagine, rifiutando di fornire contatti diretti con gli uffici preposti alla selezione del personale.

³³ Energia, cosmesi, automobili, prodotti per la casa, alimentari

Riscontri positivi si sono avuti solo laddove si conosceva a priori il soggetto da contattare³⁴, i nominativi sono stati forniti da alcuni docenti della facoltà³⁵ che vantano contatti diretti con manager o dirigenti testé citati.

Le e-mail si sono invece rivelate un mezzo molto più efficace ai fini dell'indagine, nonostante molto più impegnative, in termini di tempi di attesa dei feedback e di rielaborazione dei dati forniti. Queste avevano per oggetto la richiesta di informazioni sul processo di selezione, e per allegato una lista di domande esemplificative da porre in sede di intervista.

La richiesta è stata quella di un incontro diretto con un responsabile di funzione, o con un addetto alla trasmissione di tali informazioni al pubblico. Le aziende sono state invitate a visualizzare elettronicamente la lista, senza rispondere ai quesiti, e decidere se partecipare o meno all'indagine e secondo quale modalità, ovvero aderendo alla *survey* o rilasciando un'intervista.

Tra le aziende che hanno deciso di aderire all'indagine, quelle favorevoli al rilascio di dichiarazioni, sono state contattate per fissare la data dell'incontro; per quelle interessate alla *survey*, invece, si è provveduto all'invio di una seconda e-mail, avente per allegato un questionario informativo semi-strutturato (par. 4.1.2.).

I questionari compilati sono stati rinviati, al massimo, dopo qualche settimana; ed il 70% di questi era valido ai fini dell'indagine, in quanto propriamente compilato in ogni sua sezione e senza imprecisioni di contenuto; i questionari incompleti o errati non sono stati presi in considerazione, per non alterare l'attendibilità dei risultati dell'analisi.

³⁴ Si tratta di manager o dirigenti coinvolti, più o meno direttamente, nel processo di selezione

³⁵ I professori: Americo Cicchetti, Franco Fontana, Gabriele Gabrielli, Luigi Gubitosi e Giuseppe Bono

4.1.2. Il questionario: semi-strutturato

Per ottenere le informazioni necessarie ai fini della seguente indagine è stato realizzato un questionario semi-strutturato: caratterizzato da un gruppo di domande a scelta multipla e un gruppo di domande da compilare liberamente a discrezione dell'utente. Esso è suddiviso in cinque sezioni e al termine di ognuna di queste è presente uno spazio bianco per note e commenti.

Per maggiore chiarezza, di seguito, se ne riposta il contenuto

ii. *Se ha contrassegnato la voce Candidature spontanee:*

a) Indicare un numero approssimativo delle candidature pervenute in una settimana:

b) Di queste indicare quante ne vengono scartate:

Note:

C. Selezione:

1) Con quale frequenza attuate processi di selezione del personale?

Indicare il numero di processi attivati in un mese:

2) La periodicità delle selezioni prescinde dal reale fabbisogno di personale?

- a) Sì, le selezioni vengono effettuate a scadenze prestabilite
- b) No, la selezione è attivata solo in caso di posizioni lavorative scoperte

i. Se ha risposto "a" alla domanda 2, indicarne il contenuto:

- a) Specifiche, mirate a copertura di una posizione lavorativa vacante
- b) Generiche, mirate a valutare il potenziale dei candidati

3) Come sono organizzati gli incontri con i candidati?

i. Indicarne le modalità di contatto:

- a) Invio di e-mail
- b) Canali di posta tradizionali
- c) Telefonate
- d) Altro

ii. Indicare il numero di candidati per ogni sessione:

- a) 4
- b) 5
- c) 6
- d) 7
- e) 8
- f) 9
- g) 10 o più di 10

3



iii. Specificare il criterio di raggruppamento dei candidati:

- a) Per titolo di studio
- b) In relazione all'età
- c) In base all'esperienza posseduta
- d) Altro

iv. Quali locali vengono utilizzati per la selezione?

- a) Locali appositi
- b) Locali secondo disponibilità

Note:

D. Contenuti:

1) Quali strumenti vengono utilizzati per la valutazione dei candidati?

- a) Interviste
- b) Test
- c) Altro

i. Se ha marcato la voce Interviste, ne indichi la tipologia:

- a) Interviste tradizionali condotta da addetto delle Risorse Umane
- b) Intervista tecnica condotta da manager, dirigente o capo di linea
- c) Intervista motivazionale
- d) Intervista tecnica in lingua inglese

ii. E ne indichi il numero:

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4 o più di 4

iii. Se ha contrassegnato la voce Test, ne indichi la tipologia:

- a) Test di personalità

4



- b) Test di comprensione linguistica
- c) Test numerici (sequenze e figure)
- d) Test di lingua inglese
- e) Risoluzione di casi aziendali
- f) Altro

Note:

E. Assessment center (da compilare solo se si utilizza tale metodo in fase selettiva):

1) Indicare il numero di sessioni di AC per la selezione in un mese:

2) Per quali momenti, oltre alla selezione, viene utilizzato l'AC?

- a) Valutazione del potenziale
- b) Formazione e sviluppo
- c) Orientamento

3) Indichi il numero di fasi in cui si compone un processo di AC

per la selezione:

4) Indichi le tipologie di prove somministrate:

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| a) Business game | f) Leaderless Group Discussion |
| b) Presentazione | g) Fact finding |
| c) Advocacy Case | h) Obiettivi di gruppo |

5



- d) In Basket
e) Interview Simulation
- i) Test attitudinali
l) Altro

i. Quali prove vengono somministrate con maggiore frequenza?

- a) Business game
b) Presentazione
c) Advocacy Case
d) In Basket
e) Interview Simulation
- f) Leaderless Group Discussion
g) Fact finding
h) Obiettivi di gruppo
i) Test attitudinali
l) Altro

ii. Quali di queste credete sia maggiormente predittiva circa le reali capacità del candidato?

- a) Business game
b) Presentazione
c) Advocacy Case
d) In Basket
e) Interview Simulation
- f) Leaderless Group Discussion
g) Fact finding
h) Obiettivi di gruppo
i) Test attitudinali
l) Altro

Note:

Si informa l'utente che i dati forniti saranno utilizzati per fini puramente accademici; nell'ipotesi in cui la Vostra azienda desideri mantenere l'anonimato, ai sensi del D.Lgs. 196/2003, la compilazione del presente questionario non comporterà la diffusione nominativa.

Si prega di contrassegnare la casella per il trattamento dei dati personali:

Autorizzo la trattazione dei
dati forniti

Non autorizzo la trattazione dei
dati forniti

6

Questionario informativo semi-strutturato | Il processo di selezione del personale



4.1.3. Analisi dei risultati

Raggiunta la numerosità statistica necessaria a garantire l'attendibilità dell'indagine, le aziende partecipanti sono state divise, in un primo momento, in due gruppi: quelle anonime e quelle note; e in un secondo momento, in altri quattro macro-gruppi, a seconda dell'attività svolta.

Le informazioni ricavate dall'analisi dei questionari compilati dalle aziende in forma anonima, sono state utilizzate per definire le caratteristiche e le tendenze selettive di tutte le società, in ogni settore di riferimento; dette informazioni sono state brevemente riassunte nella parte iniziale di ognuno dei seguenti paragrafi.

Per ciascun macro-gruppo è stata scelta una sola azienda, della quale sono stati descritti tutti i momenti del processo di selezione del personale; il criterio alla base della scelta dell'azienda rappresentante di ogni categoria, risiede semplicemente nel maggior quantitativo di informazioni rilasciate.

Per le aziende rappresentanti delle macro-categorie è stata effettuata una breve descrizione dell'attività svolta e delle caratteristiche salienti, seguita da una puntuale trascrizione delle interviste rilasciate dai soggetti coinvolti nell'indagine³⁶, culminante in un confronto tra il processo di selezione da questa attuato rispetto a quello delle altre aziende analizzate.

Per garantire una maggiore fluidità di lettura, le testimonianze sono state riportate in maniera integrale, senza l'intervento dell'intervistatore: ai soggetti intervistati sono stati posti gli stessi quesiti, non necessariamente nello stesso ordine di lettura, riassunti nel paragrafo testé descritto.

³⁶ Tutte le interviste sono state registrate, previa autorizzazione dei soggetti coinvolti nell'indagine

A seconda della pertinenza delle risposte gradualmente fornite, le sessioni dei questionari³⁷ sono state approfondite o eliminate: in alcuni casi, infatti, i metodi di selezione proposti all'interno del questionario, tendono ad escludersi a vicenda³⁸.

4.2. Le società di consulenza

Elemento comune a tutte le aziende di consulenza è l'importanza che esse assegnano alle risorse umane, e soprattutto al talento che i candidati selezionati devono possedere per entrare a far parte dei loro team.

In disparate testimonianze, emerge la considerazione che in un'organizzazione di persone, dai suoi leader attuali e futuri fino ai dipendenti a diretto contatto con i clienti, la valuta di successo nel business è il talento.

Questa variabile, influenza notevolmente l'intero processo di selezione

4.2.1. Bain & Company

Bain & Company è una società di consulenza strategica fondata nel 1973, con *head quarter* a Boston.

Presente in Italia dal 1989, è leader nel campo della consulenza strategica e organizzativa, e attraverso più di 3500 consulenti in tutti il mondo si prefigge di "Helping to make companies more valuable".

Il suo network internazionale le consente di fare leva su una vastissima esperienza di gestione di clienti e progetti a livello multinazionale e di sviluppare *best practices*, ricerche e banche dati su scala internazionale.

³⁷ Sessione A-Selezione del personale; B-*Recruiting*; C-*Screening*; ecc

³⁸ Spesso l'utilizzo dell'Assessment Center esclude la modalità di intervista tradizionale; o, in alcuni casi, il *recruiting*, svolto in *outsourcing*, determina l'esternalizzazione anche del processo di *screening* dei *curricula*

L'azienda misura il proprio successo in funzione del giudizio dei clienti e della sua efficacia nel contribuire al miglioramento dei loro risultati. Alla base della loro crescita risiede, quindi, la capacità di attirare un team straordinario di persone intelligenti, competenti e motivate. Tali presupposti influenzano in maniera determinante il processo di selezione del personale: l'obiettivo dell'azienda è ricercare i migliori talenti presenti sul territorio nazionale; per tale motivo ad un numero limitato di laureandi o neo-laureati, Bain offre anche la possibilità di effettuare uno stage, o un Summer Job.

La società è solita organizzare anche dei *business course*: corsi di tre giorni di full immersion nella vita del consulente di alta direzione, che prevedono, tra l'altro, lo studio di diversi casi di strategia aziendale e un business game interattivo insieme ai VP di Bain & Company Italy.

Il sito della'azienda a tale proposito specifica il profilo degli studenti ricercati: "vengono selezionati i migliori candidati provenienti dalle più prestigiose università italiane. I criteri di selezione sono: un eccellente curriculum accademico (media dei voti non inferiore a 28/30 e che comunque permetta di ottenere la laurea con il massimo dei voti), età non superiore a 24 anni, caratteristiche di leadership, curiosità intellettuale e orientamento al risultato³⁹". Tali presupposti influenzano quindi tutto il processo di selezione, riportato nel seguito del capitolo attraverso un'intervista al dottor Marco Longo, manager di successo, impegnato, tra l'altro, come molti suoi colleghi, nello stesso processo di selezione del personale.

³⁹ http://www.bain.it/bainweb/LocalOffices/custom.asp?office_id=141&language=4&menu_id=605

4.2.2. Intervista al dottor Marco Longo

Vengono assegnate delle sperimentazioni ed esercizi qui ed ora (a volte la sera stessa) per innescare il processo di apertura di nuove possibilità; inoltre si chiede alla persona di mettere in atto, nella sessione successiva, nuovi comportamenti, aggiuntivi rispetto alla gamma di quelli percepiti come caratterizzanti il proprio modo di essere e di allenarsi quindi in tale direzione. La persona può così sperimentare nuovi modi di agire, comportamenti diversi, innescando un processo di potenziamento delle proprie capacità. Ciò consente tra l'altro di verificare la capacità della persona di utilizzare in modo positivo e propositivo i feedback che le vengono forniti nel colloquio e di riorientare i propri comportamenti e stili gestionali-comunicativi nelle fasi successive.

L'obiettivo principale di questa parte del colloquio riguarda la mobilitazione delle risorse della persona che, come abbiamo detto, prende avvio dalla richiesta alla persona stessa di un'autovalutazione rispetto alle aree esplorate ed alle capacità cruciali, quindi prosegue con la restituzione sistemica da parte dell'assessor di quanto emerso dall'elaborazione di tutti i dati raccolti nelle diverse prove sulla singola persona e poi si sviluppa in un vero e proprio counseling alla persona.

La conduzione e la realizzazione della parte di counseling sono metodologie basate sull'approccio del self empowerment che persegue gli obiettivi di: attivazione dell'io desiderante della persona, mobilitazione delle migliori risorse personali e aggiramento delle difficoltà soggettive.

Come nel caso del colloquio di selezione, anche in questo di valutazione del potenziale, l'intervistatore si propone un duplice obiettivo: quello di effettuare un'analisi sia del contenuto che dei processi attivati dall'intervistato.

Per quanto riguarda il resto del colloquio esso prosegue come nella fase di selezione, l'obiettivo è sempre quello di ottenere un profilo il più possibile attinente con quello reale del soggetto; l'unica differenza risiede nello scopo e nel momento di questo colloquio diverso da quello di selezione per i motivi sopra esposti.

4.3. Le aziende fornitrici di beni di largo consumo

Tutte le possibili fonti di errore sopra descritte possono essere rinforzate, o all'inverso mitigate, da quella che è stata definita la dimensione di chiusura/apertura del candidato da esaminare. E' ben noto che vi sono personalità più o meno trasparenti, alcune enigmatiche, altre sfuggenti, altre tendenti alla collaborazione e al dialogo, senza contare la diversa difficoltà di interpretazione e valutazione dei comportamenti osservati. Può quindi capitare che più o meno volontariamente il candidato assuma una serie di misure di sicurezza, set comportamentali che il soggetto pone in essere in modo automatico nei confronti della situazione di esame.

Una di queste potrebbe essere fondata sul timore dell'autorità e sulla dipendenza dalla stessa, ciò comporta una serie di manovre volte ad ingraziarsi il selezionatore attraverso l'elusione della prova. L'intervista sembra essere piacevole e scorrevole, facilitata ad un atteggiamento di collaborazione nei riguardi del lavoro dell'intervistatore; in realtà il discorso tende a centrarsi su elementi non importanti, marginali, eccentrici rispetto all'obiettivo dell'intervista. Quando ciò avviene significa che l'intervistatore si è lasciato indurre a rispondere all'elusione del candidato con una specifica contromisura di sicurezza: si è creata una sorta di alleanza tra i due soggetti nei confronti della prova stessa di selezione.

Una seconda misura di sicurezza viene definita "seduzione": il candidato cerca di suscitare una forte simpatia nel selezionatore e il suo scopo passa dal

superamento della prova all'ottenimento dell'approvazione dell'autorità. Anche in questo caso l'intervista assumerà la forma di un dialogo tra alleati, in cui si pronunciano forti dichiarazioni di principio, anche d'ordine etico-sociale, attraverso cui i partecipanti rinforzano la loro solidarietà.

Un'ultima misura di sicurezza da menzionare è quella relativa all'aggressione. L'attacco del candidato è generalmente rivolto verso l'inadeguatezza della prova d'esame, dei suoi contenuti o del ruolo dell'esaminatore. Si manifesta un processo di critica continua e ripetuta verso le domande poste dal selezionatore, con risposte sintetiche alle quali fa seguito un lungo silenzio durante il quale il candidato scruta ed esamina con aria di sufficienza il volto dell'interlocutore.

Tali meccanismi pongono l'intervistatore in situazioni complesse nelle quali questi potrebbe reagire con modalità incontrollate che falsano fortemente la situazione interpersonale e quindi la sua capacità di valutazione imparziale del candidato.

4.3.1. Eni

Spesso si tende a considerare l'attività di selezione del personale come a se stante, autonoma e disgiunta dal contesto organizzativo e dalle altre funzioni di direzione del personale. In effetti, essa è collocata in una linea di confine tra esterno e interno dell'azienda, agendo come un filtro accuratamente bilanciato tra le necessità di personale aziendale e l'offerta del mondo scolastico-professionale. Dal punto di vista tecnico, il rischio di un'attività di selezione disancorata o isolata dal resto dell'azienda è costituito dalla completa inattendibilità delle scelte compiute: cioè a dire che un servizio di selezione, in tale posizionamento aziendale, tenderà a

scegliere i candidati migliori, ma non quelli meglio adeguati alle necessità dell'impresa.

Essendo inoltre l'isolamento una mancanza, impossibilità o non volontà di comunicazione tra l'ente di selezione e gli altri settori aziendali, è precluso il feedback e, quindi, tendenzialmente bloccata la possibilità di autocorrezione del sistema e di autodiagnosi. Per tali motivi la funzione di selezione del personale dovrebbe giovare di una forte integrazione nel contesto aziendale e nel sub-contesto di direzione del personale propugnando, nella prassi, un sistema codificato di comunicazione circolare con gli altri settori, un'abitudine alla pratica delle riunioni e dei gruppi di lavoro interdisciplinari, una diffusione delle informazioni al suo interno e una pratica di verifica socio-organizzativa delle realtà di lavoro specifiche, e di quella più ampia, nella cui si inserisce l'impresa.

Quando un'organizzazione giunge alla decisione di assumere delle persone ha generalmente percorso alcuni stadi preliminari ed alcune tappe decisionali: di queste, il primo e fondamentale momento è spesso rappresentato dalla richiesta esplicita di un settore aziendale tendente ad ottenere l'inserimento di nuovo personale. E' buona norma che prima di procedere con il processo di selezione si verifichi l'effettiva necessità di personale; verificata questa, attraverso la documentazione e la giustificazione degli inserimenti richiesti, si passa ad un'analisi di job rotation, vale a dire verificare se internamente all'azienda esistono risorse umane competenti a ricoprire il ruolo scoperto. I modi per attivare questo procedimento sono diversi: dalla semplice utilizzazione delle "tavole di rimpiazzo⁴⁰", all'avviso di concorso

⁴⁰ Le tavole di rimpiazzo coniugano gli aspetti soggettivi in capo alla risorsa con le esigenze organizzative dell'azienda, determinando le priorità di utilizzo delle risorse stesse; rappresentano,

interno, alla scelta del personale fondata sulla valutazione delle prestazioni annuali, più complessi iter di valutazione del potenziale, fino all'organizzazione di una selezione interna a cui sono chiamati i dipendenti che presentino domanda di partecipazione⁴¹. Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste principalmente nel fatto che viene offerta l'opportunità di una crescita gerarchica o di una movimentazione orizzontale del personale⁴² che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante.

4.3.2. Intervista al Dottor Marco Coccagna

Le maggiori difficoltà nell'individuazione del profilo professionale nascono quando si passa dall'esame delle conoscenze tecnico-professionali alla definizione delle caratteristiche soggettive. Infatti, mentre le conoscenze professionali sono direttamente e logicamente legate ai compiti e alle mansioni, le qualità soggettive hanno una evidenza molto più sfumata e chiamano in gioco le particolari simpatie/antipatie di ciascuno di noi, in particolare del futuro capo diretto della persona che stiamo definendo.

Dato che il profilo professionale costituirà sostanzialmente la guida operativa dei tecnici che svolgeranno le diverse attività di reclutamento e selezione, determinando quell'aspetto fondamentale della selezione del personale che è la scelta delle prove di selezione, è consigliabile discutere approfonditamente ogni singolo aspetto del profilo soggettivo con il capo della linea e compiere una serie di passi successivi e integrativi. E' infine da rimarcare la necessità di effettuare periodiche

quindi, l'anello di congiunzione tra il percorso professionale e l'inserimento su un nuovo ruolo propedeutico a quello finale

⁴¹ *Assessment center* (capitolo II e III)

⁴² o *job rotation* è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli simili ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze

analisi e verifiche della posizione lavorativa e del profilo professionale per poter velocemente registrare sia cambiamenti aziendali che modificazioni dei contenuti dei singoli spazi operativi.

L'area dei requisiti oggettivi è rappresentata sicuramente da conoscenze tecniche e teoriche, abilità particolari e capacità operative, ma anche da tutto ciò che può essere riferito ai parametri di base come titolo di studio, residenza, età, ecc. Nella pratica della selezione aziendale l'accertamento del grado di conoscenza tecnico-professionale è generalmente compito di un uomo della linea, sia esso il capo diretto o un professionista appositamente delegato.

Tutto ciò che costituisce il versante della valutazione tecnica del candidato rappresenta l'oggetto più semplice del processo selettivo, giacché questo tipo di verifica si avvicina al classico modello dell'esame teso a riscontrare conoscenze, apprendimento e saper fare. Più o meno nozionistico, più o meno fondato sulle capacità di ragionamento applicate alla risoluzione di problematiche professionali, più o meno centrato sulla verifica del livello di aggiornamento professionale del candidato, questo esame, comunque, chiama in causa dati di fatto, conoscenze verificabili, capacità di utilizzazione dei dati, esperienze aziendali ed extra-aziendali (stage, tirocini, master) vissute dal candidato e valutabili sulla base dei contenuti.

4.4. Le aziende operanti su commessa

Nonostante questa sia un'indagine tutto sommato semplice, può essere compito della funzione di selezione del personale formare, al ruolo di esaminatore, alcuni soggetti aziendali, ad esempio coloro i quali vengono di frequente coinvolti nel ruolo di selezionatori tecnici e/o dirigenti di linea che per la loro posizione e per le loro conoscenze sono comunque sempre presenti in selezione.

Dove si esplica in modo totale la responsabilità professionale della selezione del personale è, invece, nell'esame delle caratteristiche soggettive dei candidati. In linea di massima, con caratteristiche soggettive possiamo intendere quattro grandi aree di indagine: l'intelligenza e le attitudini, il comportamento sociale, la struttura della personalità e le motivazioni al lavoro.

Bisogna subito dire che non sempre è necessario approfondire tutte e quattro le aree suddette, e che le stesse possono essere oggetto di esame attraverso diversi gradi di analisi. Inoltre, non tutte le strutture aziendali e le società di consulenza sono attrezzate per verificare davvero i requisiti soggettivi dei candidati così rappresentati. Alcune valutazioni sono compiute il più delle volte sulla base del buon senso comune, della pratica e del fatto che qualunque individuo, posto in una situazione di colloquio individuale, pensa di essere capace di intuire e capire come è fatta un'altra persona.

L'attività di selezione del personale, per essere qualcosa di diverso da una scelta casuale dei candidati, ha dunque bisogno di reperire importanti appoggi aziendali e concettuali. Per quanto concerne il primo punto, essa deve essere ben integrata nella struttura di direzione del personale e deve avere la possibilità di operare in collaborazione con le linee, le quali sono, in sostanza, i clienti interni della funzione. Ciò permette di avere chiaro e sotto controllo tutto il processo di selezione e di inserimento aziendale del neo-assunto e di effettuare un minimo di verifica sull'adeguatezza delle scelte compiute.

4.4.1. Finmeccanica

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

Il reclutamento esterno è caratterizzato in primo luogo da una serie di candidature spontanee, poi una serie di inserzioni su riviste, giornali o sul web ed infine le segnalazioni professionali, costituite generalmente da indicazioni fornite da persone già dipendenti dell'azienda o appartenenti ad aziende dello stesso settore. Per ciò che concerne le ricerche di personale indirizzate ai giovani, l'azienda utilizza una serie di elenchi nominativi di diplomati, laureati, specialisti, master o iscritti agli albi professionali.

Infine l'azienda può anche decidere di rivolgersi a società di consulenza esterne o a free lances. L'azione di reclutamento vuole dunque costituire il momento in cui si raccolgono possibili candidature utilizzando criteri operativi che derivano dall'analisi della posizione di lavoro e del profilo professionale. Il modo di reclutare il personale dovrebbe essere conseguente ad una politica aziendale e ad una strategia di comunicazione ben precisa ma, nel contempo, dovrebbe con flessibilità adattarsi alle diverse figure professionali che vengono ricercate in quel preciso momento temporale e in quella determinata area geografica.

Entrando più nel dettaglio vediamo che le candidature spontanee potrebbero apparire come il modo più facile ed economico di ricercare personale ed invece esse

costituiscono un alto costo per l'azienda relativo alla loro lettura, esaminazione nonché codificazione.

L'organizzazione dovrebbe cercare inoltre di rispondere sempre e comunque a qualsiasi tipo di candidatura, anche quelle assolutamente non adatte: questo perché attualmente l'azienda si presenta, anche sotto il profilo della selezione, come un fornitore e in quanto tale deve cercare di battere la concorrenza preservando e rafforzando il proprio marchio⁴³. In secondo luogo un flusso abbondante di candidature spontanee, non rispondenti alle esigenze aziendali, rallenta e disincentiva il meccanismo di raccolta e immagazzinamento dei dati.

Diverso è il caso delle inserzioni, siano queste pubblicate su siti internet, su giornali o su riviste, esse rispondono infatti pienamente al criterio della necessità aziendale e tendono a stimolare una risposta sufficientemente circoscritta e preselezionata. Oltretutto esse sono un ottimo biglietto da visita per l'azienda, la quale, in questo modo, trasmette al mercato la trasparenza del suo operato.

4.4.2. Intervista al Dottor Valerio Ferraro

Le regole di stesura di un'inserzione sono poche e semplici e devono rispondere ad un'esigenza di chiara interpretazione del messaggio che si vuole trasmettere; in particolare un'inserzione deve: presentare la società che ricerca personale, esplicitare il tipo di candidati ricercati, esprimere la tipologia dell'offerta ed eventualmente trasmettere qualche informazione circa il prosieguo della selezione. In relazione al livello professionale dei candidati da reclutare è consigliabile essere più descrittivi o più sintetici: ad esempio specificare la tipologia di specializzazione necessaria a svolgere quella determinata funzione lavorativa. E'

⁴³ In tal caso la fama di essere una realtà attenta al candidato "cliente"

ancora dubbia la valenza dell'inserimento nel testo di alcuni requisiti soggettivi, quali la determinazione o particolari capacità relazionali, che potrebbero essere buoni slogan pubblicitari per l'azienda, lasciandone trasparire in minima parte la cultura ma non si stima ancora con precisione quanto possano influire sul comportamento dell'ipotetico candidato in fase di selezione. Va ribadito che in questa particolare fase l'azienda non solo assolve alle sue esigenze di ripristino dell'organico ma si presenta anche al mercato, ed è quindi essenziale che essa riesca a farlo nel migliore dei modi. Il reclutamento è un vero e proprio atto di comunicazione dell'impresa.

Un'altra fonte di ricerca del personale è costituita dalle segnalazioni professionali, che non dovrebbero avere nulla a che vedere con le raccomandazioni clientelari e politiche o con le pressioni variamente esercitate da persone di potere. La segnalazione professionale è un suggerimento, basato sulla conoscenza personale e sull'apprezzamento di capacità professionali del soggetto in questione, e solo laddove l'azienda lo ritiene opportuno, può decidere di esaminare il candidato inserendolo insieme agli altri nelle consuete procedure selettive. Questo mezzo tende ad evidenziare persone abili e capaci dal punto di vista tecnico ma non necessariamente interessate ad un cambiamento aziendale; esso va utilizzato con accortezza perché si possono facilmente creare dei canali privilegiati, a lungo andare scarsamente controllabili, che potrebbero comportare una progressiva perdita di autonomia della funzione di selezione del personale.

4.5. Le società di pubblica utilità

Attraverso la richiesta di elenchi nominativi a scuole, università ed istituti di specializzazione l'azienda può approvvigionarsi di candidature fresche scegliendole in base al voto conseguito ed anticipando le imprese concorrenti. In alcuni casi sono

questi enti stessi a fornire elenchi dei propri studenti o, come nel caso di alcune università italiane, ad intrattenere rapporti costanti con determinate aziende e costituendo al loro interno centri ad hoc per il posizionamento nel mondo lavorativo dei propri laureati⁴⁴.

Il ricorso alle società di consulenza e ai liberi professionisti è una manifestazione classica dell'ormai avviato decentramento di attività dalla struttura aziendale a punti qualificati esterni all'impresa. Questi ultimi fanno risparmiare i costi fissi di strutture e personale, offrono una qualità prestazionale e una specificità professionale che molte piccole e medie aziende non potrebbero permettersi e sono caratterizzate da una rapidità di intervento, flessibilità operativa ed alto livello di competenza. Tuttavia, l'avvalersi di consulenti esterni implica la cessione di un certo numero di informazioni relative all'azienda, ed in molti casi si incontra una certa resistenza a riguardo.

Diverso ancora è il caso degli head hunters, i quali effettuano una ricerca di persone altamente qualificate attraverso canali informativi e privati, con modalità che nulla hanno a che vedere con la classica modalità di selezione del personale condotta per mezzo delle specifiche tecniche. In quest'area, intessuta di pubbliche relazioni, incontri confidenziali e scambi di informazioni preziose, si attua una sorta di selezione ad personam, particolarmente delicata e riservata.

Si possono citare altre forme di reclutamento meno praticate come il ricorso agli ordini professionali, le segnalazioni professionali attivate da strutture di ricerca e universitarie e quelle provenienti dalle associazioni di categoria.

⁴⁴ Un esempio è offerto dal *placement office* della Luiss Guido Carli di Roma, un servizio di orientamento e formazione professionale rivolto esclusivamente ai laureandi e ai neolaureati dell'università, per favorire il loro inserimento nel mondo del lavoro.

In ogni caso il materiale che viene trattato durante la fase di reclutamento, vale a dire il curriculum vitae del candidato, è altamente deperibile se non viene subito vagliato, archiviato e, dopo un ragionevole periodo di tempo, cestinato.

4.5.1. Ferrovie dello Stato

Una volta ricevute N domande di assunzione si deve procedere all'analisi delle stesse, operando quella che viene definita la "selezione sulla carta".

Se i curriculum sono stati già codificati ed archiviati in un'apposita cella del sistema informativo del personale, o se provengono da una preventiva scelta operata dai consulenti esterni, il lavoro può essere molto veloce e scorrevole. Altrimenti la lettura integrale delle lettere richiede un certo tempo e molta attenzione.

E' necessario operare un continuo confronto con il profilo professionale e conviene, a questo proposito, effettuare una pratica suddivisione in classi. Nella prima saranno inclusi i curriculum senz'altro interessanti, perché rispondenti in toto al profilo professionale richiesto; nella seconda classe possono essere inserite le candidature interessanti, ma sovradimensionate; una terza classe conterrà quelle che non saranno utilizzate se non ve ne sarà bisogno (bacino di riserva); la quarta classe comprenderà le domande che non rispondono ai requisiti richiesti, mentre in una quinta si potranno raccogliere domande che possono interessare altre selezioni del personale in progress o prevedibili a breve termine. Conviene utilizzare delle sigle o codici per riportare, sul curriculum analizzato, ogni tipo di osservazione, ed evidenziare per i candidati da convocare, dati anagrafici e recapito.

A questo punto si esamina il numero dei candidati da convocare in relazione al numero dei posti da ricoprire e alle difficoltà di individuazione dei soggetti idonei.

Gli individui sono molto dissimili l'uno dall'altro e tali differenze sono palesemente visibili sia a livello fisico che comportamentale.

E' stato detto che la variabilità è un sottile accorgimento della natura per rendere più difficili i tentativi dell'uomo di comprendere l'universo. Se così fosse, è certo che il fenomeno diventa ancora più evidente proprio a livello umano dove questa astuzia della natura e le sue conseguenze hanno costituito la base per la psicologia, la scienza del comportamento umano (Dunette, 1990).

Diversi tipi di comportamento sono poi estremamente visibili nel mondo del lavoro dove le cose si complicano maggiormente a causa della molteplicità di mansioni che un individuo potrebbe svolgere. In un mondo ideale obiettivo della selezione del personale sarebbe quello di affidare ad ogni uomo il compito più adatto a lui, alle sue capacità e alle sue esigenze.

Ovviamente tale proposito è praticamente irrealizzabile quanto utopistico, tuttavia la selezione aziendale si propone di assegnare ad ogni candidato la funzione che meglio gli compete o piuttosto di cercare per ogni posto di lavoro il soggetto più adatto a svolgerla nel migliore dei modi. Il forte nesso che esiste tra uomo e lavoro, se da un lato facilita il processo di selezione, in quanto è possibile, data una certa mansione da svolgere, ricercare il profilo del candidato più adatto; dall'altro lo rende più vittima di possibili errori umani, essendo impossibile conoscere a priori tutte le caratteristiche del candidato analizzato e tutti gli eventuali comportamenti che egli terrà in certe circostanze lavorative.

4.5.2. Intervista alla Dottoressa Amedea Pennacchi

Per lo screening, quindi, che è già un momento delicato del processo, il selezionatore esperto si affida alle sue precedenti esperienze aziendali, o a quelle dei concorrenti che ricercano per la stessa categoria professionale in questione. La stima del numero e delle tipologie di soggetti da convocare va effettuata prima di dare inizio alle convocazioni, così come una previsione generale dell'attività di ricerca e selezione del personale dovrebbe essere effettuata alla fine dell'anno per quello successivo.

Ai candidati senz'altro non idonei, vale a dire quelli i cui requisiti sulla carta non rispondono allo standard richiesto, si può rispondere con una breve, gentile e chiara lettera, o e-mail, che si richiama alla selezione in oggetto e/o alla domanda di candidatura spontanea, ringraziando comunque per l'interessamento mostrato verso l'azienda.

La convocazione dei candidati che dichiarano di avere i requisiti richiesti è un momento a cui prestare attenzione perché rappresenta la prima occasione di contatto diretto e finalizzato. Viene attuato per mezzo di lettera, e-mail o telefono, e quest'ultima ipotesi è la più delicata perché la voce di chi convoca è, per il candidato, la voce dell'azienda, e dal tono e dalle parole usate questi inizierà a predisporre in un modo piuttosto che in un altro. Non dovrebbero essere date informazioni di alcun tipo circa le prove d'esame, se non quelle riguardanti sede, ora di convocazione, eventuale durata approssimativa della prova e tipologia di esame. E' assolutamente sconsigliabile pronunciare frasi del tipo "si tratta solo di un breve colloquio" o "è un momento per conoscerci", perché in questo modo si tende a minimizzare o banalizzare le prove stesse.

Diverso è il caso delle prove collettive (par. 2.6.), nelle quali è buona norma esplicitare che si tratta di un colloquio di gruppo, perché in tali situazioni viene meno il fattore riservatezza dell'esame e i diversi candidati si trovano a dover parlare e agire con altre persone, questo per alcuni potrebbe rappresentare un problema: conoscere a priori la situazione potrebbe aiutare a limitare la tensione durante la selezione.

4.6. Le banche

Il processo di valutazione del candidato in selezione è articolato nel tempo: durante l'intervista ogni volta che si arriva a chiarire un particolare punto di discussione ci si forma un'idea sullo stesso, che è necessariamente un'idea valutativa. Essa può e deve rimanere in sospensione non solidificarsi immediatamente in un giudizio conclusivo il quale tenderà inevitabilmente a ricercare solo conferme di se stesso nelle fasi successive dell'incontro. Le singole valutazioni si costituiscono dunque nella mente dell'intervistatore dopo la prova delle verifiche, le quali vengono effettuate attraverso quelle domande di prova che servono a chiarire un dato argomento e a chiedere conferme all'intervistato.

Un giudizio realistico sulla persona avrà, alla fine, luci ed ombre, punti di certezza conoscitiva ad altri sui quali valutare è più rischioso.

Le valutazioni possono riguardare sia la persona nel suo complesso che le situazioni osservate; tra le prime si possono ulteriormente distinguere i giudizi che hanno per oggetto l'attualità del soggetto e il momento di vita presente, da quelli che sono proiettati nel futuro. A questi ultimi ci si riferisce generalmente con il termine di previsioni: essi gettano luce, ad esempio, sulle ipotesi di felice inserimento della persona nel contesto aziendale e sulle possibilità di sviluppo. Quando questo genere

di valutazioni è assai analitico, approfondito e motivato, se ne parla come di valutazione delle potenzialità (par. 3.4.).

Per le valutazioni concernenti il livello di prestazioni è sconsigliabile accontentarsi di generiche indicazioni come la capacità di risoluzione dei problemi che nulla dice in relazione a quali problemi il candidato appare particolarmente avvezzo alla risoluzione. Le dimensioni di valutazione devono, quindi, essere esplicite, dibattute e dichiarate affinché non sussistano dubbi di interpretazione e significati diversamente attribuiti. In secondo luogo queste valutazioni sono scritte e quindi, è essenziale che siano complete e comprensibili per chi le legge. Oltretutto esse devono essere impregnate di contenuto: una riformulazione del curriculum vitae del candidato non solo non è utile a nulla, quanto può indurre i soggetti che leggono tale valutazione a pensare che forse il candidato non aveva nessuna caratteristica personale talmente interessante da essere degna di nota.

I profili dei candidati possono essere redatti su un semplice foglio di carta bianco o su schede compilative: per selezionatori alle prime armi è consigliabile utilizzare questo secondo schema per cercare di limitare le possibilità di errore; per quelli più esperti un foglio bianco resta sempre il modo migliore di scrivere riguardo una persona; in alternativa possono essere usati entrambi contemporaneamente, anche come parametri di confronto. La griglia analitica ha, infatti, l'importante funzione di utile riscontro per l'esaminatore, nel senso di autocontrollo della valutazione espressa in merito al grado di concordanza tra il profilo descritto e quello analitico.

Esiste poi la possibilità di utilizzare una scala di valutazione codificata la quale tuttavia dà luogo ad una serie di problemi: non sempre il profilo del candidato

corrisponde al punteggio che a questi viene assegnato; senza considerare che ogni esaminatore assegna allo stesso valore numerico significati diversi.

Probabilmente l'unica differenziazione attendibile che si può proporre è la creazione di diverse aree di idoneità eventualmente accompagnate da due settori, l'uno per i candidati eccellenti, l'altro per quelli al limite della sufficienza.

Bisogna sempre ricordare che l'intervista di selezione non è un test a risposte chiuse quindi non esiste nessuna corrispondenza biunivoca tra dati e valutazioni scaturiti dall'intervista e una ipotetica misurazione di caratteristiche soggettive, comportamentali e motivazionali delle persone esaminate.

E' proprio in questo momento che si distingue un selezionatore esperto e avveduto, da uno semplicemente non adatto.

4.6.1. Unicredit

Per mettere in evidenza e ricercare specifiche capacità di leadership tra questi futuri capi dell'esercito, gli psicologi in questione, inserirono per la prima volta, tra le tecniche di selezione normalmente in uso, prove pratiche che vedevano i candidati alle prese con situazioni simili a quelle nelle quali si sarebbero trovati ricoprendo cariche di comando.

In seguito e con le stesse motivazioni questa metodologia fu ripresa e adattata, seguendo le modificazioni che il concetto di leadership aveva subito nel tempo⁴⁵, dagli psicologi dell'esercito inglese per la selezione dei propri ufficiali.

⁴⁵ Attraverso le esperienze militari inglesi il concetto di leadership cambia radicalmente: da mezzo per imporre la superiorità mentale a strumento per favorire la coesione del gruppo. Tale mutamento determina anche un radicale cambiamento nelle tecniche di valutazione che, da meri strumenti di osservazione di capacità di comando diventano veri e propri metodi di diagnosi delle capacità di interazione. Questo nuovo modo di intendere ed utilizzare la metodologia di valutazione non solo ne migliora esponenzialmente la valenza ma diventa il requisito essenziale affinché essa possa essere esportata ad altre culture europee e d'oltreoceano (Augugliaro, 1993).

Da qui l'AC approdò in ambito civile dove venne utilizzata dal Civil Service Selection Board, ricercando attitudini differenti, per ottimizzare la selezione degli impiegati amministrativi e del servizio stranieri.

Nonostante l'AC sia stato creato in Europa, il suo notevole processo di crescita, dal punto di vista scientifico, si è avuto negli Stati Uniti.

Il primo passo di questo processo avvenne ancora in ambito militare quando, con la seconda guerra mondiale, si acuì la necessità di migliorare le tecniche di selezione utilizzate per gli agenti segreti. A questo scopo l'Office of Strategic Service (OSS) mise a punto e definì con chiarezza i vari passaggi della metodologia. Il secondo passo portò l'AC, in ambito industriale, a quella che viene definita da più parti la prima vera sperimentazione del metodo; infatti i risultati non furono usati per la gestione del personale e restarono a livello puramente accademico. Questa ricerca, condotto dall'American Telephon & Telegraph (AT&T) nel 1956, fornì molti dati sulla validità del metodo e delle tecniche, studiando approfonditamente l'apporto fornito da ognuna delle singole prove alla valutazione degli esaminati.

Da questo momento l'assessment center si diffonde rapidamente, sia negli Usa che nei paesi maggiormente industrializzati, venendo proficuamente utilizzato nelle imprese, pubbliche o private che fossero, ed approdando, verso la metà degli anni '70, anche in Italia.

L'AC, come ogni innovazione umana, nasce da un'impellente necessità: in questo caso, quella della Germania di rivedere la propria efficacia bellica e migliorare le prestazioni; in campo aziendale, invece, l'esigenza risiedette nel voler migliorare l'efficacia delle risorse umane per rimanere sul mercato e battere la concorrenza.

4.6.2. Intervista al Dottor Vincenzo Vacca

L'orientamento è un intervento di AC che si colloca tra il primo ed il terzo anno dall'inserimento del candidato in azienda, la cui finalità è di realizzare il migliore incontro possibile tra caratteristiche dell'individuo e bisogni dell'organizzazione. Viene realizzato generalmente attraverso due momenti successivi costituiti da un programma di valutazione della durata di un giorno, finalizzato a valutare le potenzialità di sviluppo per i settori aziendali disponibili, ed un incontro di feedback volto ad orientare il valutato sulla base degli elementi psicoattitudinali emersi. L'utilizzo dell'AC per l'orientamento può avere un effetto motivante notevole per coloro che vengono accolti in un'organizzazione: rende evidente l'attenzione della azienda allo sviluppo delle risorse umane, valorizza ed esalta le caratteristiche personali e stimola gli alti potenziali a rimanere nella struttura, avendo la possibilità di essere individuati con celerità.

La differenza tra un intervento di selezione e uno di orientamento, al di là del feedback, sta nella prospettiva temporale della valutazione, costituita da ciò che si possiede nel primo caso e da ciò che si ha, quale potenziale, nell'altro. Cambia dunque il riferimento del tempo, ed in rapporto a ciò l'oggetto della valutazione. Come nel caso della selezione, al di là di eccezioni, i profili di riferimento negli AC di orientamento indicano aree aziendali più che posizioni specifiche. Ne deriva che le dimensioni di valutazione non sono dettagliate ma ampie ed aspecifiche. Anche l'AC per l'orientamento, come quello per la selezione, può essere realizzato tanto da consulenti esterni quanto da specialisti interni: la scelta di questi ultimi può in alcuni casi risultare più proficua, per la possibilità di avere counsellor esperti

dell'organizzazione, in grado di declinare con maggiore competenza i bisogni individuali con quelli della struttura.

La valutazione del potenziale (par. 3.4.) è un intervento diagnostico indirizzato ad evidenziare le capacità ed attitudini che non vengono attualmente utilizzate nell'ambito delle attività svolte. E' in altri termini una valutazione orientata al futuro, volta a diagnosticare la possibile capacità di un individuo di ricoprire, nel medio e lungo termine, mansioni diverse da quella attuale, ovvero di maggiore responsabilità. Una valutazione del potenziale non può essere realizzata in astratto ma deve sempre riferirsi a ruoli o posizioni organizzative concrete: non esistono infatti capacità o attitudini valide in assoluto ma solo fattori di potenziale più o meno congruenti con le caratteristiche necessarie in una determinata posizione. Logica conseguenza di questa premessa è che non è possibile realizzare un intervento di valutazione del potenziale senza aver prima effettuato un'analisi delle esigenze di personale a medio e lungo termine. Tale proiezione deve ovviamente tener conto di tutti i fattori di sviluppo dell'organizzazione: sarà quindi necessario considerare la strategia di mercato dell'azienda, il cambiamento tecnologico previsto, il mutamento dell'organizzazione interna ed il turn-over⁴⁶ della struttura. Evidenziate le linee di sviluppo dell'azienda, e quindi le necessità future di personale in termini di numero e tipologia, è possibile strutturare un AC. Un intervento di AC per la valutazione del potenziale si estende per due o tre giorni e prevede un numero di prove tale che ciascuna dimensione abbia la possibilità di essere osservata in almeno due esercizi. Il numero ed il dettaglio delle dimensioni è più alto di quello di un AC di selezione ed orientamento in rapporto alle specificità e diversità dei profili di sviluppo. Anche le

⁴⁶ Pensionamenti, dimissioni, licenziamenti...

valutazioni ed i report infine sono più precisi ed estesi, poiché focalizzati su ciascuna dimensione⁴⁷ e non come negli altri casi, orientati in modo sintetico ad una descrizione del valutato nel suo complesso. I risultati dell'AC possono essere utilizzati in modo diverso a seconda degli scopi prefissati: la scelta e promozione degli alti potenziali, l'impostazione di piani di carriera, la definizione delle tavole di rimpiazzo. Qualsiasi utilizzo si stabilisca, dovrà sempre essere chiaro il collegamento con lo sviluppo organizzativo e cioè il rapporto con le esigenze di personale future pianificate.

⁴⁷ Par. 2.5.1.

CONCLUSIONI

Le interviste individuali e di gruppo sono le tecniche più diffuse per lo studio di una posizione di lavoro poiché consentono di trarre un gran numero di informazioni. Possono essere indirizzate a interlocutori diversi. Ciascuno dei quali fornisce elementi differenti a seconda di come interagisce con la posizione o la vive.

L' *osservazione* costituisce probabilmente la tecnica più immediata di studio del lavoro poiché permette un contatto diretto con il lavoro stesso. Nella sua forma più diffusa, un osservatore assiste per uno o due giorni alle attività del titolare della posizione, senza intervenire nelle situazioni o commentare in alcun modo ciò che rileva. L'osservazione diretta è in tal senso uno strumento funzionale oltre che all'analisi del lavoro, all'individuazione del profilo psicologico-comportamentale di riferimento per le valutazioni.

Il questionario, infine, rappresenta la tecnica più economica e rapida: esso può essere spedito e non richiede l'intervento di alcuno se non in fase di correzione ed interpretazione dei dati. L'economicità permette d'altra parte di estendere il numero di persone contattate e di avere quindi una più ampia base di dati su cui basare l'analisi. Tuttavia esso non consente di ricavare dati aggiuntivi rispetto a quelli già programmati e richiesti e non permette di chiarire eventuali dubbi sul materiale in analisi.

Ciò che rende diverso questo metodo da quello classico è l'approccio di studio che si potrebbe dire nel secondo caso analitico, poiché basato sulla scomposizione del ruolo da molteplici punti di vista e nel primo caso empirico, in quanto basato sulla descrizione "sul campo" dei suoi elementi più caratteristici. Tale diversità rende questi approcci complementari e necessari allo stesso tempo. Mentre

il metodo classico consente, infatti, di ricavare un'immagine aziendale del ruolo nei suoi rapporti gerarchici e funzionali, il metodo del *critical incident* permette più che altro di avere una descrizione delle attività della posizione e dei comportamenti più idonei per svolgerle.

Una volta ricavato il profilo del ruolo lavorativo è possibile procedere all'individuazione delle dimensioni critiche e cioè delle caratteristiche comportamentali necessarie per avere buone performance nel ruolo stesso.

Per dimensione si intende un raggruppamento di comportamenti che sono specifici, osservabili e categorizzabili e che possono attendibilmente e logicamente essere classificati insieme (Thornton e Byham, 1982).

Costituisce un esempio di dimensione la delega intesa come l'affidare dei compiti o delle scelte ad un subordinato; o la leadership definita come l'insieme degli stili e modi di comportamento che rendono possibile ad un individuo guidare un gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo.

Esistono due metodi per individuare le dimensioni critiche: il metodo induttivo e il metodo deduttivo.

Il metodo induttivo si utilizza qualora l'analisi della posizione sia stata effettuata con il metodo classico. Consiste nella scelta delle dimensioni di valutazione da una lista standard, sulla base delle attività evidenziate dallo studio del lavoro. Se ad esempio il ruolo prevede tra le attività più importanti la decisione e l'assunzione di responsabilità, si potrà scegliere tra le dimensioni relative all'area

manageriale quella o quelle che per induzione logica meglio si adattano alla situazione⁴⁸.

Il metodo deduttivo si applica qualora l'analisi della posizione sia stata effettuata con il *critical incident*. Consiste nella scelta delle dimensioni di valutazione sulla base dei comportamenti di successo ed insuccesso evidenziati in rapporto a ciascuna situazione critica. Le dimensioni in questo caso si ricavano da una sintesi dei comportamenti ritenuti più significativi, e cioè discriminanti per una corretta interpretazione del ruolo lavorativo. Facendo riferimento alla posizione di responsabile della selezione del personale, le dimensioni ricavabili dai comportamenti evidenziati come discriminanti nella situazione di presentazione dei candidati sono ad esempio l'intelligenza sociale, la presentazione orale, la tolleranza dello stress.

A questo punto occorre dare un peso a ciascuna dimensione: sarebbe infatti impensabile procedere all'analisi senza una specifica tecnica di ponderazione. Quelle eventualmente in uso sono: la selezione attraverso discussione di gruppo, la gerarchizzazione attraverso questionario e la gerarchizzazione attraverso la griglia di ponderazione.

La prima prevede una o più riunioni di gruppo con la gerarchia aziendale e si basa sul raggiungimento del consenso sulle dimensioni da scegliere.

La seconda si realizza attraverso la collaborazione del gruppo dei capi di uno o due livelli superiori alla posizione di riferimento dove le classificazioni individuali vengono raggruppate su un unico tabellone e le dimensioni con il più alto punteggio vengono scelte.

⁴⁸ La rapidità di decisione o la capacità di assunzione del rischio ne sono degli esempi

L'ultima tecnica prevede che il gruppo concordi una valutazione di importanza di ciascuna attività assegnando un punteggio da 1 a 10. Il gruppo viene poi invitato a concordare una valutazione di importanza di ciascuna dimensione in ciascuna attività. La moltiplicazione dei due punteggi assegnati fornisce il peso della dimensione nella posizione di lavoro considerata. La gerarchizzazione delle dimensioni attraverso la griglia richiede più tempo ma offre di gran lunga una maggiore affidabilità.

BIBLIOGRAFIA

- Argentero P. (2007), *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi*. Franco Angeli, Milano
- Arthur D. (2006), *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. Amacon, New York
- Augugliaro P., Majer V. (1998), *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*. Franco Angeli, Milano
- Balducci M., Petruccelli F. (1986), *Tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro italiana e ruolo del management intermedio: dalle relazioni industriali alla gestione delle risorse umane?* Franco Angeli, Milano
- Barusso E. (2002), *Selezione e carriera del personale: procedure, requisiti, progressione interna, area quadri, contratti a tempo determinato, telelavoro, lavoro interinale, formazione e lavoro*. Giuffré, Milano
- Boldizzoni D., Paoletti F. (2006), *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore, Milano
- Bolognini B. (2001), *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*. Carocci, Roma
- Bray D. W. (1966), *The assessment center in the measurement of potential for business management*. American Psychological Association, San Francisco
- Buat R. (2007), *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*. Franco Angeli, Milano
- Callini, La Rosa, Morgagni, Tafuro (2004), *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano
- Calmieri M. (1957), *Le tecniche di selezione del personale*. Franco Angeli, Milano
- Camuffo A., Costa G. (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*. Cedam, Padova
- Canonici A. (2004), *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*. Franco Angeli, Milano
- Canziani G. (1958), *Integrazione del colloquio con l'esame psicometrico*. Atti del XII Congresso degli Psicologi Italiani, Trieste

- Castiello D'Antonio A. (1989), *Scegliere per eccellere*. Ipsoa, Milano
- Castiello D'Antonio A., Cortina R. (1994), *Interviste e colloqui in azienda: metodi e modalità operative per un dialogo efficace tra gli attori organizzativi*. Franco Angeli, Milano
- Cavalli L. (2006), *Conoscenza e gestione. Come valorizzare il patrimonio conoscitivo aziendale*. Ledizioni, Milano
- Celestino L. (1990), *Il turnover: le risorse critiche in azienda. L'assunzione e la gestione dei neolaureati*. Ipsoa, Milano
- Cocco G. C., Gallo A. (2002), *L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano
- Colasanto M. (1988), *I Laureati e l'impresa: la gestione delle risorse umane tra aspirazioni individuali e contesti organizzativi*. Franco Angeli, Milano
- Coleman J. L. (1992), *Police assessment testing: an assessment center handbook for law enforcement personnel*. Charles C. Thomas, Springfield
- Collinson D. (1993), *Human resources management & technical change*. Sage, London
- Colombo S. (2006), *I criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione*. Franco Angeli, Milano
- Costa G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*. Utet, Torino
- Costa G., Gianecchini M., (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Mc Graw-Hill, Milano
- De Carlo N. (2002), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro: Storia, evoluzione e prospettive del settore, selezione, intervista, colloquio, test, assessment center, codice deontologico*. Franco Angeli, Milano
- De Vito Piscicelli P. (1991), *La valutazione dei meriti e lo sviluppo professionale*. Franco Angeli, Milano
- Del Pianto E. (2004), *Assessment center. Tecniche e strumenti per il valutatore*. Franco Angeli, Milano
- Dunnette, Marvin D. (1992), *La psicologia nella selezione del personale*. Franco Angeli, Milano
- Ferracuti A. (2006), *Le risorse umane*. Feltrinelli editore, Milano

- Fertonani M. (2001), *Assessment center e sviluppo manageriale*. Franco Angeli, Milano
- Fischetti A. (2007), *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti Lavoro & carriera*. Alpha Test, Milano
- Fischetti A. (2007), *La gestione delle risorse umane: processi e strumenti*. Alpha Test, Milano
- Gagliardi F. (2001), *Le politiche per lo sviluppo delle risorse umane in Europa: il ruolo del nuovo fondo sociale europeo*. Il Mulino, Bologna
- 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
- Goi A. (2004), *Professione manager. Teoria e pratica della gestione strategica delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano
- Iacci P. (2005), *La flessibilità nella gestione delle risorse umane. Le norme, il sindacato, gli individui*. Franco Angeli, Milano
- Kastros A. (2006), *Mastering the fire service Assessment Canter*. Free Engineering, Oklahoma
- Kemske F. (1995), *Human Resources*. Catbird Press, North Haven
- Koontz H., Weihrich H. (2007), *Essential of Management: an international perspective*. Tata McGraw-Hill, New Delhi
- Lesgold A. M., Feuer M. J., Black A. M. (1996), *Transitions in work and learning: implications for assessment*. National Research Council, Washington
- Levati W., Mariani M. (2004), *Assessment center: dalla teoria alla pratica professionale*. Carocci, Roma
- Levati W., Saraò M. V. (1993), *Assessment center. Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano
- Lewis Rove T. (2006), *A preparation guide for the assessment center method*. Charles C. Thomas, Springfield
- Losey M., Meisinger M., Ulrich D. (2005), *The future of human resources management*. Wiley, Canada
- Luciani V. (2002), *Selezione del personale e contratto di lavoro pubblico e privato*. Iovene, Napoli

- Maddux R.B. (1999), *Guida pratica alla selezione del personale*. Franco Angeli, Milano
- Marmello F. (2005), *Le risorse umane*. Effe Elle Editori, Ferrara
- Marmello F. (2005), *Lo sviluppo delle risorse umane Professione impresa*. Effe Elle Editori, Ferrara
- Martone A. (2002), *La selezione del personale*. Guerini e Associati, Milano
- Molander C., Winterton J (1994), *Managing human resources*. Routedledge, London
- Nardi A. (1995), *Lavoro d'Europa: analisi dei cambiamenti nella gestione delle risorse umane*. Franco Angeli, Milano
- Noe A., Hollenbeck J.R. (2006), *Gestione delle risorse umane*. Apogeo, Milano
- Padua D. (200), *Nuove strategie nella gestione delle risorse umane: dal mercato interno alla formazione*. Morlacchi Editore,
- Page B. T. (1995), *Assessment Center Handbook*. Gould Publications, New York
- Pascucci P. (2008), *Stage e lavoro : la disciplina dei tirocini formativi e di orientamento*. Giappichelli, Torino
- Rotondi M.G. (2003), *Valutare il potenziale*. Ipsosa, Milano
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*. Carocci, Roma
- Stella S., Sordi C. (2000), *Le tecniche di selezione del personale: che cosa sono e a che cosa servono*. Kompass,
- Tabacchi C. et al. (1999), *Le prove a test delle selezioni aziendali : manuale di preparazione*. Alpha Test, Milano
- Terpak M.A. (2008), *Assessment center: strategy and tactics*. Fire Engineering, Oklahoma
- Thornton G.C., Byham W.C. (1982), *Assessment centers and managerial performance*. Academic Press, New York
- Thornton G.C., Rupp D.E. (2006), *Assessment centers in human resource management*. Erlbaum, New Jersey
- Yate M. (2008), *Knock'em Dead: The ultimate job search guide*. Adam Media, Massachusetts

Zerilli A. (1999), *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*. Franco Angeli, Milano

Zucchi E. (2004), *Il colloquio e l'intervista. Parlare con le persone nelle organizzazioni*. Franco Angeli, Milano

SITOGRAFIA

Accenture

Acea

Autogrill

Bain & Company

Bnp Paribas

Dompé

Eni

Ernest & Young

Fendi

Ferrovie dello Stato

Fiat

Fincantieri

Finmeccanica

Ford

Intesa-SanPaolo

L'Oréal

McKinsey & Company

Mercedes Benz

Procter & Gamble

Renault

The Boston Consulting Group

UniCredit

Vodafone

Wind