

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

Il processo di selezione del personale: metodi e applicazioni

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 un'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, 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.

1. 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. 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 feed-back 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.

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.

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 marchio¹. 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.

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.

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.

2. 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,

¹ In tal caso la fama di essere una realtà attenta al candidato "cliente"

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.

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.

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 tempo, 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, condotta 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 risedette nel voler migliorare l'efficacia delle risorse umane per rimanere sul mercato e battere la concorrenza.

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.

La finalità dell'AC in selezione è la classificazione dei candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per il ruolo da ricoprire.

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 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).

3. L'Assessment Center: parte tecnica

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.

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 correlazione, quando, in realtà, così non è.

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 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 professionale.

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 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'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.

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

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 consumo, operanti 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.

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.

Riscontri positivi si sono avuti solo laddove si conosceva a priori il soggetto da contattare, i nominativi sono stati forniti da alcuni docenti della facoltà 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.

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.

Conclusioni

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.

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 situazione.

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

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*. Giuffrè, 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., Wehrich 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*. Routededge, 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