

LA RICERCA DEL PERSONALE: PARTIRE CON IL PIEDE GIUSTO

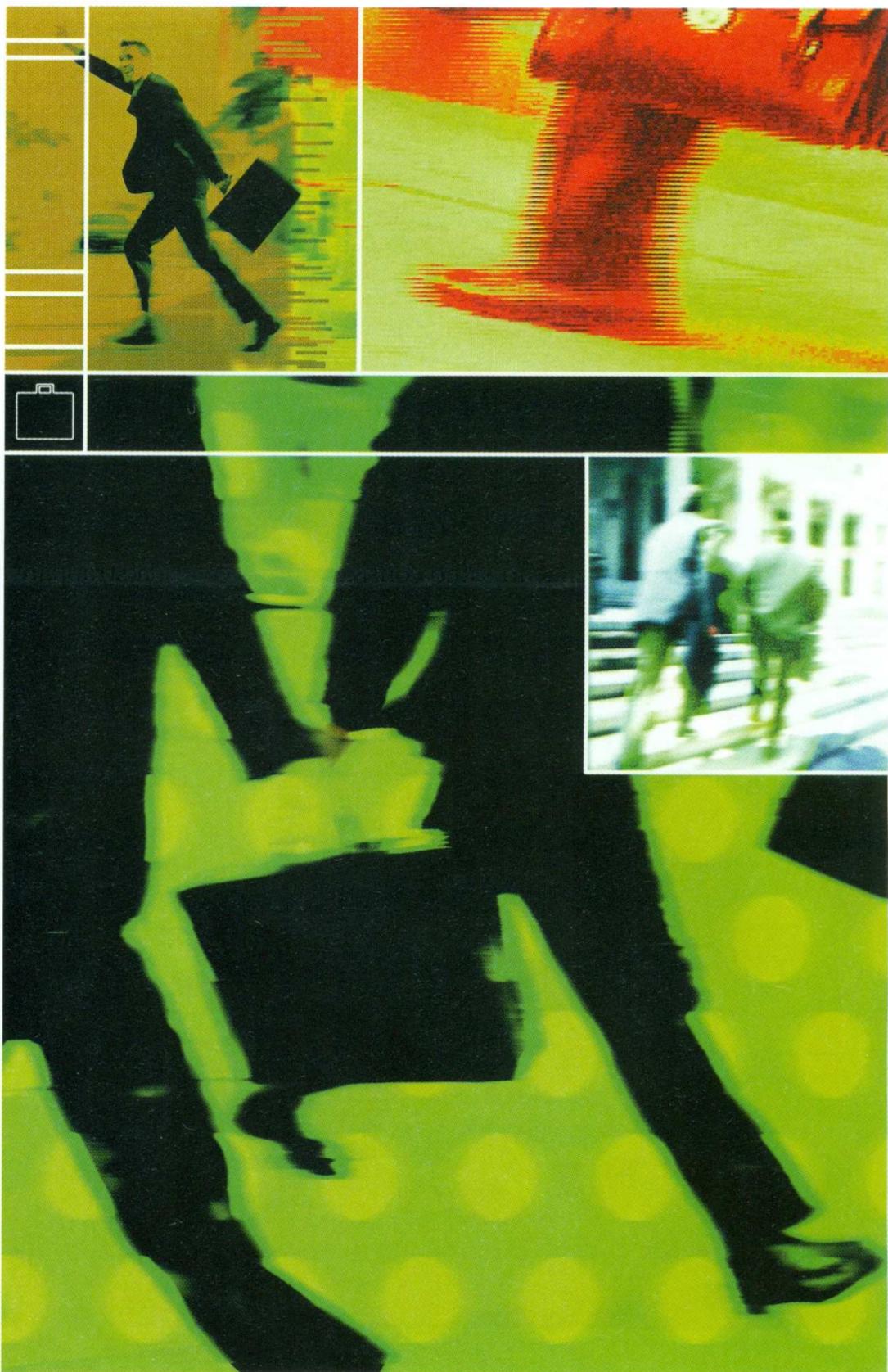
A CURA DI GIOVANNI CARLINI



COME RICERCARE PERSONALE

in gamba

Ricorrere alle società di ricerca è costoso ed il fai da te, presta il fianco a delle clamorose cadute di stile. Va ricordato che il colloquio è anche atto di selezione da parte del candidato alla società che ricerca, il cui eventuale giudizio negativo viene immediatamente traslato al prodotto, perdendo così un cliente. Per mantenere quindi uno stile aziendale è opportuno conoscere un minimo di tecnica di selezione



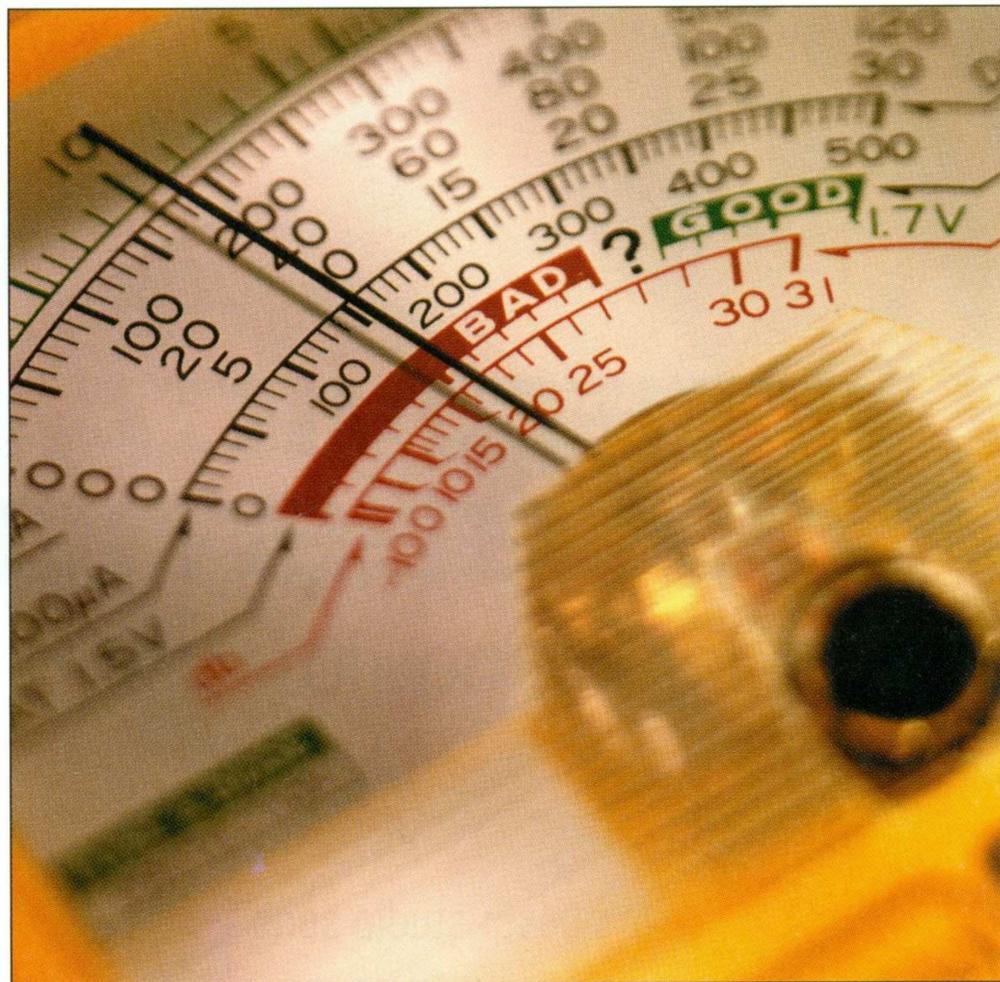
È il problema di sempre. Dover affrontare la selezione di candidati rappresenta un impiccio per l'azienda. Oltre a non saper mai bene cosa chiedere e come comportarsi, scarseggiano anche i profili adeguati ed ai colloqui si fa fatica nel mantenere uno stile tale da rispecchiare la dignità all'azienda. La presente ricerca serve a chi desidera controllare, in proprio, le più fasi della selezione partendo da dei dati di fatto che illustrino:

- a) come è strutturato il mercato, in ambito settoriale; (area lamiero-siderurgico);
- b) come risponde, a carattere generale tutto il mercato del lavoro in Italia;

Descritto il quadro di riferimento, si entra nella gestione del contatto con il candidato illustrandone ogni fase di ricerca dei candidati, lettura dei curriculum pervenuti e tecnica di colloquio.

Terminata la parte specialistica, segue un'intervista svolta a 5 imprenditori, per sapere effettivamente come si comportano le aziende in questa problematica, capace di coinvolgere trasversalmente tutte le realtà merceologiche. L'esigenza di un dossier di questo tipo, deriva dal diffuso disagio che si avverte negli stessi imprenditori, in fase di ricevimento dei candidati, non consci che questo contatto comporta la spesa di immagine dell'azienda, affidata al giudizio del candidato. Il colloquio non lo sviluppa solo l'azienda, ma è anche accettazione dell'utenza, che in quel momento veste i panni del candidato ad un posto di lavoro, che poi compra o boicotta il prodotto di cui vive l'azienda. Disconoscere, a livello pratico questi aspetti, conduce a clamorosi errori di strategia nella gestione del personale. Accade che i dipendenti siano considerati solo dei numeri, per sostenere lo sforzo aziendale, senza capire che è il fattore umano a dare forma e consistenza al sogno imprenditoriale. Da come risponde al telefono un commesso od una segretaria, se si presta o meno a risolvere un problema di un cliente, pur se non rientra nella sua funzione, o dall'orario stretto e di chiusura, si capisce se l'azienda è arringata oppure no. Se i dipendenti impiegano un certo lasso di tempo per assicurare e una certa funzione, o ne impiegano di più, questo grava sul conto dei costi e ricavi ed è da qui che si capisce come faccia l'azienda "x" a costare di meno, a parità di condizioni, rispetto l'impresa "y". Ecco che il fattore umano, diviene ago della bilancia ed elemento di sintesi, di tutti i ragionamenti aziendali e motivo di permanenza o meno sul mercato di quell'azienda.

Il non inserimento in bilancio di una voce difficilmente quantificabile, come il valore del fattore umano, non consente di percepire immediatamente questo concetto che resta



FATTORE UMANO, DIVIENE AGO DELLA BILANCIA ED ELEMENTO DI SINTESI, DI TUTTI I RAGIONAMENTI AZIENDALI E MOTIVO DI PERMANENZA O MENO SUL MERCATO DI QUELL'AZIENDA

comunque in tutta la sua importanza e drammaticità. Un esempio. Nella provincia di Bolzano, una ditta, con un centinaio di dipendenti, nell'area edilizia, attua una politica del personale tesa a ricercare dei buoni profili, da strappare alla concorrenza, come dal mercato, che licenzia a 60-90 gg dopo. Si tratta di un caso di immaturità relazionale dell'imprenditore, che non vuole un Direttore del Personale in azienda e spaccia la sua impresa per una famiglia, seminando zizzania tra i dipendenti ed imperando tra le ripicche che ne seguono. L'azienda che ha raggiunti i 25 anni di presenza sul mercato, vive, da qualche tempo un equilibrio precario, perché ha perso una caratteristica fondamentale per restare sul mercato; la serietà nei confronti del fattore umano. Dall'incapacità a gestire le persone, facilmente il mercato, perché la voce gira, trasla al prodotto dei difetti che non ci sono, ma tali da far perdere quote di mercato. E' la base per la fine! Questo qui descritto è un caso più unico che raro, almeno in forme così sfacciate, e resta oggetto di studio per osservare come sia possibile suicidare, attraverso l'incapacità relazionale con i dipendenti, un'azienda di nicchia. Se tale è lo spessore del problema, i ragionamenti qui offerti hanno una loro ragione d'essere. U

TECNICA DI GESTIONE

del colloquio

In questo studio sono contenute le procedure operative da assecondare per poter ricercare, convocare, eseguire il colloquio e selezionare la candidatura.

Ogni metodica esposta si preoccupa dei costi aziendali, dell'immagine da tutelare e dal bisogno di non farsi nemici coloro che pur avendo sostenuto la selezione, sono stati sorpassati da candidati più idonei.



La prima domanda da porsi, anticipando l'avvio di un processo di ricerca personale è se sia opportuno procedere alla sostituzione del posto vacante o, forse sia meglio lasciarlo vuoto. Il vero problema consiste nel chiarire, innanzitutto, la figura che si desidera introdurre in azienda. Spesso chi lascia, non deve essere per forza di cose sostituito, oppure il nuovo rimpiazzo non dovrà assicurare "solo" quelle funzioni che precedentemente venivano assicurate. È indispensabile, porsi delle domande relative all'ipotetica nuova figura in entrata che sono: chi e cosa deve fare questo soggetto, quali carichi di lavoro, per chi deve lavorare, per quanto tempo, in quale ambiente, con quali prospettive?

Sono solo alcune delle domande d'obbligo, per cercare di capire che profilo si vuole e soprattutto ipotizzare, in termini d'ingegneria umana, il meccanismo d'inserimento del nuovo, nella realtà umana già preesistente. Sono concetti elementari di complessità del fattore umano, che riguardano l'analisi del tessuto, nel quale il candidato dovrebbe inserirsi. Spesso ottime candidature sono miseramente bocciate, perché non compatibili con chi già è presente nel negozio. Accade che il meglio non è reclutabile dalla ditta per un semplice dato di fatto: l'azienda

non rappresenta il meglio. Definito il chi e il dove vada inserita l'ipotesi di nuova entrata, c'è da considerare che ci sono delle sacche di ricerca che non vengono mai esplorate. Esiste un canale, quasi segreto, in grado di dare altissimi rendimenti a costi contenuti; si tratta di far leva su persone, che hanno un bisogno di affermazione sociale, ed a cui l'azienda offre un trampolino di riaffermazione e dignità. La scelta si fa qui molto oculata e puntata sulla singola candidatura, perché ogni situazione è a se stante, ma se si dovesse effettivamente percorrere questa strada con oculatezza, i risultati per l'impresa sono notevoli.

La tipologia riguarda:

a) *una persona segnata dalla vita*, "con ambizioni mai sopite e spirito di rivalsa" ad esempio ai singoli in età adulta, oppure reduci da una disastrosa separazione, da una convalescenza particolarmente lunga, che ha troncato precedenti carriere e che ora non riescono a rimettersi in competizione lavorativa anche perché demoralizzati;

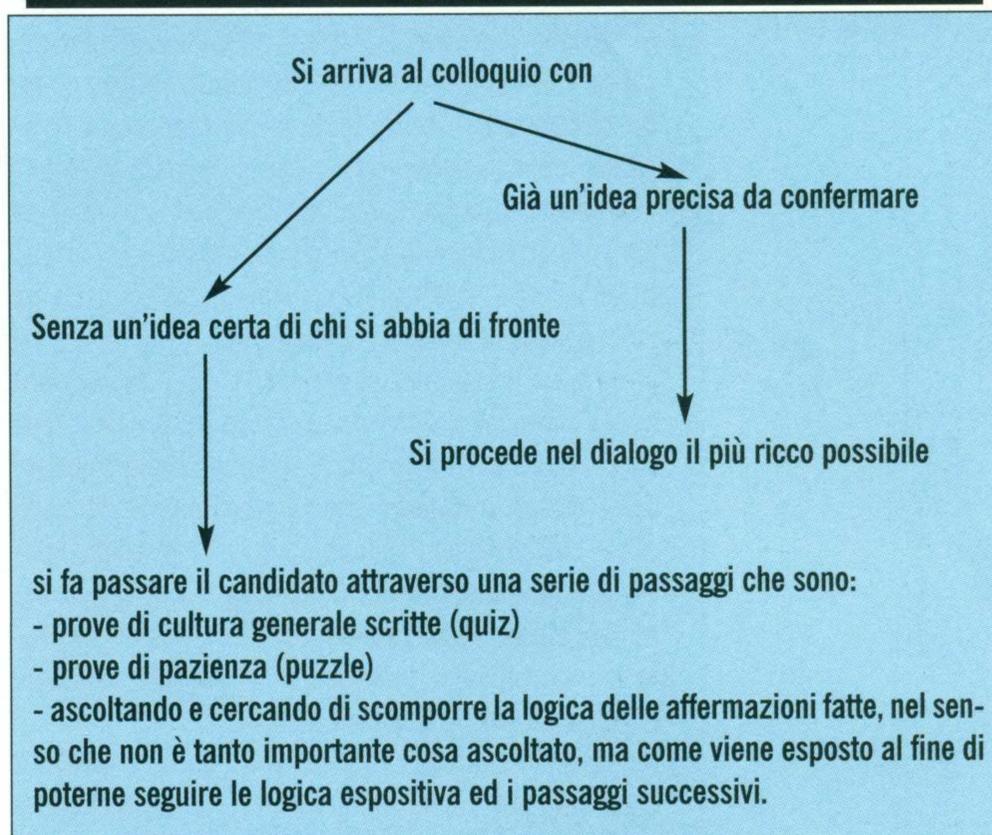
b) *il disoccupato super specializzato, ma non valorizzato*. Ci sono casi clamorosi di personale altamente preparato con 3 o quattro lauree, che sono completamente privi di attività lavorativa, perché non conosco nessuno e le società di ricerca personale non sanno a chi presentare delle carature del genere, che oltre, ad avere un costo da dirigente, sono talmente preparate di fare le scarpe a chi già occupa posizioni analoghe, il quale non desidera avere competizione interna;

c) *specialisti bruciati da vicende di vita vissuta* L. 193 del 22.06.2000 e circ. INPS 214 del 14.1.2002 Qui il ragionamento si fa doloroso perché la legge consente l'assunzione al 50% del pagamento dei contributi per chi esce da un percorso riabilitativo penale. In questo mondo non ci sono solo mafiosi, spacciatori e pedofili, ma si riproduce, in una popolazione di 50.000 unità, la stessa identica sfaccettatura del mondo civile, con i buoni e cattivi. Come discriminare? Ci si rivolge al Centro per i Servizi Sociali, uno per provincia, al Suo direttore, e si chiede: quanti architetti, ingegneri, avvocati, poliziotti, militari, laureati o padri di famiglia avete in carico? E da quelle candidature si sceglie. La tipologia di persone, "giuste" come, ad esempio, quelle qui indicate, o le si conosce o non passano mai i filtri della ricerca. Quindi saper leggere il curriculum, individuando cosa sia realmente importante considerare è strategico. Ma, quale la tecnica da usare per leggere il curriculum?

In realtà sono tutti validi, ma vanno rapportati alla tipologia di soggetto che si sta cercando.

Il curriculum sintetico è per posizioni semplici (magazziniere, operaio, segretaria) Quello esaustivo richiede un colloquio per

SCHEMA 1 - COME GESTIRE I CURRICULA



capire lo spessore del candidato. **Quello ricco** comporta anch'esso un colloquio, ma in questo caso, funge praticamente da conclusione della fase valutativa. Sono rari i CV ricchi, anche perché molta pubblicitaria invita a dire e non dire, offrendo e celando una serie di aspetti che obbligano al colloquio. Per ordinare questo aspetto, in forma sintetica, è stato realizzato lo *schema 1*.

Una volta aggiornata la scheda delle specifiche alla mansione, il selettore deve preparare un

NELLA CONDUZIONE DELL'INTERVISTA PER OTTENERE LA COOPERAZIONE E LA FIDUCIA DEL CANDIDATO, È OPPORTUNO CHE L'ESAMINATORE SIA PUNTUALE



SCHEMA 2 - SIMULAZIONE DI UN COLLOQUIO DI SELEZIONE

Situazione: il nominativo è stato estratto dagli elenchi; c'è un solo selezionatore ed il colloquio avviene in sede. Simulazione il candidato arriva puntuale e compila il solito questionario d'entrata. Inizia il colloquio con stretta di mano e scambio di alcuni convenevoli per rilassare l'incontro. A quel punto: "mi parli un po' di lei" chiede il selettore. Parte una lunga esposizione sulla scuola, le materie, la maturità.

Al termine il selettore si esprime e dice: *si, mi pare che ci siano gli estremi per parlarle del nostro cliente, o della nostra azienda, ... inoltre, confrontandoci con il mercato abbiamo pensato ad una retribuzione di tot.* Questo tipo di colloquio, ha lasciato ampio spazio al candidato, dove si è instaurata una buona comunicazione, ma non è sempre così, spesso il selettore fa una raffica di domande, a cui vengono richieste risposte concise e muore il dialogo.

Nel caso il contatto venga eseguito da un esperto, il candidato non viene lasciato esporre a ruota libera le sue idee, ma accompagnato passo dopo passo, con domande ed interventi di commento senza stroncare l'esposizione.

Simulazione di un colloquio: le risposte errate e quelle giuste.

Mi parli di sé:

risposta giusta del candidato: inquadrare il percorso scolastico ed una panoramica delle esperienze professionali;

risposta errata: precisare nel dettaglio i dati anagrafici, parlare della propria filosofia di vita, omettere le esperienze professionali, rifiutare di rispondere, chiedendo che vengano fatte le domande.

Quali le motivazioni per una nuova posizione?

Risposta giusta: valutazione, opportunità, professionali, ampliamento di ruolo e maggiori responsabilità, interesse verso una certa azienda, esperienza ormai conclusa nell'attuale.

Risposta errata: per aumentare lo stipendio, a causa di un disagio professionale, per litigi, perché per fare carriera è importante cambiare spesso azienda, per motivi logistici e per orari di lavoro.

Quali sono i suoi punti di forza?

Risposta giusta: portare a supporto delle esemplificazioni dove si è fatto un buon lavoro.

Risposta errata: non rispondere o parlare solo della vita privata.

Quali sono i suoi interessi extraprofessionali?

Risposta giusta: sciolti anche sulla lettura di Topolino.

Risposta errata: barare e dichiarare di fare delle cose false.

Mi parli della sua famiglia

Giusto: senza addentrarsi nei conflitti, restando esaurienti

Sbagliato: non rispondere perché considerato troppo intimo l'argomento

Qual è il nome dell'azienda per cui lavora?

Giusto: dirlo

Sbagliato: rinviare a successivo colloquio

Qual è la sua richiesta contributiva?

Giusto: non si ha una specifica richiesta retributiva,

Sbagliato: un incremento del tot%;

Mi parli della posizione che attualmente copre

Giusto: esporre chiaramente lo scopo della posizione, competenze e modulando il linguaggio.

Sbagliato: è inutile che parli con lei della mia posizione, tanto non capirebbe

Quali le ambizioni di carriera?

Giusto: formulare la risposta all'interno di un quadro professionale.

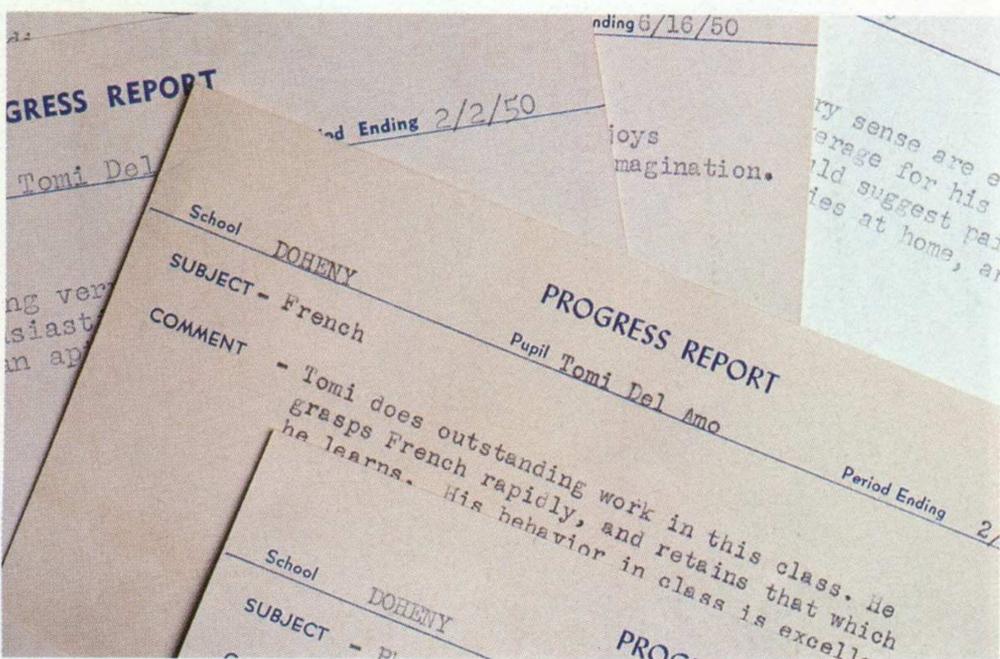
Sbagliato: coinvolgere le proprie ambizioni solo all'interno di riferimenti economici e di potere.

È disponibile a viaggi e trasferte?

Giusto: dichiarare sinceramente entro quali limiti si è disposti a muoversi;

sbagliato: dare il proprio falso assenso.

LEGGERE IL CURRICULUM, INDIVIDUANDO COSA SIA REALMENTE IMPORTANTE CONSIDERARE È STRATEGICO



piano per ciascuna intervista. Ecco i passi da seguire:

1 - studiare le qualifiche generiche e l'esperienza lavorativa del candidato. Stabilire quali ulteriori informazioni possano essere utili. Decidere le domande utili da porre, per colmare eventuali lacune ed accertarsi d'aver inserito tutte quelle richieste specifiche, che la mansione richiede;

2 - redatto l'elenco scritto con le domande da fare, stabilire quali informazioni sulla mansione e sull'organizzazione vanno fornite al candidato

(processo inverso al punto precedente);

3 - pensare all'ambiente ove sviluppare l'intervista senza farsi interrompere durante il colloquio.

In definitiva, va sempre ricordato che il colloquio non lo fa solo l'azienda al candidato,

ma anche questi all'immagine aziendale. Nella conduzione dell'intervista per ottenere la cooperazione e la fiducia del candidato, è opportuno che l'esaminatore sia puntuale, questi tratti tutti con la stessa cortesia, instaurando un rapporto cordiale basandosi sulla sincerità; vanno rispettati tutti i punti di vista, spiegandone i meccanismi, in cui si articola il processo di selezione.

Spesso, l'esaminato trae dalla presentazione, una sorta di soddisfazione nel narrarsi sentendosi a suo agio. In questo caso il selettore, utilizzando le usuali tecniche di selezione, si limita ad ascoltare, verificando la capacità di presentazione del soggetto. In seconda battuta, laddove il colloquio si fa tecnico, allora si segue quanto viene detto. In terza battuta, si chiude la ricerca, svolgendo la parte burocratica della presentazione (spesso capitano precedenti penali dai quali non è opportuno farsi influenzare, perché servono a comprimere il costo delle pretese del candidato e sono delle eccezionali leve morali, per far lavorare a proficuo il nuovo impiegato. Per la simulazione di un colloquio di selezione, si rinvia allo *schema 2*, contenente sia l'inizio del contatto con il candidato, che le successive battute.

La tecnica di colloquio richiede dei convenevoli, sintetizzabili in fasi che sono:

saluti e minimo di convenevoli, auto-presentazione del candidato, domande di chiarimento del selezionatore, illustrazione dell'azienda e della posizione ricercata, domande sul candidato e sull'azienda, confronto congiunto sulla coerenza della persona con il ruolo, aspetti retributivi di inquadramento e di carriera, trattativa e conclusioni.

Assicurata la successione dei momenti caratterizzanti l'incontro, nell'ambito della sostanza e qualità della gestione del colloquio, l'integrale responsabilità ricade sul selettore.

Il suo stile di intervista (*schema 3*), la capacità di ascoltare di più anziché dire, di annotare e ricomporre successivamente lo schema complessivo, trasformano il suo ruolo dando spessore o appiattimento alla candidatura. Ecco alcuni aspetti importanti dell'intervista di selezione:

- l'intervista deve fornire informazioni adeguate su istruzione, formazione, skill (abilità competenze), esperienza di lavoro, performance nelle precedenti posizioni e caratteristiche personali (attitudine, abilità di comunicazione ecc) del candidato;
- l'aver maturato buone performance non significa essere capace di svilupparne di nuove. L'intervista deve quindi stabilire non soltanto se il candidato è capace di svolgere quella mansione, ma anche se ne è motivato;

SCHEMA 3 - STILI DI INTERVISTA

Ogni intervistatore ha uno stile personale che dipende dall'istruzione, bagagli di conoscenze ed esperienza. Per essere efficace, tuttavia, questo stile personale va codificato. Ecco 5 stili diversi d'intervista:

Ti vedo e ti fulmino: "l'ho capito dal primo istante che non era idoneo". Qui l'intervistatore è vittima delle apparenze;

Quattro chiacchiere in amicizia: qui l'intervista che divaga sullo sport, donne e motori tendendo a non arrivare al sodo;

L'inquisizione: alcuni selettori amano mettere sotto pressione il candidato per saggiarne i punti di rottura. In questo caso il candidato si chiude a riccio e non si scopre più se idoneo oppure no;

L'intervista Slalom: si segue rigidamente un tracciato prestabilito; le domande si succedono implacabili. Il selettore va giù dritto come un fuso, senza preoccuparsi di sondare campi d'interesse del candidato, trascurando la sua personalità;

L'intervista professionale: c'è scambio d'informazioni utili tra le parti. Non può cominciare, se prima il selettore non ha una chiara conoscenza delle responsabilità della posizione vacante, ed un'idealtipo di persona per occuparla.

- perché il candidato possa far una buona scelta, deve conoscere alcuni aspetti della società che lo ricerca, come orari, opportunità, proiezioni di carriera;

- l'intervista deve lasciare una buona impressione nel candidato;

- l'intervistatore deve rendersi conto che il suo approccio influisce profondamente sull'esito dell'intervista.

Spesso il selettore è un incapace perché si lascia andare alla fretta, agli impegni che caratterizzano effettivamente il suo lavoro, che non è quello della selezione perché è un imprenditore o il responsabile dell'ufficio personale, senza qualifica sulla ricerca e analisi delle personalità, oppure risponde troppe volte

SCHEMA 4 - IL SELETTORE CAPACE ED INCAPACE

Quali le caratteristiche che discriminano un capace da un incapace?

CAPACE

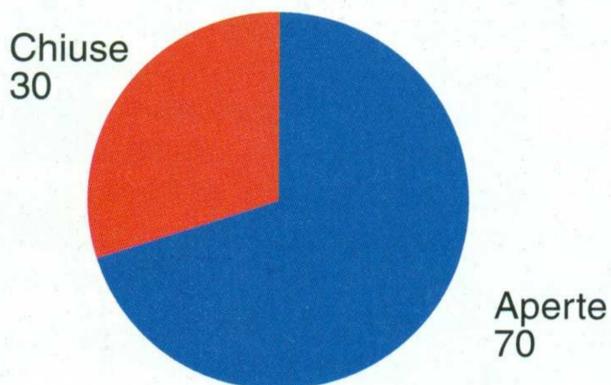
- esegue preventivamente un esame completo dei requisiti della mansione;
- prima di passare all'intervista, confronta con i requisiti della mansione le qualifiche del candidato;
- prepara un piano relazionale basato sulle info. necessarie per assumere una buona decisione
- lascia parlare ascoltando;
- rispetta le norme di pari opportunità;
- valuta i fatti ed evita stereotipi;
- assume decisioni di selezione basate sulle qualifiche dei candidati e sulle loro capacità di soddisfare i requisiti della mansione;

INCAPACE

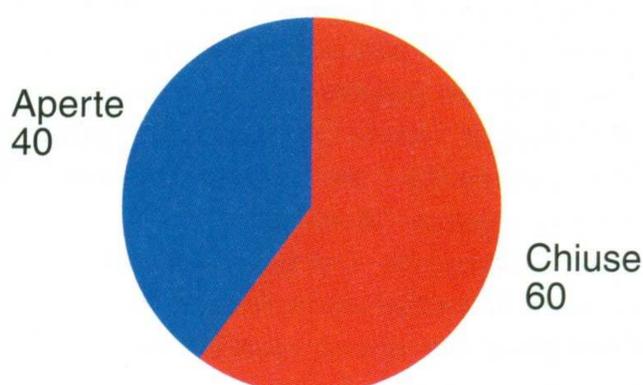
- Si affida alla memoria;
- Esamina superficialmente le domande poco prima dell'intervista;
- Intervista senza un piano preciso;
- parla molto;
- trascura le implicazioni legali;
- si lascia influenzare;
- assume decisioni casuali con scarsa attenzione all'efficacia delle qualifiche rispetto i requisiti della mansione.

Schema 5

QUANTE DOMANDE APERTE FARE NEL PRIMO COLLOQUIO?



E NEL SECONDO?



al telefono. Per meglio inquadrare una figura professionale, che sia unanimemente riconosciuta tale, è stato predisposto lo *schema 4*.

Il selettore per stabilire l'idoneità del candidato pone:

- domande aperte che non suggeriscano una risposta specifica;
- domande che siano brevi;
- ascolta e decide solo alla fine della risposta, quale altra domanda fare. L'intervistatore apprende più cose ascoltando che parlando.
- cerca di capire quanto il candidato abbia recepito sulla base della domanda fatta ed esamina la congruità della risposta;
- sollecita giudizi di valore e prese di posizione;
- indaga sui momenti critici della vita;
- sa usare il silenzio (il silenzio va gestito e non obbliga alcuno a riempirlo);
- ripete le dichiarazioni del candidato (ciò incita a dire di più).

L'efficacia delle domande ha una sua valenza per dirigere senza compromettere od influenzare il colloquio ed ottenere rapidamente delle risposte o anche valutare come il

candidato si sa evolvere nella narrazione e/o esplicazione di un certo passaggio. Le domande sono sempre o aperte o chiuse.

Ad esempio: Com'è stato che ha lasciato il suo ultimo posto di lavoro? (domanda aperta che conduce ad un dialogo). Quanto vuoi per questa mansione? (domanda chiusa perché connette ad una risposta secca). Per avere un'idea generale, alla quale far seguire un'informazione specifica, si possono usare entrambi i tipi di domanda con: domanda aperta: *cosa le piace di questo lavoro?* domanda aperta: *quali sono le caratteristiche del suo successo?* domanda chiusa: *quanti progetti ha diretto l'anno scorso?* (*schema 5*)

Importanza cruciale hanno le tecniche esplorative che servono a scoprire le idee del candidato, senza influenzarne le risposte. I tipi più comuni sono osservabili nello *schema 6*.

In base ai casi appena esaminati, la selezione e gestione del colloquio può essere organizzato in diverse forme che sono:

- con la sola direzione del personale dell'azienda che ricerca la posizione;

SCHEMA 6 - TECNICHE ESPLORATIVE

TIPO	SCOPO	DOMANDA E REAZIONE DEL SELETORE
Scandaglio	per chiarire il significato di una risposta	afferma il candidato: il nostro gruppo ed il selettore interviene chiedendo: cosa intende per gruppo?
Reazione neutra	incoraggiamento senza influenzare	afferma il candidato: sembrò una buona cosa ed il selettore replica: cioè?
Silenzio	il selettore resta zitto	afferma il candidato vuole che gliela dica? Mi hanno preso in giro(zitto il selettore per 5-10 secondi) proprio così mi hanno promesso cominciarono a correre delle brutte notizie
Amplificazione	ricerca di nuove info	afferma il candidato (cioè? chiede il selettore)
Ripetizione	insistere per avere una informazione	(questo l'ho capito dice il Selettore, ma quali?)
Anti-contraddizione:	far notare una contraddizione e risolverla	
Richiesta di conferma:	ci si fa confermare un'impressione	
Sintesi dei punti chiave:	si riassumono le ultime dichiarazioni del candidato.	

– con la direzione del personale ed il futuro capo;

– con il solo futuro capo;

– con la società di lavoro interinale che si pone da filtro tra l'azienda ed il candidato.

Generalmente, l'iter è di due colloqui per i candidati con esperienza professionale e di 3 per altri. L'obiettivo del colloquio è lo scambio d'informazioni fra il candidato ed il selezionatore, allo scopo di valutare la congruenza fra la persona e la posizione offerta. Spesso si ritiene che l'unico a valutare sia il selezionatore che decide chi vada bene. Ci si dimentica, invece, che anche il candidato valuta l'azienda, ed il ruolo organizzativo propostogli. **Il selezionatore** deve, infatti, fornire a questi, tutte le informazioni sia sulla posizione che sull'azienda, tali da poterlo aiutarlo a capire quanto il ruolo offerto, collimi con le sue capacità, conoscenze ed aspirazioni. Da parte sua il **candidato** deve essere in grado di raccontare di sé e delle proprie esperienze, per aiutare l'azienda a capire se ci sia una corrispondenza. È importante rammentare quanto, in un giudizio di selezione, non viene valutata la persona, ma la sua idoneità rispetto ad una data posizione.

Quindi la congruità fra candidato e posizione grazie a i dati su azienda e posizione ruolo, compiti e sviluppo e i dati sul candidato, conoscenze, abilità ed aspettative.

Per le persone al primo impiego, il criterio di valutazione, oltre che sul proprio CV di studi, si basa sulle caratteristiche personali e di potenzialità, laddove per un professionista vengono osservati soprattutto le abilità. La durata di un colloquio può essere piuttosto varia. Generalmente, per chi ha già un'esperienza professionale, l'incontro dura un'ora o due. Se invece si tratta della prima esperienza lavorativa si scende spesso ai 20 minuti e si configura il colloquio come "prima selezione", mentre i successivi potrebbero durare più a lungo. Inoltre tempi supplementari vanno considerati nel caso ci siano prove pratiche o test e dinamiche di gruppo. Selezionare persone al primo impiego è un compito piuttosto delicato.

Si tratta, infatti, di valutare una persona in base, quasi esclusivamente, alle caratteristiche personali. Per fare questo, il selezionatore, non si affida solamente al colloquio, ma preferisce raccogliere più informazioni sul candidato. Spesso, ricercherà anche il conforto di un'altra persona e il candidato verrà intervistato più volte. Il giudizio emerso sarà integrato sia con i risultati d'eventuali test, sia, con la dinamica di gruppo. Con queste differenti prove si cerca di acquisire un giudizio complessivo del candidato, delle sue caratteristiche e delle sue capacità. Si vogliono così sondare anche le sue

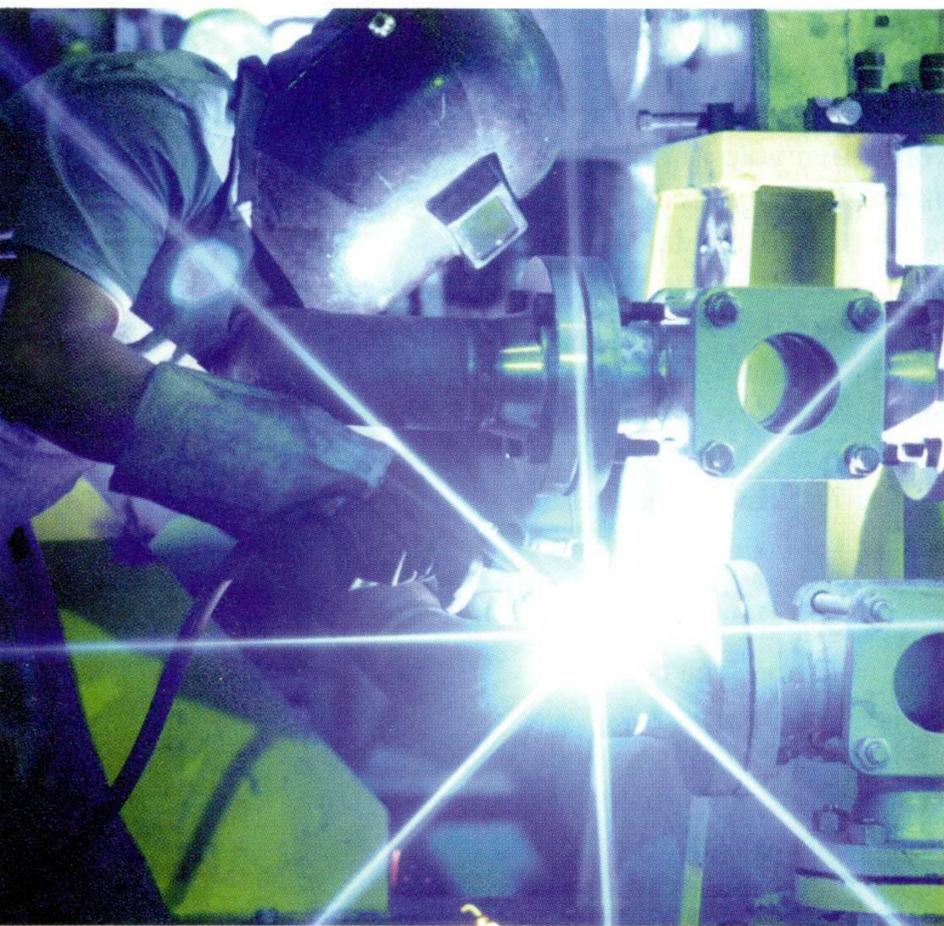
SCHEMA 7 - COME FUNZIONA UNA SELEZIONE DI GRUPPO

Situazione: candidati eterogenei con più selettori. **Compito:** si può trattare di una dinamica strutturata dove viene presentato un compito da sviluppare oppure, si dice, destrutturata, nella quale, cioè è il gruppo a darsi lo scenario nel quale interagire. **Vincoli:** L'unico vincolo dato è il tempo. **Processo:** il selezionatore presenta al gruppo il caso da affrontare. Si può trattare di un'ipotesi aziendale, oppure irreali, come immaginare d'essere dei naufraghi nello spazio che devono cercare di riavvicinarsi alla navetta madre. **In entrambi i casi verranno osservate:** la dinamica che si instaura fra i partecipanti e la metodologia seguita nell'affrontare un dato problema. Il selezionatore dà un certo lasso di tempo a disposizione, affinché il gruppo si animi. Anche in questo caso, si resta in attesa di un risultato. Si tratta di una dinamica piuttosto ansiogena per cui è difficile confrontarsi, in gruppo, su argomenti complessi o semplici che siano. **Cosa viene valutato?:** Attraverso l'analisi della dinamica di gruppo si evidenzia la capacità di una persona di muoversi in un contesto, nel manifestare le proprie idee in contraddittorio, quindi in gruppo. È importante anche il metodo logico seguito e l'attenzione data alle opinioni dei propri compagni. **Conclusione:** il giudizio espresso su un candidato è integrato! inoltre è fondamentale concentrarsi su chi interviene lasciando stare quelli che non "aprono bocca". Non sono importanti il numero d'interventi, ma la loro qualità e chi fa gioco di squadra.

potenzialità, cioè le possibilità di crescita professionale in ognuna delle fasi: colloqui individuali, test, dinamiche di gruppo e si propongono obiettivi differenti. L'intervista di gruppo non è mai isolata ed il giudizio emerso da questa prova, sarà integrato con quello dei colloqui e degli eventuali test. Per un approfondimento è stata predisposta lo *schema 7*. In conclusione, la ricerca e selezione è una prassi che il 90% delle aziende italiane sviluppa in proprio, ma chi assicura questo servizio, raramente, si pone il problema di esaurire al meglio tutta la dinamica. Non si tratta certamente di cattiva volontà, ma un imprenditore ha altri pensieri per la testa che leggere tra le righe dei suoi futuri dipendenti, e gli addetti all'area del personale sanno archiviare i fascicoli personali, ma non entrare nei cuori e nelle menti dei candidati. Lo scopo di questa riflessione è quello di non esaurire l'argomento, ma consegnare alcuni passaggi fondamentali a chi si trova a svolgere anche il ruolo di selettore oltre la sua normale attività. Sarebbe comunque saggio, nelle prime selezioni che si avviano, che per la sola fase di esamina delle personalità dei candidati, l'azienda si rivolgesse a personale specialistico, impiegandolo per il lasso di tempo, spesso di poche ore, necessario a scegliere il giusto candidato. Successivamente, acquisito un livello di pratica minimo e forte di quanto qui diffusamente, ma anche sinteticamente, illustrato, muovere i primi passi in una funzione che vede costantemente impegnate tutte le aziende, grandi o piccole che siano, nella ricerca della persona giusta nel contesto ottimale ai fini della produttività del lavoro nell'impresa. U

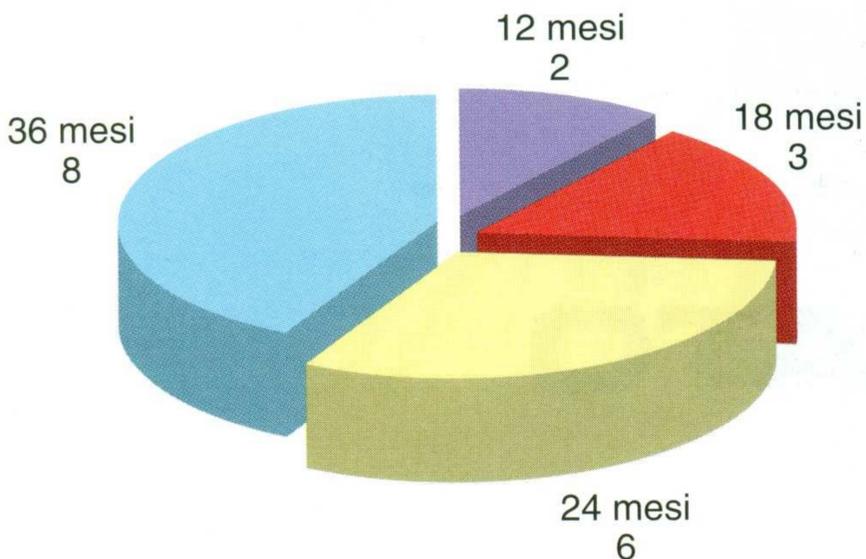
Quali comportamenti assume **IL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA?**

L'inquadramento della tematica è sviluppato sia a livello settoriale, in ambito di piccola siderurgia-lamiera, che nazionale, comportando i seguenti trend.



Nella figura 1 viene evidenziato il numero di assunzioni o uscite, comunque movimenti di personale, che in genere interessano un'azienda, in un lasso di tempo che va da uno a tre anni. Si può notare che la fetta più impegnativa è quella che si sviluppa in tre anni con quasi 8 nuovi ingressi od uscite. Nelle aziende del settore con più di 30 dipendenti (fig. 2) si osserva la medesima dinamica, che in questo caso riguarda ben 28 unità tra maternità, congedi, ed assunzioni. Il taglio di questa ricerca, indica che il picco di movimento, tra entrate ed uscite sommati tra di loro, si colloca in una scadenza temporale ben definita e questo permette di calibrare, gli impegni dell'azienda nel tempo. La formazione, gli investimenti su personale, e le politiche del personale, vanno tutti calibrati su un ciclo di tre anni, al fine di potersi distribuire sul maggior numero di personale dipendente. Ma da questa riflessione, si deduce anche, che l'area del personale è soggetta a forte impegno lavorativo solo una volta ogni tre anni; non che si rilassi nel restante periodo, ma eventuali rinforzi di personale vanno meditati con una scadenza simile. L'azienda che non avesse un ufficio del personale, potrebbe affiancare questa funzione all'amministrazione (come in genere fanno le piccole aziende) per poi, ogni tre anni, aprire una sezione a se stante, che si impegni solo in questo settore per affrontarne il super lavoro. Il ragionamento è sicuramente antipatico, ma è quanto emerge dall'inchiesta, ed è un dato di fatto che una funzione aziendale, qual è l'ufficio del personale, subisce dei picchi lavorativi a scadenze più o meno prevedibili. Da qui la programmazione della distribuzione delle forze in azienda, ne consegue. Spostando la logica a carattere nazionale, ci sono delle altre sorprese. Il modo di ricercare il nuovo personale nella sua tipologia e tecnica di ricerca ha due grandi aree. (fig. 3). L'istogramma, esprime come si comporta l'81,61% delle imprese che segue principalmente la logica dei contatti parentali e amicali (57,08% delle imprese), cui segue, la ricerca da archivio interno (14,71%) e le segnalazioni dei dipendenti (14,14%). L'11,29% delle imprese dichiara di utilizzare le inserzioni di annunci, il 7,76% le agenzie interinali, il 5,54% si appoggia alle scuole, università o centri di formazione; il 5,26% legge gli annunci di offerta di lavoro e il 4,77% utilizza i Centri per l'Impiego. Il 3,07% delle imprese dichiara di aver utilizzato altri canali (Società ricerca personale,

**PERSONE RICERCATE IN REALTÀ DA 0-30 DIP.
2004 ITALIA**



**PERSONE RICERCATE PER ASSUNZIONE
IN REALTÀ DA 30-100 DIP.
2004 ITALIA**

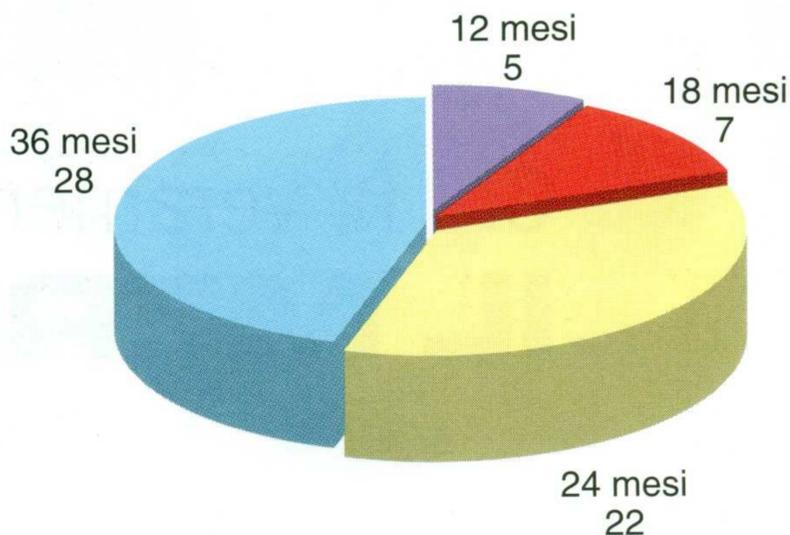


Fig. 1
(a sinistra)
Numero di assunzioni in aziende con meno di 30 dipendenti.

Fig. 2
Numero di assunzioni in aziende con più di 30 dipendenti.

Inserzioni proprio sito, Imprese outplacement, Agenzie collocamento private, Concorsi). Espresso in viola, sempre nell'allegato 3, c'è quella minoranza di aziende italiane, il 18,39 che ricorre ad aiuti esterni perché, non ha fonti di riferimento valide all'interno. Le società di ricerca specializzate valgono appena il 5,86% contro lo strapotere delle interinali che guidano lo sforzo al 53,56%. I motivi dello scarso uso delle società di ricerca personale, derivano anche dai costi, che restano elevati e quindi rivolti solo a posizioni di medio-alto livello, da quadro/dirigente in su. Per altre posizioni, tipo commesso, magazziniere, autista ecc. l'interinale è invece ben organizzato e modulato, per affrontare le diverse richieste aziendali. Le fasce deboli, a cui si dedica quasi integralmente l'ex collocamento, che ora si chiama Centro per l'Impiego, entrano nel mercato del lavoro in modo tendenzialmente stabile (nel 91,25% dei

casì con contratto a tempo indeterminato, nell'8,75% a tempo determinato). Tra gli ultimi inseriti il 42,54% sono donne, il 57,46% sono uomini. E' più probabile che le donne siano inserite come impiegato esecutivo, direttivo, e addetto commerciale. Gli uomini sono presenti come operai, sia generici, che specializzati. La probabilità che ad essere inserita sia una donna, è più alta per le imprese che lavorano nel Commercio, nei Servizi alle persone ed alle imprese. Gli uomini sono maggiormente richiesti nel settore Manifatturiero, in quello Metalmeccanico e delle Costruzioni. Le posizioni alte, dirigente, amministratore delegato, etc.. sono al 92% di sesso maschile, generando ancora una discriminazione diffusa per cui è più facile per una donna accedere alla dirigenza se per via filiale o di parentela (grafico 1). U

QUALI SONO STATE LE PRINCIPALI MODALITÀ DI RECLUTAMENTO NEGLI ANNI 2001 E 2002?

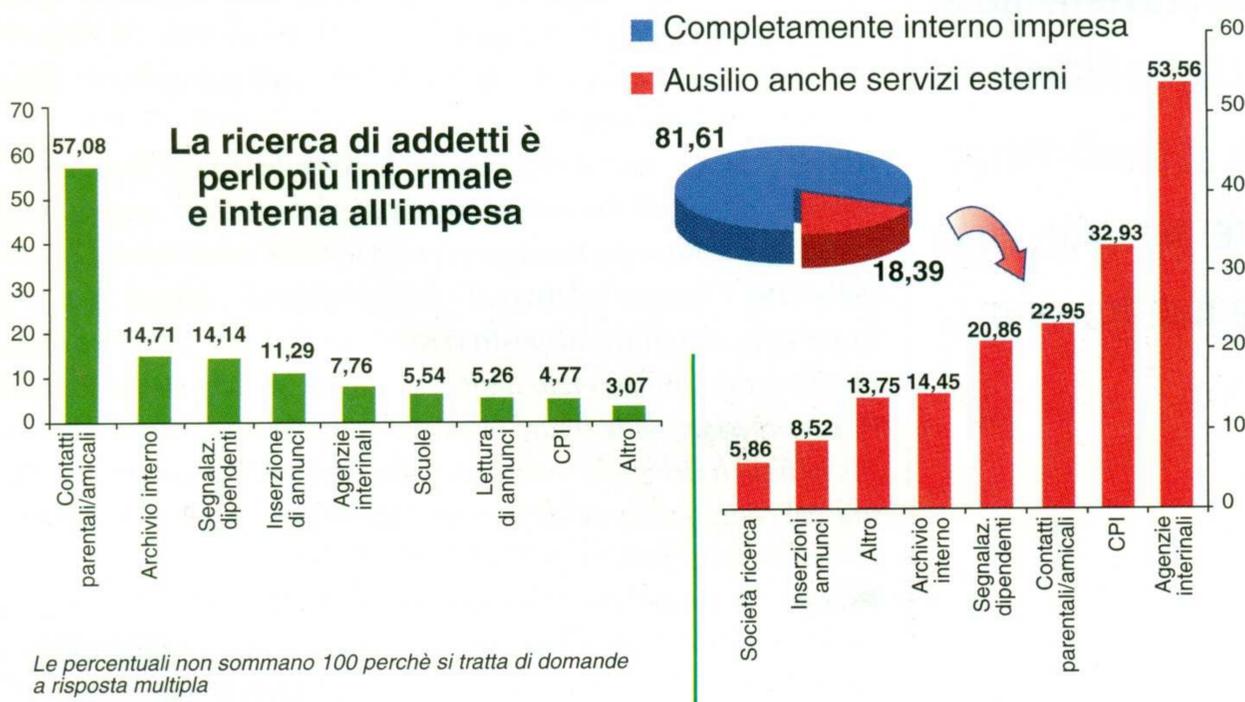


Fig. 3
Modo di ricercare il nuovo personale.

Chi fa veramente IL MERCATO



Ogni considerazione fatta, sulle metodiche di selezione, va infine confrontata con chi effettivamente si trova dall'altra parte della scrivania ed esamina le candidature. Chi sono queste persone, cosa pensano, cercano e non trovano...

Per rendere questa inchiesta più partecipativa e completa, sono state rivolte delle domande ad imprenditori ed un professionista attivo nell'area della ricerca e selezione, tutti di diversa estrazione tra di loro, quali: la Toscano Spa di Catania con 37 dipendenti, azienda attiva nel campo della ristrutturazione dell'area bagno in ambiente domestico. Pippo Toscano è il titolare. 340 dipendenti per la Bozzola Spa di Catania, azienda leader attiva nel campo della grande distribuzione per materiale idrico, piastrelle e sanitari. Giorgia Pizzo è il responsabile del personale della Società. Leopoldo Rizzi dello omonimo studio di consulenza internazionale a favore delle aziende, qui presente perché leader nel campo. Lo studio vanta diversi partners. 20 dipendenti per il Molino Enzo, di Torregrotta (Messina) e la sua omonima F.lli Molino Sas, attiva nel campo della lamiera- acciai inossidabili. 140 dipendenti per il Fabrizio Petrini della Cetus SpA di Roma, impegnato nel settore della grande distribuzione di sanitari. Quattro aziende, diverse tra loro, per aree geografiche e numero di dipendenti, oltre allo studio di consulenza che resta a se stante, ma comune a tutte le problematiche. Il loro punto di vista.

Qual è la tipologia delle persone che cercate e attraverso quali canali operate?

Toscano: "normalmente le figure lavorative che interessano la mia Azienda sono addetti alla vendita, sia da banco che per sala esposizione, o amministrativi. La procedura che seguiamo riguarda il "passaparola" fra gli impiegati e le richieste di assunzione pervenuteci via posta. Solo raramente operiamo la ricerca con annunci mirati sui nostri quotidiani locali".

Rizzi: "da 25 anni svolgo azione di consulenza per le aziende, interessandomi di più settori merceologici, ma tutti accomunati da un unico problema: non riescono a crescere come vorrebbero. L'epicentro della crisi è sempre relativo al "fattore umano", quindi ci si trova con la persona sbagliata al posto errato. La ricerca e selezione diviene, a questo punto, un servizio aggiunto che mi si richiede preoccupandomi di rimpiazzare delle figure ormai superate o da formare nuovamente. L'originalità del ruolo svolto sta non tanto nel ricercare una figura, ma nel coniugare quel clan aziendale, ovvero quelle persone che lavorano nella società "x" con la candidatura "y".

Pizzo: "la procedura d'assunzione prevede dei colloqui singoli con la Responsabile delle Risorse Umane. Nel caso l'assunzione debba essere fatta in riferimento all'organico di Sede, interviene per primo il

Direttore del Personale, e poi il Responsabile di settore. Per le Filiali, oltre a quest'ultima figura, si aggiunge il Capo della Sede interessata. Le esigenze d'assunzione sono condivise con l'Ufficio Risorse Umane e riguardano qualunque tipo di profilo che sia contemplato nell'organigramma aziendale: venditori esterni, banconieri, impiegati, magazzinieri ecc. Spesso si fanno assunzioni per ruoli interni ai magazzini con la previsione di formarli per poterli adibire alla vendita interna od esterna ".

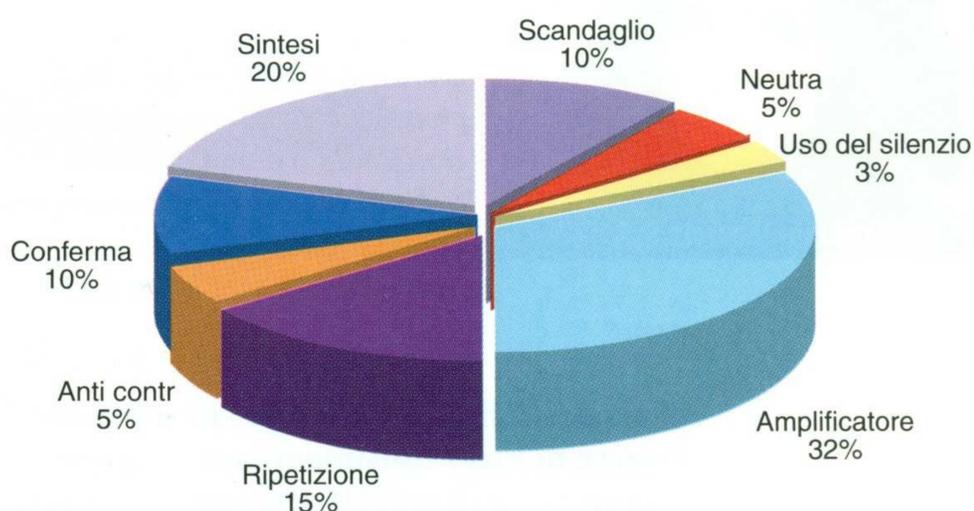
Petrini: "ultimamente, a meno che non capiti di conoscere persone presentate da qualcuno, ci stiamo affidando a società specializzate in ricerca di personale. Ci interessano tutte le figure dell'organigramma aziendale a seconda delle necessità e progetti avviati. Ultimamente ricerchiamo esperti in logistica e funzionari di vendita. Questa è una scelta che si impone, perché la mia società vuole ricercare sul mercato delle figure più "impegnative" rispetto quanto potremmo trovare con il passa parola. Vediamo come il mercato sia in continua evoluzione e questo impone sia aggiornamenti al personale già in essere, come una selezione più accurata per le nuove entrate. Inoltre, c'è anche la reale possibilità che società di ricerca personale, consentano alla Cetus di approfondire ricerche in aree geografiche che non sapremmo raggiungere con la sola conoscenza e passa-parola. Con l'occasione di questa intervista, vorrei dire che mi sembra arrivato il momento, per le imprese, di ricercare una vera flessibilità del lavoro. Tra l'altro secondo me, questo stimolerebbe di più tutti a ben figurare e aggiungo che il lavoratore sarebbe più facilitato a trovare lavoro. Certo chi demerita rimane fuori, ma sarebbe una sua scelta".

Molino: "la procedura che seguiamo per assumere è il passa parola tra chi già si conosce, dipendente, fornitore o cliente che sia. Le figure che ci interessano sono prevalentemente di responsabili di magazzino o commerciali. La nostra realtà è partita da azienda comm.le piccola, per diventare, con l'ampia gamma di prodotti disponibili ed un servizio di consegna a domicilio, eseguito con mezzi propri, una delle aziende più presenti, del settore, in tutto il meridione. Questo è avvenuto grazie alla fattiva collaborazione con le maggiori acciaierie e trasformatori europei per lamiere, tubi, barre, accessori di collegamento, che si sono voluti spingere, sin in Sicilia, per preparare il salto verso l'Africa e servire il ponte sullo stretto in imminente realizzazione".

Chiarita la figura che in genere si cerca, ogni quanto tempo siete interessati al rimpiazzo?

Toscano: "siamo 37 unità ed impegnati mediamente 1-2 volte l'anno nell'azione di ricerca. Vorrei aggiungere che in Sicilia abbiamo una situazione particolare. Essendo il nostro cliente

TIPOLOGIE DI DOMANDE DA PORRE IN COLLOQUIO



fortemente multietnico, il profilo dei nostri nuovi assunti non deve essere per forza di cose tale, ma sicuramente saper relazionare in termini tecnici e di pazienza con persone che non sempre hanno tutte le cognizioni opportune. Quindi non facciamo formazione al cliente, ma sicuramente azione di indirizzo nelle scelte, quello sì. Il nostro commesso, è soprattutto un venditore capace di costruire un rapporto fiduciario con l'utenza che si fa continuativo nel tempo. In questa maniera, la vendita è solo il termine ultimo di un'azione tutta interna all'azienda, che ha nell'ascolto ed indirizzo i suoi passaggi culminanti. Quindi la formazione è un passaggio obbligato per il nostro personale. Alla formazione del neoassunto partecipano i capi settore per consentire una istruzione totale ed acquisire quel livello di consulenza al cliente prima accennato. Altro livello viene effettuato dall'EDP per le operazioni di carattere informatico e, se venditori, direttamente dai vari rappresentanti delle aziende."

Pizzo: "attualmente l'organico aziendale è composto da 340 dipendenti, ma le continue evoluzioni aziendali prevedono una crescita, con una tensione di ricerca sul personale che è continua, in relazione al turn over ed ai progetti aziendali in fase di sviluppo. Conveniamo con il grafico relativo alle sostituzioni di personale, qui esposto, risultante dallo studio edito dalla testata LAMIERA, che ci vede impegnati nella sostituzione ed ampliamento del personale su un asse temporale medio lungo, quali sono i 3 anni, anziché giorno per giorno. Riusciamo insomma a gestire le entrate e uscite di collaboratori fissi, posizionandoli in termini di graduale sostituzione nel tempo senza trovarci (in linea di massima) scoperti improvvisamente e questo, lo dobbiamo solo ad un'accorta politica del personale che parla e si spiega con le persone, assumendosi le problematiche di chi lavora con noi".

Petrini: "la sostituzione di personale ci interessa con una dinamica che in effetti rispecchia il grafico



Fabrizio Petrini - Cetus SpA



Giorgia Pizzo - Bozzola SpA

qui esposto nel quale ritrovo le caratteristiche della Cetus. Noi siamo una realtà che ha un organico di 140 unità, collocandoci decisamente nella fascia della grande distribuzione, per cui il processo di rimpiazzo di personale ci riguarda con una dinamica costante ed ogni volta che avviamo nuovi progetti."

Molino: "circa un'unità ogni 2 anni."

Nella gestione del colloquio chi si prende l'onere di farlo fisicamente ed in genere quanti ne arrivano effettivamente, rispetto quelli interessati in prima battuta?

Toscano: "normalmente al colloquio arrivano il 70% degli interpellati, mentre del rimanente 30% ... nessuna traccia. Sono io stesso che colloquio in prima battuta con il candidato, se poi mi soddisfa la persona la successiva intervista viene effettuata dal capo settore interessato."

Pizzo: "dopo lo screening iniziale dei curricula si organizzano i colloqui e, generalmente il problema è che il numero dei candidati, è sempre superiore alle richieste di assunzione. Una volta contattate le persone, i colloqui avvengono regolarmente, con l'intervento di tutte le persone interpellate. Il colloquio viene organizzato internamente secondo la prassi e le tecniche dell'Ufficio Risorse Umane, che prevede 3 fasi. Per le assunzioni in Sede il contatto è curato dal Direttore del personale, segue il secondo colloquio a cui è presente il responsabile del settore, dove verrebbe inserita la candidatura, ed infine, in terza battuta, la conclusione dell'iter informativo e di scambio d'informazioni con la connessa assunzione e firma del contratto. Ogni passaggio relativo alla preparazione dell'intervista, come la sua conduzione e valutazione finale dei candidati, è svolto da personale interno alla Bozzola Spa. La tipologia di ricerca è ampia e considera tutte le figure di interesse per l'organizzazione aziendale."

Petrini: "direi il 30-40% risponde effettivamente alle nostre ricerche, seppur filtrate dalla società di ricerca personale alla quale ci affidiamo, la quale, indubbiamente mi aumenta i costi di ricerca per singola unità, rispetto a quello che si avrebbe se l'area del personale svolgesse anche questa funzione. Resta però il vantaggio di poter ricercare figure in aree che solitamente non servo e quindi potermi espandere, prima nell'immaginario delle persone, quindi nella loro percezione della realtà commerciale, quindi come politica di marketing. Ci tengo a sottolineare i diversi passaggi che sono un tutt'uno nella visione aziendale Cetus: personale,

immagine, marketing, prodotto, commercio.

Comunque il costo di ricerca da parte delle società specializzate è predefinito a monte e non mi da sorprese, il che favorisce la politica di controllo costi a bilancio."

Molino: "da noi si presentano tutti perché gioca la nomea di azienda in espansione e mi ricollego a quanto ha affermato il Dott. Rizzi. Godendo di una buona immagine, abbiamo il 100% di risposte al colloquio, rispetto quelli chiamati. Per fare effettivamente il colloquio, anche se siamo solo in 20 unità chiamo degli specialisti che vengano in azienda; in tal modo incremento lo spessore di considerazione della società percepito dai candidati e mi avvalgo di servizi effettivamente specialistici."

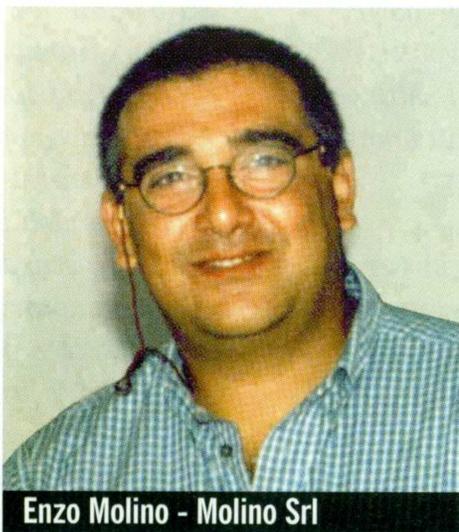
Rizzi: "i colloqui vengono fatti da me personalmente in prima battuta, con l'imprenditore in seconda ed infine in azienda per il terzo ed ultimo colloquio definitivo con firma del contratto. La percentuale di risposta dipende da come sono stato messo in condizioni di poter presentare l'azienda nell'immaginario del candidato. Normalmente, si aggira sul 70% dei chiamati, e la percentuale di successo è del 90%, ovvero che la scelta fatta dallo Studio poi venga accettata dal cliente è in questo ordine di idee."

Siete coscienti che la selezione non la fate solo voi al candidato, ma mettete in discussione l'immagine della vostra società richiedendo colloqui a nuovo personale?

Toscano: "naturalmente, forti dei nostri 75 anni di attività lavorativa nello stesso settore (siamo fra le aziende italiane più longeve) riteniamo di essere il meglio sul mercato nella nostra zona."

Pizzo: "credo che l'assunzione di una persona debba basarsi su di una reciproca conoscenza il più possibile veritiera. Nel caso un candidato si dimostri difforme dalla valutazione che inizialmente era stata fatta, l'azienda si trova a gestire delle difficoltà; ma quando il dipendente riscontra delle divergenze tra l'organizzazione interna e quanto raccontatogli, si rischia che sviluppi una scarsa propensione alla condivisione e, pertanto, non si sente parte del gruppo nel quale è stato inserito. In entrambi i casi a farne le spese è l'azienda ed il suo equilibrio organizzativo. Questa

è una delle motivazioni che ci porta a far leva sui punti di forza della società, ma anche a chiarire eventuali difficoltà che si potrebbero incontrare una volta fatto proprio il ruolo, e lo facciamo in sede di colloquio, a garanzia che la scelta nostra e delle persone sia, fin dall'inizio, data da una comunione di intenti. Questa chiarezza ci consente un dialogo che ha come obiettivo il miglioramento, sia aziendale che professionale.



Enzo Molino - Molino Srl

Petrini: "cerchiamo delle persone con forti motivazioni e ovviamente quelle che ci sembrano le migliori in linea con i programmi della nostra azienda. Comunque, al di là della società di ricerca del personale, alcuni miei collaboratori fanno dei colloqui prima di sottoporli a me ed è qui che sento il polso dell'immagine aziendale come viene percepita dai candidati. Quindi "ascolto" il mercato ed apporto le varianti alla mia struttura anche dai colloqui di selezione."



Rizzi: "il problema non è di poco conto perché una vera fatica nel trattare con i candidati è saper "spendere" bene il nome dell'azienda cliente che mi incarica della ricerca. Per certe posizioni mi trovo favorito perché, come consulente, ho modo di capire molti aspetti dell'azienda e posso tratteggiare un quadro completo ed aggiornato di chi si affaccia sul mercato per assumere. Sicuramente, oggi, l'immagine dell'azienda che ricerca è un fattore critico che va pensato a priori. Sbagliare questo tratto significa non poter ambire a prendere i migliori o comunque le persone effettivamente capaci."

Se esistesse una "banca dati" con profili pre-selezionati, magari a livello di associazione, o camera di commercio riterreste questo un buon ausilio?

Toscano:

"non riteniamo necessaria una banca dati".

Molino: "per noi è ininfluente".

Rizzi: "non sarebbe mai adattabile alle diverse necessità".

Come considerate i curricula che pervengono nella vostra azienda?

Toscano: "i curricula li leggo sempre in prima battuta e segno delle annotazioni sul tipo "interessante per ...oppure necessario ai fini restyling sala" oppure "supporto amministrativo" oppure "totalmente da scartare" in quanto culturalmente non in linea con le esigenze aziendali. Normalmente preferiamo i curricula esaustivi che saranno, in ogni caso, seguiti da colloquio".

Rizzi: "ognuno che mi manda un curriculum, sia spontaneo che richiesto, rispondo, per lettera od e-mail, come Studio. Oltre a questo aggiorno la posizione, del singolo candidato, per lettera, ogni anno, rendendo noto quante volte sia stata presa in considerazione la posizione in oggetto."

Pizzo: "il livello aziendale abbiamo della documentazione di riferimento, che chiediamo di compilare a chi si presenta con una richiesta di colloquio, ma personalmente preferisco leggere i curricula, perché sono la prima forma di contatto con la persona, con i suoi schemi mentali e preferenze. Ritengo che un'eccessiva semplificazione aiuti solo a fare ordine nei data base, ma perda

molto della capacità espressiva del candidato."

Petrini: "quando mi capita di leggere i curricula lo faccio personalmente coinvolgendo anche il nostro direttore generale; in questo tipo di attività mi confesso, comunque sereno, ma con una gran voglia di non sbagliare! La domanda che faccio spesso è "Quali sono le tue motivazioni? Quali i tuoi desideri professionali? Lei è disposto a fare sacrifici per arrivare agli obiettivi? " Pochi hanno la luce dentro agli occhi"

Molino: "tutti i cv pervenuti in azienda vengono letti da me, e mi piace verificare il formato scelto per "spiegarsi" perché delinea la fantasia di chi scrive. Accento a me l'esame primo dei curricula, perché il fattore umano presente in azienda è quello che mi consente oppure no di espandermi sul mercato. Debbo conoscere tutto dei miei e saperne sostenere la posizione per ognuno senza diventarne il papà".

Gli eventuali test usati nel processo di selezione, debbono servire ad uno scopo ben definito che sia trasparente a tutti gli interessati. Il ricorso al test, per il solo suo amore è cretino, oltre che costoso! Voi ne fate uso?

Toscano: "in effetti non abbiamo mai quantificato il costo di ricerca in quanto se il candidato ci soddisfa riteniamo che il ritorno ci compensi delle fatiche avute. Non facciamo uso di test".

Pizzo: "il tempo di ricerca dipende dagli skill richiesti, ma anche dalla contingenza nella quale ci si trova nel cercare una nuova figura. Eventuali esigenze di assunzione nel brevissimo termine, portano a fare valutazioni diverse rispetto ad una normale fase di selezione. Il costo di ricerca rientra nel budget, per singola divisione già predisposto. Riteniamo comunque di variare l'importo di costo a seconda delle proiezioni che vogliamo assumere sul mercato. Il criterio di valutazione di costo, per la ricerca, viene comunque quantificato sia in termini di tempo che di spese vive. Nel primo aspetto c'è il conteggio dell'impegno in termini temporali che è prevalentemente riferibile al costo delle persone coinvolte nei diversi processi, mentre la quantificazione dei costi generali considera i mezzi quali le inserzioni nei giornali o il ricorso a data base esterni".

Petrini: "non facciamo uso di test in quei colloqui che svolgiamo direttamente in azienda ed il costo di ricerca è pre-definito grazie alle nostre scelte operative già dette".

Molino: "fermo restando che la selezione, come ho detto, la esegue personale specialistico, apprezzo non tanto il test quale foglio bianco su cui mettere le crocette, o ambientazione di discussione come i colloqui di gruppo, ma altre forme di test

formulando un certo tipo di domanda anziché altre in fase di colloquio. Non apprezzo le troppe teorie che circolano in ambito selezione”.

Rizzi: “io invece faccio ampio uso di test, mi costano una fortuna, ma convergo con tutti sul fatto che il test non è significativo, se questo è singolo, non se appartiene ad una serie di criteri di rilevazione tali da offrire un ampio spettro di analisi della personalità”.

Che tipo di domande fate al candidato?

Toscano: “le domande che facciamo riguardano anzitutto la conoscenza del candidato (studi, situazione familiare, patente, hobby, aspirazioni e attitudini). La domanda che raramente mi sento rivolgere è la possibilità di crescita e fino a che punto. Probabilmente ciò è una costante dei giovani aspiranti lavoratori che ritengono di dover cambiare parecchi posti di lavoro prima di trovare l'azienda partner ideale. Soprattutto siamo sempre sereni nell'affrontare la selezione del personale, perché desideriamo trasmettere serenità e fiducia nel nostro

operato al candidato, certi che possa in futuro trovarsi a lavorare in un'azienda al top delle proprie possibilità.”

Pizzo: “lo stile dell'intervista risente molto della capacità dell'intervistatore! Una certa esperienza consente di gestire più armoniosamente un momento che è considerato “critico” per molti, senza togliere professionalità e chiarezza d'intenti. Un buon intervistatore sa cosa deve cercare nei candidati e riesce a farlo, mettendo a proprio agio le persone, dando la possibilità d'esprimersi ed ascoltando molto!

Bisogna poi avere sempre presente il contesto lavorativo nel quale il candidato potrebbe essere inserito, così da poterne valutare anche l'eventuale compatibilità caratteriale. Le qualifiche necessarie sono stabilite in relazione ai requisiti richiesti per lo svolgimento di una determinata mansione ed il colloquio viene mutuato a seconda della figura cercata”.

Petrini: “non seguo uno schema, a seconda del candidato, lo guardo dritto negli occhi e cerco di capire la sua stoffa umana”.

Rizzi: “oltre l'intensa attività di test, le domande che lo Studio rivolge al candidato esulano ormai gli aspetti personali, per entrare in un'area squisitamente tecnica. Significa offrire argomentazioni di discussione pertinenti alla carica ricercata. Il magazziniere, ad esempio, deve potermi assicurare su una concezione di spazio che sia da 110 su 100, questo è l'ordine di misura, così il banconista cerca di farlo innervosire per capire il suo punto di rottura etc..

Quindi le domande sono un'applicazione pratica del prossimo impiego, forte di una studio della

personalità che i test mi hanno offerto”.

Molino: “il personale specialistico che presta la sua opera di selezione per noi deve, su mia esplicita richiesta sondare, in proiezione, la capacità di immaginazione del candidato. Mi spiego. Se oggi come oggi il soggetto è in una certa condizione, potrebbe anche andarmi bene, e, normalmente le candidature sono tutte e sempre di basso profilo; io ricerco la “capacità di crescita” nel collaboratore. Quanto ed in che tempi, il camionista, il magazziniere, l'agente, è in grado di crescere nel contesto della mia azienda? Ecco la domanda che mi preme! Essendo la mia azienda fortemente votata alla crescita, ho la necessità di circondarmi di persone che abbiamo l'attitudine a pensare anche se, nella sola fase di selezione sono arrugginite o nessuno ha chiesto loro questo tipo di proiezione.”

Nella gestione del colloquio usate o fate applicare determinati criteri?

Toscano: “preferiamo una tecnica esplorativa con amplificazione (se è il caso) su progetti di concorrenti per finire con una sintesi fatta dallo stesso aspirante e capire, quindi, le capacità di apprendimento.”

Pizzo: “la risultante di un colloquio è data da diversi fattori che si integrano all'interno dell'intervista, quali domande brevi e spesso “aperte”, (così da avere informazioni personali e soggettive), e momenti di ascolto. E' sempre importante chiedere cosa piace fare, perché ci si sente pronti per cambiare lavoro e fare esperienze nuove, cosa si vorrebbe ottenere dalla nuova mansione ecc., insistendo dove il candidato ha dimostrato una scarsa chiarezza di intenti. Esistono “tecniche esplorative” che aiutano a comprendere idee o propensioni senza che si influenzino le risposte, ma è fondamentale avere un approccio professionale, ma disteso e cordiale. Credo che quello che ci si vorrebbe sentire dire sia che c'è voglia di fare parte del gruppo, e la propensione di chiedersi cosa si potrà fare per migliorarlo e consolidarne l'equilibrio. Delle buone relazioni personali sono, e saranno sempre, un elemento fondamentale per la buona riuscita di ogni progetto.”

Petrini: “Ribadisco che non credo nello stile predefinito di intervista, mi affido al contatto con il candidato di volta in volta.”

Rizzi: “mi associo al punto di vista del Dott. Toscano, in fin dei conti è il candidato che deve trarre le conclusioni del suo iter di avvicinamento caratteriale alla realtà sociologica del mio cliente.”

Molino: “ci tengo che le persone venute da noi a sostenere un colloquio, poi possano tornare e siano interessate nuovamente per ulteriori ricerche, al fine di mantenere un nome ed immagine nella zona dove opero. In questa maniera nasce un feeling che si fa anche consumo dei miei prodotti perché il mancato magazziniere non ha astio con la mia ditta ma ne diviene cliente, ad esempio.” U



Leopoldo Rizzi - Studio Rizzi & Partner