Strumenti e metodi per la selezione del personale

scritto da goal | 16 Giugno 2017

di Simone Romano*

Come impostare un processo di selezione strutturato e affidabile, allo scopo di assumere persone in linea con le esigenze aziendali, richiede competenze e strumenti adeguati. L'ingresso di una nuova risorsa all'interno di un'organizzazione è un evento che si colloca in un ciclo più ampio e complesso della c.d. gestione del personale. Questo comporta che è necessario avere bene in mente quale percorso la persona inserita dovrà seguire da lì in avanti, quali sfide affronterà e come ci aspettiamo che le affronti. Detto questo, a livello operativo possiamo affidarci a strumenti pratici per rilevare le caratteristiche specifiche del ruolo professionale, al fine di conoscere con certezza quali siano le peculiarità della persona necessarie per occupare ed agire nella specifica posizione lavorativa. Ogni processo di selezione efficace, a monte, prevede una necessaria fase di *job analysis* (j.a.) e *job evaluation* (j.e.), concetti che spesso in questo caso si sovrappongono. Per entrare nel merito, il processo di *j.a.* prevede la raccolta di informazioni da diverse fonti (intervista al management, ai responsabili di funzione, ai capi settore, alle persone che ricoprono un ruolo di gestione/ coordinamento di risorse umane), in modo tale da poter facilitare la comprensione dei compiti previsti dal ruolo e dei requisiti richiesti (anche rispetto alle "declinazioni" comportamentali che si rilevano come necessarie). All'interno di questo processo è prevista una *job description* (j.d.), ossia la descrizione analitica delle attività, mansioni e processi che la persona dovrà agire per quel ruolo. Questa fase è necessaria per analizzare in maniera dettagliata le diverse attività previste per la

posizione, facendo attenzione inoltre a segnalare quali sono le responsabilità principali che dovrà sostenere la nuova risorsa. È particolarmente interessante fare questo lavoro in ottica preventiva, nel momento precedente l'apertura della selezione, in questo modo è possibile anche per la direzione comprendere più a fondo quello che realmente sta cercando nella rosa di candidati con cui si confronterà. Altri aspetti da segnalare sulla *j.d.* fanno riferimento a se la persona dovrà gestire collaboratori, rintracciare con quali figure interne ed esterne si dovrà relazionare. L'obiettivo è comprendere quale sia il sistema in cui sarà "inserita" la persona. Dal punto di vista tecnico la definizione della *j.d.* è un must della gestione delle risorse umane, in mancanza di questo primo riferimento aumenta il grado di incertezza del processo, con il rischio di non avere una visione d'insieme sulla posizione lavorativa e sul contesto in cui dovrà operare. Proprio da quest'ultima relazione – posizione lavorativa e contesto lavorativo – vale la pena fare una specifica ulteriore: i ruoli professionali possono anche presentare la stessa *job title* (j.t.) e le stesse caratteristiche, ma avere pesi e valori diversi a seconda del contesto aziendale. L'analisi del contesto, infatti, è necessaria al fine di sapere in che tipo di ambiente lavorerà la persona, quali caratteristiche personali dovremmo ricercare affinché ci sia una corrispondenza funzionale con le richieste del ruolo e dell'ambiente organizzativo specifico. Per fare un esempio: all'interno di una selezione per IT Manager è importante sapere se la direzione aziendale ricerca una persona più veloce nel prendere decisioni in autonomia, che insiste verso i propri obiettivi anche in situazioni di maggiore incertezza, oppure, se la direzione aziendale cerca un candidato più attento alla pianificazione, alla gestione del personale e alla delega, all'analisi del prodotto/servizio prima di portare a termine un processo. La *j.t.* è la stessa, tuttavia le attitudini richieste alla persona (candidato) sono profondamente diverse. Questo elemento, talvolta dato per scontato, è fondamentale per comprendere quali siano le

caratteristiche che il nuovo lavoratore deve avere per essere subito efficace per quel ruolo in quel determinato contesto.

Fatta questa considerazione sulle caratteristiche del contesto lavorativo possiamo spostare il focus sulla persona (candidato) e sulle sue peculiarità. Per fare ciò ci avvaliamo di un'analisi sulla *person specification*, ossia l'insieme delle capacità, competenze e attitudini che dovrebbe possedere il candidato per essere considerato idoneo. Metteremo in luce due macro categorie di competenze da cercare. Faremo riferimento al concetto di *hard skill*, competenze che la persona ha sviluppato attraverso percorsi di studi ed esperienze lavorative in cui ha potuto mettere in pratica ciò che aveva appreso durante gli anni di acquisizione delle conoscenze, concentrandosi in questo modo sul tipo di percorso professionale da cui vogliamo attingere più candidati. Dobbiamo fare attenzione anche a descrivere le *soft skill*, ossia l'insieme di risorse che aiutano la persona ad affrontare il contesto e le richieste del lavoro, che possono potenziare l'applicazione delle competenze tecniche e, quindi, della prestazione. In questa fase è utile dare un valore, un peso rispetto all'importanza di agire un comportamento con più facilità piuttosto che un altro. Per renderlo anche più osservabile dobbiamo provare a descrivere come ci aspettiamo che la persona che assumerà quel ruolo si comporti, identificare i processo in cui sarà coinvolta e descriverli dettagliatamente, ad esempio: rispetto alla leadership si può descrivere come la persona dovrà delegare e dare gli obiettivi ai propri collaboratori, come vogliamo che medi nelle relazioni, durante i conflitti, come dovrà motivare gli altri ad andare a risultato. Questa prassi ci permette di impostare step di selezione più concreti, basati sulle simulazioni, prove, colloqui di gruppo, questionari attitudinali e altre modalità di analisi per valutare se il candidato in questione, oltre a possedere competenze tecniche, sia in grado di agire secondo gli standard richiesti dalla direzione aziendale. Definire tutti questi aspetti ci permette soprattutto di

valutare le qualità dei candidati sulla base di criteri oggettivi, creati ad hoc per selezione, maneggiare dati osservabili e misurabili con il vantaggio di potergli dare un valore comparabile, andando a segnalare punteggi esplicativi delle differenze tra un candidato e l'altro.

L'ultimo tassello è l'analisi, attraverso una *j.e.,* dell'ordine di importanza, difficoltà, frequenza, di una variabile – competenza o comportamento – rispetto all'altra, mettendo in luce quali sono quelle più determinanti per poter agire efficacemente all'interno di quel contesto lavorativo. Non entreremo nello specifico delle tecniche utilizzate per questo scopo, ne citeremo alcune – *job ranking*, *classification method, point method, comparison method*, etc… – in maniera da sapere cosa utilizzare nel caso in cui si decida di investire in un processo di selezione così strutturato. Per progettare un processo di selezione, dunque, è necessario conoscere bene la realtà aziendale, quale tipo di impatto, risultato, modus operandi vogliamo vedere agire per la specifica posizione lavorativa. Partendo dunque dalla conoscenza di "noi stessi" possiamo sapere con maggior precisione cosa ricercare all'esterno e, per farlo, dobbiamo mettere nero su bianco quali sono le caratteristiche della persona di cui abbiamo bisogno per portare sviluppo e nuove risorse nella nostra azienda. Dopo la fase di analisi è possibile aprire la selezione, creare annunci di lavoro che descrivano – più o meno in dettaglio – chi cerchiamo e cosa offriamo (sia in termini di retribuzione, contratto e benefits, che di cultura e clima di lavoro). I canali attraverso cui promuovere l'offerta sono molteplici e principalmente, come ogni cosa presente sul mercato, si dividono in gratuiti e a pagamento. I primi possono essere utilizzati in particolare per due motivi:

- come canali su cui testare la capacità della nostra offerta di essere "attrattiva", di valutarne l'efficacia rispetto al numero di candidature che arrivano e in quanto tempo, di modificarne la descrizione in base ai

feedback che si ricevono anche dai candidati in fase di reclutamento (es: dall'annuncio avevo capito che…, immaginavo che la zona di lavoro fosse quella presente nell'annuncio, invece…);

- per aumentare la presenza sui diversi canali delle nostre offerte, per essere maggiormente visibili e salienti nel mercato del lavoro che offre nuove opportunità, per far "rimbalzare" un annuncio da un sito all'altro aumentando il numero di persone/candidati raggiunti.

Chiaramente investire solo su canali gratuiti può rendere più complesso incontrare candidati molto in linea con le nostre aspettative, rischiando di vedere poche persone che soddisfano i criteri della ricerca. Per questo motivo è molto utile acquistare anche annunci su canali a pagamento, ricordandosi sempre che investire risorse economiche in maniera strutturata attraverso processi basati sulla qualità dell'analisi preliminare e preventiva è una strategia imprenditoriale sempre vincente, anche e soprattutto se si investe sulle persone, risorse umane che danno forma e valore all'organizzazione.

Il primo rapporto tra datore di lavoro e candidato, porta a creare un coinvolgimento per entrambi: da una parte il datore di lavoro conosce e valuta diversi candidati, dall'altra il candidato sviluppa delle proprie considerazioni sull'ambiente nel quale potrebbe trovarsi ad operare. È quindi importante che entrambi facciano attenzione a come ci si presenta sul mercato e per il datore di lavoro, in particolare, come ci si rapporta con i diversi candidati e come essere oggettivi nei confronti delle persone valutate. Gli strumenti descritti finora servono se non proprio a eliminare almeno a depotenziare la soggettività nel giudizio, evitando di investire in un processo alterato da quelli che sono pericolosi personalismi.

I primi momenti di incontro rappresentano l'inizio del processo di socializzazione del candidato con il possibile datore di lavoro, un primo modo per entrare in contatto con la cultura aziendale e le sue caratteristiche principali. All'interno della rosa dei candidati, soprattutto nelle fasi iniziali, non si può sapere chi arriverà fino alla fine e dunque chi sarà assunto. Una volta completato l'iter di selezione, il successo sarà definito dal fatto di aver inserito una persona "in linea" con le caratteristiche definite in fase preliminare e che sarà in grado di agire secondo le aspettative della direzione aziendale. Altro indicatore di successo è sicuramente dato dalla capacità del lavoratore di comprendere nel più breve tempo possibile la cultura aziendale, e trovare le motivazioni a far parte del nuovo contesto, che ha iniziato a conoscere nelle fasi della selezione. Perciò è importante riflettere sul processo di socializzazione al lavoro, il momento in cui il lavoratore si "scontra" con una realtà costruita su regole sociali, attività, tipologie di relazioni, abitudini e modalità operative probabilmente distanti da lui, a cui dovrà "conformarsi" per integrarsi e avere successo. Far adeguare una nuova risorsa ad un sistema per essa nuovo è un processo pieno di vincoli, che possono portare effetti negativi se non viene ben analizzato e, di conseguenza, strutturato. Un processo di selezione ben progettato e svolto consente di evitare le resistenze iniziali del nuovo lavoratore, tuttavia servono anche altri strumenti e metodi da mettere in campo nelle fasi successive che permettano ad entrambi gli attori (datore di lavoro e lavoratore) di entrare sempre più in sintonia e di lavorare insieme, come una squadra. In questo senso, la formazione continua del personale è uno strumento fondamentale per potenziare la creazione di comportamenti condivisi ed efficaci per raggiungere risultati condivisi.

**Dottore in Psicologia*