

SELEZIONE DEL PERSONALE: un'opportunità per il Consulente del Lavoro se praticata consapevolmente

LE TENDENZE CONTEMPORANEE

La selezione del personale è, per i consulenti del lavoro, una attività che, nel prossimo futuro, potrebbe assumere una rilevanza sempre maggiore, anche in una logica di sviluppo del *business* dello Studio.

Obiettivo del presente articolo è quello di stimolare l'interesse di quei Professionisti che ancora conoscono poco questo settore e, nel contempo, mettere in guardia da forme di improvvisazione che possono essere controproducenti, sia sul piano dell'efficacia di questa pratica professionale che sul versante dell'immagine del Professionista stesso presso il proprio mercato di riferimento.

Siamo di fronte a due fattori importanti di cambiamento che coinvolgeranno, in maniera significativa, il mondo del lavoro: molto probabilmente nel prossimo futuro circa il 50% delle attuali posizioni lavorative verrà sostituito da processi di automazione che determineranno una sensibile trasformazione dell'operatività delle aziende.¹ Stiamo assistendo ed assisteremo, sempre di più, ad un aumento dell'occupazione nelle professioni ad elevata specializzazione e, all'opposto, in quelle a bassa qualifica, mentre, contemporaneamente, l'impiego nelle professioni intermedie tenderà a diminuire. È il cosiddetto fenomeno della polarizzazione delle funzioni lavorative.² Il mercato del lavoro mostra un costante spostamento dell'occupazione dalle mansioni di media

qualifica alle mansioni cognitive non routinarie. Pertanto, chi svolge attività con un più elevato contenuto di mansioni di *routine* è esposto a un maggiore rischio di disoccupazione, sia a breve che a medio termine. Più in generale, il lavoro di *routine* è associato a una minore stabilità dell'occupazione e a una maggiore probabilità di incorrere in periodi di disoccupazione.³

Queste tendenze avranno probabilmente impatto anche sui professionisti degli Studi Professionali. Attività routinarie (come il calcolo dei contributi o la realizzazione dei cedolini) saranno soggette ad una sempre maggiore automatizzazione e la standardizzazione di tali processi lavorativi permetterà ai consulenti del lavoro di investire meno tempo in funzioni operative e ripetitive e di avere più tempo da dedicare a compiti strategici e meno operativi. È quindi auspicabile che, a fronte di tali cambiamenti, i professionisti degli Studi si attrezzino per intraprendere percorsi formativi che consentano loro di sviluppare una serie di competenze che si allineino all'evoluzione del mercato al fine di fornire ai clienti un valore aggiunto coerente con le nuove esigenze emergenti.

In questa logica, un'area di competenze particolarmente interessante è rappresentata dalla consulenza finalizzata alla ricerca e selezione del personale, attività di cui le imprese necessitano e che, nella maggior parte dei casi, non hanno le competenze e le risorse per poter svolgere internamente. ➤

1. Carl Benedikt Frey - Michael A. Osborne (2013)- The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

2. Maarten Goos, Alan Manning, and Anna Salomons (2014)- Explaining Job Polarization:

Routine-Biased Technological Change and Offshoring https://eprints.lse.ac.uk/59698/1/Manning_Explaining%20job_2016.pdf

3. Ronald Bachmann, Merve Cim, Colin Green (2018) Long-run Patterns of Labour Market Polarisation: Evidence from German Micro Data <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/1179037/1/102345565X.pdf>

HR&ORGANIZZAZIONE

Tale consulenza può riguardare tutte le fasi “tipiche” del processo di selezione e inserimento, e può essere molto efficace se rafforzata da una *partnership* fruttuosa con chi ha competenze di carattere psicologico⁴,

IL PROCESSO DI SELEZIONE

Le fasi tipiche del processo di selezione e inserimento del personale sono individuabili nei seguenti momenti: analisi del contesto organizzativo dell'azienda committente, individuazione e definizione delle esigenze della stessa, definizione del profilo di competenze e di capacità della candidatura “ideale”, analisi e costruzione del documento “*job description*”, pianificazione e realizzazione del programma di ricerca delle candidature attraverso gli opportuni canali di reclutamento, valutazione delle candidature individuate attraverso appropriati strumenti di *screening* e di selezione, colloquio di selezione per rilevare le competenze e le attitudini, individuazione della rosa dei candidati maggiormente idonei, progettazione e svolgimento delle attività finalizzate all'inserimento lavorativo, assistenza al neoassunto nella fase di inserimento, monitoraggio dell'andamento dell'inserimento.

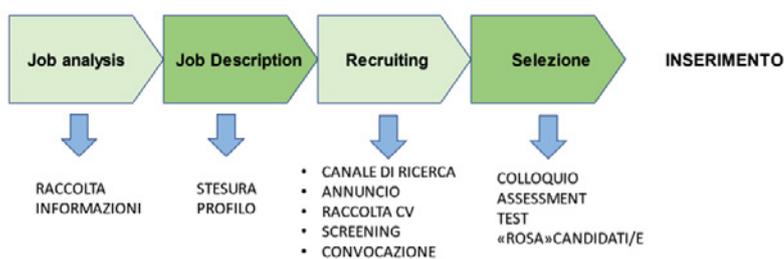
delle mansioni proprie della posizione lavorativa da ricoprire che ha lo scopo di individuare i requisiti e i fattori che la compongono. Per espletare questa fase, occorre procedere con la raccolta delle informazioni utili mediante interviste, *focus group* (una tecnica di indagine qualitativa incentrata sul confronto fra membri selezionati operanti all'interno dell'azienda committente), osservazione diretta del contesto di riferimento, analisi dei documenti aziendali, quali, per esempio, organigramma, mansionari, procedure, contratti di lavoro. La fase di “*Job description*” riguarda la descrizione analitica e formalizzata per iscritto delle principali caratteristiche della posizione lavorativa per la quale si vuole attivare la selezione. Si tratta di descrivere la posizione in termini di: denominazione, scopo, interfacce e rapporti, aree di responsabilità, attività, competenze, attitudini richieste.

Nella mia esperienza personale di formatrice, ho notato che molti professionisti degli Studi Professionali che seguono i miei corsi tendono a confondere “*job description*” ed annuncio. Si tratta di due documenti che hanno scopi diversi: il primo è un documento interno, articolato e dettagliato, che ha l'obiettivo di descrivere in

maniera approfondita i fattori che compongono il profilo di chi si sta ricercando al fine di avere un parametro di riferimento, chiaro e definito, per procedere con le fasi successive del processo di selezione; il secondo è uno scritto sintetico, che contiene i tratti essenziali del profilo ricercato e che si rivolge al pubblico esterno, eventualmente interessato a candidarsi. Di fatto, la stesura del documento “*job*

description” non è affatto sovrapponibile a quella dell'annuncio, ma semmai è la base da cui partire per poter stilare un annuncio ben articolato. Di solito quest'ultimo si compone di

IL PROCESSO DI SELEZIONE



Il processo, così sintetizzato, si compone di fasi che richiedono competenze specifiche ed attività dedicate.

La fase di “*Job analysis*” consiste nell'analisi

4. Protocollo D'Intesa 2009 Consulenti del Lavoro e Consiglio Nazionale Ordine degli Psicologi https://www.psy.it/wp-content/uploads/2015/04/conv_consulenti.pdf

elementi che riguardano i requisiti richiesti al candidato, quali: titolo di studio, esperienze lavorative, competenze specifiche, disponibilità particolari (per es. la disponibilità ad effettuare trasferte, a lavorare oltre l'orario canonico, a lavorare nei *weekend*), requisiti preferenziali (per es. la conoscenza di più lingue), e l'offerta, ovvero le caratteristiche della posizione che possono rappresentare un elemento di attrattività (per es. formazione, incentivi).

La fase di *recruiting* include l'individuazione dei canali attraverso i quali veicolare l'annuncio, la raccolta e lo *screening* dei curricula attività che, apparentemente, sembrerebbe piuttosto semplice, ma che in realtà richiede particolari attenzioni ed accortezze. È, infatti, necessario creare un indirizzo *mail* apposito e dedicato alla ricezione dei curricula relativi a quella posizione e strutturare la raccolta in comparti (per esempio cartelle con nome della posizione e sottocartelle per tipo di valutazione). L'avere sempre come riferimento il documento "*job description*" agevola queste operazioni in quanto permette di confrontare i curricula ricevuti con i requisiti richiesti (riducendo gli elementi di soggettività che possono influenzare lo *screening*) e di evidenziare, per comparazione, la corrispondenza fra fattori ricercati e contenuti descritti in ogni singolo curriculum.

La convocazione dei candidati richiede un'organizzazione ferrea, soprattutto se si decide di utilizzare, oltre allo "strumento" colloquio, anche altri strumenti, come per esempio sessioni di prove individuali e collettive.

GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Il colloquio è lo strumento d'elezione per espletare la fase di selezione ed ha un obiettivo preciso: quello di verificare che il candidato abbia i requisiti necessari per ricoprire la posizione ricercata, e quindi evincere le competenze, attitudini e motivazioni compatibili. Il colloquio serve inoltre ad informare il candidato, in maniera più specifica rispetto a quanto trasmesso mediante l'annuncio, riguardo

alle caratteristiche dell'azienda e della posizione cercata; serve a creare una buona immagine dell'azienda rappresentata e a raccogliere informazioni utili per approfondire quanto scritto nel curriculum. Durante il colloquio, al fine di ottimizzarne i tempi e l'efficacia, è importante seguire una struttura flessibile: ad ogni domanda deve corrispondere un preciso obiettivo di rilevazione, avendo chiaro a quale informazione si intende accedere mediante quel determinato quesito. Nella mia esperienza professionale di affiancamento a giovani selezionatori alle prime armi, ho notato più volte che molte delle domande poste al candidato in sede di selezione rischiano di essere poco finalizzate e tendono a raccogliere informazioni a 360° che risultano poi difficili da decodificare e da utilizzare per effettuare una opportuna "diagnosi" del candidato. Per evitare questo, è opportuno dotarsi di una serie di protocolli di domande funzionali ad accedere alle informazioni che effettivamente servono.

La rilevazione delle competenze, intese come l'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti attivati in un contesto dato, è un passaggio chiave del processo di selezione. Le competenze, sia tecniche che trasversali, sono ciò che una persona dimostra di saper fare, intellettualmente ed operativamente, in relazione ad un obiettivo, compito o attività in un determinato contesto professionale. Le prime (quelle tecniche) consentono al soggetto di svolgere attività specifiche nell'ambito di una determinata professione, sono settoriali, specialistiche, necessarie per poter svolgere adeguatamente alcuni compiti. Le seconde (le trasversali o "*soft skills*") sono invece il complesso delle abilità e qualità che caratterizzano il comportamento professionale di un soggetto e si stanno rivelando sempre più determinanti per favorire il successo professionale di persone e aziende.

Ma quali sono le "*soft skills*", o "*soft talents*"⁵ più importanti nel prossimo futuro e per il lavoro di domani? Ne sono state individuate al- ➤

5. Eric Frazer-(2019) The Psychology Of Top Talent- Paperback.

cune come prioritarie:⁶ pensiero analitico, pensiero critico, apprendimento attivo e strategie di apprendimento, capacità di risolvere problemi complessi, creatività, spirito d'iniziativa, capacità di ideazione e d'innovazione, *leadership* e influenza sociale, monitoraggio e controllo, progettazione e programmazione, resilienza, gestione dello *stress* e flessibilità.

Per rilevare le competenze, in particolare quelle “trasversali”, sono necessari strumenti appositi in quanto l'improvvisazione rischia di vanificare l'efficacia del lavoro di selezione. Lo strumento del colloquio è, fra gli altri, sicuramente un ausilio prezioso in questo tipo di rilevazione, a patto che venga gestito professionalmente e consapevolmente, ovvero con le “giuste” competenze e sapendo fin dove ci si può spingere e dove ci si deve fermare nell'attività esplorativa. Un consulente del lavoro che ha seguito un percorso di formazione dedicato alla selezione del personale avrà meno rischi di incorrere in errori o problemi rispetto a chi sceglie di sperimentarsi in questa professione da autodidatta.

Oltre alle competenze è possibile valutare le attitudini, le predisposizioni a svolgere determinate attività e, quindi, le capacità “potenziali”, e le inclinazioni che, secondo diversi studi, sembrerebbero consolidarsi nel soggetto umano intorno ai vent'anni di vita. Le attitudini, per loro natura, si distinguono dalle conoscenze e dalle competenze che, invece, si possono apprendere lungo tutto l'arco della vita attraverso percorsi di studio e di formazione.

La rilevazione attitudinale è preziosa in quanto è auspicabile assumere un soggetto con un buon allineamento attitudinale al profilo richiesto, sia per facilitare il suo percorso di sviluppo all'interno del contesto lavorativo a cui è destinato, sia per evitare forme di frustrazione (nel soggetto stesso, una volta inserito nella re-

altà lavorativa) correlate ad un eventuale disallineamento attitudinale che, difficilmente, potrà essere totalmente compensato dalla sola “buona volontà” e dai percorsi formativi di sviluppo competenze seguiti. Per rilevare le attitudini durante il colloquio, è possibile avvalersi di uno o più protocolli di rilevazione, ispirati a modelli di riferimento ormai consolidati.⁷

Un altro “oggetto” di rilevazione nel corso del colloquio è la cosiddetta “motivazione”,⁸ intesa come il processo dinamico espressione dei motivi che stimolano individui e gruppi ad avere determinati comportamenti. Riguarda le «buone ragioni» che spingono i soggetti ad intraprendere determinate azioni per raggiungere specifici scopi. Anche in questo caso i protocolli di domande sono utili, ma ancor più utile è la capacità di osservare, da parte del selezionatore, i meccanismi di congruenza fra linguaggio verbale e non verbale del candidato. In tal senso l'allenamento all'“ascolto attivo”, da parte di chi seleziona, è una buona pratica ai fini della comprensione dei segnali che, in sede di selezione, il candidato trasmette.

Ma il colloquio individuale non è l'unico strumento efficace per fare selezione.

Altri metodi, come per esempio l'*assessment center*, hanno il vantaggio di poter effettuare rilevazioni che contemplano il vedere i vari candidati “in azione” ed in relazione tra di loro. L'*assessment center* è un intervento diagnostico di valutazione del potenziale, inteso come l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano presenti in un individuo, ma che non sono ancora state espresse o comunque visibili in qualche occasione. L'*assessment center* serve, per esempio, per valutare le modalità di interazione, lo stile di relazione, la capacità di argomentare e di influenzare, la *leadership*. È opportuno che venga gestito da psicologi del ►

6. Autori Vari The Future of Jobs Report 2020 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/11211/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

7. Roberto Vaccani (2022) Professionalità, attitudini e carriera. Scegliere e sapersi scegliere- Lumi Edizioni Universitarie.

8. Falko Rheinberg (2006) Valutare la motivazione. Strumenti per l'analisi dei processi motivazionali - Il Mulino.

lavoro (o comunque mediante una *partnership* fra consulente del lavoro e psicologo) che hanno competenze adeguate per effettuare correttamente sia la progettazione che la rilevazione di “come” e “cosa” si vuole rilevare. I metodi di indagine utilizzati nell'*assessment* sono solitamente: la dinamica di gruppo (tipicamente la discussione di un caso aziendale, o di una situazione metaforica in cui si richiede, per esempio, di prendere una decisione di gruppo condivisa); il *role playing*, in cui si richiede l'interpretazione di un ruolo all'interno di un determinato contesto proposto (esempio interagire con un cliente); è possibile anche utilizzare dei test psicologici che sono strumenti scientifici che permettono di misurare diversi fattori: attitudini, abilità cognitive, personalità. I test psicologici sono utili strumenti da affiancare ad altri metodi di selezione e possono essere somministrati sia in presenza che on line, sempre con l'ausilio di uno psicologo del lavoro. Certamente l'uso competente di strumenti adeguati di selezione non mette totalmente al riparo da possibili errori di valutazione. Tuttavia, la gestione professionale di tali strumenti riduce di molto le probabilità di incorrere in criticità che possono vanificare l'efficacia della selezione.

LA SCELTA DEL CANDIDATO E IL SUO INSERIMENTO

Una volta fatta la selezione vera e propria, è possibile individuare la rosa di candidati da presentare al committente attraverso alcune semplici azioni quali: comparare le caratteristiche rilevate nella fase di selezione con quelle presenti nel documento “*job description*”, individuare le candidature che hanno maggiori caratteristiche simili a quelle del profilo atteso, scegliere tre candidati idonei da presentare al cliente.

In questa fase, è importante organizzare una sessione di colloqui fra cliente e candidati della «rosa», facendo precedere tale colloquio da una presentazione al cliente, da parte del selezionatore, della «rosa» evidenziando le caratteristiche di ciascun candidato in maniera il più possibile oggettiva. È inoltre opportuno che il selezionatore sia presente ai colloqui fra candidato e cliente al fine di evitare ridondanze ed

anche per intervenire qualora si rendessero necessarie alcune precisazioni sul percorso pregresso. Dopo i colloqui, è importante analizzare col cliente le ragioni delle sue preferenze ed insieme a lui redigere l'offerta di assunzione rivolta al candidato prescelto. Ma il processo non termina con la scelta del soggetto che verrà assunto.

Un aspetto fondamentale del successo di tutto il processo di selezione è la redazione di un piano d'inserimento. Occorre organizzare, insieme al cliente, il calendario degli affiancamenti, le attività di apprendimento specifico, la formazione di cui il neoassunto potrà fruire. Nel calendario saranno inclusi anche i colloqui di *feedback* volti a monitorare l'efficacia dell'inserimento stesso. Per ottimizzare tale percorso, è consigliabile proporre al cliente di individuare un *tutor* a cui il neoassunto potrà fare riferimento nel corso del proprio inserimento in azienda. Il *tutor* è la persona deputata a seguire il neoassunto al fine di garantirne la migliore integrazione nel contesto aziendale, e, in particolare, è il referente principale per il soddisfacimento dei bisogni di orientamento del neoassunto, fa in modo che il calendario di affiancamenti e formazione venga rispettato, si accerta che il neoassunto possa in breve tempo essere pronto ad assumere in autonomia il ruolo che gli è stato affidato.

CONCLUSIONI

Da quanto esposto, si evince che il processo di selezione del personale è un'attività dinamica che richiede sicuramente competenze specifiche, ma che racchiude anche aspetti valoriali di non poco conto: collocare con successo un soggetto in un contesto dove può sentirsi a proprio agio, apprendere, crescere professionalmente e fornire una buona prestazione a vantaggio proprio e dell'azienda, rappresenta un'azione di grande utilità sociale in un contesto, come il nostro, che necessita più che mai di aziende orientate al cliente, efficaci ed efficienti nel dare prodotti e servizi “*ad hoc*”, dove l'apporto responsabile e competente della risorsa umana fa sempre più la differenza.