

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari

Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

Le risorse umane
come elemento strategico nella selezione del personale

MARGAGLIOTTA DANIELA MARIA

Id. Voucher 13344

Indice generale

Introduzione	3
Le risorse umane come elemento strategico nella selezione del personale	4
La Figura del Selezionatore	6
Il Processo di Selezione	9
Annuncio di lavoro	12
Screening curriculare	13
Convocazione e Test	13
Gli errori cognitivi del Selezionatore	17
I meccanismi di difesa del candidato	18
la selezione pubblica	19
La selezione del personale nel Comune di San Giovanni Gemini	19
La selezione del personale nel Comune di Cammarata	21
La selezione privata	23
Bibliografia	26

INTRODUZIONE

La scelta dell'analisi del Processo di Selezione del Personale ha come obiettivo quello di dare una panoramica generale, ma nello stesso tempo minuziosa nelle sue fasi, della figura del Selezionatore, degli strumenti utilizzati per la selezione stessa e dei gap cognitivi a cui vanno incontro sia il candidato che il selezionatore durante il colloquio di selezione.

Il selezionatore rappresenta l'interlocutore sia dei candidati che dell'azienda, ovvero deve soddisfare le esigenze dell'ente che lo incarica di trovare il candidato ideale per un posto professionale vacante e, nello stesso tempo rappresenta colui che si relaziona con l'esaminando.

Partendo da tale presupposto, il selezionatore è colui che stabilisce una relazione con "ogni" candidato, riesce ad intrecciare le storie di

ognuno di loro, deve risultare empatico ma distante allo stesso modo, deve dimostrare l'oggettività dei criteri di fronte all'impellente rischio della soggettività (si pensi all'antipatia di primo impatto nei confronti di un candidato che andrebbe a compromettere l'intero colloquio). Detto questo, risulta ovvio quanto sia complessa nella sua forma mentis la figura del selezionatore. Le competenze che dovrebbero essere acquisite risultano molteplici, la capacità di essere un buon selezionatore non ha dinamiche definite e precise ma risulta essere frutto della personalità, del carattere, della serietà professionale, il tutto ovviamente accostato a strumenti specifici.

Con questo non verrà meno l'oggettività di tale lavoro ma bisogna ammettere che il selezionatore è in primis una risorsa umana che ha a che fare con risorse umane e non con macchinari asettici. Da qui i mille meccanismi e le dinamiche che possono venir fuori, anche impensabili, rappresentano l'elemento più affascinante di una figura come quella del selezionatore. Unità, oserei dire, alquanto dinamica e ricca di stimoli sempre nuovi nel processo di selezione.

LE RISORSE UMANE COME ELEMENTO STRATEGICO NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE

Risorse umane è un termine usato nel linguaggio [manageriale](#) e dell'[economia aziendale](#) per designare il personale che lavora in un'[azienda](#) e, in particolare modo, il personale dipendente. Con questa espressione si vuole evidenziare l'aspetto di valore o [capitale](#) insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue [competenze](#).

L'uso dell'espressione è inteso a sottolineare l'importanza delle risorse umane nell'ambito dell'azienda, il loro essere una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda e l'intero sistema economico, anche se è stato a volte letto come riflesso di una concezione che tende a svalutare la dimensione umana del lavoratore per assimilarlo alle altre risorse aziendali.

Con tale termine si intende evidenziare le capacità, le abilità e le doti individuali, sia innate nei lavoratori che dagli stessi successivamente acquisite, aventi una precisa e determinata utilizzazione produttiva.¹ L'espressione "risorse umane" è oggi utilizzata anche per designare la [funzione aziendale](#) che si occupa dei vari aspetti di un particolare [sistema operativo](#) aziendale, il *sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane*, nel quale rientrano i seguenti [processi](#) concernenti le risorse umane:

- [pianificazione](#);
- [reclutamento, selezione ed inserimento in azienda](#);
- [formazione](#);
- [valutazione](#);
- [carriera](#) e mobilità del personale;
- [politica retributiva](#).

1 Cfr. www.wikipedia.it

Si noti in tal senso che, la gestione delle risorse umane va assumendo un'importanza sempre maggiore nelle aziende, evolvendo dal tradizionale ruolo prevalentemente amministrativo ad uno più marcatamente strategico, vista la centralità che i moderni modelli di management attribuiscono alle risorse umane e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi. In quest'ottica, un rilievo sempre maggiore è assunto dai sistemi di **selezione, valutazione del personale e formazione**. Si nota che l'obiettivo della selezione, ma anche della valutazione e della formazione si sposta verso le competenze dell'individuo ai fini della produttività aziendale. In tal senso le prestazioni lavorative delle risorse umane sono dunque influenzate da diversi fattori. Alcuni sono relativi ai saperi, da una parte il sapere-cosa, cioè una conoscenza sul bagaglio di conoscenze sul proprio lavoro in termini di compiti da svolgere e metodi da utilizzare, dall'altra parte il sapere come, cioè il patrimonio di conoscenze relative alle modalità d'uso della conoscenza teorica.² Altri fattori sono relativi alle disposizioni individuali (attitudini mentali, fisiche e sensoriali di base, assetto motivazionale, sistema dei valori; rappresentazioni del lavoro e atteggiamenti; fattori connessi all'identità personale.

Ed è proprio la valutazione complessiva di questi fattori che consente ad una risorsa umana di essere o meno selezionata e inserita in un contesto organizzativo e produttivo.

Dopo aver definito il concetto di “risorsa umana” o “capitale umano” bisogna delineare l'approccio utilizzato dalle aziende per la ricerca del personale, per il reclutamento e la selezione di esso.

2 *Ivi*, p.1.

1. La Figura del Selezionatore

Questa figura svolge tutte le attività connesse all'acquisizione del personale, contribuendo a costituire lo stock di risorse professionali di cui necessita un'organizzazione aziendale. ³L'Esperto in selezione e valutazione del personale svolge i seguenti compiti:

- raccoglie le indicazioni sulla quantità e la qualità delle risorse umane da acquisire, analizzando le posizioni/ruoli da ricoprire, individuandone le principali caratteristiche (attività, autonomia e responsabilità, ambiente di lavoro, orario), descrivendone i relativi profili (scopo della posizione/ruolo, compiti, relazioni, risultati attesi, risorse gestite, ecc.) e le competenze necessarie. Dall'elaborazione dei profili precisa, predispone ed attua i piani di intervento della ricerca del personale, adottando appropriati strumenti di comunicazione, a seconda del mercato del lavoro a cui si rivolge, del tipo di posizione/ruolo da ricoprire, dei requisiti richiesti, eventualmente attingendo a banche-dati relative all'offerta di lavoro;
- si occupa della selezione del personale, svolgendo attività di preselezione, interviste e colloqui di selezione, attraverso la somministrazione di prove attitudinali e test psicologici;
- sviluppa interventi di valutazione del potenziale che possono riguardare sia personale da assumere che personale già occupato, utilizzando metodi e tecniche appropriate;
- si occupa delle analisi di congruenza tra le competenze identificate attraverso la valutazione del potenziale e quelle richieste dalle posizioni/ruoli da ricoprire sia nell'immediato che in futuro;
- stila la lista dei candidati che appaiono più adatti a ricoprire quelle posizioni o ruoli, anche in un'ottica di sviluppo, e li presenta ai responsabili delle unità organizzative in cui è previsto l'inserimento

del personale, affiancandoli durante la conduzione dei colloqui tecnico-specialistici.⁴

In virtù dei compiti che il selezionatore dovrà svolgere bisognerà che tale figura abbia dunque: conoscenze organizzative di base, informazioni relative alla cultura aziendale, conoscerà il mercato del lavoro, i canali di reclutamento e conoscerà i principali principi della psicologia relazionale legata al sistema motivazionale e alle politiche aziendali.⁵

Per tale ragione risultano di fondamentale importanza le competenze che tale figura dovrà possedere e maturare nel corso dell'esperienza ovvero: dalla “**conoscenza di sé**”, all’ “apertura”, al “possesso di conoscenze” e all’ “impegno” continuo.⁶

- **Competenza come conoscenza di sé.** La conoscenza di sé si fonda sulla comprensione delle modalità con cui si attribuiscono significati agli eventi e significa aver capito il valore dei propri progetti, delle proprie emozioni e della propria immagine confrontata con la rappresentazione che gli altri si fanno di noi.
- **Competenza come apertura.** E' rappresentata dalla tensione ad utilizzare di continuo i dati e le informazioni che di volta in volta si acquisiscano, ristrutturando continuamente il risultato raggiunto.
- **Competenza come possesso di conoscenze.** Competenza vuol dire essere coscienti del fatto che le competenze richieste durante l'attività di lavoro variano con il contesto e le caratteristiche distintive delle persone con cui si interagisce. Gli esperti di selezione e valutazione sono consapevoli della portata e dei limiti delle loro competenze specialistiche forniscono i servizi e usano tecniche, scientificamente fondate, per le quali sono qualificati tramite il titolo di studio, la formazione e l'esperienza.
- **Competenza come impegno.** Gli esperti di selezione e valutazione si

4 *Ivi*, p.3

5 Cfr. C.Cortese A. Del Carlo (a cura di), *La selezione del personale*, Ed. Raffaello Cortina, (2008).

6 Cfr. www.orientamento.it

impegnano a misurarsi con standard di eccellenza costruiti su un continuo sforzo, e nel cercare di migliorare la capacità individuale e del team per fornire risposte che soddisfino il cliente esterno e il cliente interno, il committente ed il candidato.

- Il **“rispetto dell'altro”** che viene richiesto al selezionatore ed al valutatore è costituito e si articola in cinque fondamentali dimensioni, vale a dire la capacità di “ascolto”, la capacità di “collaborazione”, lo spirito di “servizio”, l’ “interesse per il benessere altrui” e la “comunicazione” che il selezionatore ed il valutatore devono saper sempre, contemporaneamente, perseguire.⁷
- **Rispetto dell'altro come ascolto.** Molte possono essere le dimensioni del rispetto. Ma si può parlare di rispetto solo quando è presente la volontà di ascolto che si fa disposizione verso l'altro e sensibilità interpersonale. L'ascolto favorisce la sensibilità diagnostica e la comprensione della mentalità, degli interessi, dei bisogni e delle prospettive degli altri. Invece non c'è rispetto se mancano chiarezza, trasparenza e onestà nel rapporto e se l'altro viene piegato a fini strumentali e nascosti.
- **Rispetto dell'altro come comunicazione.** Si riferisce alle corrette ed esaustive informazioni trasmesse ai soggetti sia nella fase iniziale della selezione e della valutazione (per accertare la loro partecipazione volontaria ed informata), sia durante l'iter di selezione, sia nella fase di feedback finale (orale o scritta). Occorre quindi favorire la comunicazione tra organizzazione e candidati durante tutte le fasi del processo di selezione⁸

Le doti, o meglio le competenze da sviluppare nella figura di un selezionatore ruotano molto attorno alla relazione interpersonale infatti l'attenzione si sposta verso la comunicazione efficace, l'ascolto attivo, l'empatia, l'assertività, il

7 *Ivi*, p.5

8 *Ivi*, p.5

problem-setting e il problem solving.⁹

2. Il Processo di Selezione

La selezione del personale è un processo a due vie, ovvero “biunivoco”, in quanto si snoda attraverso uno scambio di informazioni tra l’individuo e l’azienda (definita **Committenza**), al fine di valutare, con tecniche e procedure specifiche, se il candidato risulta idoneo in termini di competenze per la mansione e il ruolo da ricoprire nell’organizzazione.¹⁰ La selezione serve dunque ad individuare il **candidato idoneo** all’inserimento nella posizione aperta (posto di lavoro).

Per identificare il candidato idoneo il processo di selezione attraversa tali fasi:

- Definizione del Profilo del candidato
- Reclutamento e Convocazione
- Colloquio
- Test
- Prove di Gruppo
- Stesura del profilo psico-professionale
- Valutazione

Bisogna sottolineare che tale processo di selezione del personale inizia dall'**analisi** della domanda che il **Committente**, ovvero l’azienda, pone al **Selezionatore**. Infatti per ottenere la definizione del Profilo Professionale del candidato (definito **Job Profile**) è necessario che il selezionatore entri in relazione con la Committenza, in quanto sarà proprio quest’ultima a far individuare le competenze e le caratteristiche che il candidato dovrà avere per ricoprire la mansione stessa.¹¹ Bisognerà dunque tenere sempre presente le attese della committenza nella scelta del candidato idoneo che raggiunga in quel ruolo

9 Ivi, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del Personale*, p. 5.

10 Cfr. C. Tiralongo, *La Selezione del Personale*, Dispensa Master “Human Resources Management” ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667.

11 Ivi, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del personale*, p. 5.

il più alto “potenziale di successo” in termini di obiettivi da raggiungere.

Per definire il Job Profile, ovvero il candidato ideale in termini di competenze, il processo di selezione attraversa tali step:

- **Job Analysis**
- **Job Description**

Tenendo conto di quelle che sono le attese della committenza il selezionatore procede all’analisi delle caratteristiche della posizione che il candidato andrà ad occupare all’interno dell’azienda. Tale fase viene definita **Job Description** (descrizione del lavoro) ed include:

- Il nome della posizione
- Lo scopo della mansione
- La collocazione gerarchica
- Le responsabilità e le mansioni da svolgere.¹²

La *job description* indica, dunque in particolare, il nome della posizione, le sue finalità principali, le dimensioni, la posizione in [organigramma](#), le principali relazioni con le altre posizioni organizzative, le principali mansioni.¹³

La Job Description viene realizzata attraverso la **Job Analysis**, (analisi della posizione) vale a dire un’analisi dettagliata delle mansioni e dei compiti della posizione lavorativa da ricoprire.

Quest’ultima può essere condotta attraverso tecniche specifiche:

- Interviste con persone che ricoprono la stessa posizione
- Interviste con i superiori
- Osservazione della persona che ricopre tale mansione
- Questionari

Dunque l’analisi del ruolo (“Job analysis”) ha come finalità la definizione delle abilità, delle competenze e degli atteggiamenti che deve possedere il candidato ideale.

12 *Ivi*, p.5.

13 Cfr. www.odmconsulting.it

Al termine di tale processo che mette in opera il selezionatore in relazione al committente viene definito il **Job Profile** del candidato ideale per tale posizione lavorativa.

Si tratta di un documento che descrive con precisione le caratteristiche di un determinato ruolo, nonché le competenze per ricoprirlo con successo.¹⁴

Il Job Profile definirà la **Check List** con requisiti specifici:

- Range di età
- Limiti geografici
- Titoli di studio
- Esperienza professionale

Inoltre verranno individuate delle macro-aree che permetteranno di individuare le capacità e le competenze che il candidato dovrà possedere per l'inserimento nel posto vacante. Delle suddette aree possiamo individuare:

- L'area relazionale-organizzativa, in cui verranno preposti degli indicatori per analizzarla quali: la capacità comunicativa, la capacità di negoziazione, l'assertività, la leadership...
- L'area intellettuale, in cui verranno analizzate le capacità di sintesi, problem solving...
- L'area personale rivolta all'osservazione dell'apertura mentale, della capacità di tollerare lo stress, lo spirito d'iniziativa...¹⁵

Ovviamente tali aree e gli stessi indicatori varieranno in virtù del ruolo da ricoprire e dunque dalle caratteristiche che dovrà avere il candidato. Se ad esempio bisogna selezionare operatore di call center sarà fondamentale esaminare l'aspetto della capacità comunicativa, al contrario tale capacità non sarà indispensabile e ricercata in un magazziniere.

Finita la fase della descrizione delle mansioni e del profilo professionale il

14 Ivi, C. Tiralongo, *La selezione del Personale*, p.8.

15 Cfr. A. Cavalleri, *La valutazione del personale*, Dispensa Master "Human Resources Management", ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667.

percorso di selezione si snoda in tali step:¹⁶

- Annuncio di lavoro
- Reclutamento
- Screening curriculare
- Test
- Prove di gruppo
- Colloqui o interviste
- Assunzione

Analizzeremo tali punti per evidenziare la ricerca da parte dell'azienda di un numero di candidati che abbiano requisiti specifici per soddisfare le esigenze della posizione professionale vacante.

a. Annuncio di lavoro

Tale fase risulta essere uno step cruciale per il processo di selezione, in quanto rappresenta la prima fase della ricerca per il **reclutamento** dei candidati.

Di fondamentale importanza in questa fase risulta essere il job profile ricavato dalla precedente analisi del ruolo e della posizione, in quanto esso permette di poter costruire lo stesso annuncio di lavoro per la fase di reclutamento.¹⁷

Il nodo cruciale della questione sta nel fatto di incappare in degli **errori** che non permetterebbero né al candidato, né al selezionatore né tanto meno all'azienda di raggiungere l'obiettivo prefissato, ovvero l'inserimento nel posto lavorativo.

Infatti, si potrebbero avere due errori che non porterebbero a buon fine il reclutamento, ovvero:

- L'annuncio non è visibile dal nostro **target** di probabili candidati per tale posizione; e questo perché potrebbe essere utilizzato un mezzo non idoneo alla diffusione dell'annuncio. Si pensi a tal proposito ad un

16 Ivi, C.Tiralongo, *La selezione del personale*, p. 8.

17 Ivi, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del personale*, p. 5.

annuncio per ingegneri informatici pubblicato dal selezionatore in carta stampata.

- L'annuncio non cattura l'interesse del nostro target. Si pensi ad un annuncio per teenagers pubblicizzato utilizzando, non solo il mezzo di comunicazione sbagliato, ma anche un linguaggio che poco si avvicina al loro stile comunicativo.¹⁸

b. Screening curriculare

Inizia quindi la ricerca dei potenziali candidati, recuperati dall'archivio o dalle risposte alle inserzioni sui quotidiani o sulla rete, e comincia a prendere vita una cartellina di cv.

"Terminata la raccolta si procede alla spremitura"; inizia cioè quella fase molto impegnativa e selettiva che porta all'identificazione di un mini-gruppo composto da 10-15 candidati da sottoporre ad intervista. Lo screening avviene principalmente sulla base delle esperienze professionali che devono essere ovviamente in linea con quelle richieste dal famoso job profile, senza però sottovalutare il peso di una "buona" lettera di accompagnamento, dalla quale emergono interessi personali e motivazione al cambiamento.

Di fondamentale importanza, oltre al contenuto del cv, la forma in cui esso è strutturato, ovvero l'impaginazione, il carattere, il numero di pagine...¹⁹

c. Convocazione e Test

Il processo di selezione avviene utilizzando di norma tre strumenti ben definiti che all'occorrenza possono anche integrarsi fra loro. Essi sono:

1. Test Psico-Attitudinali;
2. Colloqui di gruppo;
3. Colloquio/intervista individuale;
4. Assessment center;
5. Situational interview.

18 Ivi, C. Tiralongo, *La selezione del personale*, p.8

19 Ivi, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del personale*, p. 5.

Test-Psico-attitudinali

Strumento interattivo che, se usato correttamente, fornisce dati precisi in risposta a quesiti ben delineati sui quali è necessario un intervento interpretativo. I test possono fornire un supporto alla valutazione personale, e rafforzarne l'oggettività. I test misurano una o più competenze e possono essere di vario tipo: test psicologici (prove pratiche, test di capacità cognitiva, questionari sulla personalità), e test di "intelligenza pratica", che valutano competenze specifiche; i test "operativi" chiedono al candidato di eseguire un determinato lavoro, mentre quelli "reattivi" chiedono di scegliere tra una serie di risposte date quella giudicata corretta. Di solito essi vengono utilizzati per evidenziare capacità tecniche, profili psicologici e quando si opera su grandi numeri.

Colloquio di gruppo e individuale

Nel **colloquio di gruppo** i candidati interagiscono fra di loro simulando una situazione con crescenti livelli di difficoltà. Si utilizza questo strumento quando si opera su grandi numeri, quando nel profilo ricercato vi è un'attenzione forte alla capacità di problem solving. Permette di rilevare le seguenti caratteristiche: capacità di cooperazione, collaborazione, leadership, abilità di negoziazione... I selezionatori osservano i comportamenti dei candidati somministrando delle prove ad hoc, ad esempio costruite su dei fatti di cronaca o su dei casi aziendali. Tali prove risultano indispensabili anche per indagare l'area personale dei candidati.²⁰

Nel **colloquio individuale** c'è un confronto diretto ed interattivo tra selezionatore e candidato. Questo strumento viene utilizzato quando nel profilo vi è un'attenzione forte agli aspetti psicologici-comportamentali-sociali. Bisogna però sottolineare che nel colloquio individuale, a seguito della convocazione dopo l'analisi dei cv, nonostante il candidato e il selezionatore non si siano mai incontrati si sono già costruite delle **“impressioni pre-**

20 Ivi, C. Tiralongo, *La selezione del personale*, p.8.

colloquio” grazie alla lettera di presentazione, al curriculum e alla telefonata per la convocazione.²¹

Da notare che le domande nel colloquio di selezione sono un mezzo per ottenere il maggior numero di informazioni sul candidato, per tale ragione bisogna puntare molto sulla struttura delle domande formulate dal selezionatore. In tal senso il **colloquio o intervista** avrà un tema o un’area centrale da analizzare su cui ruoteranno tutte le domande.²² Possiamo distinguere nella strutturazione del colloquio-intervista tre diverse metodologie:

- **Intervista non strutturata:** essa non prevede nessuno schema di domande prefissato, per tale ragione il rischio è quello di perdere di vista l’obiettivo della selezione;
- **Intervista semi-strutturata:** le domande vengono strutturate per l’analisi delle aree di competenza e in parte viene lasciata libertà al candidato di esprimersi. È la modalità più diffusa e attinente alla selezione.
- **Intervista strutturata:** tutti i candidati vengono sottoposti alle medesime domande e le risposte vengono valutate tramite una griglia con le aree da esplorare.²³

Assessment center. È una situazione di laboratorio che permette di osservare ed analizzare comportamenti individuali e di gruppo.

Situational interview. È una tecnica che consiste nel proporre una situazione lavorativa ipotetica per analizzare la capacità di problem solving del candidato. Ad esempio posso chiedere ad un commesso come si comporterebbe con un cliente aggressivo.²⁴

È importante in ogni tecnica del processo di selezione la strutturazione delle domande stesse. Esse devono essere comprensibili, non devono essere chiuse o troppo personali in quanto si potrebbe compromettere l’esito dell’intervista. Non

21 Ivi, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del personale*, p. 5.

22 Cfr. G. Viviano, *La Selezione del Personale*, Dispensa Master “Human Resources Management”, ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667.

23 Ivi.

24 Ivi.

bisogna sottovalutare l'apertura dell'intervista stessa, ovvero la cordialità del selezionatore, e la chiusura del colloquio in quanto il candidato deve conoscere i tempi della selezione e le modalità con cui procederà l'iter selettivo, inoltre il selezionatore deve dare informazioni sul livello di inquadramento e retribuzione.²⁵

3. *Gli errori cognitivi del Selezionatore*

Gli errori cognitivi principali che un intervistatore può commettere sono i seguenti:

- **Stereotipi.** Gli stereotipi sono pregiudizi di gruppo che tendono a rinforzare l'appartenenza al gruppo stesso. I pregiudizi fanno parte di noi, ce li abbiamo tutti: pregiudizi di classe (quelli della mia classe sociale sono migliori degli altri; il candidato è della mia classe sociale, è migliore degli altri); di sesso (le donne sono più sensibili ma meno intelligenti degli uomini); di popolazione (i Napoletani non hanno voglia di lavorare; i Napoletani cantano sempre). Quello che conta è essere consapevole dei pregiudizi, più che combatterli; è una battaglia persa: il pregiudizio è una componente inevitabile di ogni valutazione.

Oltre a ciò l'influenza dei sentimenti personali simpatia e antipatia sono variabili che non c'entrano con il processo di selezione.

- **Effetto alone.** E' un atteggiamento che può mettere in atto il selezionatore associando qualità positive o negative del candidato alla sua persona.
- **Proiezione.** E' un meccanismo di difesa che consiste nello spostare caratteristiche proprie sul candidato influenzando l'oggettività del processo di selezione.²⁶

Bisogna sottolineare che a tali meccanismi di difesa si accostano molti altri elementi che possono influenzare il processo di selezione, quali:

- Le caratteristiche fisiche: espressioni facciali, fisicità, attrattività;
- L'abbigliamento;
- L'aspetto esteriore;
- Il comportamento non verbale: gestualità, postura..
- Il comportamento verbale: stile comunicativo, fluenza nel discorso...²⁷

26 *Ivi.*

27 *Ivi*, C. Cortese A. Del Carlo, *La selezione del personale*, p. 5.

4. I meccanismi di difesa del candidato

Di contro il candidato per manipolare l'interlocutore utilizza delle misure di sicurezza che risultano essere le seguenti:

- **Evasione.** Il candidato tende a dare risposte molto generiche e poco chiare.
- **Seduazione.** Il candidato cerca di accaparrarsi la simpatia del suo interlocutore con dei complimenti.
- **Aggressione.** Il candidato sentendosi minacciato può manifestare tratti di aggressività.²⁸

Spetterà al selezionatore “competente” riconoscere le vere attitudini del soggetto evitando ogni forma di possibile manipolazione da parte del candidato.

LA SELEZIONE PUBBLICA

Nella fase di selezione del personale, descritta nella prima parte dell'elaborato, occorre chiedersi se l'organizzazione, che dà avvio a tale processo, sia pubblica o privata. Analizzeremo, in primis, l'aspetto della selezione nell'ambito pubblico, per avere successivamente un confronto di tale processo nel privato.

Nell'ambito della **selezione pubblica**, dunque riferendoci alle istituzioni della pubblica amministrazione, i processi di assunzione del personale, e dunque la selezione dei candidati, avviene attraverso disposizioni di legge ben precise.

In tal caso dunque, possiamo dire che la selezione avviene mediante **concorso pubblico**.

*Scenderemo nel dettaglio di tale processo facendo riferimento all'esperienza di stage fatta nel **Comune di San Giovanni Gemini** e nel **Comune di Cammarata**.*

1. La selezione del personale nel Comune di San Giovanni Gemini.

La selezione del personale, essendo il comune un'ente pubblico, avviene mediante concorso pubblico. Il concorso prevede la stesura di un bando in cui viene specificata l'esigenza dell'ente di assumere del personale da inserire in organico.

Prima però di andare a bandire un concorso l'ente pubblico, nel nostro caso specifico il Comune, deve analizzare quello che è il cosiddetto “**fabbisogno del personale**” ovvero deve “fotografare” le esigenze dell'ente e del personale nelle varie aree dell'istituzione.

Il comune stilerà il cosiddetto:

- **Piano triennale del fabbisogno del personale**

E' un atto della Giunta che prevede di analizzare l'organico presente in ogni area dell'ente e le possibili assunzioni di cui il Comune dovrà farsi carico. Ovviamente in termini di selezioni e assunzioni del personale il Comune ha dei vincoli finanziari imposti dallo Stato, per tale ragione si evidenzia nel nostro

ente il cosiddetto “**blocco delle assunzioni**”.

Si constata infatti che l'ultimo concorso bandito è quello di “selezione per titoli per la copertura di un funzionario categoria “D3”, area vigilanza, contratto a tempo pieno e indeterminato, stilato nel 2008”. Dunque, dopo l'analisi del piano triennale, si è bandito un concorso pubblico per un posto vacante di vigile urbano.

Il bando pubblico prevede i seguenti requisiti oggettivi per l'ammissione alle selezioni, ovvero:

- cittadinanza italiana;
- idoneità fisica;
- godimento diritti civili e politici;
- posizione regolare nei confronti degli obblighi militari;
- non aver subito condanne penale;
- non essere stati dichiarati interdetti;
- età (minimo 18, massimo non definito);
- possesso di titoli di studio (diploma in Giurisprudenza o equipollenti)
- patente di guida B;
- conoscenza lingua italiana.

La legge 2/68 n. 482 prevede inoltre l'assunzione nell'organico delle “categorie protette”: invalidi di guerra, invalidi di lavoro, di servizio, vedove, orfani...

L'art. 36 del D.L. 29/93 prevede che l'assunzione nel pubblico impiego dovrà avvenire tramite:

- concorso per titoli
- concorso per esami
- concorso per titoli e esami
- corso-concorso
- liste di collocamento

Nel caso specifico del bando di concorso per il posto di funzionario di vigile urbano la selezione è avvenuta per titoli.

Dunque, dopo aver analizzato il fabbisogno del personale, redatto il bando di selezione, e dunque il concorso, si procede alla pubblicazione del bando stesso all'Albo Pretorio, nel sito del Comune, nella Gazzetta Ufficiale, nei Comuni limitrofi.

Le domande, dei possibili candidati pervenute all'Ufficio Protocollo, sono state ordinate cronologicamente e valutate dal Segretario Generale.

L'analisi delle domande, eseguita dal Segretario Generale mediante una griglia di valutazione per titoli, ovvero assegnazione del punteggio in virtù del titolo posseduto da candidato, avviene attraverso l'osservanza del decreto assessoriale del 92.

Da tale valutazione si ha la stesura della Graduatoria Provvisoria, in tale arco di tempo il cittadino può fare ricorso all'ente, in virtù del principio di trasparenza al cittadino da parte della pubblica amministrazione.

Successivamente a tale fase vi è la stesura della Graduatoria Definitiva.

L'assunzione del vincitore prevede l'analisi di tutta la sua documentazione da confrontare con le dichiarazioni della domanda di ammissione. Dopo tale fase si procede all'assunzione per un “periodo di prova”.

2. La selezione del personale nel Comune di Cammarata.

La selezione del personale si attiene ovviamente alle disposizioni e alle procedure della legge riportate nell'analisi precedente.

Quindi abbiamo lo stesso procedimento di selezione e di assunzione in quanto siamo di fronte a degli enti pubblici.

L'ultimo concorso nel Comune di Cammarata è stato bandito nel 1978, posto però rimasto ugualmente vacante.

Nel 2009 invece è stato bandito un Corso-concorso interno all'ente per l'assunzione a tempo indeterminato dei precari.

- **Il punto di debolezza** riscontrato nei due Comuni; per quanto concerne il processo di selezione, consiste in quel meccanismo che consente loro di

evitare di bandire un concorso pubblico anche se vi è un posto vacante (ad esempio in seguito ad un pensionamento). Infatti, il posto lavorativo anche se vacante può essere ricoperto da personale interno all'ente che abbia competenze per ricoprire quel ruolo. Ad esempio si è rilevato che l'area dei servizi sociali manca della figura di un assistente sociale ma eroga lo stesso i servizi mediante altre figure dell'ente. La causa di ciò è il cosiddetto “blocco assunzioni” in quanto l'ente supera i limiti di spesa per il personale.

- **I punti di forza** di tale processo non possono essere rilevati, in quanto bisognerebbe analizzare concretamente cosa accade nel processo di selezione per toccare con mano se effettivamente vi è “trasparenza” nei confronti del cittadino.

LA SELEZIONE PRIVATA

La selezione del personale nel privato, che abbiamo analizzato nella prima parte, avviene in maniera completamente differente rispetto a quello che avviene per il pubblico impiego.

Tale analisi teorica del processo di selezione ha trovato riscontro pratico in un'azienda internazionale quale è quella dell'**Auchan**.

Tale azienda, avendo una visione e una ragione d'essere in cui l'obiettivo è quello di migliorare il potere d'acquisto non può non tenere conto del fulcro centrale della sua organizzazione, ovvero i dipendenti. Se l'obiettivo infatti è quello di soddisfare il **cliente** non si può prescindere dall'avere degli ottimi **responsabili professionali**.

Partiamo dall'analisi dell'organigramma di tale azienda:

- Direttore
- Controllore di gestione
- Responsabile Risorse Umane
- Capi Settori
- Capi Reparto
- Addetti Vendita.

I canali di Reclutamento nella selezione in azienda privata sono differenti dal bando pubblico delle istituzioni analizzato precedentemente.

I candidati possono:

- inviare il curriculum nel sito dell'azienda Auchan per eventuali posti vacanti;
- candidarsi in forma diretta;
- essere chiamati a ricoprire un posto in azienda a seguito di analisi degli elenchi universitari oppure banche dati, giornali...

La Selezione viene eseguita dal Responsabile di reparto che può essere affiancato dal Responsabile Risorse Umane e avviene mediante:

- interviste individuali
- colloqui di gruppo
- test psico-attitudinali
- assessment center.

I requisiti richiesti ai candidati, per l'area personale, sono:

- passione
- impegno
- iniziativa
- autonomia
- leadership
- predisposizione al cliente
- collaborazione.

La selezione potrà avvenire per le seguenti aree dell'azienda:

- ipermercato (commercio, cassa...)
- sede centrale (acquisto, marketing, logistica..)

La possibile assunzione il più delle volte è preceduta da tre mesi di stage in cui gli allievi sono affiancati ad un tutor.

L'organizzazione dell'azienda incentrata su di una visione centrata sulla collaborazione e sul gruppo alimenta l'unione per la realizzazione di un unico obiettivo che è la crescita economica stessa. La cultura aziendale dunque rappresenta un **elemento di grande forza** per la riuscita professionale, anzi possiamo dire che diventa il fulcro attorno al quale ruota la motivazione dei collaboratori.

Altro aspetto positivo è rappresentato dal fatto che il processo di selezione viene ad essere espletato dal Capo Reparto e dunque da colui che è più vicino agli impiegati aziendali. Questo comporta una selezione più congrua nella scelta dei possibili candidati, in quanto il Capo Reparto si presume conosca a pieno le attitudini e le potenzialità che dovrebbe avere un candidato nelle selezioni.

L'organizzazione però non è immune da un **punto di debolezza** alquanto

pressante. Si riscontra nel processo di selezione e di “prima assunzione” un turn-over pregnante, ovvero i candidati selezionati risultano avere un alto livello di motivazione al lavoro che però tende a diminuire, o quasi a scomparire, alla fine del periodo di prova. Questo comporta dunque un **continuo ricambio delle risorse umane** che potrebbe rappresentare un elemento a sfavore dell'azienda stessa.

BIBLIOGRAFIA

C. Cortese A. Del Carlo (a cura di), *La selezione del personale*, Ed. Raffaello Cortina, (2008).

C. Tiralongo, *La Selezione del Personale*, Dispensa Master “Human Resources Managment” ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667.

A. Cavalleri, *La valutazione del personale*, Dispensa Master “Human Resources Management”, ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667

G. Viviano, *La Selezione del Personale*, Dispensa Master “Human Resources Management”, ID Corso 3397/AG/101, Edizione 6667.

SITOGRAFIA

www.wikipedia.it;

www.psicologer.it;

www.orientamento.it;

www.odmconsulting.it;

www.handimpresa.it.