CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane

ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it

Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

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

Elaborato Finale

La ricerca e la selezione del personale

SPINELLO ROSSELLA

Id. Voucher 16288

Indice generale

Parte prima

1. Introduzione 3

2. L'analisi dell'esigenza 4

2.1. La Job Analysis 5

2.2 Il Job Profile 7

3. La ricerca 8

4. La selezione/valutazione 11

4.1. Le Prove Oggettive 11

4.2. Il Colloquio Individuale 12

4.3. Il Colloquio di Gruppo 17

5. I fattori che possono alterare la valutazione 20

6. Le competenze (skills) del buon selezionatore 22

Parte seconda

7. La selezione pubblica nei Comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini. 24

8. La gestione e la selezione del personale all'interno dell' Auchan 27

8.1 L'organigramma dei mestieri nell'ipermercato 28

8.2 I canali di reclutamento e il processo di selezione 29

8.3 Job Description del Responsabile delle Risorse Umane 31

9. Bibliografia 32

10. Sitografia 33

Parte prima

1. Introduzione

La “ricerca e la selezione” del personale costituiscono una parte del processo di acquisizione delle risorse umane in cui l’obiettivo fondamentale è quello di individuare il candidato idoneo ad occupare un determinata posizione lavorativa.

La figura professionale attiva in tale processo, quando ad occuparsene non sia il datore, è quella del selezionatore. Costui opera all’interno di società di consulenza a cui spesso le organizzazioni si rivolgono affinché venga svolta la progettazione e la concretizzazione del processo di selezione del proprio personale, gestendo dunque in outsorcing una parte o la totalità di tale processo[1]. In altre parole, il selezionatore viene a porsi in una posizione intermedia tra l’organizzazione che intende assumere e il candidato che aspira ad occupare una nuova posizione lavorativa[2].

Il processo di selezione comprende tre principali fasi[3]:

- ✓ L’analisi dell’ esigenza
- ✓ La ricerca
- ✓ La selezione/valutazione

[1] Noe – Hollenbeck – Gerhart - Wright 2006.
[2] Colombo 2006.
[3] “Ricerca e selezione del personale”, dal sito Assores.it, http://www.assores.it/SelezionePersonale.asp (Visitato il 18-07-2010).

2. L’analisi dell’esigenza

Prima di iniziare qualsiasi processo di selezione è utile, al fine di individuare nella maniera efficace le caratteristiche e le competenze del candidato ideale, che il selezionatore instauri un buon livello di relazione con la Committenza. Questa può essere rappresentata dalla funzione (per es. il titolare di un’ azienda o di una ditta) che commissiona il processo affidandolo al selezionatore[4].

Questo aspetto è molto importante e non deve essere sottovalutato in quanto solo mediante un buon contatto con la Committenza si possono comprendere al meglio i motivi e le esigenze che hanno portato l’ organizzazione a ricorrere ad un allargamento e/o ricollocamento del personale del proprio organico[5].

Il selezionatore dovrà comprendere, dunque, le ragioni ed il perché si desideri assumere quella determinata risorsa. A tal riguardo gli esempi più comuni sono: per introdurre una professione sino a quel momento mancante, per aumentare il numero del personale in seguito all’ingrandimento dell’azienda, per occupare un posto vacante a causa di un pensionamento o di un licenziamento oppure per maternità[6].

È necessario inoltre definire insieme alla Committenza anche altri aspetti quali: il range di età, il sesso, il grado di istruzione, l’esperienza lavorativa del candidato ideale e il budget economico che verrà messo a disposizione del selezionatore affinché attui al meglio il processo di selezione[7].

Il selezionatore, una volta presi in considerazione questi aspetti e comprese le esigenze della committenza, può redigere una Job Analysis.

[4] Fermi 2004.
[5] Colombo 2006.
[6] Fermi 2004; Colombo 2006.
[7] Fermi 2004.

2.1. La Job Analysis

La Job Analysis[8] comprende la **Person Specification** e la **Job Description**.

La **Person Specification** consiste in una definizione delle competenze tecniche e comportamentali che ci si attende dal candidato[9]. Le principali sono:

- ✓ Saper utilizzare il pacchetto Office, la posta elettronica, Internet e, eventualmente, alcuni software gestionali.
- ✓ Conoscere il mercato di riferimento, le norme contrattuali e le procedure amministrative.
- ✓ Possedere una buon livello di apertura mentale, autonomia, capacità di ascolto, flessibilità, iniziativa, gestione dell'ansia e problem-solving.

La **Job Description** consiste in una descrizione delle caratteristiche e delle mansioni della posizione lavorativa che verrà occupata[10].

A tal fine, il selezionatore può servirsi di utili strumenti quali:

- ✓ L'osservazione diretta del tipo di lavoro.
- ✓ Un'intervista rivolta a chi in quel momento sta ricoprendo quel tipo di mansione all'interno dell'organizzazione.
- ✓ Un "focus group" con persone che svolgono il lavoro.
- ✓ Un'intervista ai superiori delle persone che svolgono la mansione.
- ✓ Questionari da erogare a chi svolge il lavoro ma anche ai superiori.

L'applicazione dei suddetti strumenti risulta più complessa quando il selezionatore si trova nelle condizioni di stilare una **Job Description** relativa ad una mansione lavorativa non compresa nell'organico dell'organizzazione. In questo caso è utile documentarsi anche mediante la consultazione manuali specifici.

[8] De Carlo 2003; Castiello D'antonio 2006; Noe – Hollenbeck – Gerhart - Wright 2006.
[9] Colombo 2006.
[10] Castiello D'antonio 2006.

In seguito è illustrato un esempio di **Job Description**:

- **Nome della posizione**: Segretaria di Direzione[11].
- **Scopo/finalità**: Amministrare un'azienda commerciale.
- **Collocazione gerarchica**: Collabora a fianco del Direttore Generale.
- **Mansioni/responsabilità**: Redigere ed archiviare i documenti aziendali, gestire i servizi generali dell'impresa (corrispondenza, utenze, assicurazioni, locazioni, ecc.), predisporre la partecipazione dell'azienda ad eventi di promozione commerciale o istituzionale, stabilire incontri con gruppi di clienti o altri interlocutori, accogliere gli ospiti dell'azienda gestendo eventuali momenti di attesa, raccogliere gli ordini dei clienti direttamente o attraverso gli intermediari commerciali controllandone e verificandone i dati, trasferire l'ordine alla produzione e/o al magazzino, pianificazione delle consegne, effettuare la contabilità riguardo le operazioni di carico e scarico dei prodotti, compilazione delle bolle di accompagnamento e delle fatture, rilevazione dei dati necessari per il calcolo delle retribuzioni.

[11] "Segretaria di Direzione", dal sito Elsa Morante.it, http://www.elsamorante.it/segretaria.pdf (Visitato il 18-07-2010).

2.2 Il Job Profile

Una volta compilate la Job Specification e la Job Description, il selezionatore può creare il **Job Profile** e cioè il profilo professionale del candidato ideale[12]. Esso è composto dalla descrizione delle competenze e delle caratteristiche che il candidato deve possedere per poter svolgere con successo la mansione lavorativa ricercata dalla Committenza[13].

Il **Job Profile** può analizzare anche la valutazione potenziale e dunque l' eventuale possibilità di crescita professionale e di carriera del candidato dopo l'assunzione[14].

Il selezionatore dovrà redigere una **Check list** in cui verranno elencati i requisiti particolari del candidato ideale[15].

In seguito è illustrato un esempio relativo alla figura professionale della Segretaria di Direzione:

Range di età **Residenza**	25-30 anni. entro la Provincia.
Titoli di studio e Formazione	Diploma di Ragioneria
Esperienza professionale	Almeno 3 anni nel settore di riferimento.
Competenze teniche	Utilizzo dei software gestionali, del pacchetto Office, di Internet, della posta elettronica, del fax.
Conoscenze cognitive	Conoscere le tecniche relative alla contabilità di magazzino, la normativa fiscale utile, la normativa e le modalità operative inerenti con i rapporti con gli intermediari di commercio, gli aspetti giuridici che riguardano i contratti stipulati con i clienti.
Caratteristiche comportamentali	Saper relazionarsi e comunicare in maniera efficace, cooperare e relazionarsi con gli altri, essere flessibile e possedere capacità di problem-solving.
Inquadramento	Contratto di lavoro a tempo determinato, part-time.
Retribuzione	24.000 euro lordi annui.

[12] De Carlo 2003; Fermi 2004.
[13] Ferrari 2003, Castiello D'antonio 2006.
[14] Augugliaro-Mayer 2001; Castiello D'antonio 2006.
[15] "Prove di selezione", dal sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm(Visitato il 18-07-2010); "Checklist" dal sito Wikipedia.it, http://it.wikipedia.org/wiki/Checklist (Visitato il 18-07-2010).

3. La ricerca

Questa fase comprende la preparazione e la pubblicazione dell' annuncio di lavoro che deve essere creato tenendo conto di alcuni criteri, fondamentali per la buona riuscita del processo di ricerca dei candidati[16].

Molto spesso si pensa, erroneamente, che nel redigere un annuncio si debbano adoperare termini tecnici in relazione con il profilo professionale ricercato o si debba usare un lessico ricco e completo[17].

L' obiettivo dell'annuncio di lavoro è quello di catturare l'attenzione del lettore, potenziale candidato, e di comunicargli che è in corso la ricerca di una precisa figura professionale[18].

Prima di ogni cosa, tale comunicazione deve apparire il più possibile visibile, semplice e chiara agli occhi del lettore.

È preferibile che il selezionatore riporti nell'annuncio solo gli elementi salienti e davvero utili per chi lo legge.

Un buon annuncio di lavoro è quello che, innanzitutto, pone in evidenza, come titolo, la figura professionale ricercata e nel quale vengono descritte, in poche righe, le conoscenze e le competenze necessarie al candidato ai fini del reclutamento.

Un altro errore in cui può imbattersi il selezionatore è quello di pubblicare l'annuncio sul media sbagliato e cioè in contesti in cui difficilmente può essere letto dal target di interesse. Ad esempio, se si ricercano giovani da selezionare per la copertura di alcuni posti di "operatore call-center", si sceglierà di pubblicare l'annuncio presso il media da loro più frequentato come Internet e non presso riviste specializzate che potrebbero essere più adatte alla pubblicazione di annunci in cui si ricercano figure professionali più alte[19].

[16] Colombo 2006.
[17] Fermi 2004.
[18] Ferrari 2003.
[19] Palamara-Campi 2001.

Durante questa fase è importante che il selezionatore tenga conto del budget a sua disposizione in quanto la pubblicazione di un annuncio spesso comporta costi non indifferenti.

Scegliere il canale di reclutamento economicamente più conveniente e, allo stesso tempo, più frequentato dal target di interesse può essere considerata la scelta più astuta.

Diversi sono i canali di ricerca a disposizione del selezionatore, essi possono essere sia interni che esterni[20].

Si ricorre al canale di reclutamento interno quando si attinge al Data Base dell'organizzazione in cui sono archiviati i curricula inviati dai candidati oppure quando l'annuncio viene comunicato direttamente ai dipendenti.

I canali di reclutamento esterni sono costituiti da:

- **I Siti Internet** che permettono di pubblicare annunci, i cosiddetti "jobs alert", visibili anche per lunghi periodi di tempo attraverso una procedura facile, veloce e soprattutto conveniente. In questo caso si parla di Web recruiting (o e-Recruiting)[21]. Esistono anche siti specializzati o di categorie professionali che dispongono di banche dati con curricula consultabili[22].
- **I giornali** (quotidiani, riviste specializzate ecc.) in cui vi è una sezione dedicata agli annunci di lavoro. Questo canale è utile per la ricerca di profili professionali alti e con target definiti ma spesso comporta un costo elevato per gli annunci che, inoltre, sono visibili solo per un brevi periodi di tempo[23].
- **Le Scuole, le Università, gli Istituti di Formazione, gli Ordini Professionali**[24].

[20] De Carlo 2003.
[21] Castiello D'antonio 2006; Fermi 2004.
[22] Castiello D'antonio 2006.
[23] Castiello D'antonio 2006.
[24] Castiello D'antonio 2006.

- **Le Agenzie per il Lavoro** che danno "in prestito" personale per brevi periodi di tempo[25].

Un nuovo ed innovativo metodo di reclutamento è quello in cui è l'azienda stessa che, desiderosa di inserire nel proprio organico nuove risorse umane, decide di aprire un proprio canale di reclutamento attraverso la pubblicazione presso il suo sito Internet delle diverse opportunità di lavoro. In questo caso l'annuncio viene definito "job posting"[26].

La pubblicazione dell'annuncio in uno o più canali di reclutamento spesso favorisce la ricezione di un cospicuo numero di curricula. In questo caso al selezionatore risulta quasi impossibile visionarli tutti con la dovuta attenzione, ciò è dovuto al fatto che non possiede del tempo necessario in quanto spesso i tempi di selezione sono molto brevi.

In questi casi viene effettuato lo **screening curriculare**.
Esso consiste in una veloce lettura dei curricula e di una selezione di questi in base a criteri di chiarezza, brevità, incisività ed attinenza al tipo di mansione ricercata[27].

Quindi è fondamentale che il candidato presenti un curriculum completo ma allo stesso tempo breve, facilmente leggibile e in grado di attirare l'attenzione e l'interesse del selezionatore.

Infatti, le fasi successive della selezione saranno rivolte ai candidati i cui curricula abbiano superato lo step dello screening curriculare.

[25] "Agenzia per il Lavoro" dal sito Wikipedia.it, http://it.wikipedia.org/wiki/Agenzia_per_il_lavoro (Visitato il 18-07-2010).
[26] "Job posting" da sito Opsonline.it, http://www.opsonline.it/forum/psicologia-3d/job-posting-30355.html(Visitato il 18-07-2010).
[27] GAndolfi 2003; Ferrari 2003; Castiello D'antonio 2006.

4. La selezione/valutazione

Durante questa fase il selezionatore si serve dei seguenti strumenti al fine di facilitare l'individuazione dei migliori candidati tra quelli convocati:

- Le Prove Oggettive
- Il Colloquio Individuale
- Il Colloquio di Gruppo

4.1. Le Prove Oggettive

Durante questa fase il selezionatore decide di somministrare le seguenti prove di misurazione obiettiva delle caratteristiche professionali e personali dei candidati[28]:

- Test tecnici che mirano a determinare il livello di conoscenza del candidato riguardo le mansioni relative al tipo di lavoro richiesto; essi fanno parte delle prove di profitto in cui per ciascuna domanda esiste sempre una "risposta giusta"[29].
- Test psicoattitudinali sono prove che mirano valutare le capacità logico verbali e le attitudini verso un determinato tipo di lavoro[30].
- Test di personalità attraverso cui si valutano le caratteristiche emotive, caratteriali, le modalità di comportamento e di relazione nell'ambiente di lavoro[31].

Le ultime due tipologie di test rientrano nel gruppo delle prove a carattere psicologico in cui non vi sono "risposte giuste" o "risposte sbagliate" ma

[28] Ferrari 2003.
[29] "Test tecnici" da sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm (Visitato il 18-07-2010).
[30] Ferrari 2003; "Test psicoattitudinali" da sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm(Visitato il 18-07-2010).
[31] Ferrari 2003; "Test di personalità" dal sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm(Visitato il 18-07-2010).

risposte che il candidato "sente di dare" in base ai propri gusti e alle proprie esperienze di vita[32].

Non bisogna dimenticare che il selezionatore può preparare solo i quesiti di profitto mentre quelli di carattere psicologico devono essere richiesti direttamente ai psicologi professionisti.

4.2. Il Colloquio Individuale

Esso consiste in un colloquio tra selezionatore e singolo candidato.
Durante la discussione il selezionatore, dopo aver letto attentamente il curriculum, pone delle domande al fine di costatare di persona che le informazioni riportate sul curriculum corrispondano il più possibile alla verità[33].

L'obiettivo è quello valutare le conoscenze e le competenze del candidato in base a diverse "aree"[34].

Le principali sono:

- L'area generale in cui si chiedono maggiori informazioni riguardo l'esperienza professionale e lavorativa pregressa.
- L'area delle relazioni e della comunicazione in cui si valuta il livello delle relazioni instaurate soprattutto in ambito lavorativo e come il candidato comunica.
- L'area relativa all'adattamento e alla flessibilità fondamentale per capire se il candidato è disposto a lavorare anche in condizioni particolari e impegnative (per es. durante il week-end o al di fuori del turno lavorativo).
- L'area relativa alle capacità organizzative in cui il selezionatore può valutare tali capacità chiedendo al candidato se ha mai

[32] Ferrari 2003.
[33] Gandolfi 2003; Ferrari 2003; Fermi 2004.
[34] Argenteo 2005.

organizzato particolari eventi o sia in ambito lavorativo che nella vita quotidiana.

- L'area del problem - solving in cui viene chiesto al candidato se si è mai trovato in una condizione di difficoltà e con quali mezzi sia riuscito a superarla. Inoltre si gli può proporre di risolvere un ipotetico problema relativo alla posizione lavorativa che andrà a ricoprire. In base alle risposte il selezionatore valuterà il livello di capacità di risoluzione dei problemi[35].
- L'area motivazionale in il selezionatore chiede al candidato perché vuole intraprendere un nuovo tipo di lavoro e cosa lo spinge a farlo[36].

Durante il colloquio individuale è fondamentale creare un'atmosfera aperta e serena che metta il candidato a proprio agio e in cui la comunicazione sia chiara e semplice.
Esistono tre diverse tipologie di interviste:

- L'intervista non strutturata
- L'intervista semi-strutturata
- L'intervista strutturata

L'intervista non strutturata non prevede uno schema di domande preciso e il colloquio viene guidato e sviluppato dal selezionatore che indirizza la comunicazione[37]. I limiti di questo tipo d'intervista consistono spesso in una perdita di vista degli obiettivi del colloquio in quanto è più facile andare "fuori tema".

[35] "I contenuti dell'intervista" dal sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm(Visitato il 18-07-2010) .
[36] "I contenuti dell'intervista" dal sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm (Visitato il 18-07-2010).
[37] Gandolfi 2003; Zucchi 2004; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006; Colombo 2006.

Nell'intervista semi-strutturata invece vengono definiti gli obiettivi che il selezionatore vuole raggiungere. Egli condurrà l'intervista definendo le "aree" da sondare ma allo stesso tempo lasciando la libertà al candidato di muoversi liberamente nella conversazione. Questo tipo di intervista unisce pianificazione e flessibilità in cui si alternano alcune domande prefissate ad altre più spontanee[38].

Nell'intervista strutturata vengono poste le stesse domande a tutti i candidati, con una valutazione delle risposte mediante l'utilizzo di una griglia[39]. Le "aree" da esplorare sono definite prima e sono tratte da una precedente job analysis creata con attenzione.

Due importanti tipologie di intervista strutturata sono:

la **Situational Interview** che consiste in un intervista centrata su specifiche situazioni di lavoro[40]. È necessario definire le domande in base ai "critical incidents" (situazioni critiche) inerenti alla mansione lavorativa: si fa immaginare al candidato una situazione di lavoro in cui bisogna risolvere un problema e si valutano le sue decisioni a tal riguardo. Questo tipo di intervista porta il selezionatore a conoscere le capacità nascoste soprattutto nei profili junior.

Diversa è invece la **Behaviour Description Interview**. Questa intervista si basa sull'assunto secondo cui il migliore indicatore di un comportamento futuro risiede nel passato[41].

Il selezionatore chiede al candidato di raccontare eventi accaduti durante la sua vita che però hanno un preciso riferimento all'area che l'intervistatore vuole esplorare. In questo caso sarà l'esperienza del candidato di fronte a precise situazioni ad essere valutata.

[38] Gandolfi 2003; Zucchi 2004; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006.
[39] Gandolfi 2003; Zucchi 2004; Argenteo 2005, Castiello D'antonio 2006.
[40] "Situational interview" dal sito Theedge.it, http://www.theedge.it/strumenti/situational_interview/index.html (Visitato il 18-07-2010).
[41] Argenteo 2005.

Una maggiore strutturazione dell'intervista garantisce una migliore valutazione ma non è adatta per i profili alti come quelli di tipo manageriale.
Un altra particolare tipologia di colloquio è la **stress interview**.
Si tratta di un particolare tipo di colloquio in cui il candidato viene aggredito verbalmente o semplicemente trattato in modo scortese al fine di verificare la sua resistenza allo stress, la sua capacità di reagire a interlocutori difficili o per osservare come reagisce sotto pressione[42].

La "stress interview" può essere rivolta, per esempio, a chi potrebbe avere a che fare con un futuro capo irritabile o chi vorrebbe lavorare nel ambito delle vendite. In questa pratica vi è una gestione troppo brusca dell'incontro e, per questa ragione, a volte viene adottata una sorta di tecnica mista: all'inizio si imposta un colloquio in un modo cordiale e poi, acquisite e fornite le informazioni utili, si inverte rotta cambiando stile di comunicazione.

Di solito il selezionatore alterna lunghi silenzi a provocazioni con l'obiettivo di "spiazzare" il candidato. Alcune volte, si mostra annoiato, risponde al telefono, esce e entra dalla stanza per parlare con qualcuno. Comunque, questo non è l'unico tipo di colloquio a cui si sottopone un candidato.

La **panel interview**. Durante il colloquio si possono impiegare contemporaneamente più intervistatori. Ogni intervistatore può raccogliere informazioni ed esprimere delle valutazioni, da riportate in apposite griglie, che verranno confrontate a fine intervista al fine di pervenire ad una valutazione complessiva finale[43].

Le domande devono essere comprensibili, evitando le domande chiuse in cui il candidato è costretto a rispondere o "sì" o "no" e preferendo domande aperte (per es. cosa…?, come…?).

Domande personali[44]

[42] Gandolfi 2003. "L'intervista di selezione stressante" dal sito Lavoro.Corriere.it, http://lavoro.corriere.it/AltreGuide/L_intervista_di_selezione_stressante_4379782.htm (Visitato il 18-07-2010).
[43] Gandolfi 2003.
[44] "Domande del Selezionatore" dal sito ObiettivoLavoro.it, http://www.obiettivolavoro.it/italia/content/domande-del-selezionatore (Visitato il 18-07-2010).

- mi parli di lei
- quali sono i suoi obiettivi professionali?
- ci dica quali sono i suoi principali difetti e le principali qualità
- mi descriva una sua giornata di lavoro tra 5 - 10 anni
- qual è stato il suo più grande fallimento e il Suo maggior successo?
- da quanto tempo cerca lavoro? come mai da così tanto?
- quale è il suo lavoro ideale?
- come prende una decisione importante?
- che hobby ha?

Esperienze professionali e formazione[45]

- riassuma brevemente il suo curriculum
- come ha scelto il corso di studi?
- perché sta cercando un altro lavoro?
- perché ha accettato l'ultimo lavoro?
- cosa pensa del suo attuale datore di lavoro?
- che cosa pensa dei suoi colleghi?
- che cosa le piaceva di più e cosa di meno nel suo impiego precedente? e in quello attuale? .

Lavoro proposto[46]

- perché si è candidato?
- cosa conosce della nostra azienda?
- quale è l'immagine pubblica della nostra azienda?
- ritiene di possedere l'esperienza adeguata per questo lavoro?
- qual è la sua aspettativa economica?

---

[45] "Domande del Selezionatore" dal sito ObiettivoLavoro.it, http://www.obiettivolavoro.it/italia/content/domande-del-selezionatore (Visitato il 18-07-2010).

[46] "Domande del Selezionatore" dal sito ObiettivoLavoro.it, http://www.obiettivolavoro.it/italia/content/domande-del-selezionatore (Visitato il 18-07-2010).

4.3. Il Colloquio di Gruppo

Durante questo tipo di colloquio il selezionatore osserva come si comportano i candidati all'interno di un gruppo cercando di valutare come ognuno di essi si relaziona e come comunica con l'altro[47].

Attraverso il Colloquio di Gruppo si possono rilevare diverse caratteristiche quali la leadership, il livello di comunicazione, la capacità di esprimere le proprie idee, di convincere gli altri o di cambiare la propria opinione[48].

L'argomento della discussione viene scelto dal selezionatore e può basarsi su vari argomenti (per es. fatti di cronaca, casi aziendali ecc.).

Durante la discussione del gruppo il selezionatore, coadiuvato eventualmente anche altri osservatori, cercherà di valutare il comportamento di ciascun candidato mediante l'uso di apposite griglie costruite in funzione degli aspetti da rilevare[49].

L' **Assessment Center** è uno strumento di valutazione che consiste nell'osservazione del comportamento che le persone mettono in atto sia individualmente che in gruppi nel corso di simulazioni che riproducono determinate realtà[50].

L 'Assessment Center è strutturato in tre fasi[51]:

- somministrazione dei tests
- dinamiche di gruppo a ruoli liberi e a ruoli assegnati
- colloquio individuale e feedback (restituzione)

Obiettivo primo ed ultimo è quello di selezionare efficacemente e rapidamente un gran numero di candidature in un breve periodo di tempo.

---

[47] Gandolfi 2003; Ferrari 2003.
[48] Ferrari 2003.
[49] Augugliaro-Majer 2001.
[50] Gandolfi 2003; Augugliaro-Majer 2001; De Carlo 2003; "Cos'è un assessment center?" dal sito Lavoro.Corriere.it, http://lavoro.corriere.it/AltreGuide/Cos_%C3%A8_un_assessment_center__htm (Visitato il 18-07-2010).
[51] "Assessment di gruppo" dal sito Niederdorfitalia.it, http://www.niederdorfitalia.info/pagina (Visitato il 18-07-2010).

E' particolarmente efficace per la selezione di giovani neo-diplomati o neolaureati, dove vi siano ancora poche esperienze lavorative e dove non sia ancora chiaro e definito l'orientamento professionale.

Premettendo che prima di iniziare un'azione di Assessment di gruppo viene condotta una approfondita analisi dei bisogni allo scopo di delineare le richieste del committente e gli obiettivi specifici, il percorso di Assessment di gruppo si articola in due fasi principali[52]:

- Prima fase: screening telefonico. Si tratta di contattare telefonicamente i candidati e compiere una prima selezione mediante la compilazione di un questionario elaborato in base alle specifiche esigenze del cliente oltre che alle dimensioni del gruppo da selezionare ed ai requisiti di base necessari per accedere alle fasi successive.
- Seconda fase: incontro con i candidati, che prevede più momenti.
- Assessment di gruppo: consiste nel proporre ai candidati un caso, appositamente elaborato, da gestire e risolvere in gruppo (con gruppi di max 15-17 persone).
- Griglia di osservazione: durante lo svolgimento dell'assessment di gruppo dai 3 ai 5 osservatori annotano su una griglia predisposta i comportamenti dei candidati e la presenza in ognuno di variabili ritenute significative per la posizione in oggetto.
- Consultazione fra gli osservatori: e rilevazione dei punti critici e dei punti di forza degli osservati che vengono approfonditi successivamente, durante i colloqui individuali.

L'auto-valutazione del candidato viene confrontata con la valutazione che l'intervistatore ha compilato in modo da ottenere una griglia riassuntiva e schematizzata che consente una immediata valutazione del candidato. Una volta

[52] "Assessment di gruppo" dal sito Niederdorfitalia.it, http://www.niederdorfitalia.info/pagina (Visitato il 18-07-2010).

raggiunta la decisione sui candidati più idonei, questi verranno presentati al cliente unitamente alla classifica di tutte le candidature prese in esame.

Questo strumento può essere utilizzato per diverse finalità: selezione, valutazione del potenziale, orientamento, sviluppo.

Esistono due tipi di Prove di Gruppo:

La **Leaderless Group Discussion** ossia una discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza del leader. Insieme ad altri 6-8 candidati si lavora su di un compito stabilito in un lasso di tempo dato (dai 40 ai 120 minuti)[53]. Il compito assegnato può essere cooperativo, per esempio se viene chiesto di uscire con una soluzione unanime, oppure competitivo, quando si deve scegliere chi fra i candidati ha svolto il compito in modo migliore. Questa prova mira ad osservare le capacità verbali, lo spirito di gruppo, la leadership, l'abilità di relazioni interpersonali.

"In basket" ossia "nel cestino" è un tipo di prova in cui vengono fornite una serie di informazioni contenute nella corrispondenza che il candidato trova nel cestino della posta[54]. In base a tali informazioni si dovrà discutere con gli altri candidati (che a loro volta ne hanno altre) al fine di prendere delle decisioni che interessano tutto il gruppo. Questa prova mira ad indagare le capacità di organizzazione, di stabilire priorità, pianificare, supervisionare, di delega e gestione del rapporto[55].

[53] "La Leaderless Group Discussion" dal sito Trovare il lavoro che piace. it, http://www.trovareillavorochepiace.it/selezionedelpersonale/provedigruppo.htm (Visitato il 18-07-2010).
[54] "In basket" dal sito Trovare il lavoro che piace, http://www.trovareillavorochepiace.it/selezionedelpersonale/provedigruppo.htm (Visitato il 18-07-2010).
[55] "Prove di selezione" dal sito Pericle.org, http://www.pericle.org/selezione_personale.htm (Visitato il 18-07-2010). .

5. I fattori che possono alterare la valutazione

Il selezionatore, subito dopo il primo approccio con il candidato, costruisce le sue considerazioni in base a delle impressioni che possono influenzare la valutazione finale[56].

Spesso la valutazione può essere influenzata dai seguenti mediatori cognitivi:

- Pregiudizi: quando il selezionatore nel valutare è influenzato da luoghi comuni e giudica in base ai suoi punti di vista (per. es. non vuole che sia assunto un candidato del sud per un posto di lavoro in una città del nord perché pensa che i meridionali non sappiano lavorare)[57].
- Stereotipie: è una considerazione molto semplificata su un gruppo di persone accomunate da certe caratteristiche o qualità (per es. se il candidato ha piercing e tatuaggi allora fa uso di droghe)[58].
- Categorizzazioni: consiste nel giudicare il candidato solo in base alla categoria a cui questo appartiene (per es. se al colloquio si presenta un avvocato allora avrà un linguaggio prolisso e saprà di sicuro parlare bene)[59].
- Effetto alone: quando il selezionatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione facendo dipendere da questo tutta la valutazione[60].
- Proiezione: il selezionatore tenderà a vedere parti di sé , sia positive che negative, sul candidato. Consiste nel "proiettare" sentimenti propri su altre persone[61].
- Effetto indulgenza: quando il selezionatore si lascia influenzare emotivamente e tende ad esprimere giudizi più positivi rispetto alla realtà applicando criteri affettivi[62].

[56] Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006; Colombo 2006.
[57] Castiello D'antonio 2006.
[58] Gandolfi 2003; Castiello D'antonio 2006.
[59] Gandolfi 2003; Argenteo 2005.
[60] Gandolfi 2003; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006.
[61] Gandolfi 2003; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006.

Dall'altro lato, anche il candidato potrà attuare alcuni "meccanismi di difesa" di fronte alle domande del selezionatore[63].

I più comuni sono:

- Evasione: quando il candidato da delle risposte molto generiche riguardo la sua esperienza professionale e formativa[64].
- Seduzione: quando cerca di catturare le simpatie del selezionatore attraverso diversi "escamotage" (per es. fa al selezionatore complimenti inopportuni o giochi di sguardi)[65].
- Aggressione: quando risponde alle domande con aggressività e con un tono incisivo molto spesso perché non vuole approfondire alcuni aspetti del colloquio[66].

[62] Gandolfi 2003; Argenteo 2005, Castiello D'antonio 2006.
[63] Argenteo 2005.
[64] Fermi 2004; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006.
[65] Fermi 2004; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006.
[66] Fermi 2004; Argenteo 2005; Castiello D'antonio 2006

6. Le competenze (skills) del buon selezionatore

Il selezionatore dovrà possedere una buona conoscenza del funzionamento generale delle organizzazioni, del mercato del lavoro in cui egli opera e delle sue normative, delle differenti culture aziendali, delle problematiche relative all'incontro domanda–offerta di lavoro, dei principi fondamentali della psicologia, del sistema motivazionale e delle politiche aziendali[67].

Dovrà conoscere ed applicare a pieno le teorie, i metodi, le tecniche e gli strumenti del processo di selezione e valutazione del potenziale del candidato[68].

Dovrà saper utilizzare le moderne tecnologie informatiche e telematiche (Pacchetto Office, Internet, posta elettronica, software gestionali, ecc.)[69].

È importante la conoscenza di almeno una o più lingue straniere, in particolare l'Inglese.

Fondamentali sono le competenze comportamentali, dette anche "trasversali". Infatti, il buon selezionatore saprà comunicare in maniera chiara ed efficace, farà il possibile affinché il candidato si senta a proprio agio, sarà capace di ascoltare il proprio interlocutore e di porgli le domande in maniera garbata e non invadente, sarà assertivo ed empatico pur riuscendo a tenere le redini dell'intervista e quindi mantenendo il proprio ruolo, inoltre, dovrà possedere una buona capacità di risoluzione dei problemi (problem-solving) e una attitudine ai rapporti umani in quanto la "materia prima" del suo lavoro sono per l'appunto le persone.

Il buon selezionatore saprà assumersi la responsabilità delle scelte fatte durante il processo di selezione e dovrà emettere giudizi coerenti con le esigenze della committenza la quale, non bisogna dimenticare, ha sempre l'ultima parola riguardo l'effettiva assunzione del candidato.

---

[67] "L'Esperto in selezione e valutazione del personale" dal sito Informa giovani Grugliasco. Le serre.org , http://informagiovanigrugliasco.leserre.org/professioni (Visitato il 18-07-2010)..

[68] "Intervistatori e selezione" dal sito Contenuto. Monster. it, http://contenuto.monster.it/5275_it_p1.asp (Visitato il 18-07-2010).

[69] "L'Esperto in selezione e valutazione del personale" dal sito Informa giovani Grugliasco. Le serre.org , http://informagiovanigrugliasco.leserre.org/professioni (Visitato il 18-07-2010).

Il processo di selezione è un processo “a due vie” in cui il selezionatore sceglie il candidato ideale e allo stesso tempo il candidato fa una valutazione nei confronti del selezionatore e dell’ organizzazione che lo assumerà.

È ovvio che il bagaglio di conoscenze e competenze (“imprinting”) del selezionatore verrà acquisito di certo con l’esperienza oltre che di con la pratica.

Infine anche il selezionatore deve seguire un etica, mantenendo il segreto professionale, avendo rispetto dell’intimità psicologica e delle opinioni altrui ed escludendo le prove psicologiche che possano essere percepite come stressanti o “traumatizzanti”[70].

[70] Fumagalli-Di Cioccio 2002.

Parte seconda

7. La selezione pubblica nei Comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini

Il processo di selezione del personale di un organizzazione pubblica rispetta delle precise disposizioni di legge.

I requisiti per l'accesso alle prove di selezione sono suddivisi in:

- Requisiti comuni: cittadinanza italiana, godimento dei diritti politici, idoneità fisica, ecc.
- Requisiti specifici: età massima, requisiti culturali e professionali, ecc.

L'accesso al pubblico impiego è regolato dal comma 3 dell'art. 97 Cost. che prevede la realizzazione di un concorso quale strumento più adatto per regolamentare l'assunzione del personale.

L'art. 36 del D.L. 29/93 e successive modifiche prevede le seguenti modalità di assunzione all'impiego nelle Pubbliche Amministrazioni:

- concorso pubblico per esami
- concorso pubblico per titoli
- concorso pubblico per titoli ed esami
- corso-concorso
- selezione con prove finalizzate a verificare il possesso di specifiche capacità professionali da parte del candidato

Durante l'attività di stage svolta il 12 e il 13 Luglio 2010 presso il Comune di Cammarata (AG) ho potuto apprendere che nell'anno 1999 il Comune ha indetto un **corso - concorso** per l'assunzione di un nucleo di Agenti di Polizia municipale con l'obiettivo di potenziare il Corpo.

In questo caso il personale interno in stato di precariato è stato formato mediante la partecipazione ad un corso di 100 ore che permetteva di acquisire tutte le competenze necessarie allo svolgimento della mansione di Agente di polizia municipale. Si tratta di una mobilità interna.

I requisiti comuni richiesti erano: cittadinanza italiana, godimento dei diritti politici, idoneità fisica (sana e robusta costituzione), ecc.

Il titolo di studio richiesto era il Diploma di Scuola Superiore, per la qualifica di Comandante o Vice - Comandante era richiesta la Laurea in Scienze Politiche, Giurisprudenza, Economia e Commercio ed equipollenti. La prova scritta prevedeva lo svolgimento di un compito di Italiano e di Diritto Amministrativo o Costituzionale.

Il Bando di Concorso venne pubblicato presso l'Albo Pretorio del Comune e sulla Gazzetta Ufficiale.

I concorsi tuttavia non si esauriscono nella forma del concorso pubblico, che prescrive l'apertura della selezione a qualsiasi cittadino in possesso dei requisiti prescritti nel bando. In particolare la prassi della contrattazione collettiva ha più volte fatto ricorso alla deroga contenuta all'art. 97 Cost. per dare vita a forme di selezione sganciate dalla regola generale.

Tra queste rientra senza dubbio la prassi del **concorso interno**. Queste forme di selezione sono largamente utilizzate per consentire non l'accesso di nuovo personale nella pubblica amministrazione, quanto piuttosto la progressione in carriera di coloro che già di essa sono dipendenti. La peculiarità di queste forme di concorso è pertanto insita nell'esclusione dalla partecipazione di tutti coloro che non appartengano già all'organico di quella specifica pubblica amministrazione che indice il concorso.

All'interno di questa categoria la prassi ha poi individuato due tipi di concorso interno:

- quello con "progressioni orizzontali"
- quello con "progressioni verticali"

La differenza tra le due tipologie risiederebbe nel fatto che i primi consentono il passaggio esclusivamente tra diverse posizioni all'interno di una

stessa area (es. se l'area è C, è concorso interno quello che consente i passaggi all'interno della medesima area C, quindi tra C1 e C2 o tra C1 e C3 etc.).

I secondi invece consentono movimenti tra diverse aree o fasce o categorie (ad es. consentono il passaggio di personale da C3 a D; o da B2 a C1 etc.). Le categorie sono:

- Categoria B = accede chi ha un diploma professionale o superiore
- Categoria C = accede chi ha un diploma di scuola superiore
- Categoria D = accede chi ha una Laurea

Durante l'attività di stage svolta dal 14 al 16 Luglio 2010 presso il Comune di San Giovanni Gemini (AG) ho potuto costatare che il concorso interno è stato ampiamente utilizzato presso il Comune, ciò ha permesso di ottenere un avanzamento di carriera e la stabilizzazione dei precari della pubblica amministrazione con contratti a tempo indeterminato.

Inoltre nello scorso 2008 il Comune ha indetto un **concorso pubblico per soli titoli** per l'assunzione di un posto di funzionario area di vigilanza, categoria D3, a tempo pieno ed indeterminato, che è stato pubblicato presso la GURS il 29 Febbraio.

8. La gestione e la selezione del personale all'interno dell' *Auchan*

L'insegna *Auchan* è presente in Italia dal 1989 in 11 regioni ed è una delle principali realtà della grande distribuzione con 54 ipermercati, di cui 50 a gestione diretta, 5 in franchising ed 1 affiliato[71], inoltre, è la quarta azienda della GDO in Italia e al quattordicesimo posto nel mondo.

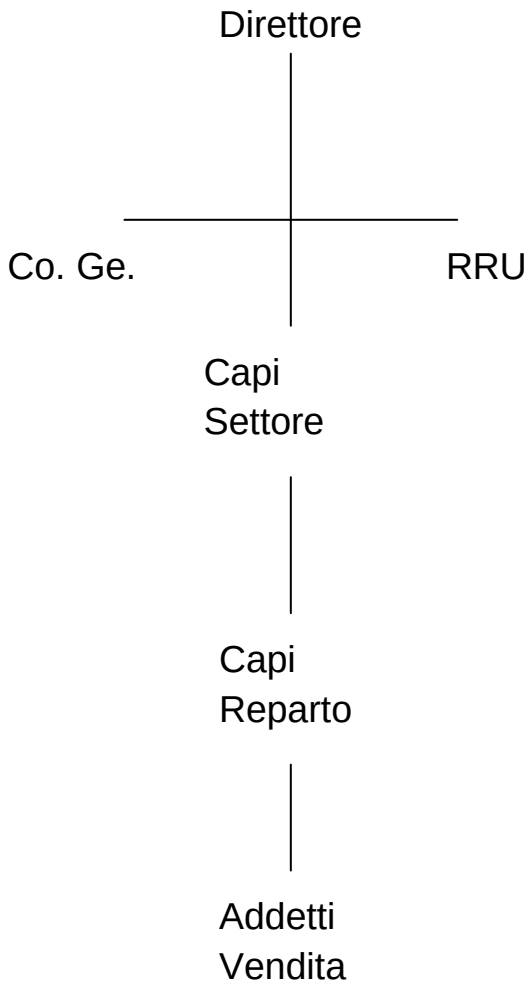
I marchi *Auchan* in Italia sono: *Auchan, Sma, Punto Sma, Cityper Sma, Simply Market Sma, Iper Simply Sma, Gallerie Auchan, io vorrei, Pracchi, Europa Europa, Cartaccord*[72].

La ragione d'essere dell'azienda è migliorare il potere d'acquisto mediante l'impiego di operatori responsabili, appassionati e fortemente valorizzati e in cui la fiducia, la condivisione e il progresso hanno un importanza fondamentale per la crescita dell'azienda che ha come obiettivo quello rendersi competitiva nei prezzi e leader nelle stagionalità.

Auchan è un azienda commerciale che ha una forma ad imbuto in cui in cima viene posto il cliente che, per *Auchan*, è il vero datore di lavoro. Poi seguono gli Addetti Vendite e le Hostess di cassa, i Capi Reparto, i Capi Settore e, infine, il Direttore.

[71] "Auchan in Italia, Chi siamo" dal sito Auchan.it, http://www.auchan.it/ChiSiamo/AuchanInItalia/Pagine/AuchanInItalia.aspx, (Visitato il 22-07-2010).
[72] "Auchan" dal sito Wikipedia.it, http://it.wikipedia.org/wiki/Auchan, (Visitato il 22-07-2010).

8.1 L’organigramma dei mestieri nell’ipermercato

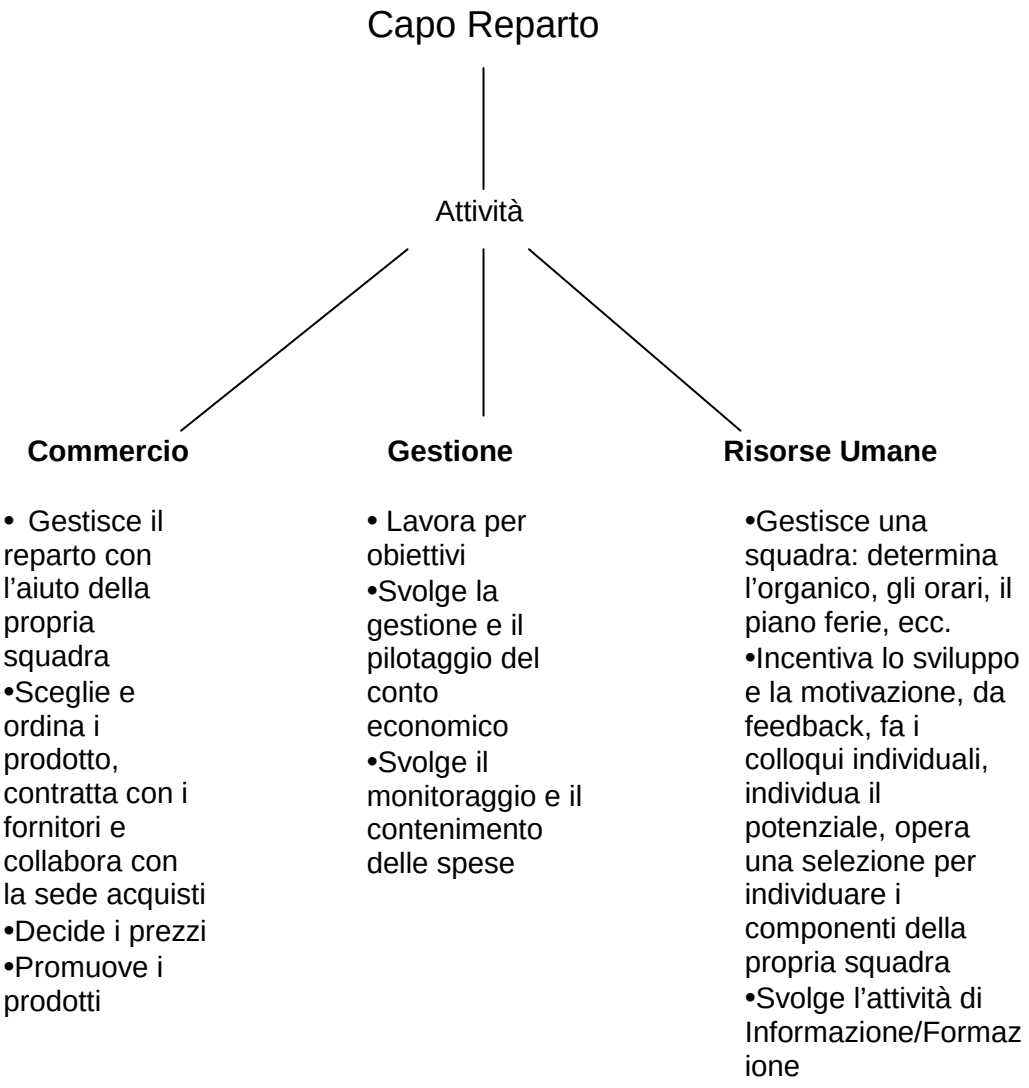


Direttore: è il responsabile del punto vendita e il garante dell’applicazione della politica commerciale, gestionale e di risorse umane dell’azienda.

Capo settore: è il garante dell’attivazione delle politiche commerciali, economiche e manageriali, accompagna li sua squadra che è composta da 5 fino a 10 Capi Reparto.

Capo Reparto: è l’imprenditore del proprio reparto, svolge attività di tipo commerciale, di gestione e si occupa di organizzare le risorse umane che fanno parte della propria squadra. Durante l’attività di stage svolta il 21 Luglio 2010 presso l’*Auchan* di Melilli (SR) ho potuto costatare che il ruolo di Responsabile delle Risorse Umane (RRU) e quello di Capo Reparto è svolto da un unica

persona mentre il ruolo di Responsabile del Controllo di Gestione (Co. Ge.) è svolto da un' altro componente.



8.2 I canali di reclutamento e il processo di selezione

Sul sito *www. Auchan.it* vi è il link "Lavora con noi" attraverso il quale chiunque fosse interessato ad intraprendere una carriera lavorativa presso questa azienda commerciale può inviare spontaneamente e gratuitamente il proprio curriculum.

Inoltre l'azienda può ricorrere alla consultazione di elenchi universitari, pubblicare inserzioni su giornali ed affidare il processo di reclutamento a società di selezione.

Il processo di selezione si articola in tre fasi:

- Interviste individuali
- Colloqui di gruppo
- Test psicoattitudinali

Questi ultimi sono creati e inviati dalla sede centrale *Auchan* di Milano e, una volta compilati dai candidati, vengono valutati da uno psicologo che ne stila i profili.

I candidati ideali per *Auchan* devono essere dinamici, con passione, motivati a crescere, con voglia di affrontare nuove sfide, aperti al cliente, con attitudine alla leadership, collaborativi e in grado di prendere decisioni rapide in situazioni di emergenza. Le opportunità di inserimento sono:

- In ipermercato in ambito commerciale come Allievo, con un percorso formativo della durata da 6 mesi ad un anno sotto la guida di un tutor.
- In sede centrale, in staff: Acquisti, Marketing, Controllo di Gestione, Logistica, Finanza, Risorse Umane, Sistemi Informativi.
- In stage, per gli studenti e per i neolaureati che hanno l'obiettivo di completare il proprio percorso di studi con un'esperienza all'interno di una realtà aziendale, lo stage si svolge a Milano e dura 3 mesi + 3 mesi.

8.3 Job Description del Responsabile delle Risorse Umane

- **Nome della posizione**: Responsabile Risorse Umane.
- **Scopo/Finalità**: Gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda commerciale *Auchan*.
- **Collocazione gerarchica**:Dipende dal Direttore e dal RRU di area; controlla una team di due persone all'interno dell'Ufficio del Personale.
- **Mansioni/Responsabilità**: Definisce e fa vivere le politiche umane dell'ipermercato in coerenza con la visione e le strategie aziendali e in collaborazione con tutte le aree; svolge le attività di selezione, di sviluppo e di integrazione del personale *Auchan*, ne organizza la formazione e ne valuta il bisogno formativo; si occupa di normativa e contenzioso all'interno di attività sindacali; gestisce le spese; si occupa della valutazione e la remunerazione; svolge attività di tipo amministrativo.

Ho avuto modo di costatare che all'interno dell'*Auchan* di Melilli (SR) il turn-over del personale è molto frequente soprattutto per le nuove assunzioni.
Ciò può dipendere da:

- Difficoltà del neo-assunto nello svolgere a pieno l'attività lavorativa
- Job Description non chiara al candidato
- Assunzione di candidati non adatti alla posizione lavorativa da occupare

Questo comporta un maggior impegno lavorativo per chi si occupa del processo di selezione del personale. Quindi sarebbe più opportuno:

- Creare una Job Description più chiara e comprensibile per il candidato
- Effettuare un processo di ricerca e selezione che individui il candidato più idoneo allo svolgimento della mansione lavorativa.

Bibliografia

ARGENTEO 2005:
P. ARGENTEO, *L'intervista di selezione: teoria, ricerca, pratica*. Franco Angeli Editore. Milano 2005.
AGUGLIARO-MAYER 2001:
P. AGUGLIARO – V. MAYER, *Assessment center e sviluppo manageriale*. Franco Angeli Editore. Milano 2001.
CASTIELLO D'ANTONIO 2006:
A. CASTIELLO D'ANTONIO, *La selezione psicologica delle risorse umane: l'intervista individuale*. Franco Angeli Editore. Milano 2006.
COLOMBO 2006:
S. COLOMBO, *I criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione. Sociologia del lavoro e delle organizzazioni*. Franco Angeli Editore. Milano 2006.
DE CARLO 2003:
N. DE CARLO, *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Vol. I. Franco Angeli Editore. Milano 2003.
FERMI 2004:
U. FERMI, *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*. Franco Angeli Editore. Milano 2004.
FERRERI 2003:
F. FERRERI, *Trovare lavoro su misura. Dalle competenze personali alla selezione vincente fino alla mappa dell'organizzazione*. Franco Angeli Editore. Milano 2003.
FUMAGALLI – DI CIOCCIO 2002:
L. FUMAGALLI – P.L. DI CIOCCIO, *L' out sourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione. La centralità delle persone nelle aziende e nei servizi*. Franco Angeli Editore. Milano 2002.
GANDOLFI 2003:
G. GANDOLFI. *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico con test ed esercitazioni.* Franco Angeli Editore. Milano 2003.
NOE – HOLLENBECK – GERHART – WRIGHT 2006:
R.A. NOE – J.R. HOLLENBECK – B. GERHART – P.M. WRIGTH, *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore. Milano 2006.
PALAMARA – CAMPI 2001:
R. PALAMARA – M. CAMPI, *Call center e risorse umane: la gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione*. Franco Angeli Editore. Milano 2001.
ZUCCHI 2004:
E. ZUCCHI, *Il colloquio e l'intervista. Parlare con le persone nelle organizzazioni*. Franco Angeli Editore. Milano 2004.

Sitografia

Assores, http://www.assores.it
Auchan, http://www.auchan.it
Contenuto. Monster, http://contenuto.monster.it
Elsa Morante, http://www.elsamorante.it
Informa giovani grugliasco. Le serre,
http://informagiovanigrugliasco.leserre.org
Lavoro. Corriere, http://www.lavoro.corriere.it
Niederdorf Italia, http://www.niederdorfitalia.info
Obiettivo lavoro, http://www.obiettivolavoro.it
Ops on line, http://www.opsonline.it
Pericle, http://www.pericle.org
Theedge, http://www.theedge.it
Trovare il lavoro che piace, http://www.trovareillavorochepiace.it
***Wikipedia*, http://www.wikipedia.it**