



# LE RISORSE UMANE RICERCA, SELEZIONE, GESTIONE

a cura di

**Giorgio Gallo**

*Catania, 25 Maggio 2022*

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Le risorse umane: ricerca, selezione e gestione

a cura di

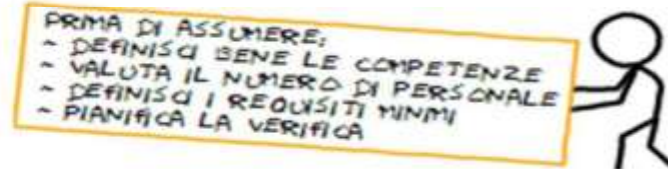
**GIORGIO P. GALLO**

*Catania , 25 Maggio 2022*

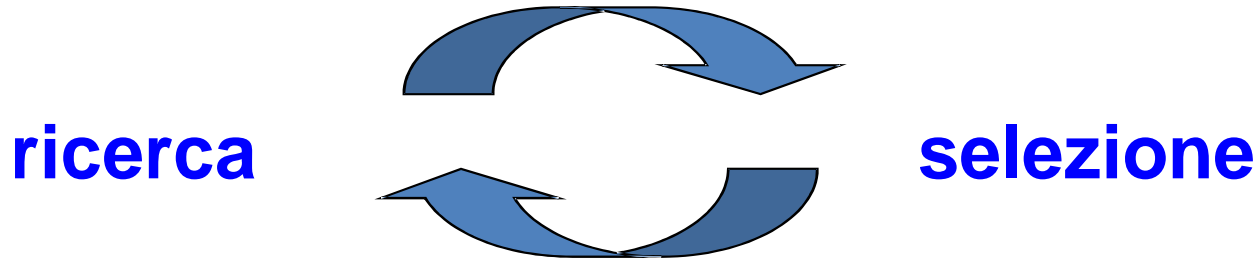


# Le risorse umane: ricerca, selezione e gestione

# Un problema di definizione: ricerca e selezione



Un problema di definizione: ricerca e selezione



La distinzione tra ricerca e selezione è esclusivamente teorica in quanto, in pratica, il sistema dei fattori di influenza reciproca determina una linea di demarcazione flessibile e permeabile.

La criticità diventa quindi la ricerca di coerenza

# Ricerca e selezione

Ricerca = individuazione di soggetti aventi determinate caratteristiche

Selezione = individuazione (nell'ambito dei soggetti selezionati con le caratteristiche richieste) delle persone da inserire nell'organico aziendale







## La ricerca del personale





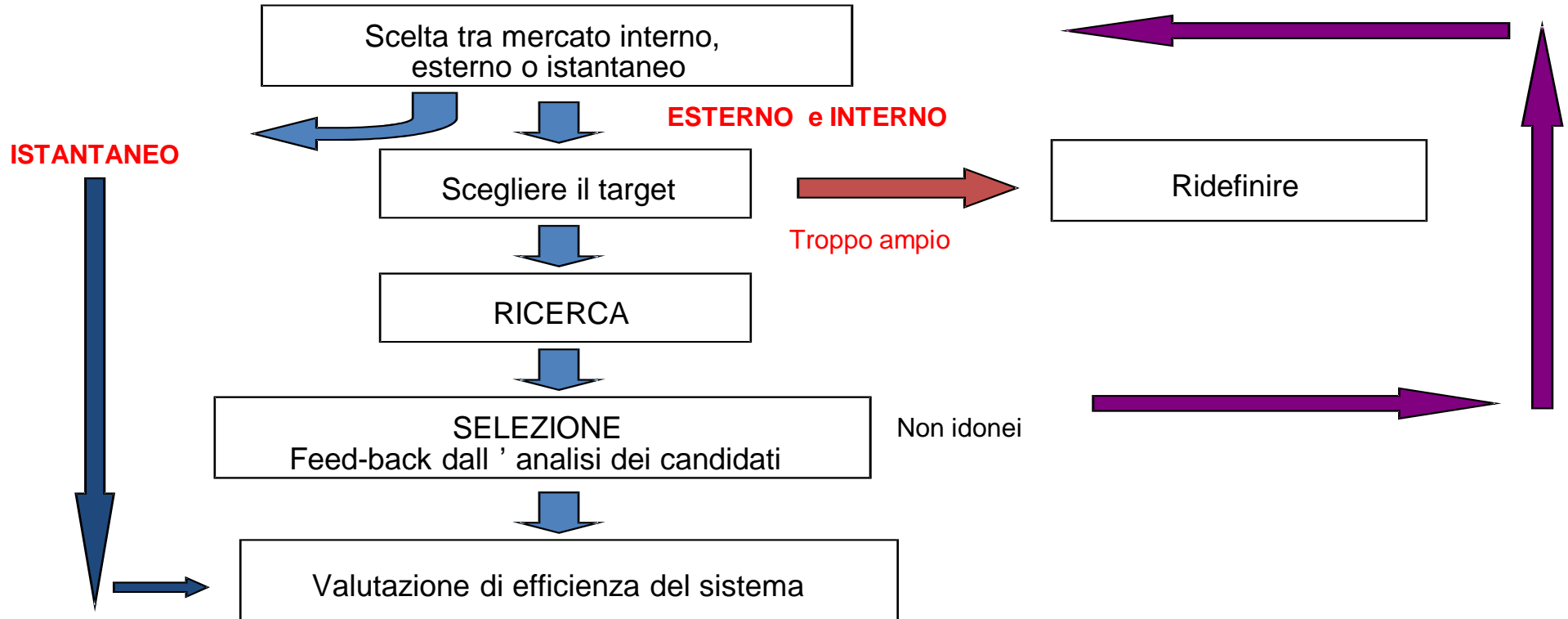
# Il processo di ricerca si compone di quattro momenti

1. La determinazione dell'obiettivo della ricerca (target) cioè la scelta delle persone che si intende contattare e delle loro caratteristiche (titolo di studio, esperienza, età,...)
2. La definizione di un contenuto (messaggio) con cui diffondere le informazioni sulla ricerca
3. La scelta dei mezzi (sistemi di ricerca) attraverso cui trasmettere il messaggio
4. La raccolta di un pool di nominativi (risultato della ricerca) destinati alla fase successiva di valutazione delle caratteristiche del candidato. L'analisi dei risultati della ricerca è finalizzata a valutare la coerenza delle persone trovate e gli obiettivi della selezione

## Individuazione del target

- Il primo passo consiste nel definire la tipologia di candidati che si vogliono contattare
- Il secondo aspetto rilevante, le caratteristiche del target, si riferisce agli elementi qualitativi che caratterizzano il profilo ideale del candidato definito sulla base di una accurata job description

# I mercati del lavoro: mercato esterno, interno o istantaneo?

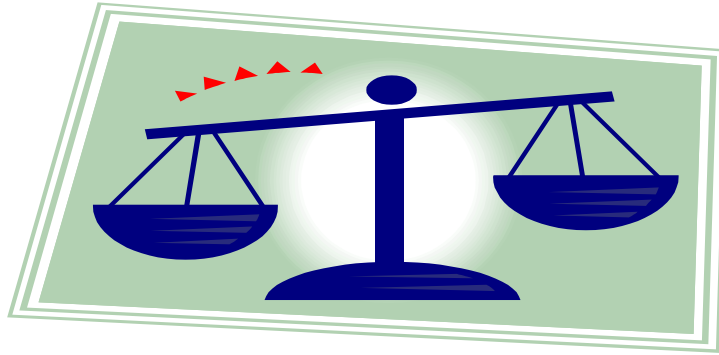


## Il mercato esterno

Costituito dall'insieme delle persone che possiedono i requisiti ricercati ma che non sono inseriti nell'azienda.

- Ragioni :
  - impossibilità di reperirli o formarli all'interno;
  - ricerca dell'eccellenza.
- La ricerca può avvenire in 2 modi:
  - direttamente;
  - indirettamente.

## Il mercato esterno



- **Vantaggi:**

- induce competizione tra il personale;
- apporta nuove idee e professionalità.

- **Svantaggi:**

- processo selettivo complesso e oneroso;
- può essere demotivante per il personale già inserito.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro esterno

- Pubblicità e media: stampa locale e nazionale, riviste specializzate, radio e tv;
- agenzie per il lavoro e centri per'impiego;
- passaparola: clienti e fornitori;
- scuole e università: stage, fiere del lavoro, career day, docenti;
- candidature spontanee;
- società di lavoro interinale;
- internet;
- executive search .

## Il mercato interno

È il risultato di mobilità interna e metodo per lo sviluppo di risorse interne.



- Vantaggi:
  - processo selettivo semplice e non oneroso;
  - crea forte identità nel personale.
- Svantaggi:
  - non c'è apporto di nuove idee e professionalità.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro interno

- Job posting e intranet aziendale;
- passaparola interno: segnalazioni e candidature spontanee;
- mobilità interna: skill inventory e tavole di rimpiazzo
-



## Il mercato istantaneo

È caratterizzato da rapidità nel conseguimento delle risorse e flessibilità d'uso.

- Vantaggi:

- flessibilità in entrata e uscita;
- tempestività nella risposta;
- possibilità di contattare diverse professionalità.



- Svantaggi:

- mancanza di prospettive di consolidamento del rapporto;
- pericoli di fuga.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro istantaneo

- Lavoro straordinario;
- Outsourcing (consulenza);
- lavoro temporaneo: contratti a progetto, partite IVA, body rental , staff leasing , lavoratori a chiamata o giornalieri, lavoratori forniti da imprese, lavoratori interinali.

## Conclusione indispensabile della ricerca

Nel processo di ricerca è sempre in gioco l'immagine dell'azienda pertanto occorre rispondere a tutti.

Gent. Nome Cognome,

La ringraziamo per averci inviato il suo curriculum.

Siamo molto interessati alle sue esperienze professionali e pertanto quando si aprirà una posizione coerente con il suo profilo professionale La contatteremo per concordare un incontro.

Ringraziandola, Le porgiamo i nostri più cordiali saluti.

## Internet recruiting: la storia

- Si è cominciato a parlarne dai primi anni '90 in USA e da allora ha avuto una rapida diffusione



## Le tipologie di Internet recruiting: passiva

**Job posting**

Gli aspiranti candidati si attivano proponendosi a fronte di un'opportunità occupazionale messa in rete da un'azienda



## Le tipologie di Internet recruiting: attiva

Gli aspiranti candidati si attivano mettendo in rete il proprio CV proponendosi al mercato in assenza di una specifica richiesta di un'azienda



## I pregi di Internet

- Centinaia di milioni di CV nella rete
- Rintracciabilità di tutte le orme lasciate dai candidati
- Atemporalità
- Aterritorialità
- Velocità di risposta
- Economicità
- Diffusione, completezza, ecc.

## I difetti di Internet

- Numero elevato di cv in risposta alle inserzioni
- Gestione del processo molto lunga
- È necessario ripensare processi e contenuti specie delle inserzioni
- Il tempo per lo screening dei cv



## Executive search

- Sono intermediari che svolgono la selezione in nome e per conto della società
- L' executive search è la ricerca sistematica delle persone che compongono il vertice delle organizzazioni
- Ricerca figure chiave in grado di contribuire alla creazione del valore

## Executive search

- L' executive search si basa sulla ricerca diretta dei best performer che operano nelle migliori realtà, anche concorrenti, sulla base di un profilo professionale ideale
- Metodo di ricerca diretta che si rivolge a chi non è interessato a ricercare un lavoro
- Selezione a due vie

# Vantaggi e svantaggi dell'Executive Search

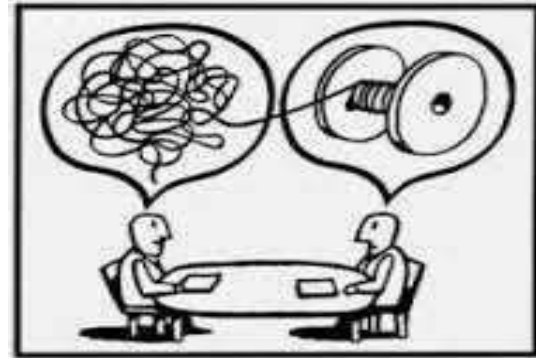
## VANTAGGI:

- Approccio attivo nei confronti del mercato
- La sistematicità della ricerca
- Riservatezza e affidabilità

## SVANTAGGI:

- Costi
- Tempi
- Scarsità delle risposte

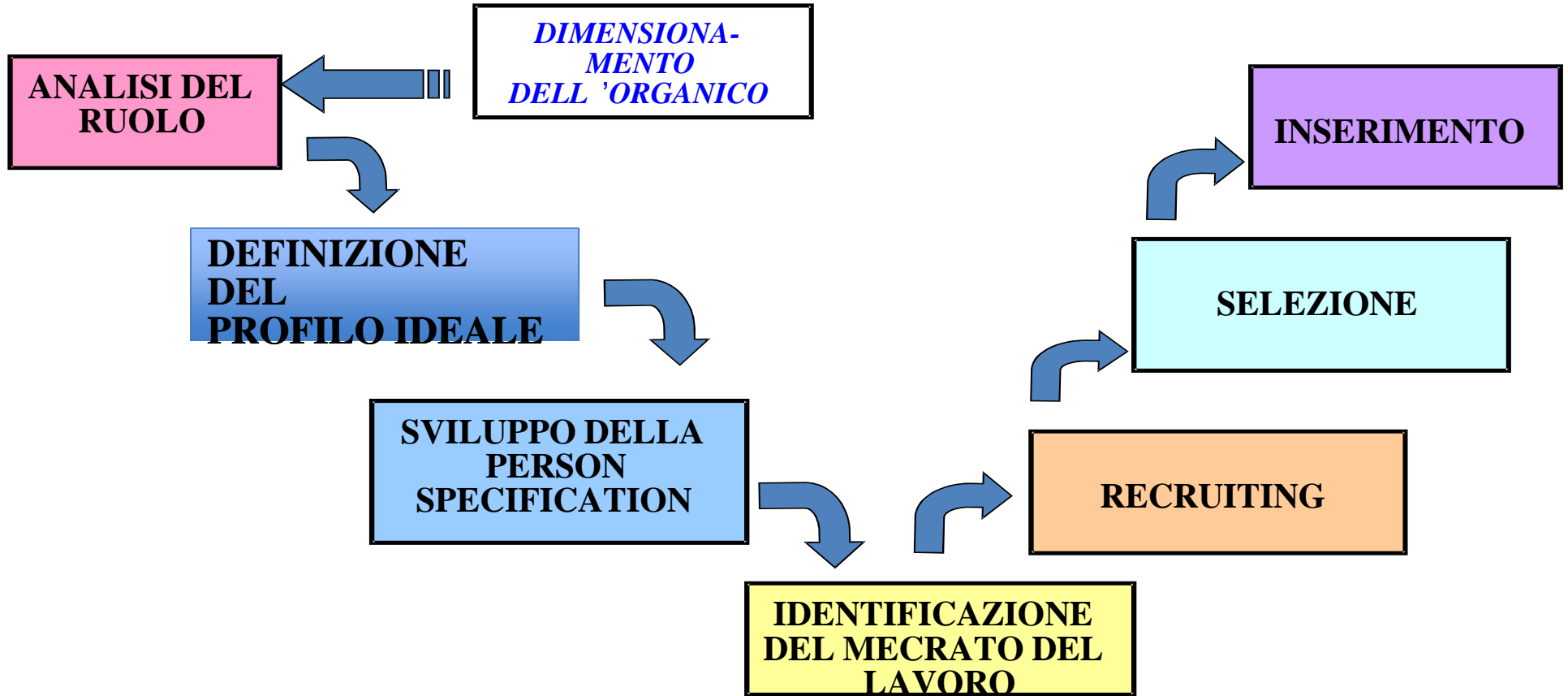
# La selezione del personale



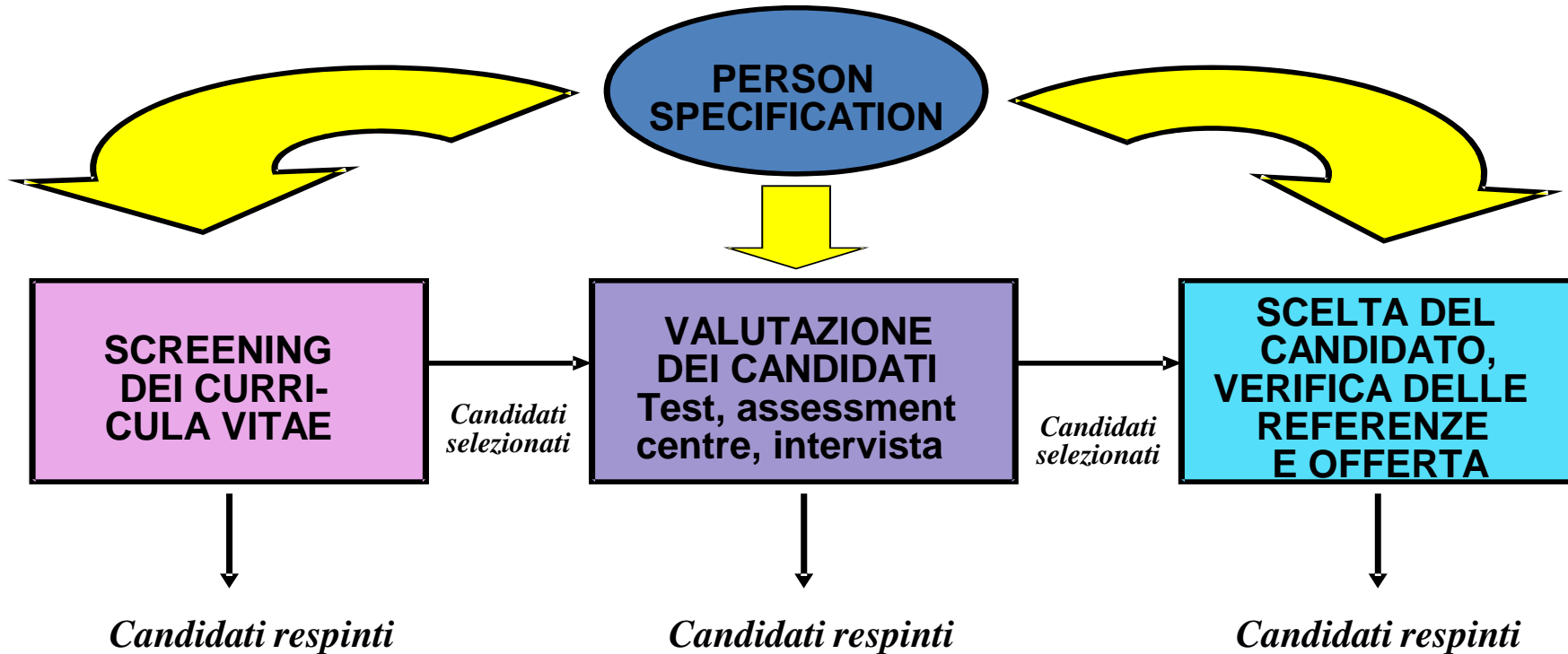
## Selezione del personale come prospettiva di gestione strategica

Necessità di raccordo forte tra definizione degli organici aziendali e processo di selezione che accolga la logica di programmazione delle necessità e di anticipazione delle esigenze

# Il processo di selezione



# Le fasi della selezione



Il processo di selezione comprende un flusso di azioni coordinate

- Analisi del ruolo
- Definizione del profilo ideale
- Identificazione del mercato del lavoro
- Ricerca
- Selezione (in senso stretto )
- Inserimento



## La selezione efficace

- La selezione efficace si basa su alcuni elementi fondamentali:
  - una chiara e precisa specificazione del profilo ricercato;
  - la scelta e l'uso appropriato di tecniche diverse;
  - la misurazione delle caratteristiche per la valutazione dei candidati;
  - la valutazione del processo.

## Variabili che influenzano la selezione

Le procedure di selezione si differenziano da organizzazione a organizzazione

Numerose variabili endogene ed esogene influenzano il processo determinandone l'andamento, la velocità e i costi.

# La decisione

- La scelta del candidato si basa sulle informazioni generate dall'applicazione delle metodologie di selezione
- Le valutazioni possono essere raccolte per ogni prova e combinate

# I test psicometrici

- Test di abilità: misurano un comportamento attuale che presuppone una conoscenza precedentemente acquisita
- Test di personalità : descrivono i tratti innati e le caratteristiche delle persone, li classificano e li confrontano

## I test di abilità

- Misurano le capacità e prevedono la performance
- Somministrati in forma scritta in modo standardizzato a un numero elevato di candidati
- Classificabili in tre categorie in funzione della loro applicazione:
  - Test occupazionali
  - Test attitudinali
  - Test di intelligenza o di abilità mentale

# Test occupazionali

- Misurano le conoscenze e le capacità acquisite e mirano a individuare la capacità di svolgere una specifica attività (es. Prove pratiche )
- Test diversi in funzione delle specifiche attività cui è destinato
- Misurano le caratteristiche essenziali che un soggetto deve avere per svolgere con successo quella determinata attività
- Possono essere somministrati in momenti diversi dello sviluppo professionale

# Test di intelligenza

- Verificano il livello intellettuale generale del soggetto (QI)
- Il QI è definito come rapporto tra l'età mentale e l'età cronologica del soggetto
- Originariamente sviluppati in relazione al successo scolastico, misurano la capacità di apprendere in situazioni di formazione strutturata
- Molte attività lavorative richiedono l'applicazione delle stesse abilità (es. Attività tecniche, gestionali o impiegatizie)

# Test di personalità

- Interpretazione non univoca del concetto di personalità
- I test di personalità descrivono i tratti innati e le caratteristiche delle persone
- Tratto: elemento fondamentale dell'analisi della personalità, dimensione continua che definisce le differenze individuali in termini di quantità di caratteristiche dimostrate



## Tipologie di test di personalità

- **GLI INVENTARI E I QUESTIONARI DI PERSONALITÀ**
  - Strumenti formati da una serie di stimoli verbali standardizzati
  - Origine diagnostica
  - Individuazione di fattori stabili e descrivibili della personalità
  - I big five rappresentano in modo efficace tutti gli aspetti legati al successo lavorativo
    - Estroversione
    - Stabilità emotiva
    - Gradevolezza
    - Coscienziosità
    - Apertura all' esperienza

# Selezione e scelta del candidato

I metodi, anche i più sofisticati, non eliminano la responsabilità del selezionatore nella scelta finale del candidato, ma forniscono informazioni utili per minimizzare il rischio di scegliere una persona inadeguata rispetto al ruolo proposto. La necessità di raccogliere informazioni precise sulle diverse caratteristiche di ciascun candidato conduce generalmente a prevedere più momenti all'interno del processo di selezione strettamente inteso: questo ultimo inizia quando la ricerca dei candidati si conclude e si protende fino all'inserimento nell'organizzazione del candidato prescelto. Si possono individuare almeno tre passaggi in sequenza logica

I tre passaggi in sequenza logica sono:

- Screening dei curricula vitae
- Valutazione dei candidati (test, assessment centre, intervista)
- Scelta del candidato, verifica delle referenze e offerta

Ad ogni passaggio si escludono coloro che sono meno rispondenti alle attese

## L'intervista di selezione

L' intervista è la tecnica di valutazione più diffusa e che maggiormente influenza le decisioni di selezione.

Gli studi rivelano che è una metodologia costosa ed impegnativa in termini di tempo: si stima che per ogni posizione aperta, il costo del personale per le interviste ammonti a circa una giornata e mezza di lavoro

## L'intervista di selezione

- Efficacia: maggiore se' l'intervista è accuratamente preparata, focalizzata e condotta da persone esperte
- Competenze indagate:
  - Relazioni personali (socievolezza, abilità verbali)
  - Affidabilità, coscienziosità, risolutezza, perseveranza

Ambiti in cui l' intervista di selezione è più efficace

Valutazione delle competenze legate alle relazioni interpersonali:

- Socievolezza o abilità verbali
- Affidabilità
- Coscienziosità
- Risolutezza
- Perseveranza
- Relazioni personali, interazione, socialità

## Relazioni personali, interazione, socialità

Possono essere valutate grazie ad una discussione:

- sulle abitudini di lavoro
- sugli obiettivi raggiunti
- sull' ambiente di lavoro

Questa discussione richiede un'attenta riflessione da parte del candidato

## Punti deboli rilevati dagli studi sull'intervista di selezione

- Mancanza di pertinenza delle domande
- Influenza di elementi distorsivi sulla valutazione prodotta dall'intervistatore



## L' approccio per competenze

- linguaggio della selezione
- individua le caratteristiche fondamentali che devono essere riscontrate nei candidati, con riferimento sia alla tipologia che al livello richiesto
- consente di massimizzare l'efficienza del processo di selezione in quanto ai diversi elementi caratterizzanti il profilo ideale possono essere applicate le metodologie specifiche più efficaci.

# L' approccio per competenze

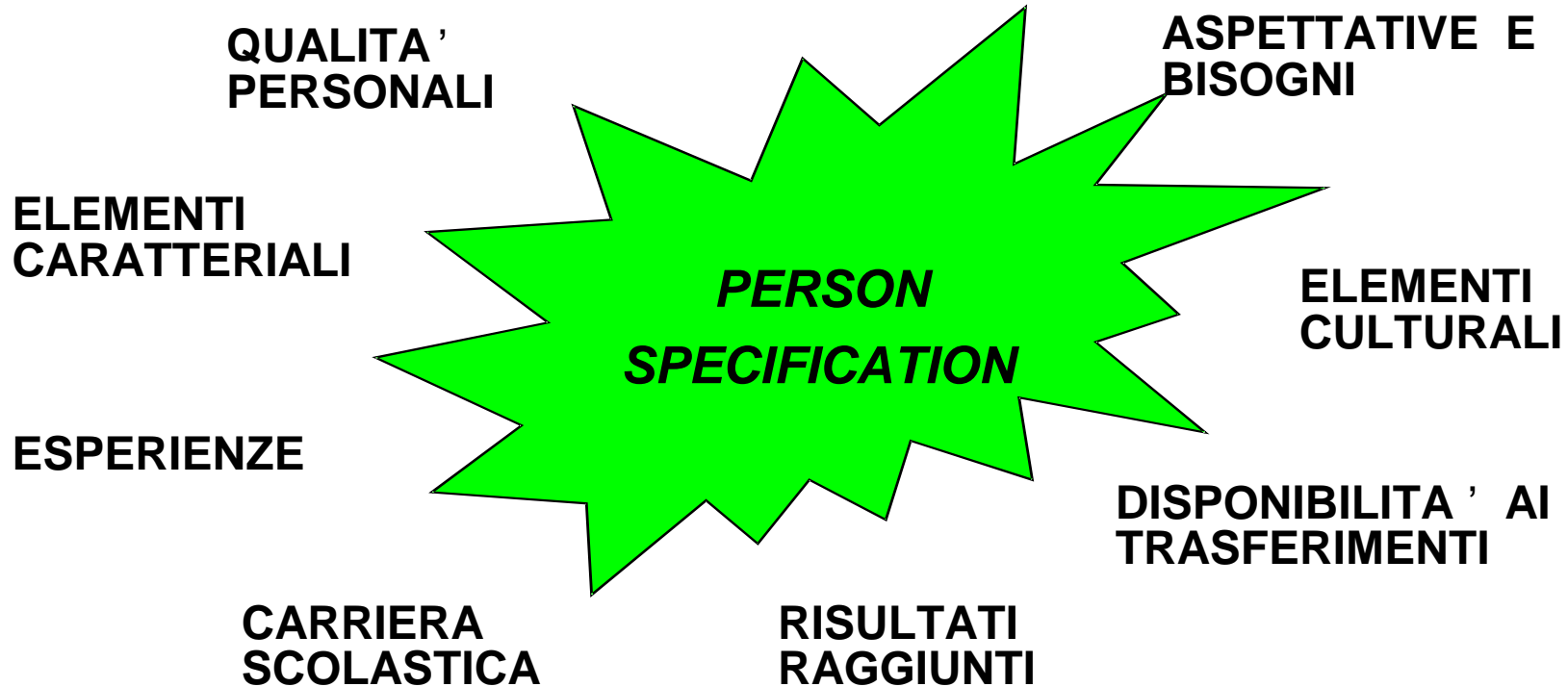
- L' approccio per competenze consente inoltre di stabilire priorità tra le diverse caratteristiche del profilo, così da permettere di concentrare l' attenzione sugli aspetti cruciali per il ruolo, possibilmente limitando l' uso di risorse umane e finanziarie.

## L'analisi del ruolo

- Job analysis: esame approfondito delle posizioni di lavoro unito ad un preliminare o contemporaneo lavoro di razionalizzazione organizzativa.
- Job description: esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità di ogni posizione.
- Person Specification : esposizione scritta dei fattori personali relativi ad ogni posizione (requisiti professionali, fisici e responsabilità).



# La person specification



# L'intervista di selezione

- **Intervista strutturata**
  - Prevede domande predefinite, sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale
  - Domande centrate sui comportamenti indicativi delle competenze richieste

## L' intervista strutturata

È volta a superare i limiti di quella destrutturata attraverso l' introduzione di domande predefinite, sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale.

In realtà le interviste strutturate si differenziano molto tra loro, ma tutte presentano una pianificazione delle domande

# L' intervista strutturata

Prevede domande centrate sui comportamenti indicativi delle competenze richieste dal ruolo specifico. Le risposte fornite dai candidati sono valutate sulla base di dimensioni, ricavate da una precedente job analysis, che rappresentano gli aspetti critici dei comportamenti lavorativi richiesti. La logica su cui si fonda questa modalità, che prevede la raccolta di informazioni riguardanti i medesimi argomenti per tutti i candidati, consente un confronto oggettivo; per queste ragioni, studi recenti hanno rilevato un indice di validità compatibile a quello dei test psicologici

## L' intervista strutturata

Se le domande sono molto numerose, la tecnica dell' intervista può essere agevolata da un'applicazione informatica, che consente di presentare al candidato le domande in successione, generalmente in formato a risposta multipla. Il candidato sceglie la risposta appropriata e procede fino alla fine del questionario; le risposte così fornite possono essere valutate, comparate rispetto a un modello o analizzate per verificarne la contraddittorietà.



## I principali errori di valutazione

- L' indulgenza , per cui le valutazioni tendono a polarizzarsi su valori positivi della scala di valutazione. Ciò può essere determinato dalle effettive qualità dei candidati oppure dall' incapacità dell intervistatore di cogliere le caratteristiche negative
- L' errore sequenziale , che consiste nell' esprimere una valutazione condizionata da un precedente giudizio

## I principali errori di valutazione

La severità , agisce in senso opposto alla indulgenza. Può essere una conseguenza di un atteggiamento di difesa dell'intervistatore che, giudicando negativamente anche coloro sui quali è semplicemente incerto, evita di incorrere in errori che potrebbero comportare conseguenze negative per l'organizzazione e per la sua immagine. L'indulgenza e la severità sono legate spesso a elementi caratterologici dell'intervistatore

# I principali errori di valutazione

- L' errore di tendenza centrale , consiste nella tendenza a concentrare le valutazioni al centro scala, esprimendo giudizi neutrali per insufficiente capacità di valutazione, oppure per comodità o per paura di commettere errori
- L' effetto alone , comporta l' estensione di un giudizio positivo o negativo su una caratteristica del candidato anche ad altri tratti, del tutto indipendenti e differenti. Questo errore indica l' incapacità di differenziare i vari aspetti da valutare e la presenza di pregiudizi e stereotipi

# I principali errori di valutazione

- L' errore di contrasto , consiste nella tendenza a valutare le caratteristiche altrui in contrasto con le proprie
- L' errore di somiglianza , è il contrario del precedente e consiste nella tendenza dell'intervistatore a giudicare gli altri simili a sé
- L' errore logico , l' intervistatore tende a collegare in modo automatico due o più caratteristiche tra loro, dando a ognuna la medesima valutazione su base logica. Questo errore difficilmente si può distinguere da reali connessioni logiche

## I principali errori di valutazione

- L' errore di proiezione , è simile all errore di somiglianza ma esteso a tutte le caratteristiche del candidato:  
l' intervistatore si riconosce in lui e lo valuta sulla base delle proprie esperienze interiori
- L' ingiusta discriminazione , negli anni recenti ha suscitato interesse da parte degli studiosi e attenzione da parte dell' opinione pubblica e dei legislatori nazionali. Alcune caratteristiche dell' intervistato non correlate all' attività e ai requisiti della posizione possono incidere negativamente sui giudizi espressi, e dunque determinare una ingiusta esclusione

## Analisi della posizione e profilo del candidato

TITOLO DELLA POSIZIONE

CONTESTO AZIENDALE ED ESIGENZE SEGNALATE

Dati generali dell'azienda

Area aziendale di inserimento

Motivo dell'inserimento

Compiti assegnati/risultati attesi/responsabilità

## PROFILO DEL CANDIDATO

Esperienza professionale precedente richiesta  
Requisiti Personali (indicare il grado)

Abilità di azione e conseguimento  
Abilità di gestione delle persone  
Abilità di ragionamento analitico

Requisiti Professionali (indicare il grado)  
Abilità di azione e conseguimento  
Abilità di gestione delle persone  
Abilità di ragionamento analitico

Motivazione ed Aspirazioni

Requisiti Anagrafici

Titolo di studio

Età

Residenza

VALORE ECONOMICO-PROFESSIONALE DELLA POSIZIONE

Contratto

Range retributivo

Eventuali benefit

Sviluppo (possibili percorsi di carriera, ipotesi di formazione, ampliamenti di responsabilità ecc.)

TEMPI DI INSERIMENTO

Data

Firma del richiedente per approvazione



# Modi efficaci per perdere i migliori candidati

...basta saper aspettare

...non abbiamo trovato la persona giusta

...abbiamo bisogno di qualcuno che abbia esperienza

...perché pagarlo di più?

...avremo comunque una seconda opportunità per fare una prima buona impressione

...vogliamo che il candidato lo vedano tutti

...un Piano B? Non ci serve

...un buon venditore esagera: è normale

... e ora abbiamo finito

# Modi efficaci per perdere i migliori candidati

## Conclusioni

Gli errori sopra esposti sono tutti evitabili: gestire bene il processo di reclutamento è possibile.

Affinché la ricerca e selezione abbia successo, è necessario adottare lo stesso rigore che si applica a ogni altra azione strategica aziendale. È importante analizzare e comprendere il mercato, il posizionamento e i punti di forza organizzativi dell'azienda