

LA SELEZIONE DEL PERSONALE : ASPETTI PROCEDURALI

Con la selezione del personale **SSML** attua un'attività tesa a scegliere il soggetto che tra gli altri risulta maggiormente idoneo a ricoprire un determinato ruolo in virtù delle conoscenze, delle competenze e delle motivazioni che possiede. Tecnicamente si tratta quindi di confrontare le conoscenze, le competenze, le attitudini e le motivazioni dei soggetti da selezionare con i requisiti necessari ad esercitare il ruolo relativo alla posizione che si intende ricoprire.

Rispetto al passato il mondo del lavoro contemporaneo è connotato dalla consapevolezza che il **“capitale umano”** costituisce un fattore determinante per il successo nelle attività di un'impresa, viene sempre più valorizzato il ruolo delle conoscenze, delle abilità, delle capacità comportamentali e delle personalità necessarie per svolgere una serie sempre più ampia di funzioni organizzative e di compiti professionali.

La qualità tende a sostituire sempre di più la quantità come valore di base.

Le scelte vengono effettuate con grande attenzione al possesso delle abilità dell'individuo di interagire costruttivamente sia nell'ambito del gruppo che all'esterno. **La motivazione**, gli obiettivi e le aspettative vengono poste al centro del processo di selezione, senza trascurare le capacità e le attitudini a svolgere un determinato lavoro.

Oggi in particolare **SSML** riconosce ai candidati un ruolo più attivo e partecipativo: i soggetti esprimono idee, obiettivi e motivazioni durante le varie fasi di valutazione. Tali condizioni favoriscono un processo che si avvale di un doppio esito deciso sia dal selezionatore che dal candidato.

Considerata l'importanza del processo di selezione nel determinare il successo non solo del singolo ma dell'intera organizzazione, esso dovrebbe essere strettamente integrato con le strategie aziendali che fissano gli obiettivi per il futuro e indicano le tappe per raggiungerli, sulla base di considerazioni riguardanti punti di forza e di debolezza dell'azienda, opportunità, concorrenti e mercati in cui si opera (Gatewood, Feild, 2001).

SSML utilizza due approcci nella selezione:

1. **PROCESSO ORIENTATO AL LAVORO**; in questo caso si selezionano le persone verificando se sono in grado di svolgere il lavoro richiesto. Il limite sta nel fatto che ci si concentra solo sulle attività richieste dalla posizione e non si individuano caratteristiche professionali della persona.
2. **PROCESSO ORIENTATO ALLA PERSONA**; ci si focalizza su tutte le competenze della persona, e nella selezione si cerca di selezionare coloro che possono ricoprire più ruoli (o profili) nell'ente e non la singola posizione. Il nuovo sistema dei profili professionali permette di far evolvere i sistemi di selezione in questa direzione.

La selezione orientata sulla persona è particolarmente efficace per selezionare persone alla prima occupazione, in cui è importante individuare elementi personali (motivazioni, capacità, orientamenti) che potranno dare un valore aggiunto all'ente.

Tra il processo di selezione e la relazione con la committenza vi è un momento fondamentale, chiamato **Job Analysis**, in cui vengono definiti i contenuti ed i requisiti della mansione, essa si articola in due momenti principali: una descrizione delle attività relative alla mansione da svolgere definita **Job Description** ed un profilo delle caratteristiche della persona **Job specification**.

Per raccogliere le informazioni necessarie a ottenere una descrizione precisa di tale posizione si utilizzano vari strumenti di indagine, quali ad esempio: l'intervista individuale e l'intervista di gruppo (**focus group**).

In ogni caso lo strumento di cui ci si avvale più frequentemente è l'intervista individuale per l'inserimento di una nuova risorsa (**Gatewood, Feild, 2001**).

Il modello più utilizzato è la trasposizione italiana del modello **Knowledge, Skill and Ability/Aptitude** di matrice anglosassone che compie una distinzione tra conoscenze, capacità e qualità/comportamenti.

Le conoscenze rappresentano il sapere di ordine generale tecnico-specialistico e organizzativo, le capacità connesse allo svolgimento delle attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze. Le qualità/comportamenti sono doti più personali di tipo operativo, sociale e soggettivo, indispensabili sia per implementare le capacità sia per orientare il proprio modo di agire nell'organizzazione in cui si esprimono i tratti di personalità, gli interessi e le motivazioni, gli atteggiamenti e i valori (Mc Clelland, 1993).

- I. **Job-knowledge (k)** = le "conoscenze lavorative" sono un insieme di informazioni e nozioni formali, disciplinari, informali, derivate dall'esperienza, direttamente applicate nell'esecuzione di un compito.
- II. **Skills (S)** = rappresentano capacità messe in atto nella prestazione mediante gesti, sequenze di azioni, ecc,
- III. **Abilities (A)** = sono le "abilità", ad esempio quella numerica, spaziale, cognitiva come quella induttiva, deduttiva, di previsione, di analisi, di sintesi, ecc, IV.
- IV. **Others characteristics (O)** = sono invece le "altre caratteristiche" della persona, ad esempio : estroversione, elementi del self, ecc. risultano essere dei costrutti ipotetici o variabili latenti, non direttamente osservabili, ma generate dal comportamento per poterlo spiegare.

Il colloquio di selezione così inteso si esplica in una dinamica relazionale che pervade le sfere cognitive ed emotive dei due attori, che giocano reciprocamente il ruolo di **valutatore** e **valutato**.

La fase di recruiting utilizzata si può suddividere a sua volta in **tre momenti**:

- **raccolta dei CV** (attraverso annunci online)
- **screening** dei candidati (prima scrematura effettuata in base a un'analisi dei cv in relazione ai requisiti previsti dalla *job description*)
- **convocazione per un primo colloquio** (in azienda)

Selezione del candidato :

In questa fase dell'iter di selezione del personale **avviene l'incontro diretto tra il recruiter e i candidati**, finalizzato ad una valutazione più attenta da parte del selezionatore.

Colloquio individuale (conoscitivo e motivazionale):

E' una tecnica di recruiting molto efficace, in quanto consente al selezionatore di **analizzare il candidato sia tramite i suoi ragionamenti, che dal punto di vista del linguaggio non verbale**. L'obiettivo di questo tipo di colloquio è verificare che il candidato possieda i requisiti necessari per svolgere le mansioni previste, raccogliendo dati non desumibili da altre fonti.

Colloquio situazionale:

Si tratta di un'intervista in cui **viene chiesto al candidato di descrivere come si comporterebbe in determinate situazioni o circostanze e svolgendo una certa mansione**, per poter valutare un ipotetico inserimento professionale.

Test pratici e di personalità:

Durante il colloquio, il recruiter somministra al candidato prove pratiche **relative alle mansioni che dovrà svolgere o alle sue conoscenze**, in quanto utili per **capire cosa ci si potrebbe aspettare dal candidato in ambito lavorativo**, sul piano relazionale e caratteriale.

Colloqui di gruppo:

Questa è una tecnica molto interessante, che consente ai recruiter di **capire come i candidati si relazionano con gli altri e gestiscono i rapporti interpersonali**, in questa fase potranno venir fuori i cosiddetti **profili atipici** cioè tutti coloro che si mettono in gioco uscendo dalla propria zona di comfort. Nell'ambito dell'ultima delle fasi di un processo di selezione, quindi, l'azienda è tenuta a selezionare i candidati che ritiene più validi e a convocarli per un **colloquio più tecnico, a cui potrebbero seguirne altri**, a seconda dell'organizzazione aziendale e del grado di complessità delle mansioni che dovrà ricoprire.

Hard e soft skills :

Le **Hard Skills** si riferiscono alle competenze tecniche della persona. Ogni posizione in azienda richiederà un determinato tipo di competenze tecniche per svolgere il lavoro in modo efficace. Per esempio, tra le Hard Skill possiamo trovare la capacità di utilizzare software, programmi di grafica o altri strumenti tecnici richiesti dal ruolo per cui ci si candida.

Le **Soft Skills** sono caratteristiche più trasversali e pertinenti ai tratti specifici della personalità.

Saper comunicare in modo efficace o gestire lo stress, avere un'attitudine al team-work, sono tra le **Soft Skills più richieste in campo lavorativo**, quelle richieste dall'Ateneo Giustino Fortunato sono le seguenti :

- **autonomia** : per svolgere in autonomia le proprie mansioni senza che sia necessaria una supervisione da parte di un altro dipendente (ad esempio da parte del proprio responsabile);
- **autostima e fiducia in sé stessi**: non farsi condizionare troppo dalle opinioni altrui è fondamentale;
- **capacità di adattamento** in azienda in tempi brevi;
- **resistenza allo stress**: essere in grado di tenere testa alla pressione lavorativa e mantenere il controllo sulle proprie priorità lavorative;
- **pianificare e organizzare**: essere in grado di gestire al meglio il proprio tempo lavorativo;
- **precisione e attenzione per i dettagli**;
- **studio e aggiornamenti**: essere sempre aggiornato sulle tendenze del settore aiuta a rimanere al passo con i tempi e con le novità;
- **fissare gli obiettivi**: una buona dote di determinazione aiuta il dipendente a raggiungere i propri obiettivi (e a superarli);
- **gestione ottimale delle informazioni**: è connessa alla capacità di organizzare dati, informazioni e conoscenze così da sfruttarle al meglio al fine del raggiungimento dei propri obiettivi;
- **intraprendenza**;

- **essere un buon comunicatore:** saper esprimere le proprie idee in modo chiaro, permette al lavoratore di raggiungere in modo diretto e costruttivo il proprio pubblico, sia esso un altro collega, il proprio responsabile o un cliente. Questa abilità è molto utile anche durante un **colloquio di gruppo**;
- **Problem Solving:** in presenza di un problema, un approccio analitico e razionale permette la risoluzione da parte del dipendente in tempi rapidi;
- **Team Work:** è la capacità di lavorare in gruppo senza attriti;
- **Leadership;**
- **saper negoziare:** ci sono molti lavori diversi in cui le abilità di negoziazione sono apprezzate, tra cui settori come quello delle vendite, il Management, il Marketing, il servizio clienti, ma, indipendentemente dal lavoro, essere in grado di negoziare una soluzione sul lavoro è sempre apprezzato;
- **abilità nei rapporti interpersonali:** come si interagisce con gli altri è fondamentale. Essere dotati di **empatia**, **saper ascoltare**, sono tutte doti importanti per capire un collega in crisi, ma anche per andare incontro alle necessità di un cliente;
- **creatività:** essere creativi non è una qualità che dev'essere ristretta al campo artistico. Il pensiero creativo è richiesto in tantissimi compiti professionali, per la risoluzione dei problemi e l'insorgere di nuove idee che aumentino la produttività;
- **saper ascoltare:** aumenta le probabilità di comprendere i compiti e i progetti da svolgere, crea relazioni forti con i colleghi, permette di risolvere i problemi e conflitti.

Se da un lato è vero che le competenze trasversali sono caratteristiche attitudinali insite in ogni persona, è pur altrettanto vero che **le soft skills possono essere migliorate** :

- Attraverso la **pratica**: più si fa pratica con una soft skill, più diventa abitudine e più la si migliora.
- Attraverso l'**osservazione**: osservando le soft skills di altri professionisti e facendole diventare proprie.
- Attraverso la **definizione di obiettivi misurabili**: stabilire obiettivi chiari e misurabili può essere utile per identificare punti di forza e punti di debolezza e andare a lavorare per migliorarli.