

Il Processo di selezione Efficace

Premessa

L'attività di ricerca e selezione del personale è senza dubbio un processo che richiede professionalità, attenzione e competenza. Oggi ancor di più; in un momento di profondo rinnovamento del mercato, di evidenti difficoltà economiche a livello nazionale e internazionale, di instabilità e incertezza è necessario un approccio all'attività molto più accurato e oserei dire più etico.

Si ricerca “la” persona adeguata a ricoprire un determinato ruolo in un determinato momento in un dato contesto e non “una” persona che semplicemente “sappia fare”, magari anche bene e con competenza ed esperienza, quanto previsto per quella posizione in quel ruolo. Questo richiede, da una parte, un'analisi accurata ed attenta sia delle esigenze del Cliente che del contesto organizzativo in cui la risorsa deve essere inserita, dall'altra un'altrettanto accurata valutazione dei bisogni del candidato oltre che delle sue capacità professionali ed esperienze.

In altre parole l'obiettivo non deve essere esclusivamente “collocare” una persona, ma far incontrare il progetto di crescita di una persona ed il progetto di crescita di una azienda. Solo questo può dare sufficienti garanzie di successo e permettere di inserire in organizzazione i migliori individui e mantenere nel tempo un clima di spontanea collaborazione. Attenzione, per “migliori” non intendiamo l'accezione assoluta del termine, quanto il concetto di “più adeguati” al ricerca in atto.

Le fasi della ricerca

La richiesta del Cliente

L'attività di ricerca inizia dal contatto con il cliente e dalla comprensione delle sue esigenze, fase questa spesso sottovalutata e/o non “sfruttata” in modo adeguato per delineare correttamente il profilo da ricercare.

A volte ci si dimentica che il cliente è sicuramente uno “specialista” nel suo ruolo e nella sua professione, ma non necessariamente è uno specialista di “ricerca e selezione del personale”, altrimenti forse non si rivolgerebbe altrove per raggiungere i suoi obiettivi. In ogni caso, chi si rivolge ad un servizio in outsourcing di questo genere, per inserire figure in organico strategicamente utili all'organizzazione, cerca nell'interlocutore una persona attenta, capace di un ascolto attivo che va al di là della comprensione della comunicazione per giungere alle comprensione e quindi alla soddisfazione del bisogno.

Si tratta infatti di affiancarsi al Cliente e capire cosa vuol dire in realtà quando, per esempio, chiede: *una persona per l'amministrazione sveglia, disponibile, brava e flessibile, possibilmente autonoma e precisa*. Credo, in base alla nostra esperienza, che un selezionatore si sia sentito dire centinaia di volte la stessa definizione, ma che allo stesso tempo pochissime volte questa si sia tradotta in un identico profilo da ricercare.



Un esempio: persona *sveglia*, (terminologia sicuramente non accademica) può corrispondere a capace di capire al volo quello che voglio, capace di proattività, in grado di risolvere i problemi, capace di fare il proprio lavoro senza supporto altrui, capace di lavorare tanto senza fare errori... ecc; ma non è detto che per tutti il significato sia uguale e che comprenda tutte le sue accezioni.

Ancora: *disponibile*, spesso si traduce con collaborativa, altre volte invece con disposta a fare del lavoro in più o diverso, altre volte e fermarsi oltre l'orario, in alcuni casi coincide con "sottomessa".

Il modo quindi migliore per giungere al nostro obiettivo è coinvolgere il Cliente durante tutto il processo, tarando così in itinere il profilo e quindi la selezione. Un metodo può essere, con attenzione al rispetto della privacy, di condividere i profili individuati prima di assegnare la "rosa dei candidati" scelta. Questo richiede un gesto di fiducia nei confronti del cliente che accede così ai "tanto preziosi dati dei cv", ma ha il sicuro vantaggio di creare una relazione empatica positiva che favorisce il risultato in quanto lascia libero il cliente di intervenire o meno, delegando a lui la decisione, cosa questa che di solito lo rende più collaborativo.

Come già accennato in questa fase è assolutamente fondamentale capire anche il contesto organizzativo, il clima aziendale, lo stile direttivo e le politiche di crescita attuate dall'azienda per poter favorire l'ingresso di soggetti compatibili con la specifica situazione.

La scelta dei canali di reclutamento

Una volta individuato il profilo e redatta la "job description", la scelta dei canali per il reclutamento diventa strategica sia in base alle politiche aziendali, che in relazione ai profili ricercati.

Oggi le agenzie di selezione utilizzano il database aziendale, più o meno informatizzato e categorizzato, i diversi mezzi di comunicazione (radio, televisione, internet, stampa...) o la ricerca diretta, spesso operando un mix di scelte. Grazie alla diffusione dell'utilizzo del pc e di internet il mezzo che permette di raggiungere il maggior numero di persone è il web, con i pro e i contro della grande diffusione: si raggiungono rapidamente più persone, ma non è detto che la risposta corrisponda poi ad una buona redemption ai fini della ricerca (anche se filtri opportunamente studiati favoriscono una prima scrematura), i costi sono più ridotti e i tempi di permanenza on line più prolungati rispetto alla carta stampata, ma non necessariamente più efficaci. Vanno quindi di volta in volta presi in considerazione tenendo presente il target di riferimento, l'accessibilità dello strumento rispetto al profilo cercato, la necessità di maggiore o minore specializzazione (utilizzo o meno di mezzi di settore, verticali...) e soprattutto va prestata attenzione al messaggio comunicativo e a come può essere percepito/interpretato.

A volte la poca chiarezza del messaggio nelle inserzioni, l'uso di terminologia troppo e troppo poco specialistica e accurata riduce la risposta o porta risposte non compatibili. Un'attenta analisi dei risultati permette di apportare i correttivi adeguati per rendere efficace il messaggio e facilitare l'incontro della domanda e offerta.



La valutazione dei curriculum

Una volta raccolti i curriculum (cv) e archiviati in base alle scelte aziendali, si procede all'analisi delle informazioni in essi contenute per una prima scrematura.

In questa fase di screening l'abilità del selezionatore sta nel leggere in modo attivo e nel comprendere i messaggi anche non verbali contenuti nel cv: si indaga quindi il contenuto (rispetto ai parametri richiesti), il linguaggio usato, lo stile, l'eventuale motivazione espressa dalla lettera di presentazione, cercando di utilizzare il criterio dell'**oggettività** e tenendo presente che il contenuto, le informazioni non devono "piacere al selezionatore", ma devono essere coerenti con l'oggetto della ricerca.

La valutazione dei candidati - colloqui di selezione

Ancor più che con i cv, in questa fase bisogna soddisfare il criterio dell'oggettività, ridurre al massimo stereotipi e pregiudizi per *valutare*, e sottolineo la parola "valutare" in antitesi a "giudicare", il profilo professionale dei candidati. Il principio che dobbiamo tenere in mente è che stiamo cercando il candidato idoneo da inserire in quella posizione che sia in grado di rispondere efficacemente alle richieste dell'organizzazione; non solo, che trovi anche nell'organizzazione la soddisfazione alle proprie richieste e bisogni. Il fatto che chi abbiamo a colloquio "ci piaccia" più o meno non è assolutamente rilevante, tantomeno lo è che ci assomigli o che possieda quelle caratteristiche ritenute "socialmente" preferibili.

Poiché in fase di colloquio è comunque impossibile eliminare completamente l'aspetto soggettivo, è bene cercare di soffermare l'attenzione su dati standardizzabili, misurabili che si riferiscano per esempio alle competenze, conoscenze ed esperienze, osservando anche dati oggettivi come la puntualità, l'adeguatezza negli atteggiamenti e l'ordine nell'aspetto, la capacità di un eloquio chiaro e coerente, la capacità di gestire lo stress.

A prescindere quindi dalla scelta di tipologia di colloquio che si intende condurre, bisogna evitare di farci condizionare dalla "prima impressione" o ancor peggio dalla corrispondenza del candidato all'immagine che ci eravamo creati di lui dal cv, dal contatto telefonico o dall'idea stereotipata del profilo ideale per una data posizione.

Teniamo sempre presente che il Candidato è il nostro capitale, il valore che possiamo offrire al nostro Cliente, che ci sta dedicando del tempo e si mette in gioco sì per sé, ma anche con e per noi. Il minimo che possiamo fare è quindi rispettarlo dedicandogli il giusto tempo, farlo sentire a proprio agio in un dialogo sereno e trasparente, valorizzare i suoi punti di forza senza mai filtrare i dati che raccogliamo attraverso il nostro spettro di valori e parametri personali.

Si ritorna quindi a dare giudizi di valore e non giudicare.

Il colloquio di selezione può essere integrato con l'individuazione e l'utilizzo di un set di strumenti progettato sulle esigenze specifiche di ogni incarico e mirato a garantire una valutazione il più obiettiva e completa possibile dei candidati scelti.



E' possibile scegliere tra: test di autovalutazione (caratteristiche personali e competenze tecniche), test psicoattitudinali (DAT, GAT..), test di personalità (tra cui BFQ, 16PF-5, DISC, IPV ...), esercitazioni individuali e/o di gruppo (in-basket, esercizi problem solving, LGD), assessment individuali , assessment di gruppo (per ricerche su grandi numeri).

Presentazione della “Rosa” di Candidati al Cliente

Una volta completato il processo di recruitment e selezione viene individuato un numero più o meno ristretto di candidature che soddisfino maggiormente i parametri richiesti dalla ricerca che saranno poi presentate a colloquio dal Cliente.

E' bene nuovamente ricordarci che non stiamo cercando la persona che ci piace, in cui è più facile rispecchiarci, ma quella adeguata all'Organizzazione. Per permettere quindi al Cliente di individuare il candidato ideale sarebbe opportuno scegliere, a parità di competenze possedute, profili personali e caratteriali leggermente diversi fra di loro.

Il colloquio in azienda può poi venir effettuato con o senza la presenza del selezionatore, a secondo delle scelte aziendali o della filosofia/politica dell'agenzia di selezione, comunque sia necessita successivamente di una delicata fase di “agevolazione”.

Il responsabile della selezione si affianca al Cliente da una parte e al Candidato dall'altra per verificare se effettivamente ci sono le condizioni, come dicevamo all'inizio, per “l'incontro tra il progetto dell'Azienda e il progetto professionale del Candidato”. Raccogliere i feed-back da parte di entrambi agevola proprio questo processo; il bravo selezionatore dovrebbe essere in grado di valutare se ci sono dubbi, se le perplessità sono superabili o se ci sono problematiche che potrebbero rendere l'eventuale rapporto di lavoro non proficuo per le parti in questione. Spingere un candidato ad accettare comunque una proposta per concludere il processo rapidamente non è una soluzione che paga, o almeno non nel lungo termine, mentre svolgere attività di mediazione come “terza parte” nel far collimare le diverse esigenze su aspetti pratici o contrattuali, può risultare efficace per tutti.

Inserimento in Azienda

Individuata la persona adeguata a ricoprire la posizione in un mercato non sempre facile è importante che il candidato che si appresta a diventare il nuovo componente dell'organizzazione abbia da subito un impatto positivo con l'azienda e una prima buona impressione. **Non c'è mai una seconda occasione per fare una prima buona impressione!** Una volta conclusi i colloqui di selezione è importante seguire la fase di accoglienza, aiutare, se necessario, l'azienda a preparare con cura ogni dettaglio per far sentire il nuovo arrivato *benvenuto*. Il selezionatore diventa facilitatore del consolidamento del rapporto, e ... da questo momento in poi ... buon lavoro a tutti!

dott.ssa Patrizia Castelli

Consulente per la Valorizzazione delle Persone in Azienda (Business PLUS - società di Consulenza Organizzativa e Strategica www.bplus.it)

Responsabile Ricerca e Selezione (EBC Consulting - agenzia autorizzata per la Ricerca e Selezione del Personale www.ebccconsulting.com e www.allavoro.com)