

FASE DI PROGETTAZIONE



A. Individuazione dei criteri di selezione

Determinare con precisione le competenze necessarie per occupare una specifica posizione è un passaggio essenziale nel processo di selezione.

Distinguiamo i seguenti tipi di competenze:

- *titoli richiesti*, titolo di studio e percorso formativo, patenti, certificazioni, iscrizione ad albi professionali;
- *esperienze* - necessarie o preferenziali - e relativa durata;
- *conoscenze e capacità tecniche*, ad esempio competenze informatiche, linguistiche, legislative, tecniche in senso lato;
- *caratteristiche personali*, elementi che contraddistinguono il comportamento e le motivazioni dell'individuo, quali ad esempio: iniziativa, adattabilità, affidabilità, eccetera.

Occorre quindi stabilire quali siano le competenze "core", ovvero ciò che è veramente importante osservare e rilevare nel candidato.

Qualche indicazione per individuare le competenze "core":

- *analizzare la job description;*
- *chiedere al superiore diretto della posizione vacante;*
- *chiedere a chi ha occupato la posizione in passato o a chi la sta occupando adesso (colleghi pari grado);*
- *organizzare un focus group con figure della linea e delle HR.*

Secondo la nostra esperienza alcuni criteri "core" sono in molti casi comuni:

- per posizioni non manageriali: iniziativa, accuratezza, flessibilità, organizzazione, relazioni interpersonali, comunicazione, problem solving.
- per posizioni manageriali: valgono gli stessi criteri ai quali si aggiungono, delega, controllo, leadership.

B. Progettazione delle domande comportamentali

Il nostro approccio prevede di raccogliere elementi sul candidato indagando sui comportamenti agiti nel passato, nella convinzione che ciò sia predittivo dei comportamenti futuri.

Le domande comportamentali (behavioral questions) iniziano con frasi come:

- Mi dica come si è comportato...
- Mi descriva cosa è accaduto quando...
- Le chiedo di spiegarmi il motivo di tale comportamento...
- Mi faccia un esempio in cui

La tecnica consiste nel porre quesiti che permettono di cogliere i comportamenti agiti attraverso "casi di vita vissuta".

E' consigliabile porre domande che evidenzino comportamenti di successo e di insuccesso per ottenere un profilo più accurato.

Supponiamo di voler rilevare l'adattabilità del candidato:

- *Mi faccia un esempio in cui ha dovuto interrompere il suo lavoro e far saltare la sua programmazione, per dedicarsi ad un'altra attività*
- *Le organizzazioni cambiano spesso policy, procedure, modi di agire, mi dice una volta in cui ha avuto difficoltà a seguire questi cambiamenti?*

Suggeriamo di evitare i seguenti tipi di quesiti:

- **DOMANDE RETORICHE:** *"Abbiamo bisogno di persone capaci di motivare il personale, lei è un buon motivatore?"* Cosa ci aspettiamo che risponda il candidato?
- **DOMANDE SITUAZIONALI:** *"Come pensa di comportarsi se un giorno un suo collaboratore non dovesse fare ciò che gli ha chiesto?"* Il candidato ci dirà che cosa pensa di poter fare in una situazione ipotetica, ma non ciò che ha effettivamente fatto: le domande ipotetiche producono risposte ipotetiche!
- **DOMANDE TABÙ:** domande sull'orientamento religioso, politico, sindacale, sessuale... A nostro avviso anche domande relative al livello di reddito della famiglia o al lavoro dei congiunti non dovrebbero essere poste.
- **DOMANDE SCONTATE:** domande che appaiono nei libri, negli articoli, sui siti destinati ad aiutare l'intervistato. *"Mi parli di lei..."* *"Quali sono i suoi punti di forza e di debolezza?"* *"Come si vede tra 5 anni?"* *"Ci dica perché dovremmo assumerla..."*
- **DOMANDE STUPIDE O BANALI,** in cui la risposta non offre elementi di valutazione congruenti: *"Qual è il suo spettacolo televisivo preferito?"*, *"Quale musica ascolta?"*, *"Qual è l'ultimo libro letto?"*.
- **DOMANDE STRESSANTI,** che intendono mettere in difficoltà il candidato. *"Perché ha interrotto così presto gli studi?"* *"I lavori che ha fatto fino ad oggi sono stati molto umili, come mai?"* *"E' stato parecchio tempo senza lavorare, non è riuscito a trovare proprio nulla?"*
Se si decide di utilizzare domande stressanti - utili laddove il lavoro in oggetto richieda una buona dose di tolleranza allo stress - offriamo due consigli:
 - utilizzarle verso la fine dell'intervista (per non condizionare l'intero incontro);
 - se il candidato mostra di aver "subito" la domanda, spiegare il motivo per cui è stata posta.

C. Predisposizione di una griglia di valutazione

Lo strumento che utilizziamo è una check list delle dimensioni critiche, articolata in modo da poter esprimere - per ogni singolo fattore - una valutazione graduata su 5 livelli:

1. INSUFFICIENTE: il candidato risulta insoddisfacente rispetto alla dimensione esaminata
2. NON DEL TUTTO SUFFICIENTE: il candidato risulta debole
3. SUFFICIENTE, il candidato è in linea con le aspettative minime necessarie
4. BUONO: il candidato risulta più che adeguato
5. OTTIMO: il candidato mostra un livello di perfetta corrispondenza con il profilo ideale

Per utilizzare al meglio la check list, consigliamo di:

- valutare tutti i criteri di selezione immediatamente al termine dell'intervista;
- valutare ciascun criterio in modo indipendente rispetto agli altri;
- valutare ciascun candidato rispetto ai criteri e non rispetto ad altri candidati;
- assegnare la valutazione complessiva di idoneità dopo che i singoli criteri sono stati valutati.

Quando viene impiegato un team di intervistatori (è preferibile non superare il numero di 3), ognuno deve prima esprimere la sua personale valutazione; solo successivamente gli intervistatori si confronteranno per giungere ad una valutazione condivisa come successivamente illustrato.

Un altro aspetto da non trascurare è la “pesatura” dei criteri di selezione.

Non tutti i criteri hanno la medesima importanza. Proponiamo di moltiplicare per 3 il punteggio ottenuto sui criteri di massima importanza, di moltiplicare per 2 il punteggio sui criteri di notevole rilievo, di lasciare inalterati i punteggi sui criteri rimanenti.

Di seguito, mostriamo un esempio dove tre valutatori esprimono un punteggio su ciascun criterio; il punteggio viene successivamente discusso e condiviso e infine ponderato per ottenere il punteggio finale.

CRITERI DI SELEZIONE	INTERVISTATORI			Valutazione condivisa	Pesatura	Valutazione finale
	Intervistatore 1	Intervistatore 2	Intervistatore 3			
Iniziativa	3	3	3	3	3	9
Adattabilità	3	4	4	4	3	12
Flessibilità	4	4	4	4	2	8
Problem solving	5	4	4	4	2	8
Impegno	4	3	4	3,5	1	3,5
Relazioni interpersonali	3	3	3	3	1	3
Organizzazione	3	3	4	3	1	3
Punteggio finale ponderato						46,5
Punteggio % rispetto al max ottenibile (65)						71,54%

Uno spazio per le note servirà per le considerazioni descrittive sul candidato.

Quando sulla stessa ricerca operano più selezionatori in parallelo, è necessaria una fase di "allineamento". Per ottenere ciò è utile condividere tutte le fasi di progettazione ed è essenziale effettuare alcuni colloqui insieme per la taratura reciproca. Quando i colloqui avvengono in tandem (o in commissione) occorre decidere preventivamente:

- chi aprirà l'intervista;
- chi descriverà l'azienda e la posizione vacante;
- chi porrà le domande;
- chi chiuderà l'intervista.

Una soluzione spesso utilizzata prevede che:

- una persona apra e chiuda l'intervista;
- gli altri si occupino di porre le domande dividendosi l'analisi dei diversi criteri da valutare.

Un ultimo aspetto da considerare è stabilire chi risponderà alle domande del candidato. Sugeriamo di affidare la risposta all'interlocutore più qualificato in base al tipo di domanda posta. Per esempio su quesiti che riguardano il lavoro, risponderà chi lo conosce meglio; sulla retribuzione e l'inquadramento e altri aspetti contrattuali risponderà chi si occupa di HR.

NOTA BENE

Prima di procedere alla convocazione al colloquio, può essere opportuno realizzare una *screening interview* telefonica, per accertare in modo rapido ed economico i "must have" del candidato. Ci riferiamo in particolare agli elementi di cui deve essere necessariamente in possesso:

- titoli,
- esperienze,
- conoscenze e capacità tecniche,

e a quelli cui deve essere interessato:

- compensation range,
- condizioni di lavoro,
- sede operativa.

Questo consente di escludere, con un basso investimento, le candidature non in linea con le reciproche aspettative per concentrarsi su quelle realmente interessanti.