
ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo specializzato in psicologia delle organizzazioni e
in psicologia clinica

L'analisi della domanda nella selezione delle risorse umane

LE QUATTRO FASI DEL PROCESSO SELETTIVO

Nell'ambito delle attività di scelta e selezione delle risorse umane, sia neolaureate, sia esperte e qualificate, uno dei momenti che appare sostanzialmente poco esplorato è quello della fase iniziale: l'analisi della domanda, o della richiesta, da parte delle Linee, dell'inserimento di uno o più collaboratori.

Probabilmente, ciò è dovuto al fatto che si è finora poco esplicitato il processo della scelta delle risorse nelle sue fasi costituenti, concentrandosi soltanto sulle due canoniche fasi del *reclutamento* e della *selezione* propriamente detta.

Per primo argomento, sarà pertanto di seguito proposto un modello in quattro fasi del processo di selezione delle risorse umane, sulla scorta della nota matrice quadripartita utilizzata da tempo nell'area della formazione del personale.

Tale ipotesi prevede una prima fase di definizione della richiesta aziendale, al cui interno sono comprese le attività di configurazione del profilo atteso, sia in termini personali che professionali, e di analisi *wide range* della richiesta stessa; è questa la fase in cui andrà a collocarsi l'analisi della domanda.

La seconda fase concerne il reperimento delle candidature sulla base della classica analisi dei requisiti sulla carta, compreso l'eventuale *scouting* interno caratteristico delle situazioni di **gruppo aziendale** nelle quali, prima di procedere alla selezione esterna, si prova a reperire il personale all'interno stesso del sistema organizzativo.

*Un modello in quattro fasi del
processo di selezione delle risorse
umane:*

*definizione della richiesta
aziendale,*

*reperimento delle candidature
sulla base della classica analisi
dei requisiti sulla carta,*

*iter tecnico di selezione
propriamente detto,*

L'analisi dei risultati, valutazione della rosa dei candidati post presentazione alla Linea.

La terza fase è quella dell'iter tecnico di selezione propriamente detto, che comprende l'espletamento delle prove selettive - l'impostazione teorica e metodologica delle quali dovrebbe essere stata decisa *a monte*. Si deve qui sottolineare proprio quest'ultimo aspetto, in quanto non sempre vi è una riflessione sufficientemente approfondita in merito al modello teorico e tecnico da applicare per effettuare la scelta delle risorse: per fare un esempio, al di là di procedere, come è consuetudine, con il metodo dell'intervista individuale, non è sempre chiarito quale genere di colloquio di selezione è opportuno effettuare (struttura e tecnica dell'intervista), o quale impostazione teorica si applica al colloquio stesso (psicometrica, psicosociale, clinica, clinico-organizzativa).

Infine, la quarta fase del processo selettivo - per come esso è qui considerato - prevede l'analisi dei risultati, la valutazione della rosa dei candidati post presentazione alla Linea, al fine di comprendere se e fino a che punto siano stati soddisfatti i requisiti inizialmente definiti. Più in generale, la quarta fase dovrebbe comprendere la valutazione dei risultati dell'attività di selezione in senso ampio, fino al riscontro dell'inserimento e dell'accogliimento dei candidati scelti, della valutazione del periodo di prova e della prima valutazione prestazionale.

Il modello di riferimento aziendale che è qui considerato è declinato su due profili organizzativi: (1) la grande azienda, strutturata con una Direzione Centrale del Personale ed Organizzazione, configurata come ente di servizi interno, in diretto collegamento con le direzioni di linea e con gli altri enti di staff; (2) il gruppo organizzativo ad impronta stellare, strutturato con una *Holding* o una *Corporate* centrale, una struttura articolata e differenziata che fornisce servizi alle imprese del gruppo.

In entrambi i casi, le strutture possono avvalersi della consulenza, oppure operare con uno staff di *professional* interni (prenderemo in considerazione solo quest'ultima evenienza).

La matrice interna delle relazioni **professionali**, organizzative e di potere che si crea in situazioni come quelle appena descritte, prevede che il *professional* di selezione sia chiamato a gestire alcuni importanti rapporti socio-professionali: dal punto di vista squisitamente tecnico, il rapporto primario da gestire è quello con i candidati in selezione, mentre dal punto di vista del servizio al cliente interno - e della necessaria, ma equilibrata, soddisfazione che quest'ultimo dovrebbe sperimentare a fronte del risultato realizzato - la relazione delicata è quella con l'interlocutore della linea (sia esso il direttore di un servizio o divisione, un *professional* anziano delegato al compito, oppure il direttore generale di un'impresa satellite del gruppo aziendale).

Dato che il *professional* di selezione dipende gerarchicamente dal proprio direttore (area delle risorse umane), il triangolo che ne deriva vede coinvolti: il *professional* di selezione, il cliente interno (la linea), il superiore del *professional* di selezione (nelle

strutture più complesse rappresentato dal responsabile delle attività di selezione).

Al centro di tale triangolo sta il candidato positivamente esaminato ed, infine, presentato alla linea.

Vedremo, in tale contesto, fino a che punto un'efficace analisi della domanda può prevenire disguidi ed errori sia nell'individuazione delle *risorse-target*, sia nella gestione delle relazioni professionali (e delle loro inevitabili implicazioni di potere) con le Linee.

DALLA DEFINIZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZE ALL'ANALISI DELLA DOMANDA

Il primo passo del processo di selezione, quello della definizione delle necessità della linea, è proprio ciò che qui interessa.

Esso può essere identificato in molti modi: necessità, fabbisogno, richiesta, domanda d'inserimento.

Nella sua specificità, tale momento dovrebbe essere contenuto nell'ambito del **budget delle risorse umane** che periodicamente viene aggiornato e che è, a sua volta, collocato nel contesto della **programmazione e della pianificazione delle risorse aziendali**.

Come è noto, non in tutte le imprese è invalsa l'abitudine di pianificare le esigenze di risorse umane, compiendo quindi un'operazione di stima e di previsione periodica sia delle uscite che delle necessità di rimpiazzo e sviluppo.

I vantaggi della pianificazione e del budgeting del personale sono evidenti a tutti ma sembrano spesso essere sottostimati o bloccati dalle naturali difficoltà di effettuare previsioni in tempi ed ambienti ad elevata turbolenza.

I vantaggi della pianificazione e del *budgeting* del personale sono evidenti a tutti, sia in termini di programmazione delle attività che di previsione dei costi, e così via, ma sembrano spesso essere sottostimati o bloccati dalle naturali difficoltà di effettuare previsioni in tempi ed ambienti ad elevata turbolenza.

E' poi certamente presente la difficoltà di condurre le direzioni di linea verso l'esplicitazione di dati previsionali che, in molti ambienti, si preferisce tenere riservati, al fine di poterle con più facilità modificare *in itinere*. Da tale punto di vista è proprio il concetto stesso di previsione che appare male inteso e non correttamente applicato: infatti, se la previsione viene concepita come un dato che una volta comunicato non può più essere modificato - o può esserlo, ma solo con notevoli difficoltà, o compiendo artificiosi intrighi burocratici - allora diviene comprensibile il rifiuto espresso a fronte di una richiesta percepita come costrittiva ed ingessante.

Venendo ora a discutere dello specifico momento della rilevazione delle necessità di personale da inserire, si deve precisare che tale prima fase del processo selettivo è tradizionalmente costituita dalla sola definizione del **profilo professionale, o profilo di competenze**, del candidato. Vedremo perciò ora come tale definizione dovrebbe essere effettuata per minimizzare i rischi di una ricerca deformata in partenza, e soprattutto considereremo ciò che va **oltre** la definizione del profilo di professionalità del candidato.

Riguardo alla definizione del profilo professionale del candidato, esistono diverse tecniche operative che possono essere impiegate al

segue a pag. 18

Un'adeguata definizione di un profilo di competenze atteso passa attraverso una fase di chiarificazione e di negoziazione tra professional di selezione e rappresentante della linea:

fine di costruire, insieme all'interlocutore della linea, un profilo che non sia semplicemente ripetitivo o banalmente appiattito sulle urgenze di brevissimo termine, ma neppure contraddistinto dall'ideale del candidato perfetto: una di tali tecniche operative è, per esempio, la cosiddetta **matrice job/skill**, utile a definire per ogni singola area di attività le corrispettive qualità da ricercare nel candidato.

Un'adeguata definizione di un profilo di competenze atteso passa, inevitabilmente, attraverso una fase di chiarificazione e di negoziazione tra *professional* di selezione e rappresentante della linea: la chiarificazione è indirizzata verso l'esplicitazione delle basilari e reali necessità dell'interlocutore, e va quindi vista come un aiuto che il *professional* offre al suo cliente interno, mentre la fase di negoziazione si apre allorché ci si rende conto che il profilo in costruzione sconta il difetto dell'idealizzazione, della tuttologia o del livellamento verso il basso.

Ecco la necessità di definire in modo analitico e preciso il profilo, differenziandone i fattori e le aree, assegnando priorità o pesi ai singoli fattori, e - quando è possibile - non limitandosi a raccogliere i *desiderata* di un solo rappresentante della linea, ma integrando questi dati con le opinioni di altri interlocutori e/o con l'osservazione diretta del lavoro.

In una parola, sarebbe spesso consigliabile recuperare i dettami della classica **analisi del lavoro** al fine di costruire profili di competenza sufficientemente adeguati allo scopo.

L'interlocutore, soprattutto se è rappresentato dal capo diretto del futuro soggetto da inserire, è spesso troppo vicino all'esigenza, troppo coinvolto nel progetto di selezione ed inserimento e troppo esposto a presentare - insieme alle richieste concrete - le proprie **tipologie prototipiche del candidato ideale** (con tutto l'insieme di pregiudizi, stereotipi ed esperienze personali che ciò comporta).

Al fine di evitare tali problematiche, è buona norma definire il profilo di competenze anche - o, in certi casi, soltanto - con il superiore del capo diretto del futuro collaboratore.

L'ELABORAZIONE DELLA DOMANDA D'INSERIMENTO ORGANIZZATIVO

Fino a che si rimane confinati nell'ambito dell'analisi e definizione del profilo professionale, non si riesce a compiere quel vero e proprio salto di paradigma che porta il professional di selezione dalla ricezione delle necessità della linea, alla discussione critica della richiesta d'inserimento.

Ma fino a che si rimane confinati nell'ambito dell'analisi e definizione del profilo professionale, non si riesce a compiere quel vero e proprio **salto di paradigma** che porta il *professional* di selezione dalla ricezione - pur dialettica - delle necessità della linea, alla discussione critica della richiesta d'inserimento.

E' questo il tema da affrontare nel contesto di ciò che può essere definito **analisi critica della domanda**.

Tale fase esplorativa può essere definita meglio delineando il suo scopo concreto, che è quello di aiutare il cliente interno a riflettere in modo dialettico sulla necessità che pone e propone, rivedendo il *framework* dal quale la necessità stessa scaturisce e ridefinendo l'oggetto specifico del mandato.

Le domande cui si vuole dare risposta sono: di che cosa necessita il

Alcuni esempi, non positivi, di proposta di mandato da parte di un interlocutore poco incline ad interrogarsi criticamente.

cliente, qual è il suo reale bisogno, che cosa sta proponendo per risolvere il suo problema, che visione ha del problema che desidera risolvere e delle possibilità stesse di soluzione?

Vediamo alcuni esempi, non positivi, di proposta di mandato da parte di un interlocutore poco incline ad interrogarsi criticamente.

1. La ricerca del clone o del sosia. Osservabile nei casi in cui il cliente propone la ricerca di una figura sostanzialmente identica a quella che sta lasciando, o che ha lasciato, la posizione organizzativa per la quale si richiede la sostituzione. Esempio tipico di selezione che guarda al passato invece che al futuro, alla ricerca della sicurezza sperimentata fino a ieri. Essa espone l'interlocutore alla disillusione, in quanto sarà difficilissimo che egli potrà individuare in un candidato una sorta di copia del collaboratore che ha perduto.
2. La ricerca basata sulla similarità. Evento che coinvolge molti quadri o professional di una certa anzianità aziendale, i quali desiderano riconoscere nel nuovo venuto, cioè nel candidato che sarà presentato, un essere umano il più possibile vicino a come loro stessi sono, o sono stati.
3. L'influenza delle mode e degli slogan. Il mondo aziendale è costantemente percorso da parole d'ordine, slogan e mode manageriali o professionali, che incidono notevolmente sulle attese dei capi e dei dirigenti di linea. Così, il cliente interno può in buona fede dipingere il ritratto di un candidato del tutto ideale e avulso dalla realtà di lavoro ove dovrà essere inserito, pensando però di stare indicando il profilo migliore possibile.
4. Il prima possibile, comunque sia. In tale caso è la pressione temporale a giocare un ruolo destabilizzante, anche perché fin troppo spesso la funzione di selezione è chiamata in fase di urgenza organizzativa. Come è facile immaginare, ciò che al momento può apparire al capo come un candidato appena adeguato ma "meglio di niente", un momento dopo (qualche settimana, o mese più in là) terminata l'urgenza, si evidenzierà come un collaboratore del tutto inadatto al ruolo.
5. Rimanere sulle generali. Esito pericolosissimo della fase di definizione delle necessità di inserimento, purtroppo utilizzato anche in modo strumentale per potersi sempre difendere - a posteriori - con un "non è questo che io volevo!". Anche se l'interlocutore appare accettante, benevolo e sostanzialmente pronto ad accogliere un candidato il cui profilo è stato appena tracciato, non è mai consigliabile fidarsi di tale approccio.
6. Il profilo del candidato superman. Il contrattare della genericità del mandato sta nella costruzione di un obiettivo impossibile, irraggiungibile, ideale, di fatto introvabile e - se fosse pure individuato - quasi certamente non adatto al bisogno reale.

Esaminando la fase di analisi critica della domanda in chiave propositiva, si deve qui prestare attenzione ad aiutare l'interlocutore a superare le sue naturali ed umane barriere: tutto ciò che ostacola il pensiero critico e che, al contrario, vorrebbe chiudere il discorso in

Una buona analisi della domanda svolta nell'ambito della prima fase del processo selettivo può condurre l'interlocutore a riformulare in modo globale la sua richiesta di inserimento.

Uno degli errori più comuni in cui un responsabile di Linea può cadere, è di considerare le attività professionali svolte nella sua unità organizzativa come un dato fisso ed immutabile.

maniera precipitosa ed immediata. Stereotipi, prototipi del candidato ideale, idealizzazioni del tipo "so io cosa ci vuole qui...", pregiudizi che chiudono la ricerca su intere tipologie di candidature, reminiscenze arcaiche volte a ripetere il passato, e così via: tutte **trappole** che dovrebbero essere smascherate per il successo dell'attività di selezione ed il bene stesso del nostro interlocutore.

L'analisi della domanda prende poi in considerazione le caratteristiche *soft* della posizione organizzativa (come, ad esempio, il mix tra contenuti ed attività prescritte e discrezionali), l'ambiente interno di lavoro, il *team* nel quale il nuovo venuto dovrà inserirsi, il percorso di accogliimento e inserimento previsto, l'ipotesi di sviluppo verticale e/o orizzontale, lo stile di *leadership* vigente ed il clima sociale del gruppo organizzativo.

Più in generale si tratta di riscontrare le aspettative del futuro capo diretto, le attese globali che esistono nell'ambiente di riferimento rispetto al nuovo inserimento, i problemi su cui la persona verrà a breve-medio termine chiamata ad operare, i fatti significativi dell'attività di lavoro, la cadenza dei controlli, le misure di prestazione e le attese relative allo sviluppo delle potenzialità.

Una buona analisi della domanda svolta nell'ambito della prima fase del processo selettivo può condurre l'interlocutore a riformulare in modo globale la sua richiesta di inserimento: ad esempio, dalla richiesta di un professionista esperto, si può passare a quella di un giovane in possesso di laurea breve, coadiuvato da uno specialista di medio livello. Oppure, pensando alle opportunità di mobilità interna intra o intersettoriale, la richiesta originaria di assunzione si può trasformare nella richiesta di effettuare un'azione di valutazione del potenziale. Ancora, ciò che appariva inizialmente come una necessità urgente ed improrogabile, durante la discussione e l'elaborazione del problema può tramutarsi in una richiesta differita nel tempo, posizionabile a valle di un percorso di ristrutturazione interna delle attività.

Uno degli errori più comuni in cui un responsabile di Linea può cadere, è di considerare le attività professionali svolte nella sua unità organizzativa come un dato fisso ed immutabile: esse emergono come una sorta di **variabile indipendente** e le risorse umane da collocare come l'unico elemento dinamico della situazione. Al contrario, attraverso l'analisi della domanda è possibile far comprendere fino a che punto il sistema professionale dell'unità gestita costituisca un mix di attività, competenze e persone, di compiti, obiettivi e confini del lavoro, di autonomie, discrezionalità e possibilità individuali di **costruire** - in certa misura - l'attività professionale *ad personam*. Pertanto, non si andrà più alla ricerca di un nuovo assunto che sia in grado di espletare le attività che svolgeva il precedente titolare della posizione organizzativa - ottica meccanicistica e ripetitiva - bensì si procederà in una visione di insieme a considerare le opportunità di riorganizzazione dei compiti e delle attività, nel quadro globale in cui l'inserimento di una nuova persona muta, necessariamente, l'intero equilibrio dell'unità organizzativa.

I VANTAGGI DELL'ANALISI DELLA DOMANDA

Anche se l'impegno in una tale fase preliminare può, ad alcuni, apparire come **filosofia**, cioè come un'azione sostanzialmente inutile, retorica e non direttamente finalizzata a rispondere al bisogno, e soprattutto all'urgenza, della linea, i vantaggi di una simile esplorazione non si fanno attendere.

Il primo vantaggio sta proprio nello sviluppo delle capacità diagnostiche del cliente interno, il quale si sente chiamato a riflettere su convinzioni date per acquisite, riuscendo a percepire indicazioni e complessità che prima non aveva avuto modo di scorgere.

Un secondo vantaggio è collocato nell'evoluzione della relazione socio-professionale tra le Linee aziendali e la Direzione del Personale, configurandosi quest'ultima non semplicemente come un *service* che si attiva a comando su richieste già stabilite, ma come un interlocutore valido che supporta il cliente interno nell'individuazione corretta delle proprie necessità.

Il terzo, evidente, vantaggio risiede nella dinamica che scaturisce nel momento in cui sarà presentata al cliente interno la rosa dei candidati idonei.

E' questo un punto d'importanza fondamentale, in quanto troppe volte ad una buon'attività di selezione, fa riscontro, inspiegabilmente, l'insoddisfazione del cliente interno rispetto al ventaglio di candidature proposte. A prescindere dai singoli casi - tipico quello in cui non si è stilato un preciso profilo di competenze, con il risultato che l'esaminatore tecnico tende a richiedere qualità diverse al candidato presentato rispetto a quelle dichiarate nella fase iniziale del processo selettivo - si deve riflettere sulle implicazioni personali del cliente interno nella scelta del candidato, implicazioni che vanno ben al di là del profilo professionale dichiarato.

Esempi di tali implicazioni sono la tendenza a scegliere non il candidato migliore e/o più adeguato, ma, al contrario, quello meno minacciante l'autorità e la competenza del futuro capo diretto; l'inclinazione automatica ad effettuare scelte per similarità o per complementarità; la tendenza a preferire un candidato mediocre ma **di buon comando**, ad uno in gamba ma di difficile gestione; l'orientamento ad individuare come pregi di fondo l'adattabilità, la mancanza di pretese o di progetti di crescita.

Tutti elementi di scelta che risultano del tutto avulsi dal profilo professionale stilato, ma che possono però essere in buona parte neutralizzati attraverso una corretta e completa analisi della domanda.

Per concludere, l'analisi della domanda appare utile anche perché pone i *professional* di selezione nella condizione di motivare, difendere e proporre in maniera chiara e formalmente esplicita il proprio lavoro di scelta e selezione delle risorse umane, unitamente al fatto di consentire al cliente interno di ragionare non nei termini operativi e ripetitivi della **ricerca di un rimpiazzo**, ma in termini di sviluppo ed eventuale riorganizzazione delle attività dell'unità professionale cui sono preposti.

Rispetto alle Linee aziendali, la Direzione del Personale si configura non semplicemente come un service che si attiva a comando su richieste già stabilite, ma come un interlocutore valido che supporta il cliente interno nell'individuazione corretta delle proprie necessità.