

Assumere senza problemi

Scegliere un nuovo collaboratore non è semplice, ma se si osservano alcune regole generali il rischio di brutte sorprese diminuisce

Andrea Ferramola



Quanti manager possono dire di non avere mai "sbagliato" l'assunzione di un collaboratore? Probabilmente pochi. A molti, invece, prima o poi è capitato di ricevere da un neoassunto, dopo poco tempo dall'arrivo in azienda, qualche "sgradita sorpresa" come, ad esempio, le dimissioni improvvise, un calo di interesse e di impegno, il ripetersi di assenze. Queste sorprese, quando si ripetono, significano tempo perduto e costi aziendali che aumentano. Ma si tratta di sorprese sempre inevitabili oppure è possibile eliminarle, o almeno ridurle?

Il processo di assunzione a "zero difetti"

Innanzitutto intendiamoci: parlando di "assunzione dei collaboratori" non ci riferiamo al disbrigo di una pratica amministrativa, ma a uno dei numerosi processi gestionali che si svolgono in azienda. Più precisamente, parliamo della sequenza delle operazioni finalizzate all'obiettivo di acquisire, sostituire e rinnovare il capitale umano aziendale. Parliamo di un processo certamente non meno importante di quello di approvvigionamento di materie prime e attrezzature, o di quello di assistenza alla clientela.

Eppure il processo di assunzione spesso non è progettato, organizzato e "governato" dai manager con la stessa attenzione che viene dedicata agli altri processi.

Sembra quasi che nelle operazioni di assunzione dei collaboratori non sia possibile prefiggersi di operare secondo lo standard "zero difetti", che invece è un concetto spesso adottato per gli altri processi aziendali, allo scopo di fornire ai clienti prodotti e servizi di qualità a costi competitivi.

Chiariamo subito che puntare allo standard "zero difetti" non significa cercare di raggiungere un'astratta perfezione assoluta (che sarebbe anche difficile da definire), ma più semplicemente significa organizzarsi per eliminare le possibili cause di errore, cioè le fonti dei possibili difetti dei prodotti e dei servizi. Ma come è possibile che i processi aziendali (che, ricordiamolo, sono gestiti da persone) riescano almeno ad avvicinarsi allo standard "zero difetti", se proprio il processo di assunzione delle persone è caratterizzato da difetti che compromettono il suo risultato finale, ossia acquisire e mantenere persone idonee?

Ricordiamo anche che per migliorare un processo secondo lo standard "zero difetti" bisogna ricercare ed eli-

minare tutte le possibili cause di errore in tutte le sue fasi, e non concentrare l'attenzione solo sui momenti più appariscenti come i colloqui con i candidati.

Fatte queste premesse, analizziamo ora le fasi del processo di assunzione proprio per metterne in evidenza i punti critici.

Possiamo distinguere quattro fasi principali: l'analisi, la ricerca, la selezione e l'inserimento (vedi schema nella pagina a fianco).

Si tratta di fasi sempre ricorrenti, a prescindere dal numero e dal tipo di assunzioni e dalle dimensioni dell'azienda: le dimensioni (e l'organizzazione) aziendali possono invece fare variare (anche significativamente) gli attori, interni ed esterni, del processo (direzione del personale, manager di funzione o di unità, direzione generale, consulenti e fornitori di servizi specializzati).

La fase dell'analisi

La fase dell'analisi serve a fare chiarezza sul reale obiettivo: è vero infatti che, in generale, lo scopo di un'assunzione è sempre quello di scegliere persone idonee al ruolo, ma di volta in volta ci possono essere sensibili differenze. In pratica, per ottenere chiarezza sull'obiettivo (dopo le necessarie verifiche del budget

Andrea Ferramola ha ricoperto per 15 anni ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi, da 13 è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo, di consulenza di carriera ed è formatore nell'area delle risorse umane. Il suo sito è www.andreaFerramola.it.



e dei possibili riassetti organizzativi) dobbiamo prendere in esame il ruolo da ricoprire e chiederci:

- che cosa ci aspettiamo dalle persone che assumeremo: la prevalente esecuzione di compiti prestabiliti o anche l'assunzione di responsabilità sui risultati?
- in che cosa consistono esattamente i compiti e come si misurano i risultati?
- quale prospettiva possiamo offrire ai neoassunti: un lavoro che resterà uguale per molto tempo o una probabile evoluzione verso nuovi incarichi?
- quali conoscenze e competenze tecniche sono veramente irrinunciabili fin dall'inizio e quali invece possono venire acquisite in seguito dai neoassunti?

- quali requisiti legali (titoli, abilitazioni ecc.), fisici (legati alle condizioni ambientali) e comportamentali (legati alle relazioni con gli altri) sono indispensabili ai neoassunti per la buona riuscita nell'incarico che verrà loro assegnato?
- quante persone con requisiti simili prevediamo di dover inserire nell'azienda in un certo arco di tempo?

Per completare il quadro e per non avviare al buio un processo di assunzione chiediamoci anche:

- l'inserimento dei neoassunti quali conseguenze (organizzative e psicologiche) avrà sul lavoro degli altri dipendenti?
- tra gli attuali dipendenti qualcuno può meritatamente aspirare a ricoprire i posti vacanti o nuovi?
- quale sarà il miglior momento (dell'anno, del mese) per inserire più facilmente nel lavoro i neoassunti?
- quali vincoli (legali, contrattuali) e quali politiche aziendali (ad esempio retributive) devono venire rispettate e quali opportunità possono essere utilizzate (incentivi, agevolazioni ecc.) nella scelta delle persone da inserire?

La fase della ricerca

Dopo aver fatto chiarezza sul reale obiettivo, possiamo formulare un attendibile profilo delle caratteristiche che dobbiamo ricercare nei candidati all'assunzione e programmare le azioni successive e i relativi tempi di esecuzione.

Nella fase della ricerca delle candi-

dature dobbiamo concentrare l'attenzione sulla scelta delle "fonti di reclutamento" più appropriate.

Infatti, le fonti devono essere in grado di fornire candidature che:

- siano in numero sufficiente per effettuare una vera selezione;
- abbiano caratteristiche che siano le più vicine possibili al profilo ricercato.

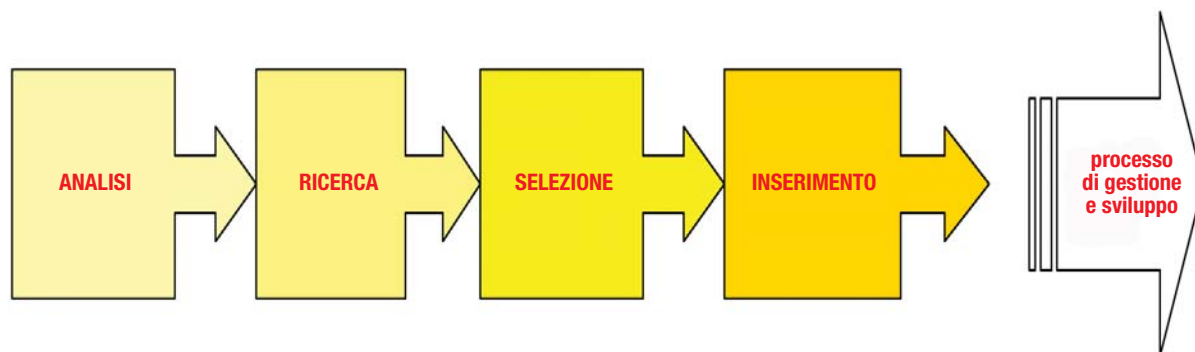
Per soddisfare questi requisiti, il numero e il tipo delle fonti possono variare sensibilmente.

A questo proposito possiamo osservare che:

- in alcuni casi può essere sufficiente utilizzare l'archivio delle domande di lavoro già pervenute spontaneamente in azienda;
- in altri casi può essere utile esporre un avviso all'interno o all'ingresso del luogo di lavoro, o nel sito aziendale, o nei centri per l'impiego (ex uffici di collocamento);
- a volte è opportuno promuovere la conoscenza dei programmi aziendali di reclutamento nelle scuole, nelle università, in alcune manifestazioni specializzate;
- in altri casi ancora è necessario diffondere avvisi in luoghi pubblici frequentati dai potenziali candidati o pubblicare annunci nei quotidiani o nelle riviste di settore;
- spesso è necessario o conveniente utilizzare i servizi delle agenzie per il lavoro (nelle diverse denominazioni previste dalla legge).

Una buona gestione della fase della ricerca è la condizione affini- ►

LE FASI DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE DEI COLLABORATORI



ché la successiva fase, quella della selezione, possa svolgersi avendo a disposizione le candidature sufficienti per qualità e per quantità.

La fase della selezione

Spesso è la fase della selezione quella che assorbe la maggiore quantità di energie aziendali: si tratta però di energie male impiegate, se prima non abbiamo curato a dovere le fasi dell'analisi e della ricerca.

Il primo passo della selezione è l'esame dei curriculum dei candidati, per scegliere i più vicini ai requisiti ricercati e poi incontrarli al fine di valutare di persona il grado di idoneità al posto di lavoro. Si capisce quindi quanto è importante avere raccolto curriculum con informazioni complete sui candidati, al fine di evitare di perdere tempo in incontri inutili. In alcuni casi, pertanto, è necessario non accontentarsi delle informazioni contenute nei curriculum ricevuti, ma far compilare apposite schede informative e magari integrare l'esame dei curriculum con brevi interviste telefoniche preliminari.

Il secondo passo consiste nell'effettuare il colloquio con i candidati scelti. Il colloquio (o intervista) di selezione è un'occasione insostituibile per verificare direttamente le esperienze e le personalità dei candidati, nonché per fare luce sulle loro motivazioni e aspirazioni.

Per non sprecare questa occasione, dobbiamo saper preparare e saper condurre il colloquio. Quindi ricordiamoci che:

- bisogna leggere attentamente il curriculum del candidato prima del colloquio, per preparare alcune domande (non generiche!) che stimolino i chiarimenti e gli approfondimenti;
- bisogna dedicare al colloquio il tempo sufficiente, in un ambiente riservato e senza interruzioni, assicurando il giusto rispetto all'intervistatore e al candidato;
- è indispensabile far parlare il più possibile il candidato (almeno

per i tre quarti del tempo disponibile) e sollecitare le domande da parte sua, per comprendere con più facilità la preparazione, le motivazioni, gli interessi e le aspettative;

- è indispensabile che le impressioni ricavate dal colloquio vengano annotate "a caldo", cioè subito dopo la sua conclusione, utilizzando uno schema preordinato sulla base dei requisiti che siamo interessati ad accertare.

Di norma un solo colloquio non è sufficiente: sono necessari alcuni incontri successivi, meglio se tenuti da intervistatori diversi ma sempre coordinati tra loro.

Per alcuni ruoli, ai colloqui deve seguire una prova pratica attinente alle mansioni previste e anche l'accertamento di una specifica idoneità fisica e sanitaria.

Per tutti i ruoli, l'efficacia della selezione può essere molto migliorata facendo ricorso, oltre ai colloqui, a specifici strumenti di valutazione (che vanno dai test attitudinali all'analisi grafologica, fino alle prove in gruppo note come *assessment center*).

Questi strumenti richiedono necessariamente la collaborazione di specialisti e possono essere (come l'*assessment center*) relativamente impegnativi e costosi; alcuni efficaci test attitudinali, invece, sono di più semplice utilizzo e di costo relativamente basso.

Ricordiamo che la cura e la professionalità dedicate alla fase di selezione non solo riducono il rischio di assunzioni sbagliate ma determinano anche una considerazione più positiva dell'azienda nei candidati e comportamenti professionali più collaborativi nei neoassunti (è vero che il datore di lavoro valuta e sceglie il collaboratore, ma è vero anche l'opposto!).

Infine, non dimentichiamo che la fase di selezione può dirsi conclusa solo se il candidato che ci sembra più idoneo conferma e mantiene la sua effettiva disponibilità.

Possiamo ritenere effettiva questa disponibilità se:

- al candidato sono state fornite chiare informazioni sui contenuti e sulle condizioni organizzative (orari ed eventuali turni, trasferite ecc.) del lavoro che dovrà svolgere;
- sono stati quindi concordati tutti gli aspetti economici e normativi del rapporto di lavoro, che devono venire contenuti in una lettera di assunzione chiara e completa (contratto "legale");
- sono state discusse e chiarite le reciproche aspettative professionali, per verificare che le attese del candidato e quelle dell'azienda siano, in prospettiva, compatibili tra loro (contratto "psicologico").

La fase dell'inserimento

Finita la fase della selezione, inizia la fase dell'inserimento, forse meno "appariscente" della precedente ma altrettanto importante.

Infatti, in questa fase, sia il nuovo assunto, sia il suo manager, sia i colleghi già in forza sono chiamati a gestire un cambiamento e un adattamento.

In pratica, queste persone devono approfondire la conoscenza e porre le basi dello svolgimento futuro del rapporto di lavoro.

Come ogni cambiamento, anche questo può produrre ansia e timore, fino al punto di determinare ripensamenti nel nuovo assunto e di vanificare così i risultati di un processo che può essere stato lungo e faticoso. I ripensamenti non sempre si manifestano subito e in modo chiaro, quindi per gestire efficacemente la fase dell'inserimento ricordiamoci di:

- mantenere i contatti con il nuovo collaboratore dal momento della conclusione dell'accordo di assunzione fino al giorno di effettivo inizio del lavoro;
- preparare l'accoglimento in azienda del nuovo collaboratore, predisponendo l'ambiente, le attrezzature di lavoro e la documentazione da consegnare (regolamenti aziendali, manuali di sicurezza ecc.);

- assicurare che il nuovo assunto venga presentato in modo esauriente ai colleghi nei primi giorni di lavoro;
- incaricare espressamente qualcuno di fornirgli l'addestramento necessario e di fargli conoscere i diversi aspetti dell'azienda;
- programmare periodici colloqui di verifica, con il duplice obiettivo di:
 - stimolare il nuovo collaboratore a esprimere chiaramente il suo punto di vista;
 - comunicargli con chiarezza le richieste e le attese nei suoi confronti.

Con questi accorgimenti possiamo, tra l'altro, dare un significato concreto e una reale utilità al periodo di prova, ovviamente a condizione che questo sia stato previsto nella lettera di assunzione.

Infatti, ricordarsi di inserire la clausola del periodo di prova nella lettera di assunzione è un atto necessario dal punto di vista legale ma non sufficiente dal punto di vista gestionale: senza un'attenta conduzione della fase dell'inserimento si rischia di vanificare il risultato di tutto il processo di assunzione.

Conclusioni

Abbiamo analizzato le fasi del processo di assunzione allo scopo di individuare le numerose azioni che le compongono e le possibili cause degli errori che compromettono la qualità del risultato.

Sulla base di questa analisi possiamo adottare un'adeguata politica di prevenzione degli errori e ottenere più facilmente un risultato finale di qualità.

Sappiamo bene che, come in altri processi, il risultato finale dipende anche da fattori esterni all'azienda, che qui non abbiamo analizzato. Però la gestione consapevole del processo consente di non lasciare agire solamente questi fattori, quindi di non esporsi passivamente alle "sgradite sorprese" che influiscono sui costi e sulla qualità. ■



Generatori di innovazione.

Manageritalia è l'organizzazione di rappresentanza di oltre 33.000 manager del commercio, dei servizi, del turismo, dei trasporti e del terziario avanzato: la spina dorsale di quella parte del mercato che produce oggi il 70% del Pil e rappresenta il 66% della forza lavoro. Un settore in costante crescita, motore e spinta di innovazione e sviluppo dei mercati.

Manageritalia rappresenta questi manager adeguandosi alle mutazioni del mondo del lavoro, sempre anticipandole, nell'interesse dei suoi associati. Li protegge attraverso un contratto collettivo - modello a livello europeo - tutela la loro salute, pensa alla loro formazione e al loro futuro, si occupa della loro sicurezza e gestisce un'ampia serie di servizi per la professione e la famiglia. Si impegna per qualificare il loro ruolo nella società civile e nel mondo del lavoro.

Siamo Manageritalia. Dal 1945 rispettiamo un principio che è il fondamento del nostro essere e fare rappresentanza: "La forza della collettività al servizio del singolo".



Rappresentiamo la crescita