

# Lo sviluppo delle risorse umane come fattore di successo aziendale



Da Praxi una riflessione sulle tecniche di selezione in un mondo del lavoro in mutamento

A cura di Laura Barbasio

Attiva da oltre 40 anni, Praxi assiste le aziende e gli enti pubblici nel loro processo di miglioramento, rinnovamento e sviluppo. Con 10 sedi in Italia (Bologna, Brescia, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Roma, Verona, Torino) e una in Germania a Monaco di Baviera – per un totale di 250 dipendenti e oltre 30 milioni di Euro di fatturato – Praxi Spa, Organizzazione e Consulenza, è una delle più importanti società di servizi alle imprese. A Genova ha una delle sue storiche filiali. Aperta all'inizio degli anni Settanta, conta attualmente otto esperti che operano sul territorio ligure, sia con clienti pubblici, sia privati.

La redazione di 'Forum' ha incontrato Aldo Cinco e Fabrizio Crocco, i due principali partner dell'agenzia, per approfondire i loro servizi e, più in generale, fare il punto sui temi delle risorse umane.

*Vogliamo definire i servizi della vostra 'Divisione Risorse Umane'?*

Lo sviluppo e la valorizzazione del fattore umano nelle organizzazioni pubbliche e private. In specie: lo sviluppo delle risorse umane, quindi anche il *coach* e la messa a punto di sistemi per lo sviluppo di carriera, la progettazione di sistemi premianti e la pianificazione delle politiche retributive. Ed inoltre: l'apprendimento organizzativo, la formazione a progetto e a catalogo, il management della formazione, l'*executive search*, la selezione di personale qualificato, l'*assessment* valutativo, la consulenza di carriera, la gestione di grandi selezioni in ambito privato e i concorsi pubblici, la fornitura di soluzioni informatiche per la gestione delle risorse umane. Un insieme di servizi di consulenza, frutto di numerose esperienze e di una specifica preparazione nell'area 'Personale'.

*Come vi ponete nei confronti delle agenzie di somministrazione di lavoro?*

Siamo diversi perché agiamo con un approccio consulenziale. Operiamo con personale dipendente e ad alta qualificazione, direttamente presso l'azienda cliente e in affiancamento al management aziendale, per analizzarne in profondità il contesto organizzativo, la specificità di mercato e di business, per conoscerne i vissuti, per approfondirne i punti di forza e le eventuali criticità. Tracciamo le *skill* da implementare e, nel caso di incarico, realizziamo il progetto di ricerca e la conseguente selezione, utilizzando i canali e gli strumenti più appropriati, al fine di individuare sul mercato il candidato o i candidati più idonei. Le agenzie di somministrazione hanno un approccio diverso, maggiormente *business oriented*; propongono per lo più candidature già presenti nel loro data base, gestiscono più frequentemente profili di operai e impiegati a medio - bassa qualificazione, nella maggioranza dei casi, candidati già sul mercato e disponibili a contratti di somministrazione o a tempo determinato.

Mentre il focus della Praxi è orientato all'individuazione della soluzione più idonea, ricercando i "talenti" non necessariamente "già sul mercato", quello delle Agenzie di somministrazione si esprime nella fornitura di nominativi selezionati e nell'attivazione del "servizio di somministrazione" su cui percepiscono il *fee*.

La nostra attività si configura pertanto come una fase di una consulenza organizzativa a più ampio raggio, dove il reclutamento è funzionale alla selezione e la selezione è *core* rispetto al business. Lo ribadiamo, la ricerca e selezione del personale qualificato, è un'attività distintiva, ma solo uno dei nostri numerosi ambiti di azione.



*Quali sono i requisiti maggiormente ricercati nelle figure professionali che selezionate?*

La scelta delle risorse è fondamentalmente operata su elementi qualitativi; essa viene effettuata con specifico riguardo alle capacità e competenze desiderate dai clienti e sulla base della nostra esperienza professionale. Le qualità prioritariamente ricercate nei candidati sono: l'integrità morale, la propensione all'intrapresa, lo spirito di sacrificio e la dedizione all'azienda, l'aspirazione al successo e, solo come elemento di base (condizione necessaria ma non sufficiente), le competenze professionali specifiche. Valutiamo molto attentamente anche il carattere, lo stile delle persone e la loro caratura, cioè l'adeguatezza al ruolo (l'insieme di capacità e competenze), soprattutto il potenziale di crescita. In un mercato sempre più competitivo e globale, i manager e i quadri direttivi devono essere capaci di cogliere le sfide del cambiamento, con grande flessibilità e determinazione, per affrontare le diverse scelte che si presenteranno. Chi li assume guarda sempre più al futuro della propria impresa, considerando le risorse umane non un costo, ma un investimento pluriennale, il fattore competitivo che farà la differenza. È quindi nostro impegno assistere con attenzione l'imprenditore, fornendo "reale valore aggiunto", non perdendo mai di vista questo comune obiettivo: individuare i talenti per creare futuro.

*Quali sono i principali strumenti nella gestione delle selezioni?*

Dipende dall'obiettivo che ci viene assegnato e dal numero dei candidati da selezionare. Per le selezioni con elevato numero di partecipanti e, in particolare, per i concorsi, utilizziamo strumenti psicometrici costituiti da test attitudinali somministrati dai nostri psicologi. Quando dobbiamo valutare più persone in poco tempo, dopo una prima scrematura fatta attraverso l'analisi dei curricula, eseguiamo anche colloqui di gruppo, strutturati su "assessment di gruppo" di non più di 10 persone: si svolgono alla presenza di almeno due selezionatori, prevedono l'autopresentazione da parte dei candidati, la

somministrazione di test attitudinali, di test comportamentali e di test di profitto, e la formulazione di "domande aperte" circa le motivazioni e le esperienze dei candidati, in relazione al profilo professionale per il quale si sta facendo la selezione. Il processo spesso si conclude con "prove pratiche" e con una "visita medica" per la verifica dell'idoneità psicofisica alla mansione.

Tutti questi strumenti ci consentono di presentare alla società cliente una rosa di candidati idonei, da sottoporre ai successivi colloqui individuali in azienda. Insomma, stabilito che in ogni selezione esistono uno schema di massima ed un processo, scegliamo di volta in volta gli strumenti più pertinenti alla situazione.

*Quali sono, invece, gli strumenti che utilizzate per il reclutamento dei candidati?*

Usiamo prioritariamente il nostro sito internet e la relativa "Bacheca delle opportunità" e, sempre più frequentemente, gli altri principali siti specializzati nel *recruiting online*. Tali strumenti tecnologici ci consentono di presentare immediatamente al mercato del lavoro la "Job offerta", di rimanere più tempo sulla rete (online) e di avere ritorni più rapidi di un quotidiano, a costi più contenuti. Quando lo reputiamo necessario, comunque, utilizziamo le inserzioni di ricerca di personale sui quotidiani regionali come Il Secolo XIX a Genova, La Stampa a Imperia e Savona, la Nazione alla Spezia. Per alcuni profili, quelli più alti, utilizziamo quotidiani a tiratura nazionale, quali il Corriere della Sera e La Repubblica.

*Quanti candidati analizzate, di solito, prima di arrivare a quello che cercate?*

Va fatta una premessa: tutti coloro che propongono la loro candidatura vengono valutati. Ma in relazione alla tipologia del profilo da ricercare e dell'organizzazione cliente, cambia profondamente il processo selettivo. Le organizzazioni clienti possono infatti essere pubbliche o private. Nel caso di organizzazioni pubbliche, la legislazione vigente impone processi pubblicistici (i concorsi)

con procedure che, da non molti anni, hanno introdotto fasi preselettive, con selezione di sbarramento a test che devono coinvolgere tutti i candidati. Le imprese private puntano invece a individuare i candidati idonei attraverso processi più rapidi, più economici e che spesso vengono delegati a società specializzate. Praxi opera in entrambi gli scenari. Nel caso del settore privato, questa è la nostra metodologia: tutti i curricula vengono analizzati e valutati, ma, mediamente, solo un 10% dei candidati viene chiamato al colloquio/intervista. Le candidature, in genere, si differenziano in due grandi tipologie: a) con esperienza, b) prive di esperienza.

Nel caso di neodiplomati o neolaureati (o di figure operative) con presumibile elevato numero di persone da valutare, si utilizzano processi selettivi di gruppo (test proiettivi + *assessment* di gruppo) a valle di una prima scrematura, operata con test attitudinali e/o di profitto. Nel caso, invece, di profili ad alta qualificazione, la selezione si concentra sugli aspetti professionali, quali competenze e capacità, privilegiando la provenienza dal settore e dalla posizione oggetto di selezione.

#### Quali sono i vostri candidati 'tipo'?

Tendenzialmente, le persone che hanno già un lavoro e/o desiderano migliorare la propria posizione professionale. Di solito, si tratta di persone di età compresa fra i 35 e i 45 anni che aspirano a posizioni manageriali o di maggiore soddisfazione economica. In questo periodo, però, la situazione del mercato del lavoro è particolare perché chi ha un posto tende, più che in altri periodi, a non abbandonare il "certo per l'incerto", tranne nel caso in cui ne è obbligato, per lo stato di crisi dell'azienda in cui opera.

#### Che consigli daresti a chi si trova in questa condizione?

Scegliere molto attentamente l'azienda dove andare, senza lasciarsi fuorviare dall'offerta di un sensibile incremento retributivo. Le aziende più serie, al momento, non offrono condizioni economiche e inquadrate eclatanti, soprattutto, ma non solo, quelle liguri. L'orientamento delle aziende – in particolare le PMI – è di offrire quello che possono mantenere, con realismo e prudenza. La scelta di una nuova azienda in cui lavorare non deve basarsi, quindi, solo su mere considerazioni economiche, ma su una pluralità di variabili. Bisogna prestare molta attenzione al posizionamento dell'azienda richiedente, alle motivazioni alla ricerca di una nuova risorsa dichiarate dall'azienda in sede di presentazione della *job*, ai reali bisogni individuali, alle concrete opportunità di crescita, all'effettiva disponibilità a mettersi in gioco. Le forzature non sono opportune, né per l'azienda né per il candidato, e possono diventare, nel

tempo, fonte di grande insoddisfazione. Per tutti questi motivi, il consiglio è ascoltarsi anche dal punto di vista emotivo. E il modo migliore per non commettere errori grossolani è quello di confrontarsi con gli "intermediari professionali", i professionisti della "ricerca e selezione", che non mancheranno di fornire consigli e suggerimenti equilibrati.

## ► Chi è Praxi

Praxi è una società di consulenza aziendale, parte di una società nazionale, con proiezioni e network internazionali.

Offre servizi articolati su quattro Divisioni. La prima si occupa di "Organizzazione": prevede interventi nelle aree della consulenza direzionale (amministrazione, finanza e controllo, marketing e vendite, produzione e logistica). La seconda è quella "Informatica", attraverso la quale fornisce servizi rivolti all'ottimizzazione dei sistemi informativi, allo sviluppo del software, alla *business intelligence* e alla consulenza nella scelta di architetture e soluzioni in ambito ICT. La divisione "Perizie e Valutazioni" fornisce invece consulenza tecnico – economica ad Enti ed Aziende, nello specifico è leader in ambito *Real Estate*. Infine la divisione "Risorse Umane", fornisce consulenza specialistica. Il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali ha autorizzato Praxi a svolgere, in particolare, le attività previste dalla 'Legge Biagi', nel campo della ricerca e selezione del personale; limitatamente a questo specifico segmento di attività, Praxi agisce come Agenzia del lavoro.

La sede ligure ha competenza sul territorio regionale e sulla Sardegna, ma assiste i suoi clienti per progetti anche nelle altre regioni d'Italia e all'estero, direttamente o tramite i colleghi delle altre sedi Praxi o tramite i partner del network internazionale EESN ([www.eesn.net](http://www.eesn.net)). I suoi principali clienti sono Enti pubblici ed aziende che hanno la sede operativa principale o la sede legale in Liguria. In gran parte sono PMI, attive soprattutto nei settori dei trasporti e della logistica, dei servizi, dell'informatica, nell'import ed export. Non mancano, fra i clienti Praxi, le principali aziende manifatturiere ancora attive nel territorio ligure e nell'immediato basso Piemonte.

Per quanto riguarda, nello specifico, il reclutamento e la selezione di *professional*, quadri e manager, fornisce servizi di *advertising* e di *recruiting* e attività di *search & selection* "chiavi in mano". La società si occupa dell'intero iter che va dalla consulenza per la comunicazione, alla pianificazione dei mezzi, allo *screening* delle risposte, alla



selezione, fino all'individuazione di una rosa di 3-5 candidati idonei. La scelta definitiva, come è giusto, rimane di competenza dell'ufficio del personale e/o del *top management* dell'azienda cliente. Quando occorre reclutare quadri, e soprattutto manager, l'interlocutore è di frequente il responsabile del business. Altre volte, il referente è il Presidente dell'Azienda o l'Amministratore, in questo caso lo si affianca nella decisione imprenditoriale con un effettivo ruolo di partner.

Con minore frequenza e soprattutto da parte di aziende più strutturate o di maggiori dimensioni, vengono richiesti progetti specialistici quali: descrizione – pesatura e valutazione delle posizioni; valutazione delle

prestazioni; *assessment* per la valutazione del potenziale; formazione alle competenze manageriali e ai comportamenti organizzativi; formazione a competenze specialistiche; indagini retributive; *benchmarking* organizzativo; valutazione del clima aziendale, ecc.

La professionalità, la serietà, la riservatezza, l'attenzione ai valori dell'impresa, la sensibilità per le specificità dei clienti, l'orientamento al risultato sono i criteri che ispirano l'agire della società. Per questo, Praxi è considerata un partner affidabile verso cui gli imprenditori hanno fiducia e da cui pretendono capacità di ascolto, continuità di presenza e stabilità negli interlocutori.

## I requisiti per essere selezionatori efficaci

*Durante l'intervista, 'Forum' ha chiesto un approfondimento sulla figura professionale del selezionatore: ecco quanto è emerso*

Diversi sono i requisiti personali e professionali necessari per svolgere efficacemente questo ruolo che, è bene ricordarlo, si basa principalmente su "processi empirici".

In primo luogo, è indispensabile conoscere bene il funzionamento dell'organizzazione d'impresa, i suoi processi distintivi, i ruoli chiave, le dinamiche degli specifici business, per potersi calare adeguatamente nella realtà di ciascuna azienda cliente.

Poi bisogna padroneggiare adeguatamente gli strumenti professionali da utilizzare (come i test, le *target interviews* e le tecniche del colloquio di gruppo). Sono anche necessarie specifiche capacità umane che si possono sviluppare soltanto con lo studio, l'esercizio e tanta esperienza. Si tratta, ad esempio, dell'intuizione personale, dell'interesse per l'altro, dell'accortezza, della curiosità, dell'attenzione, dell'ascolto, della resistenza all'effetto "alone", del non lasciarsi

coinvolgere troppo, della capacità di rimanere imparziali e quanto più possibile oggettivi. Il "segreto del mestiere" sta nel coniugare insieme capacità di analisi e di sintesi che alla fine devono tradursi in una valutazione: o sì o no, sempre però in relazione al profilo ricercato e al contesto specifico dell'azienda per cui si lavora. Non esistono infatti candidati "idonei per tutte le posizioni" e "per tutte le aziende" o candidati "validi per tutte le stagioni": così come il contrario. Tutto va "relativizzato". I pregiudizi e i "luoghi comuni" sono scorciatoie sempre da evitare. Ogni selezione è finalizzata all'individuazione di una persona adatta a ricoprire un determinato ruolo, che richiede capacità e competenze diverse da caso a caso. Bisogna quindi essere molto flessibili nell'interpretarle e andarle a sondare. Il fattore umano, infine, gioca sempre di più un ruolo determinante. Capita spesso che, verificato il possesso di tutti i requisiti tecnici da parte di un candidato, si decida di non selezionarlo comunque, poiché non è pienamente convincente, o al contrario risulta "sovradimensionato" rispetto alla candidatura ideale. Scegliere è un mestiere difficile, ma avvincente, una grande responsabilità.