

Arianna Girard
Valentina Penati

ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTER

Manuale di teorie, tecniche e strumenti per la valutazione

SECONDA EDIZIONE



Della seconda edizione...

La seconda edizione di Assessment & Development Center rappresenta un testo unico nel suo genere e indispensabile per chi si occupa della valutazione delle **risorse umane** in un contesto organizzativo. Oggi i processi di valutazione sono diventati una prassi molto comune nelle aziende e costituiscono a tutti gli effetti uno strumento gestionale. Purtroppo però spesso mancano dell'oggettività che li attesta come metodologia rigorosa.

L'**assessment** è una sessione di valutazione con una metodologia definita, condotta da figure professionali appositamente preparate per osservare e valutare i comportamenti delle persone sottoposte a stimoli di diversa natura. Questa metodologia è da parecchi anni utilizzata con lo scopo di selezionare le giuste figure professionali per ogni contesto. Anche la figura del professionista esperto in selezione del personale, come le altre job position, certamente ha avuto modo di risentire dei **cambiamenti economici** e organizzativi dovuti alla crisi economica o all'espansione dei mercati di riferimento. Eppure esiste ancora una richiesta viva di professionisti proveniente da aziende leader sul mercato. La domanda non si è esaurita, ma ha cambiato connotati. Come sono cambiate anche le competenze che le aziende ricercano nei candidati. Necessariamente, allora dovranno adeguarsi anche gli strumenti a disposizione dei professionisti per valutare tali competenze. Ad esempio, si potranno introdurre l'utilizzo di giochi e le simulazioni di gruppo o gli esercizi esperienziali, per vedere dal vivo il comportamento dei candidati, osservandoli in azione e comprendendone l'attitudine a far parte del progetto aziendale per cui si candidano.

Un assessment ha un forte **impatto organizzativo** e i suoi risultati non solo devono essere affidabili, ma devono anche produrre conoscenza. Per il candidato, che potrà migliorarsi, colmare le lacune o conoscere meglio le proprie inclinazioni professionali e assecondarle. Per l'azienda, che dovrà trarre utili informazioni per una più corretta gestione

del personale e per una puntuale risposta ai bisogni formativi e di sviluppo dei lavoratori.

Nel libro **Assessment & Development Center** vengono presentati i modelli di competenze e i repertori di comportamenti oggetto della valutazione. Ampio spazio viene inoltre dato all'illustrazione degli strumenti specifici dell'assessment: role-play, business-case, test, questionari - così come alla progettazione, alla conduzione dei colloqui e alla redazione dei profili di output. La seconda edizione è arricchita ancor più da casi di progetti di valutazione da cui il lettore potrà trarre spunto.

L'intento è di fornire **strumenti metodologici** concreti al professionista che voglia addentrarsi nel mondo della valutazione delle risorse umane, sia in selezione che in sviluppo. Con la consapevolezza che sviluppare un assessment significa a tutti gli effetti svolgere un intervento organizzativo complesso.

Delle Autrici...

Arianna Girard

Psicologa del lavoro, Psicoterapeuta ad indirizzo sistemico relazionale, si occupa di consulenza organizzativa e progettazione di interventi volti al benessere, tra cui la valutazione dei rischi psicosociali, la valutazione del personale e lo sviluppo di soft skills. Da anni supporta grandi Aziende nei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane, elaborando modelli di competenze e gestendo numerosi Assessment e Development Center. Consulente senior e formatrice esperienziale, esperta di dinamiche di gruppo, docente del Master in "Assessment e Development Center" e "Conduzione gruppi esperienziali" per Sipiss.

Valentina Penati

Psicologa e Psicoterapeuta ad indirizzo cognitivo-costruttivista. Esperta di metodologia della valutazione aziendale e dello sviluppo del potenziale, si occupa della progettazione ed erogazione di Assessment e Development Center, nonché dello studio e dell'elaborazione ad hoc di modelli di competenze. Si occupa di benessere organizzativo e dei fenomeni espressione di una disfunzione relazionale nei luoghi di lavoro, quale ad esempio il mobbing.

Specializzata nel trattamento dei disturbi d'ansia e del comportamento alimentare, si dedica inoltre al mental coaching in ambito sportivo e prestazionale.

Assessment & Development Center

Manuale di teorie, tecniche
e strumenti per la valutazione

Arianna Girard
Valentina Penati

Prefazione	9
Introduzione	15
Capitolo 1 - L'Assessment è un intervento organizzativo.....	19
Capitolo 2 - Valutare e progettare partendo dalle competenze	45
Capitolo 3 - La scelta degli strumenti e l'osservazione dei comportamenti	73
Capitolo 4 - Test e Questionari	99
Capitolo 5 - Prove di gruppo	125
Capitolo 6 - Prove individuali	149
Capitolo 7 - L'intervista di selezione e il colloquio di sviluppo.....	165
Capitolo 8 - Output dell'Assessment	197
Appendici	
1 - Progettare Assessment e Development Center.....	215
2 - Struttura dei profili	231
3 - Il modello di competenze	243
Bibliografia	261

Prefazione

Giuseppe Ferrari

I processi di valutazione sono diventati una prassi molto comune nella maggior parte delle organizzazioni. Oggi molte aziende si dotano di processi di valutazione oggettivi e metodologicamente rigorosi, in grado di misurare le competenze necessarie ai propri lavoratori per svolgere efficacemente un determinato ruolo.

Le competenze sono una serie di comportamenti utili o necessari per svolgere un certo lavoro. A differenza del passato, le competenze o capacità di un lavoratore hanno assunto un ruolo di primo piano rispetto alle conoscenze. Ogni mansione infatti, dal semplice operaio al manager, si arricchisce sempre più di compiti e responsabilità spesso traducibili con la richiesta di maggiori competenze. Un operaio, per esempio, deve saper rispettare la produzione prevista per il proprio turno di lavoro, magari intervenire sulla qualità dei prodotti, relazionarsi con diverse figure manageriali e saper coordinare i colleghi. Un addetto al

call-center deve acquisire abilità relazionali, di gestione del conflitto e negoziali, oltre che di raggiungimento dell'obiettivo. È dunque cruciale valutare la presenza di queste competenze o capacità sia per comprendere quali siano i possibili percorsi di crescita dei singoli lavoratori sia per programmare i cambiamenti che l'intera organizzazione potrà affrontare.

Queste informazioni non sono deducibili a livello curricolare e pertanto richiedono di essere rilevate sul campo. L'assessment è una sessione di valutazione metodologicamente organizzata ed effettuata da figure professionali appositamente preparate per osservare, discriminare e valutare i comportamenti delle persone sottoposte a stimoli di diversa natura. Questa metodologia è da parecchi anni utilizzata soprattutto con lo scopo di selezionare figure professionali adeguate per svolgere un certo lavoro in un determinato contesto.

Oggi appare più chiaro anche ai non addetti ai lavori che valutare non significa giudicare e nemmeno creare una classifica di merito. La valutazione è prima di tutto un processo qualitativo. Chi valuta offre ai valutati e ai commitenti dei parametri di raffronto che spiegano e predicono il comportamento di un individuo al lavoro mentre svolge specifici compiti o mansioni. Gli assessment di oggi sono dunque ben diversi da quelli svolti fino a una decina di anni fa. Discriminare una competenza dall'altra costituisce solo uno degli elementi che conferiscono efficacia a un assessment. L'assessment di oggi ha un forte impatto organizzativo. I risultati di un assessment non solo devono essere affidabili, ma devono anche produrre conoscenza. Per il candidato, che può usare i risultati per migliorarsi, per colmare alcune sue lacune oppure per verificare le proprie personali tendenze professionali e perseguirle. Per l'azienda, che trae utili informazioni che costituiscono la base per una più corretta gestione del personale, puntuale rispetto ai bisogni, in grado di sostenere l'esigenza di performance e di sviluppo con quella di benessere individuale. Un modello di valutazione efficace rappresenta

un imprescindibile strumento gestionale.

Un sistema di valutazione può essere anche opportunamente utilizzato per valutare il potenziale di un lavoratore. Valutare il potenziale significa valutare oggettivamente il livello di competenze espresso da un soggetto rispetto a quello atteso, per ruolo, livello o per esperienza. In sintesi, se questo livello è maggiore di quello atteso significa che la persona ha del potenziale. Erroneamente, alcuni intendono il potenziale come il segnale della presenza di qualcosa non ancora espresso, ma che potrebbe essere sviluppato. Ogni processo di valutazione deve invece essere rivolto al presente e può rilevare solamente le competenze possedute da un candidato e non quelle inesprese. Queste valutazioni, proprio per la loro delicatezza, devono essere svolte da persone preparate secondo metodologie rigorose e per nulla scontate.

Le metodologie di assessment hanno dovuto adeguarsi al mutamento dei processi e delle relazioni lavorative. Anche i compiti e le mansioni sono sempre più variegati e implicano l'acquisizione di competenze differenti rispetto al passato oppure di competenze totalmente nuove. È importante riuscire a valutare quali qualità consentono a una persona di maturare la necessaria flessibilità per seguire percorsi di crescita o cambi di mansione.

In questo libro si sottolinea chiaramente come ogni processo di valutazione richieda impegno e professionalità. Valutare non è una questione di sensibilità personale o di esperienza, ma un processo tecnico e metodologico ben definito.

Nel corso degli anni si è passati da un assessment che aveva come suo primario obiettivo quello della scelta di un candidato tra i tanti, a un processo di valutazione complesso che può rilasciare un gran numero di informazioni le quali possono essere utilizzate per scopi anche molto differenti. Ovviamente anche la professionalità richiesta ai valutatori è andata di pari passo con gli sviluppi dell'assessment. Le figure professionali impegnate in questa attività si sono con l'andare del tempo articolate e complessizza-

te. Esistono oggi figure più esperte che hanno il ruolo di progettisti degli assessment. Sono coloro che analizzano le richieste del committente e che sono in grado di progettare sessioni di assessment ad hoc in base alle specifiche esigenze.

I progettisti dialogano con tutte le parti dell'azienda coinvolte nel processo di valutazione e sono in grado di dare senso all'intervento declinandolo in modi differenti a seconda dell'interlocutore e della sua funzione. Questi consulenti hanno il compito di far emergere anche le opportunità che un assessment può offrire.

Gli assessor sono invece quelle professionalità più realizzative che hanno il compito di seguire e di far seguire scrupolosamente la metodologia impostata per l'assessment. Gli assessor possiedono le competenze necessarie per osservare e rilevare i comportamenti all'interno di prove e simulazioni. Queste figure devono redigere report dettagliati sia qualitativi sia quantitativi relativamente ai candidati osservati.

Il valore e la qualità di questi report consentiranno ai committenti di fare scelte ponderate sulle risorse, di formulare piani di sviluppo del personale e potranno anche influire sulle strategie aziendali. Il valutatore è un professionista con una dignità nuova rispetto al passato, non è solo uno specialista a supporto dei processi aziendali.

Il libro *Assessment & Development Center* descrive in maniera dettagliata l'importanza di dotarsi di un sistema di valutazione delle competenze che sostenga ogni sistema di valutazione. Gli assessment costituiscono uno strumento di management vero e proprio che garantisce obiettività e permette di fare previsioni a breve e a medio termine basandosi sulla qualità delle motivazioni, delle competenze e sulle potenzialità delle risorse umane.

Se ne deduce che ogni progetto di assessment diventa sempre più un progetto articolato che nasce all'interno dell'organizzazione la quale ne diventa il principale sponsor e promotore.

L'assessment non è più solo un progetto "calato" dall'esterno da consulenti che, seppur preparati, applicano teorie e modelli standard al fine di dare una risposta alla domanda *chi è il candidato più competente per questo lavoro?*

Le Autrici hanno espresso in questo libro tutta la loro esperienza di lavoro con medie e grandi organizzazioni sia nazionali sia internazionali. Nel ruolo di partner di queste aziende mostrano quanto l'assessment sia diventato uno strumento gestionale entrato a far parte della quotidianità delle organizzazioni.

Il libro valorizza i risultati e il valore dei processi di valutazione. Evidenzia la necessità per un'azienda di dotarsi di questi strumenti e delinea la figura dell'esperto di valutazione come una professionalità nuova, più articolata e competente rispetto al passato, impegnata direttamente nel generare valore dalla valutazione. La figura professionale che progetta e che esegue l'assessment assume nel libro una dignità diversa rispetto al passato. Il libro rappresenta dunque anche un utile strumento per coloro che vogliono approcciarsi a questa nuova professionalità. Vengono, infatti, descritte nel dettaglio le fasi e le competenze da possedere per eseguire questo tipo di valutazioni. Il risultato dell'assessment viene descritto come un prodotto dal quale trarre valore, per i candidati e per le aziende.

Vengono forniti esempi su come modellare questo "prodotto", non solo in termini di metodo, ma anche attraverso la descrizione delle migliori modalità di presentazione delle prove come dei report.

Le autrici, quando progettano processi e strumenti di valutazione, perseguono l'obiettivo di dare vita a nuovi modelli di gestione del personale che possano costituire effettivamente un valore aggiunto per le aziende. Il loro merito è anche quello di sottolineare l'importanza di dotarsi di un linguaggio e di strumenti comprensibili a committenti e a candidati.

Non è da trascurare, inoltre, il consiglio che le autrici danno rispetto alla necessità di rendere profittevole l'assessment valutando il rapporto tra l'impegno di risorse richiesto e il ritorno in termini di aumento o miglioramento delle performance.

Giuseppe Ferrari

Presidente della Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale nonché direttore editoriale di Edizioni FS. Specializzato nello studio e nella ricerca sui rischi psicosociali. È consulente per la progettazione di metodologie di valutazione delle competenze presso grandi organizzazioni.

Introduzione

Nel mondo del lavoro attuale, la scelta delle persone da inserire in azienda e per le quali costruire un percorso di crescita professionale non può essere lasciata al caso, ma deve basarsi su riflessioni accurate e strutturate. I comportamenti organizzativi incidono infatti in misura sempre maggiore sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, rendendo indispensabile un'accurata selezione sulla base delle capacità richieste per ogni specifico ruolo. È importante, quindi, valutare una persona sulla base di ciò che effettivamente farà all'interno dell'organizzazione: il processo di selezione e di valutazione delle risorse non può che partire da un'attenta analisi dei comportamenti che quella determinata risorsa metterà in atto all'interno della situazione lavorativa nella quale verrà inserita.

La modalità più oggettiva per procedere lungo questa direzione consisterebbe sicuramente nel mettere alla prova il candidato nella realtà lavorativa in questione, stimolando direttamente una sua risposta. Appare evidente però come un intervento di questo tipo possa provocare all'a-

zienda importanti perdite in termini di efficienza e produttività. Si sceglie allora di calare il candidato in un contesto simulato, che riproponga, almeno in parte, le medesime caratteristiche dell'ambiente reale, così da valutare la presenza o meno di capacità che possano essere messe in gioco nell'attività di tutti i giorni.

In questo quadro di riferimento, Assessment Center e Development Center si presentano sulla scena della gestione delle risorse umane come strumenti privilegiati per la selezione e lo sviluppo del personale in azienda, rendendo possibile una valutazione delle competenze dei candidati sulla base dei comportamenti osservati.

Seppur condividano buona parte delle caratteristiche metodologiche e delle basi sulle quali è stata costruita la loro struttura, Assessment Center e Development Center si differenziano in modo netto, soprattutto relativamente alle finalità con cui vengono messi in atto. È importante fin d'ora chiarirne le differenze, per non perderne le sfumature.

L'Assessment Center si propone di individuare il complesso di caratteristiche attitudinali e comportamentali di un individuo rispetto ad un preciso ruolo organizzativo. La base su cui viene impostato un Assessment Center non può dunque prescindere dalle caratteristiche del ruolo per il quale si sta mettendo in atto la selezione.

Nel Development Center, invece, il concetto di ruolo sfuma a favore di quello di performance. Il Development Center costituisce uno strumento in possesso delle organizzazioni per monitorare le proprie risorse più valide e per individuare in modo particolarmente efficiente i bisogni formativi e i punti di forza e di debolezza. La necessità, dunque, non è più quella di indagare le competenze di un candidato per valutarne l'adeguatezza al ruolo che andrà a ricoprire, ma di guidare la risorsa già individuata come adatta e particolarmente efficiente lungo un percorso di crescita che possa sviluppare le sue competenze professionali attraverso un percorso di crescita strutturato e ad personam. La valutazione della risorsa non è più lo

scopo finale, come nell'Assessment Center, ma il punto di partenza per ideare, insieme alla risorsa stessa, un piano di sviluppo all'interno del quale si alternino momenti di formazione specifica ed esperienze significative in grado di produrre delle migliorie nella performance della risorsa. L'autoconsapevolezza, obiettivo fondamentale in un Development Center, è assicurata dallo strumento del feedback. Una sessione ad hoc dà spazio alla comunicazione dei risultati ottenuti, così da fornire stimoli efficaci per la formulazione di una strategia di sviluppo.

È evidente come da questa sostanziale differenza in termini di finalità, ne derivino molteplici altre. Prima fra tutte la diversa posizione del soggetto che sia sottoposto all'uno o all'altro processo di valutazione: è facilmente intuibile come una risorsa alla quale venga proposto un percorso di Development Center affronti con entusiasmo e grande motivazione un percorso di questo tipo. La prospettiva di una crescita professionale si trasforma in uno stimolo particolarmente motivante per chi partecipa ad un Development Center, che tramuta la fondamentale passività, tipica di chi partecipa a un Assessment Center, in una diversa tensione motivazionale all'autosviluppo. Ciò getta le basi affinché il partecipante diventi attore in prima persona del suo percorso di crescita e perché si sviluppi un clima di partecipazione attiva e di intensa collaborazione con gli osservatori.

È inevitabile a questo punto che anche il ruolo dell'assessor cambi: nell'Assessment Center diventa una sorta di "giudice supremo"; in un contesto di crescita e di sviluppo della risorsa, come è quello tipico del Development Center, l'assessor riveste invece i panni di una guida, di un facilitatore di performance.

Si può dire, per concludere, che l'Assessment Center termini dove ha inizio il Development Center: un processo di selezione accurato, che indagherà in profondità le caratteristiche del candidato non perdendo mai di vista le caratteristiche specifiche del ruolo che la persona andrà a ricoprire, sta alla base di un proficuo inserimento della

risorsa in azienda.

Il raggiungimento del duplice obiettivo di trovare da una parte la risorsa più adatta per un determinato ruolo, ma anche il ruolo più adatto per la risorsa, pone le basi per lo sviluppo di un percorso di crescita professionale e personale all'interno del proprio contesto lavorativo, in grado di migliorare la sua performance e di valorizzarne attitudini e aspettative.

L'Assessment è un intervento organizzativo

Nonostante il mercato del lavoro stia vivendo un momento di evidente difficoltà e il numero delle assunzioni di nuovo personale in azienda sia mediamente diminuito, la valutazione delle risorse rimane sostanzialmente un momento cruciale nella gestione e organizzazione del lavoro. Il fatto che vi sia una maggiore offerta di "forza lavoro", rispetto alla richiesta effettiva da parte delle aziende, complica ancor di più il processo di individuazione della risorsa "giusta" per il lavoro giusto. Sicuramente la dinamica di domanda e offerta del mercato del lavoro è argomento complesso e articolato, che richiederebbe la presa in causa di fattori micro e macro economici. In questa sede ci preme evidenziare che nell'attuale società le imprese che competono sul mercato devono essere in grado di differenziare le proprie competenze da quelle dei concorrenti, ancor più di quanto non facessero "negli anni d'oro".

L'acquisizione di persone valide riveste, perciò, grande

valore ai fini del successo aziendale e tale processo ha, oggi più di prima, margini di errore sempre più ristretti. Sempre meno sono le risorse (in questo caso economiche) a disposizione e sempre più sono ambiziosi i risultati attesi. A tale paradosso vi è una sola via di uscita: implementare progetti di valutazione delle persone in ingresso sempre più raffinati, attendibili ed efficaci.

Il processo di ricerca del personale può seguire due principali direttrici:

- interna – valutazione del potenziale (chiama in causa il patrimonio di competenze individuali nell'azienda), si parlerà di Development (Sviluppo) Center;
- esterna – facendo riferimenti a requisiti specifici per ruolo, caratteristiche e profili professionali (si fa riferimento alla selezione, principale canale di acquisizione di competenze nuove), si parlerà di Assessment (Valutazione) Center.

Il processo di ricerca prevede momenti di analisi, verifica e soprattutto di valutazione. Gli strumenti di valutazione possono essere molti, ma certamente la metodologia "Assessment Center" è quella maggiormente diffusa e, se adeguatamente progettata e condotta, quella più efficace.

Vogliamo sottolineare il fatto che un Assessment Center è da considerarsi un intervento organizzativo a tutti gli effetti, che può produrre cambiamenti a larga scala sull'intera organizzazione e non solo sulle singole persone valutate. Svolgere un progetto di Assessment vuol dire tener presente molteplici aspetti legati più propriamente alla consulenza organizzativa, domandarsi per esempio:

- chi è il committente o lo sponsor dell'intervento e qual è il suo potere/grado di influenza? (per esempio il vertice, la funzione risorse umane, il responsabile di una particolare funzione, ecc.);
- chi può subire un relativo "danno" o "vantaggio" dall'intervento e qual è il suo potere/grado di in-

fluenza? Cioè come l'intervento inciderà sulla redistribuzione del potere?;

- qual è l'obiettivo implicito e sottointeso al di là dello scopo evidente e connotato all'intervento? (confermare decisioni già prese, sconfiggere dare un segnale di cambiamento, ecc.).

Il seguente capitolo ha lo scopo di fornire al professionista alcuni elementi rispetto al contesto entro cui un progetto di Assessment Center si colloca, chi sono gli attori coinvolti e quali sono le competenze richieste per far fronte in modo ottimale alla complessità dell'intervento.

1.1 La funzione "Risorse Umane"

I processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane sono certamente alcune delle principali attività di gestione del personale delle aziende. La valutazione delle risorse deve necessariamente essere in continuo dialogo con l'organizzazione complessiva della struttura aziendale e gestionale e deve tendere a mantenere la coerenza necessaria tra obiettivi da raggiungere (redditività e competitività per assicurare la permanenza dell'impresa nel mercato) e risorse professionali disponibili, ovvero quelle realmente utilizzate affinché possano essere conseguiti gli obiettivi prefissati. Tale coerenza è chiaramente influenzata dal contesto sociopolitico ed economico di riferimento (sempre più turbolento e imprevedibile) ed è, dunque, necessariamente destinata a uno stato di equilibrio precario. Questa coerenza deve essere ricercata continuamente, le aziende devono domandarsi ripetutamente quali sono le risorse di cui dispongono e quali sono quelle di cui dovrebbero disporre per raggiungere risultati ottimali. Il che si traduce nella definizione delle competenze attuali e presenti e quelle necessarie e da sviluppare per vincere la sfida della competitività. In questo, il ruolo della pianificazione del personale è fondamentale per realizzare un continuo adeguamento delle persone e una corretta col-

locazione nell'organizzazione aziendale e rendere, quindi, migliore il loro contributo professionale.

Pianificare lo sviluppo e le competenze necessarie alle risorse umane per lavorare all'interno della propria organizzazione significa anche prevedere, in termini quantitativi e qualitativi, le possibilità di crescita dell'organizzazione stessa.

È dunque importante effettuare un'analisi continua di quali risorse sono disponibili in azienda rispetto a quelle che servono e, nel caso, avere un'idea di come si presenta l'offerta dall'esterno. Un processo di valutazione di questo tipo prevede un'analisi duplice: interna (obiettivi di attività, struttura organizzativa, mansioni/posizioni) per definire quante e quali persone servono e quanta e quale disponibilità interna è presente; esterna, di verifica di quale e quanta reperibilità è presente nel mercato del lavoro.

L'esito di tale processo può avere molteplici effetti. Il confronto può infatti condurre l'azienda a uno stato di mantenimento (non sono necessarie nuove e differenti risorse) o a una decisione di adeguamento. Quest'ultima può tradursi in un cambiamento interno (predisposizione di una riorganizzazione del personale) o in una necessità di acquisizione dall'esterno. Nel primo caso, si è di fronte alla necessità di effettuare una valutazione delle risorse già presenti in azienda e del loro potenziale (per poter predisporre la direzione del cambiamento), nel secondo delle risorse in entrata.

Le politiche aziendali influenzano notevolmente queste azioni operative. Le leve di gestione possono essere molteplici, per esempio reclutamento, selezione, accoglimento, inserimento, inquadramento, amministrazione, valutazione delle prestazioni e del potenziale, ricompense e remunerazione, formazione e addestramento, sviluppo e carriera, mobilità e turnover.

Nell'ambito delle Risorse Umane, la Selezione del personale è la funzione che si occupa del reperimento, della selezione e dell'inserimento in azienda dei nuovi dipendenti. La quantità e la qualità delle risorse da ricercare dovrebbe-

ro derivare principalmente dal processo di pianificazione del personale, in base alle caratteristiche delle posizioni da ricoprire.

Il processo di selezione si sviluppa attraverso una serie di attività che hanno l'obiettivo di identificare un certo numero di candidati adatti a ricoprire una determinata posizione e scegliere quello che sembra poter contribuire in modo ottimale agli obiettivi dell'organizzazione.

La selezione è un progetto organizzativo complesso, che può essere gestito internamente all'azienda dalla funzione dedicata delle Risorse Umane o commissionato esternamente a enti o centri di selezione del personale. In ogni caso, in linea di massima, il progetto deve seguire alcune fasi distinte:

- analisi della domanda/committenza,
- definizione attenta e dettagliata del profilo,
- scelta delle variabili critiche,
- definizione dei metodi, delle tecniche e degli strumenti,
- tempi, modalità e costi.

Questi momenti possono coinvolgere più o meno attivamente più figure con diversi ruoli.

1.2 Acquisizione del personale: Reclutamento e Selezione

Reclutamento e Selezione si collocano all'interno del sistema di gestione delle risorse umane con una posizione di responsabilità connessa alla ricerca, selezione ed inserimento degli individui nell'organizzazione, in una scelta di adeguamento del personale alle esigenze attuali di produttività. Questa attività si riflette sia sulle politiche di immagine dell'azienda, sia sulla credibilità stessa della direzione delle Risorse Umane nel saper reperire persone effettivamente idonee ai fabbisogni aziendali. Lo scopo è di assicurare nel tempo l'individuazione e la scelta delle