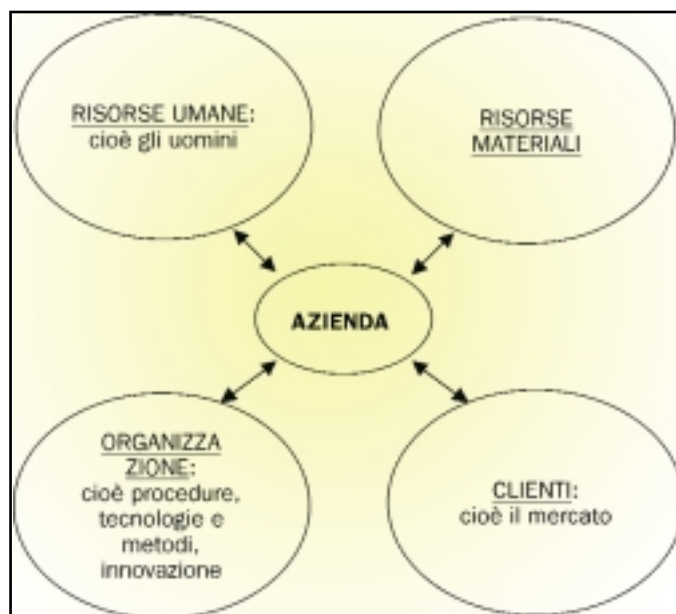


# RISORSE UMANE

Ricerca e selezione  
del personale:  
il colloquio e l'uso  
dei test

**Francesca Carpani**,  
Dottoressa in  
Psicologia  
**Piera Ciampi**,  
Dottoressa in  
Psicologia  
**Jessica Conti**,  
Laureanda in Scienze  
della Comunicazione  
**Natalie D'Alessandro**,  
Dottoressa in  
Psicologia  
**Rossella Gattone**,  
Dottoressa in  
Psicologia  
**Matteo Martin**,  
Dottore in Psicologia  
**Gianni Cuppini**,  
Presidente CUBO,  
Società di Consulenza  
Aziendale S.r.l.

Oggi si afferma che l'Azienda, sia essa manifatturiera che di servizi, non è composta né di operai né di impiegati ma di Uomini. Questa affermazione è corretta e condivisibile, ma è molto importante evidenziare che in un'Azienda sono sempre presenti i quattro seguenti elementi.



Occorre individuare quale sia l'elemento che li tiene legati e li fa crescere, in modo che l'Azienda divenga sempre più efficace nel mercato in cui opera.

Un tempo questo elemento era rappresentato dall'organizzazione: si era in presenza di Aziende che, per essere efficienti, avevano necessità di introdurre regole, procedure e metodologie a cui tutti dovevano attenersi. Era il tempo del taylorismo, quando si pensava che ognuno dovesse compiere operazioni semplici e ripetitive.

Oggi non è più così, perché il punto di unione è rappresentato dalle Risorse Umane. L'organizzazione, infatti, non impone più procedure e metodologie di lavoro, ma semplicemente suggerisce soluzioni e modalità di operare che vengono recepite dai singoli, fatte proprie e perfezionate di comune accordo attraverso un processo di miglioramento continuo. Le risorse umane, a qualsiasi settore aziendale appartengano, interagiscono per utilizzare al meglio le risorse materiali che l'Azienda mette a loro disposizione, in modo da soddisfare sempre le esi-

così la creazione del clima e della cultura aziendale proprie di quell'Azienda.

È una rete di rapporti, di interdipendenze, che nasce, ma che subisce un trauma se qualcuno esce e viene sostituito. Nello stesso modo si può generare un trauma introducendo un nuovo addetto.

Questi equilibri sono retti da norme non scritte, ma a volte più importanti di quelle esplicite e codificate nelle procedure.

È pertanto fondamentale cogliere il valore di tali norme e renderle un patrimonio comune e fruibile da tutti.

***Se si vuole trovare "la persona giusta per il posto giusto" occorre che il selezionatore utilizzi tutti gli strumenti a sua disposizione. Il primo passo da compiere è un'analisi approfondita del clima e della cultura aziendale. Dopodiché si passa alle fasi della selezione vera e propria. Il colloquio è sicuramente lo strumento base, ma l'ottimizzazione del risultato si ottiene affiancando a questo i test psicologici che gli sono complementari.***

genze dei clienti con prodotti e servizi di alta qualità.

In questa prospettiva, le Risorse Umane rappresentano il fattore che determina l'integrazione di tutti gli elementi costitutivi del mondo aziendale.

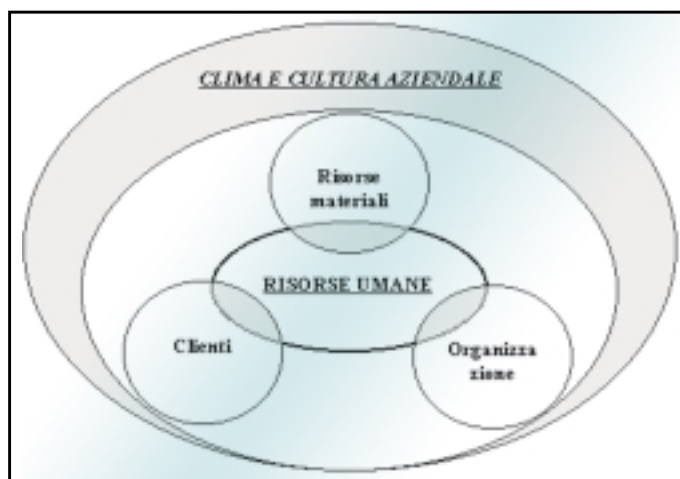
La rappresentazione grafica che segue evidenzia chiaramente questi legami.

È tale integrazione a palesare non soltanto rapporti funzionali ma anche relazioni socio-psicologiche che permettono un migliore interscambio di informazioni, favorendo

In questo articolo ci proponiamo di mettere in luce l'esistenza di tutti questi aspetti e la necessità di tenerne conto nel processo di ricerca e di selezione del personale.

## LA RICERCA E SELEZIONE

La ricerca e selezione del personale è una delle attività più importanti per l'Azienda, a qualsiasi livello venga svolta. Quando un'Azienda decide di assumere qualcuno, deve vedere questo passo non solo come risposta ad un bisogno, ma anche come un vero e proprio investimento in termini economici, di responsabilità e di potenziale risorsa. Di conseguenza, l'Azienda deve facilitare l'ingresso dei neoassunti, condividendo spazi e valori, e collaborare nello svolgimento dei compiti e nel raggiungimento degli obiettivi. Tenendo conto di ciò, diventa di estrema importanza scegliere la persona giusta, una persona che possieda le competenze necessarie



per rivestire un certo ruolo e, al tempo stesso, possa essere facilmente inserita nella rete organizzativa preesistente.

La selezione, quindi, risulta essere un processo molto complesso, che non consiste nella semplice ricerca di competenze, ma anche della capacità del singolo di interagire ed integrarsi con la cultura vigente in Azienda.

È logico pensare che questa attività debba essere seguita da professionisti esperti nel settore e, possibilmente, esterni all'Azienda stessa, allo scopo di assicurare la maggiore obiettività possibile nella valutazione.

Questo è il motivo per cui oggi molte Aziende affidano a società di Consulenza tale compito.

L'intero processo di selezione si articola in cinque fasi che descriveremo in breve, in quanto già ampiamente approfondite in un nostro precedente articolo, al quale rimandiamo per ulteriori dettagli ("Il processo di selezione in un'ottica di qualità", *De Qualitate* 45, 1997).

#### I FASE

##### *Analisi del contesto aziendale*

Innanzitutto, è necessario raccogliere informazioni sugli aspetti strutturali ed organizzativi (mansioni, organigramma...), oltre che sul Clima e la Cultura aziendale, intendendo per quest'ultima l'insieme delle conoscenze proprie di coloro che operano nell'Azienda.

Questo ci permette di definire meglio la figura professionale da ricercare e di cogliere gli elementi rilevanti per quell'Azienda.



#### II FASE

##### *Definizione del profilo personale e professionale del candidato*

In questa fase sono definite in modo dettagliato le competenze e le caratteristiche personali e professionali che il candidato deve possedere.



#### III FASE

##### *Ricerca del personale*

Il mezzo attraverso il quale ricercare pos-

sibili candidati deve essere proposto e valutato con l'Azienda, in funzione della posizione da ricoprire (inserzioni su quotidiani, internet, banca dati, contatti diretti, ecc.).



#### IV FASE

##### *Selezione del personale*

È la fase centrale di tutto il processo: si procede attraverso una serie di screening che porta all'individuazione della rosa dei candidati idonei per la posizione richiesta.



#### V FASE

##### *Scelta ed inserimento in Azienda del candidato*

Il consulente, in ultima istanza, presenta una relazione all'Azienda nella quale compaiono le descrizioni dei singoli candidati e una valutazione pesata delle loro caratteristiche. L'Azienda, quindi, dovrà incontrarli personalmente e, sempre alla presenza del consulente, valutare la rispondenza del candidato al profilo concordato.

## LE MODALITÀ DI RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

Vi sono modalità diverse per valutare le attitudini professionali ed i tratti di personalità dei candidati, a seconda del loro numero e della tipologia della figura da ricercare.

La tabella 1 riassume le modalità utilizzate.

## IL COLLOQUIO O IL TEST PSICOLOGICO

Il mezzo tradizionalmente utilizzato nella selezione del personale è il colloquio, ma negli ultimi tempi si sta diffondendo l'idea che anche l'impiego del Test psicologico possa fornire importanti vantaggi e contributi.

Innanzitutto, il test, da un lato, permette un consistente risparmio di tempo e, dall'altro, assicura l'assoluta oggettività. Il

Tabella 1

tempo di somministrazione varia in genere dai 25 ai 45 minuti, molto più breve se confrontato con quello di un normale colloquio, che dura almeno un'ora. Inoltre, ogni test è provvisto di un sistema computerizzato di elaborazione dati, in grado di analizzare e correlare le risposte, fornendo un profilo con gli aspetti di personalità preminenti del candidato.

Occorre comunque sottolineare che i risultati di un test non devono mai essere valutati in quanto tali, ma è necessario un successivo lavoro di integrazione svolto dallo psicologo. Infatti, le sole informazioni ottenute tramite il test non sono sufficienti per formulare un giudizio completo sul candidato e, quindi, è indispensabile che questo strumento sia affiancato da un colloquio semi-strutturato, attraverso il quale valutare competenze e aspetti relazionali.

La tabella seguente evidenzia, in sintesi, le caratteristiche dell'uno e dell'altro.

È opportuno ricordare che il test deve essere utilizzato quando si seleziona perso-

MODALITA'	SITUAZIONE	MEZZO	OBIETTIVO
<b>Screening</b>	Ci si trova in presenza di ampi gruppi di candidati (da 50 persone in su). I candidati sono giovani neo diplomati o neo laureati, oppure hanno maturato un breve periodo di esperienza ma senza avere ancora acquisito una vera e propria professionalità.	<b>Test attitudinali</b>	<b>Valutare l'attitudine dei candidati a svolgere un certo tipo di lavoro</b>
<b>Selezione di gruppo</b>	Questa modalità generalmente segue lo screening. E' condotta con candidati giovani da cui potrebbe essere difficoltoso, in un colloquio individuale, ottenere le informazioni necessarie per una corretta valutazione. In un colloquio di gruppo emergono dati rilevanti per la selezione, quali la capacità di relazione e di leadership, le dinamiche di gruppo, ecc...	<b>Problema/un caso da discutere</b>	<b>Evidenziare e valutare le caratteristiche comportamentali dei singoli</b>
<b>Selezione individuale</b>	Dopo aver definito con l'Azienda il profilo da ricercare, i candidati sono scelti in primo luogo in base al loro curriculum e successivamente vengono trattati ed invitati a partecipare ad un colloquio individuale. Possono essere sottoposti anche ad un test di personalità se si desidera ottenere una conferma ad aspetti particolari rilevati durante il colloquio.	<b>Colloqui individuali da parte di un singolo consulente esperto (per posizioni intermedie).</b>  <b>Colloqui individuali da parte di due/tre intervistatori (in momenti diversi e successivi) che poi si confrontano tra loro (per posizioni medio-alte).</b>	<b>Valutare il candidato sulla base degli aspetti comportamentali e sulle sue esperienze professionali</b>

nale a medio/alto livello per approfondire quegli aspetti che durante il colloquio non sono emersi in modo completamente definito.

Nel paragrafo successivo metteremo in luce le peculiarità delle famiglie di test più frequentemente impiegati nell'ambito della selezione del personale.

## I TEST

È necessario esaminare le due grandi famiglie di Test che vengono solitamente utilizzate nell'ambito della selezione per spiegarne punti di forza e limiti:

- i Test di personalità
- i Test attitudinali

I test devono essere necessariamente somministrati ed elaborati da psicologi abilitati.

a. I test di personalità

Questi test permettono di evidenziare i

Colloquio	Test
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permette di cogliere il modo di relazionarsi della persona.</li> <li>• Dà la possibilità di osservare direttamente i comportamenti del candidato.</li> <li>• Consente di creare situazioni ad hoc che mettano in risalto specifiche risposte.</li> <li>• Fornisce un giudizio soggettivo, in quanto filtrato dall'intervistatore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' caratterizzato da domande strutturate e risposte definite.</li> <li>• Fornisce un valutazione "normalizzata", cioè basata su campioni statistici di riferimento.</li> <li>• Permette di ottenere un giudizio oggettivo.</li> </ul>

tratti di personalità predominanti in ciascun candidato.

Quelli più comunemente utilizzati sono:

1. Big Five Questionnaire: permette di individuare cinque macro dimensioni della personalità, ciascuna delle quali definita da due sottodimensioni.

- Energia: *Dinamismo e Dominanza*;
- Amicalità: *Cooperatività e Cordialità*;
- Coscienziosità: *Scrupolosità e Perseveranza*;
- Stabilità emotiva: *Controllo delle emozioni e Controllo degli impulsi*;
- Apertura mentale: *Apertura alla cultura e Apertura all'esperienza*.

Inoltre esiste una scala, la scala L (lie), che ha lo scopo di identificare la tendenza del candidato a fornire un profilo falsato di sé, in senso positivo o negativo.



2. Adjective Check List: è formato da una lista di 300 aggettivi che formano 37 scale così suddivise:

- Scale Modus Operandi (n. 4): numero aggettivi contrassegnati, numero aggettivi favorevoli contrassegnati, numero aggettivi sfavorevoli contrassegnati, risposte comuni;
- Scale dei Bisogni (n. 15): successo, dominio, perseverare nello sforzo, ordine, comprendere gli altri, proteggere e aiutare gli altri, associarsi agli altri, essere in relazione con persone dell'altro sesso, esibizione, autonomia, aggressione, cambiamento, ricevere soccorso o aiuto, umiliarsi, mostrarsi deferente;
- Scale Varie (n. 9): disposizione a miglio-

rarsi psicologicamente, autocontrollo, fiducia in se stesso, adattamento personale, alta stima di sé, personalità creativa, potenziale per il comando, orientamento maschile, orientamento femminile;

- Scale per l'Analisi Transazionale (n. 5): genitore critico, genitore protettivo, adulto, fanciullo istintivo, fanciullo sottomesso;
- Scale di Originalità-Intelligenza (n. 4): alta O e bassa I, alta O e alta I, bassa O e bassa I, bassa O e alta I.

Questo strumento fornisce inoltre la possibilità di individuare profili falsati o distorti.

Come già sottolineato, il test di personalità non può essere utilizzato come unico strumento di selezione, ma deve necessariamente essere accompagnato da un colloquio individuale per considerare tutti quegli aspetti che non possono emergere soltanto da una serie di items strutturati.

Esiste, infatti, una sostanziale interdipendenza tra sistema verbale e sistema non verbale, dalla cui analisi emergono importanti indicazioni per completare il quadro valutativo del candidato. Parole e movimenti del corpo appaiono entrambi manifestazioni dello stesso processo espressivo: il selezionatore attento ed esperto sa cogliere, da un lato, gli elementi strettamente verbali e, dall'altro, le caratteristiche fonologiche del parlato (ritmo, pause, tono, intensità) e gli elementi cinesici (postura, movimenti del corpo e del capo, espressioni del viso, sguardo, gesti), per dotarli di un preciso significato e inserendo queste informazioni in un contesto più ampio.

Si precisa che sarebbe opportuno somministrare il test qualche giorno prima del colloquio, al fine di permettere all'intervistatore di approfondire specifici aspetti.

#### b. I test attitudinali

Questi test aiutano ad individuare le aree di attitudini del candidato.

- Amministrazione
- Commerciale
- Produzione/logistica

- Marketing
- Progettazione

Il più utilizzato è il seguente:

GAT-B (General Aptitude Test Battery), che misura 6 attitudini:

G = Intelligenza

- capacità generale di comprensione,
- abilità nel comprendere le istruzioni,
- abilità nel ragionare e formulare giudizi;

V = Attitudine verbale

- abilità nel comprendere il significato delle parole e dei concetti ad esse associati, usandole in modo appropriato,
- abilità nel comprendere il linguaggio, i rapporti tra i vocaboli, il significato delle frasi,
- abilità nel presentare con chiarezza informazioni ed idee;

N = Attitudine numerica

- abilità nell'eseguire in modo rapido e preciso operazioni aritmetiche;

S = Attitudine Spaziale

- abilità nel concepire forme nello spazio,
- abilità nel comprendere i rapporti tra oggetti piani e solidi,
- abilità descritta come capacità di visualizzare oggetti bi - tridimensionali e di concepire, in termini visivi, forme geometriche;

P = Percezione di forme

- abilità nel percepire dettagli precisi in oggetti o in materiale grafico,
- abilità nell'operare confronti e differenziazioni sul piano visivo e nel percepire piccole differenze di forma o di chiaro-scuro, di area o di lunghezza;

Q = Percezione nel lavoro d'ufficio

- abilità nel percepire dettagli specifici in materiale verbale o in tabulati,
- abilità nel rilevare differenze nelle copie, nel controllare parole e numeri,
- abilità nell'evitare errori percettivi nei calcoli aritmetici.

I Test attitudinali possono essere somministrati come mezzo esclusivo per procedere ad una prima fase di screening, quando è presente un numero notevole di candidati. Questo consente di individuare coloro che mostrano un'attitudine spiccata per un certo tipo di ruolo. Concluso questo primo

passaggio ed individuati 15/20 candidati "interessanti", la selezione può procedere con il colloquio. In alcuni casi i dati emersi dal test rappresentano parte della valutazione effettiva, integrando quanto emerso successivamente nel colloquio di gruppo o individuale.

Generalmente tale strumento viene impiegato con neodiplomati/laureati o comunque con persone senza una matura esperienza lavorativa.

In seguito, con questi stessi candidati è preferibile condurre un colloquio di gruppo che metta in rilievo non tanto le specifiche competenze, quanto la loro capacità di rapportarsi agli altri e l'abilità nel problem solving.

Infatti il punto di forza di una selezione di gruppo consiste nel riuscire a cogliere le dinamiche interne al gruppo stesso, la capacità di leadership, di collaborare, di gestire la competizione, di organizzare il lavoro, l'abilità nel prendere l'iniziativa e nell'analizzare e risolvere situazioni inattese e problematiche. Dal punto di vista operativo, il selezionatore propone un problema/un caso al gruppo ed osserva lo svolgersi della relativa discussione.

Per i candidati che si distinguono in questa fase della selezione si passa ad un colloquio individuale per meglio approfondire gli elementi emersi nei due momenti precedenti.

## CONCLUSIONE

Una selezione può essere ritenuta completamente esaustiva se si avvale di tutti i passaggi precedentemente descritti: dalla definizione del profilo del candidato da selezionare alla verifica della Cultura e del Clima Aziendale, dalla somministrazione di Test al Colloquio e all'Osservazione del candidato.

Un buon selezionatore sa utilizzare tutti questi strumenti per analizzare quanto più accuratamente possibile le caratteristiche di un candidato, al fine di scegliere quello migliore per la posizione offerta. ♦