

TALENTI IN AZIENDA

Ovvero la selezione interna del personale

“L'erba del vicino non è sempre più verde”: nelle aziende infatti vi sono talenti da scoprire, su cui si può e si deve puntare. L'“esperienza interna” di un dipendente rappresenta ciò che ha fatto per l'Azienda. La professionalità che ha dimostrato di avere, il desiderio costante di crescere e migliorarsi, le modalità che ha utilizzato per svolgere i compiti a lui affidati, i rapporti che ha creato con colleghi e superiori, sono tutti elementi importanti per prenderlo in considerazione per una diversa posizione, per investire su di lui. I due autori vogliono evidenziare in questo articolo come sia possibile mettere in atto una Selezione Interna, cioè valutare le capacità, effettive e potenziali, del personale aziendale ottenendo così due importanti obiettivi: far crescere il personale interno ottimizzando le risorse disponibili, migliorare il clima (perché l'azienda investe sul suo personale per farlo crescere) e aumentare la cultura dell'Azienda.

Ing. Gianni Cuppini,
Presidente CUBO

L'attuale situazione economica e la globalizzazione, che ha aperto sì nuovi mercati ma ha anche portato nuovi competitors, in primis la Cina, richiede alle Aziende la capacità di sapersi innovare in modo continuo. Però l'immobilità che ormai da qualche anno investe il mercato fa sì che le Aziende non riescano a trovare le “giuste energie” per poter crescere: la tendenza è quella di investire sempre minori risorse economiche per interventi organizzativi migliorativi e/o per l'inserimento di risorse esterne, determinando un inevitabile calo in termini di competitività.

La *Selezione Interna del Personale* ha come principale obiettivo il recupero di competitività dell'Azienda, attraverso un miglior utilizzo del proprio organico. È possibile ottenere questo importante risultato ricorrendo ad un intervento meno dispendioso in termini economici rispetto alla tradizionale Ricerca e Selezione del Personale all'esterno ma, tuttavia, ugualmente valido ed efficace. A monte comunque deve essere chiaro che, per utilizzare al meglio le risorse disponibili, l'Azienda deve far ugualmente ricorso all'apporto di Consulenti esperti nella conduzione di Selezioni Interne, in quanto sono gli unici in grado di garantire una migliore e sicura oggettività nelle valutazioni e l'utilizzo di tecniche avanzate e già sperimentate.

La *Selezione Interna del personale* permette infatti alle persone già impiegate in Azienda di occupare nuove posizioni e sostenere nuovi ruoli in relazione alle loro motivazioni e ambizioni.

È possibile individuare due tipi di intervento di Selezione del Personale Interna all'Azienda in relazione al tipo di profilo richiesto e in funzione della posizione da occupare:

- La *Selezione Interna Verticale*; consiste nello spostamento della persona verso l'alto in

Rossella Gattone,
Matteo Martin
Dottori in Psicologia
CUBO Società di
consulenza aziendale
Srl, Bologna.

Per approfondimenti si veda l'articolo pubblicato su *De Qualitate* del Settembre 2003 “Ricerca e Selezione del personale: il colloquio e l'uso dei test”.

termini di ruolo e responsabilità, rispetto alla posizione ricoperta fino a quel momento;

- La *Selezione Interna Orizzontale*; consiste in uno spostamento della persona di tipo trasversale rispetto alla posizione ricoperta fino a quel momento, tenendo conto delle capacità manageriali ma anche delle ambizioni e motivazioni personali a confrontarsi con situazioni nuove e che richiederanno l'acquisizione di nuove conoscenze.

A. LA SELEZIONE INTERNA VERTICALE

Generalità

La Selezione Interna Verticale (S.I.V.) si pone come un particolare intervento di avanzamento di carriera: si attua quando si ritiene che il profilo da ricercare possa essere ricoperto con successo da un candidato che abbia occupato nell'Azienda, fino a quel momento, una posizione inferiore. In effetti, la possibilità di individuare internamente all'Azienda elementi in grado di rivestire posizioni di maggiore responsabilità, offre numerosi vantaggi per quanto riguarda sia l'Azienda in senso stretto, che la qualità della vita lavorativa in senso più generale.

Innanzitutto, oltre alla riduzione dei costi, di cui si è accennato precedentemente, con la Selezione Interna si ha una notevole riduzione dei tempi rispetto a quelli più dilatati della tradizionale Ricerca e Selezione Esterna. Questo è diretta conseguenza del fatto che il candidato in mobilità verticale possiede già (e condivide) la *Cultura Aziendale* che qualsiasi neoassunto dall'esterno deve necessariamente acquisire nel momento iniziale del suo inserimento nella nuova realtà organizzativa, cioè della cosiddetta *socializzazione*.

Un ulteriore punto a favore di questo tipo di Selezione riguarda la maggior consapevolezza che può avere una persona che "viene dal basso" delle problematiche, dei tempi e dei metodi relativi alle attività svolte in Azienda, nonché delle relazioni fra le persone che lavorano insieme e delle reti informali che inevitabilmente si in-

staurano in un qualsiasi ambiente lavorativo. Partendo da questa situazione di vantaggio la persona in mobilità verticale dovrà solo acquisire il ruolo e sviluppare le generalità delle conoscenze. Per essere completi bisogna dire che tutti i tipi di Selezione richiedono un periodo di inserimento per il candidato ritenuto idoneo ma, nella situazione da noi promossa nell'articolo, tutto risulta essere più agevole.

Come effetto sulle persone questo intervento determina, da un lato, un aumento della soddisfazione lavorativa del candidato in avanzamento, dall'altro, fornisce una consistente motivazione al miglioramento per tutti gli altri, che vedono nella mobilità verticale una possibilità di crescita professionale.

Fornisce inoltre per l'Azienda un importante momento di valutazione del proprio organico.

Non è infrequente che nelle Aziende vengano promossi individui particolarmente zelanti sotto il punto di vista lavorativo ma, tuttavia, non adeguati a ricoprire mansioni di organizzazione o gestione del personale. Ne consegue che una persona particolarmente valida in un determinato contesto, si dimostri totalmente inefficace ad un livello superiore, oppure che il suo ruolo formale non venga riconosciuto dai suoi collaboratori, o venga addirittura contestato.

La Selezione Interna Verticale *non* si pone come un intervento di mera promozione in favore della persona ritenuta più idonea ad un avanzamento di carriera, ma consiste in un accurato *Processo di Selezione* in cui vengono esaminati molteplici aspetti della personalità dei candidati, delle loro caratteristiche relazionali, delle capacità professionali e della cultura generale personale.

Particolare attenzione viene data agli aspetti che riguardano competenze gestionali e organizzative, estremamente importanti ma difficilmente rilevabili ad un esame superficiale.

(Per approfondimenti si veda l'articolo pubblicato su *De Qualitate* del Dicembre 1996 "Il Clima e la quantità totale")

Gli obiettivi

Analizzando più nello specifico gli obiettivi

primari della S.I.V., vengono esaminate e valutate le seguenti capacità e competenze:

- *coordinamento di un gruppo di persone e confronto con gli altri*; il candidato in mobilità verticale si trova a dover gestire efficacemente un gruppo "subordinato" di collaboratori;
- *leadership*; è importante che il nuovo ruolo assunto dal candidato sia riconosciuto (formalmente e implicitamente) dai suoi collaboratori: è per questo motivo che si rivela estremamente importante l'Analisi del Clima aziendale, al fine di rilevare i rapporti fra le persone e le reti informali di comunicazione;
- *gestione dei conflitti*; riguarda le abilità relazionali e la capacità di rilevare e affrontare i conflitti all'interno del gruppo;
- *delega e controllo*; caratteristiche fondamentali di un buon leader, garantiscono la funzionalità del lavoro di gruppo;
- *pianificazione e visione d'insieme*; il candidato in mobilità verticale deve essere in grado di estendere la propria visione organizzativa dal contesto relativamente ristretto della sua precedente mansione, ad uno più complesso e generale. Deve inoltre saper pianificare i vari impegni in funzione del raggiungimento degli obiettivi;
- capacità di *prendere decisioni* e di *assumersi le responsabilità*; in modo consono al suo avanzamento di carriera, il candidato dovrà essere in grado di far fronte a mansioni di maggior responsabilità che richiedono l'esigenza di prendere decisioni in tempi brevi e la valutazione del rischio;
- *analisi e sintesi*; la S.I.V. si pone come obiettivo quello di valutare l'efficacia nella raccolta e nell'elaborazione delle informazioni e la capacità di trasmissione;
- *capacità di capire le persone che stanno attorno*, questo è il punto più importante perché comprende tutti i precedenti. Il candidato idoneo deve infatti saper far fronte alle situazioni di contrasto e di invidia che possono essere causate dai collaboratori, specialmente dagli ex-colleghi, precedentemente di pari livello.

Per quanto riguarda l'aspetto professionale viene data maggiore importanza ad alcune

competenze piuttosto che ad altre, a seconda se la figura da cercare sia un manager che *sappia fare il lavoro dei propri collaboratori* o che, piuttosto, *sappia coordinarli per il raggiungimento dell'obiettivo comune*. Quando vengono individuate delle lacune ritenute determinanti per il ruolo richiesto, è possibile sopperire a queste mancanze con interventi di formazione professionale.

La Metodologia

Alla luce di quanto emerso finora si possono individuare le seguenti fasi, tutte condotte dal Consulente, del Processo di Selezione Interna Verticale:

- *Fase 1 - Analisi del Clima e della struttura organizzativa e colloquio preliminare con i componenti della direzione*:

Questa prima fase è funzionale all'analisi dell'intero contesto organizzativo dell'Azienda: con la collaborazione del vertice aziendale, il Consulente viene a conoscenza delle problematiche e degli obiettivi generali dell'Azienda attraverso un'attenta *Analisi del Clima aziendale*.

Successivamente, l'attenzione viene rivolta alla figura da ricercare. Vengono esaminati nel dettaglio le mansioni, i compiti e le responsabilità della posizione da ricoprire e vengono discusse eventuali modifiche da apportare in termini di nuove competenze e conoscenze richieste rispetto a quelle del passato.

Viene così delineato il profilo del "candidato ideale" per quella posizione.

- *Fase 2 - Individuazione della "rosa dei candidati"*:

Con la collaborazione del vertice aziendale si procede all'individuazione di una prima rosa di candidati che si ritiene possano essere potenzialmente idonei alla posizione da ricoprire.

Gli strumenti utilizzati a questo scopo variano a seconda della figura da ricercare e del tipo di contesto aziendale in cui ci si trova e vanno dall'esame accurato dei *curricula vitae* dei candidati all'intervista aperta; dall'analisi degli incidenti critici e dei successi ottenuti, all'osservazione diretta sul campo ecc.

- *Fase 3 - Colloquio di gruppo*:

Una volta individuato un numero abbastan-

za ristretto di potenziali candidati, si procede al colloquio di gruppo (non più di otto persone per gruppo).

In questa fase vengono scelte delle attività *ad hoc* (che riguardano generalmente giochi o simulazioni) per osservare più approfonditamente gli aspetti relazionali e le dinamiche di gruppo, la capacità di assumersi le responsabilità e gestire le situazioni di incertezza, la disponibilità a valutare il punto di vista degli altri ecc.

• *Fase 4 - Colloquio individuale:*

I candidati che hanno superato la fase precedente sono chiamati a sostenere un colloquio individuale.

Questo importante momento vede il *focus* completamente spostato sull'individualità del candidato: vengono esaminate nello specifico le sue aspirazioni e motivazioni e le sue conoscenze e competenze.

Grazie al tipo di interazione "*faccia-a-faccia*" con l'intervistatore, viene inoltre valutata l'abilità del candidato e la sua predisposizione agli scambi comunicativi e alle relazioni interpersonali.

Inoltre, la possibilità di ricorrere, in questa fase, alla somministrazione di test psicologici, rende questo momento di valutazione ancora più valido sotto il punto di vista dell'oggettività e fornisce una preziosa occasione di conoscenza delle attitudini e/o degli aspetti di personalità del candidato, ritenuti importanti per la posizione lavorativa da ricoprire.

I test psicologici e le tecniche impiegate nei colloqui individuali e di gruppo di cui si è accennato verranno descritti più approfonditamente nel capitolo dedicato agli strumenti della Selezione.

• *Fase 5 - Presentazione dei nominativi scelti:*

Vengono scelti e resi noti i nomi dei candidati (generalmente 2 o 3) che si sono distinti durante le precedenti fasi di selezione. Viene stilata una relazione in cui vengono riportati i giudizi sulla *professionalità* e sulla *personalità*. La relazione viene presentata, successivamente, alla direzione aziendale, la quale sceglierà il candidato più idoneo.

• *Fase 6 - Piano di inserimento:*

Il piano di inserimento prevede l'assegnazione

dell'incarico con affiancamento sia del Consulente che del suo Capo diretto. Questa fase ha lo scopo di mostrare a tutti che l'Azienda punta sul candidato scelto, appoggiandolo anche con adeguati corsi di formazione, di aggiornamento ecc.

B. LA SELEZIONE INTERNA ORIZZONTALE

Generalità

La Selezione Interna Orizzontale (S.I.O.) si differenzia da quella Verticale perché prevede lo spostamento trasversale del candidato, nell'ambito della struttura aziendale. In questo caso lo spostamento riguarderà comunque figure come impiegati o quadri intermedi, cioè posizioni di responsabilità. La Selezione Orizzontale pone l'esigenza di individuare all'interno dell'Azienda le persone maggiormente motivate a rivestire ruoli diversi da quelli attuali, nell'ottica di un tipo di gestione organizzata per processi.

L'intervento di Selezione è teso a individuare le cosiddette "*competenze trasversali*" (competenze tecniche o generali che fanno parte del bagaglio della persona e che possono essere spendibili in altre mansioni) e le disposizioni personali dei candidati, in termini di *motivazioni al cambiamento*, *aspirazioni e preferenze lavorative*. Quest'intervento risulta essere facilitato in una condizione di *gestione organizzata per processi*, in quanto le informazioni e le conoscenze sono condivise e le competenze trasversali necessarie sono maggiori.

Gli obiettivi

La Selezione Interna Orizzontale si prefigge di valutare il candidato su diversi aspetti quali:

- le *conoscenze* e le *competenze* generali, diverse da quelle acquisite nel suo attuale e ultimo incarico;
- le *esperienze* acquisite in passato per ricercare quelle più idonee alla nuova occupazione;
- le *capacità relazionali* ma soprattutto le sue abilità nell'aprirsi verso realtà diverse e nell'apprendere da esse;

- l'adeguatezza nell'assumersi le proprie *responsabilità*;
- le sue *aspirazioni*;
- la capacità di *prendere rischi* e di *gestire le situazioni nuove*;
- la *creatività* e la *flessibilità*, importanti per una nuova possibilità aziendale che chiede di "sapersi reinventare";
- lo *spirito di adattamento* ad un ambiente completamente diverso;
- il bisogno di frequentare qualche *corso formativo*;
- il suo livello di *motivazione* davanti ad un probabile cambiamento radicale.

egli deve possedere, tenendo conto della posizione da ricoprire e dell'Azienda in questione, in specifico:

- le conoscenze scolastiche, lavorative e, in piccola parte, extralavorative;
- le competenze;
- le capacità professionali, gestionali e relazionali;
- le abilità;
- le responsabilità;
- il tipo di decisioni che deve prendere;
- le aspirazioni;
- le motivazioni.

La metodologia

- *Fase 1 e 2 - Analisi della struttura e del clima aziendale e definizione del profilo del candidato:*

I primi due punti sono importanti per poter individuare in modo completo il profilo del candidato, cioè capire le caratteristiche che

- *Fase 3 - Creazione della "rosa dei candidati":*

Il terzo punto è importante per poter ottenere una prima "scrematura" dei candidati individuando così quelli che maggiormente hanno le caratteristiche idonee per la posizione richiesta.

Le attività che possono essere svolte in que-

Tabella 1. Differenze tra S.I.V. e S.I.O.

		OBIETTIVO		
		S.I.V.	S.I.O.	
DIFFERENZE				ANNOTAZIONI
DIREZIONE/LIVELLO CUI ASPIRA LA FIGURA IN ESAME		" VERSO L'ALTO ": collocato ad un LIVELLO SUPERIORE ma appartenente allo STESSO SETTORE	" TRASVERSALE ": collocato allo STESSO LIVELLO ma appartenente ad un DIVERSO SETTORE	Sono possibili anche spostamenti " IN DIAGONALE ": livello superiore e diverso settore.
PROFILO RICHIESTO DALL'AZIENDA		Il candidato deve possedere: COMPETENZE CONOSCENZE CAPACITÀ ABILITÀ		Nelle S.I.V. si parla di "portare avanti", "elevare", "alzare", una carriera comunque già canalizzata. Nelle S.I.O. si parla di "ricercare", "innovare", "reinventare", una carriera...
CARATTERISTICHE INDAGATE		1. CAPACITÀ: manageriali decisionali organizzative di analisi di sintesi decisionali relazionali di leadership 2. MOTIVAZIONI 3. RESPONSABILITÀ 4. ADATTABILITÀ	1. MOTIVAZIONI 2. ASPIRAZIONI 3. INTERESSI 4. ADATTABILITÀ 5. CONOSCENZE E/O FACILITÀ FORMATIVE 6. RESPONSABILITÀ 7. CAPACITÀ DI RISCHIARE	Ovviamente ciascuna forma di S.I. non preclude la possibilità di esaminare anche le caratteristiche associate all'altro tipo di selezione. A nostro avviso i casi "principlati" o "colligati" sui individuali che di gruppo, comunque dovrebbero essere orientati ad assumere popolarità, o secondo del caso in questione, quindi a seconda del tipo di S.I., gli aspetti da noi ritenuti più importanti.

TALENTI IN AZIENDA

sta fase sono:

- la lettura e l'analisi del curriculum di ciascun candidato;
- la collaborazione tra selezionatore/i e i vertici dirigenziali dell'azienda;

- la collaborazione tra gli osservatori ai fini di ottenere dei giudizi più attendibili.

Questo momento della S.I.O. contribuisce inoltre a rafforzare il "dialogo" tra selezionatore ed Azienda, che così collaborano

TEST	DESCRIZIONE
<p>MV 70 Inventario di Interessi Professionali</p>	<p>Questionario per l'analisi delle motivazioni profonde e degli interessi reali dell'individuo e la valutazione della loro concordanza. E' composto da 200 item che permettono di valutare gli interessi scientifici, tecnici, umanistici ed artistici.</p>
<p>OII Occupational Interest Inventory</p>	<p>Test che permette di mettere in evidenza gli interessi professionali di una persona. Si divide in 3 gruppi: Settore di Interessi (sociale, natura, tecnico, commerciale amministrativo, artistico, scientifico); - tipi di interessi (verbale, manipolativo, numerico); - livello di interessi (basso, medio, alto).</p>

(Rielaborazione del testo "Strumenti e Servizi in Psicologia del Lavoro", Organizzazioni Speciali, Catalogo 1994-95)

Tabella 2. Test motivazionali

DI PERSONALITA'		ATTITUDINALI	
TEST	DESCRIZIONE	TEST	DESCRIZIONE
<p>BFQ Big Five Questionnaire</p>	<p>Viene utilizzato per valutare la personalità del candidato in base a 5 dimensioni differenti, ciascuna ulteriormente suddivisa in 2 sotto dimensioni, qui di seguito riportate: 1. <u>Energia</u> (Dinamismo o Dominanza); 2. <u>Amicalità</u> (Cooperatività o Cordialità); 3. <u>Conscienziosità</u> (Scrupolosità o Pensierosità); 4. <u>Stabilità emotiva</u> (Controllo delle Emozioni o degli Impulsi); 5. <u>Apertura mentale</u> (Apertura alla Cultura o alla Esplorazione).</p>	<p>GMA Graduate and Managerial Assessment (Forma A)</p>	<p>Batteria attitudinale composta da 3 sub test che servono per valutare abilità diverse quali: ragionare in un contesto numerico; (TEST NUMERICO); valutare il senso e la logica di resoconti scritti o orali in un contesto manageriale; (TEST VERBALE); - proporre nuovi modelli, escogitare nuovi metodi e operare concretamente a diversi livelli di analisi; (TEST ASTRATTO).</p>
<p>ACL Adjective Check List</p>	<p>Test costituito da una lista di 300 aggettivi riferiti ad un'ampia gamma di comportamenti. A seconda di quali vengano contrassegnati dal candidato si ottiene un quadro della sua personalità secondo 5 aree determinate: "modus operandi"; bisogni; originalità ed intelligenza; peculiarità (caratteristiche di spicco); area transazionale (descrizione del Sé ideale, del Sé proiettato nel futuro o nel passato).</p>	<p>GATB General Aptitude Test Battery</p>	<p>E' composto da 7 sub-test che permettono di misurare 7 tipi di abilità diverse, quali l'attitudine: - al ragionamento; - alla comprensione del significato delle parole e dei concetti ad esse associati; - alla esecuzione rapida e precisa di operazioni matematiche; - alla comprensione dei rapporti tra oggetti nello spazio; - alla percezione di dettagli precisi in oggetti o materiali grafici; - alla percezione nel lavoro d'ufficio.</p>

(Rielaborazione del testo "Strumenti e Servizi in Psicologia del Lavoro", Organizzazioni Speciali, Catalogo 1994-95)

Tabella 3. Test psicologici

mediante un continuo *feedback reciproco*, consentendo un servizio migliore.

• *Fase 4 - Valutazione del "quadro motivazionale"*:

Questa fase non deve essere intesa in senso

temporale in quanto l'analisi delle motivazioni (e delle aspirazioni) accompagna tutta la Selezione Interna e non è quindi circoscritta ad un momento preciso. Resta comunque il fatto che l'aspetto motivazionale va indagato anche con la somministrazione

Tabella 4. Tecniche di colloquio

INDIVIDUALI		DI GRUPPO	
TECNICA	DESCRIZIONE	TECNICA	DESCRIZIONE
PRESENTAZIONE	Esposizione orale da parte del candidato di un argomento assegnatogli (o un'analisi finanziaria, o una nuova strategia di vendita, o la propria esperienza lavorativa ecc.).	ROLE PLAYING	Discussione di gruppo dove viene affrontato un argomento di carattere generale o un argomento specifico, mentre la posizione da occupare. Ciascun partecipante assume un ruolo diverso (o di capoufficio, o di direttore, o la posizione di un collega di pari livello, ecc.). Molte altre tecniche hanno preso forma dalla medesima.
IN BASKET	Il candidato assume il ruolo di un manager ed in uno spazio limitato di tempo deve prendere decisioni in merito a problemi contingenti trovati sul tavolo sotto forma di posta in arrivo. Indicato per indagare le capacità di: - organizzare le informazioni; - anticipare gli eventi; - prendere le decisioni.	LEADERLESS GROUP DISCUSSION (LGD)	Discussione di gruppo con assenza di leader. Varianti: - senza assegnazione di ruoli; - con assegnazione di ruoli di uguale livello gerarchico; - con carattere cooperativo; - con carattere competitivo.
INTERVIEW SIMULATION	Consiste nel creare situazioni di lavoro critiche e cariche di pregnanza emotiva. Indicato per porre in luce dimensioni come: - abilità nella situazione e nel ruolo specifico; - abilità nella comunicazione e nei rapporti interpersonali; - tolleranza allo stress.	BUSINESS GAME	I partecipanti devono operare delle scelte successive autoescludenti, sulla base di statistiche ed indici numerici. Simile alle LGD si contraddistingue per il contenuto inerente tematiche di gestione o sviluppo aziendale. E' frequente l'utilizzo del calcolatore. Le varianti possibili sono le stesse delle LGD.
FACT FINDING	Il valutato viene messo di fronte ad un accadimento o un problema di cui vengono fornite solo parziali informazioni che dovranno essere completate con quelle mancanti interrogando in modo opportuno un "intervistato", al fine di prendere una decisione sulle azioni da mettere in atto esplicitando i motivi delle stesse. Variante: questa tecnica può essere utilizzata anche in un contesto di colloquio di gruppo.		

(Rielaborazione del testo "Assessment Center e Sviluppo Manageriale", Augugliaro e Majcr, 2001)

di un questionario che valuterà:

- se il candidato vuole cambiare il tipo di lavoro;
- se vuole cambiare il tipo di ambiente dove lavorare;
- se è in grado di adattarsi;
- se è in grado di assumersi dei rischi.

In sintesi il candidato deve dimostrare di volere "rimettersi in discussione e rinnovarsi".

• *Fase 5 - Colloqui di gruppo:*

I colloqui di gruppo (max 8 candidati per gruppo) hanno una provata utilità per valutare i candidati in un contesto relazionale più ampio. Nel caso della S.I.O. gli argomenti affrontati inizialmente dovrebbero essere di carattere generale per poi diventare sempre più specifici enfatizzando i fattori quali:

- la capacità di svolgere un lavoro completamente diverso da quello attuale;
- la capacità di cambiamento e le motivazioni al cambiamento.

I colloqui di gruppo portano ad un ulteriore restringimento del numero dei candidati tale per cui nella fase successiva le attività potranno essere svolte agevolmente garantendo una valutazione più precisa.

• *Fase 6 - Test psicologici e Colloqui individuali:*

I test psicologici e i colloqui individuali sono utilizzati per una conoscenza ancora più approfondita dei candidati. Il numero dei soggetti rimasti non può essere elevato (max 8) in quanto si andrebbe incontro ad una valutazione di qualità inferiore.

Per conoscere i test utilizzati e le tecniche di colloquio, sia individuali che di gruppo, si vedano le tabelle del seguente capitolo C, dedicato ad illustrare gli strumenti.

• *Fase 7 - Relazione finale all'Azienda:*

L'ultimo passaggio si riferisce alla presentazione all'azienda della *relazione finale* comprendente la *rosa dei candidati* ritenuti idonei (in genere 2-3 persone) e la *valutazione finale* di ciascuno di essi. L'azienda dopo aver esaminato tale relazione deciderà a chi affidare la nuova posizione. In caso di esito

negativo l'Azienda fornirà un *feedback costruttivo* al selezionatore per delineare meglio i criteri di scelta del candidato.

• *Fase 8 - Piano di inserimento:*

Del piano di inserimento si è già parlato nell'ambito della Selezione Interna Verticale.

C. CONFRONTO FRA S.I.V. E S.I.O.

La tabella 1 evidenzia le differenze concettuali tra la S.I.V. e la S.I.O. e i fini oggettivi di ciascuna di esse.

D. GLI STRUMENTI DELLA SELEZIONE INTERNA

Durante tutto il Processo di Selezione Interna, Verticale o Orizzontale, il Consulente si serve di alcuni strumenti a sua disposizione, tra cui:

- test psicologici (motivazionali, di personalità ed attitudinali);
- tecniche di colloquio individuale;
- tecniche di colloquio di gruppo.

La scelta di quali e quanti mezzi utilizzare è a discrezione del Consulente a seconda del caso in esame.

Le tabelle 2, 3 e 4 illustrano in modo sintetico alcuni tra gli strumenti che possono dare un valido contributo nell'ambito della Selezione Interna del personale.

Altri test possono essere utilizzati nell'ambito della Selezione del Personale, per esempio:

- l'**EPI (Eysenk Personality Inventory)**, per una *veloce* valutazione (circa 15 minuti) del *rapporto tra uomo e ambiente sociale*, dell'*aggiustamento emotivo* (capacità nel condurre un'esistenza *soddisfacente* e nel *raggiungere mete ritenute importanti*) e di eventuali *tendenze a comportamenti antisociali*;
- il **GPP-I (Gordon Personal Profile)**, per esaminare due aspetti della personalità come l'*adattamento* e l'*efficienza in molte situazioni sociali e di lavoro*;
- il **COAB (Computer Operator Aptitude**

Battery), per determinare le *abilità* del candidato nella *programmazione di apparecchiature elettroniche*;

- l'**IPV (Inventario di Personalità per Venditori)**, per valutare se un candidato possiede la *personalità "giusta"* per ricoprire una posizione nel *settore delle vendite*;
- l'**MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) forma F**, indicato per la *selezione*, per l'*orientamento professionale*, per lo *sviluppo di capacità manageriali* e per il *riconoscimento delle vocazioni*.

E. CONCLUSIONI

La situazione di *immobilità*, che negli ultimi anni sta coinvolgendo negativamente molte Aziende, potrebbe portare ad un *calo di competitività irreversibile* per alcune di esse. Il mercato è sempre in evoluzione e le aziende devono essere pronte e rispondere adeguatamente alle nuove esigenze. C'è quindi necessità di "inserire" nuove forze per rivitalizzare settori vitali dell'azienda. La soluzione che si è proposta in questo articolo corrisponde ad una nuova forma di *Selezione del Personale*, più precisamente la *Selezione Interna del Personale*, distinguibile in *Verticale* (per una figura di livello superiore ma dello stesso settore) ed *Orizzontale*

(per una figura dello stesso livello ma di un settore diverso).

I punti a favore per questo nuovo metodo di selezione sono molti, sicuramente i più importanti sono:

1. la *possibilità di creare posizioni nuove* (nel caso della S.I.O.) necessarie alla sopravvivenza dell'Azienda;
2. la *riduzione dei costi economici* e la *riduzione dei tempi* rispetto alla selezione esterna tradizionale;
3. la *miglior conoscenza dei candidati*, facenti già parte del personale dell'Azienda, *della Struttura e del Clima aziendale*;
4. la fase di *inserimento in Azienda* già superata e consolidata;
5. nel caso della S.I.V., la valutazione di candidati-dipendenti con *comprovate conoscenze e competenze* in merito alle mansioni, alle problematiche, ai metodi e alle relazioni, strettamente collegate alla figura ricercata;
6. nel caso della S.I.O., la valutazione di candidati-dipendenti *molto flessibili, motivati e responsabili*, di fronte all'ipotesi di operare in un'area completamente diversa;
7. il forte messaggio di *possibilità di crescita professionale*, dato dall'Azienda, che così facendo incentiva il personale a migliorare. ◆