



armando mazzitelli

ricerca e selezione del personale: lavoro o arte

Indice

Introduzione
Gli operatori del settore
Perché rivolgersi alle società di RSP
Il sistema di valori in azienda
Trasparenza e pari dignità nei rapporti
La identificazione dei bisogni
La stesura del progetto di ricerca
La ricerca di archivio
La pubblicazione di annunci
La ricerca diretta
Gli aspetti formali nei CV
I dati personali nei CV
I contenuti professionali nei CV
Lo screening dei CV
L'intervista telefonica
Il colloquio di selezione
La presentazione dei candidati
I colloqui in azienda
La scelta del profilo emergente
La conclusione della ricerca
Il sistema informativo
La classificazione dei CV
La normativa del lavoro per le società di RSP
L'evoluzione del mercato della RSP
Nuovi rapporti tra aziende e società di RSP
Criteri di scelta di una società di RSP
Lavoro o arte

Introduzione

L'attività di ricerca e selezione del personale (RSP) è molto variegata e stimolante ed è ritenuta particolarmente adatta alle persone creative. Ogni incarico ha proprie peculiarità, lo stesso dicasi per le aziende ed i candidati e nessuna ricerca è uguale ad un'altra. Sebbene il processo di RSP sia ormai noto da tempo, i consulenti interpretano il ruolo secondo la propria inclinazione; non esiste quindi un metodo migliore di un altro ma delle regole generali di comune utilità anch'esse personalizzabili. I consulenti hanno un proprio modo di gestire il rapporto con i candidati e con le aziende clienti, le società di RSP hanno proprie modalità di attuazione delle varie fasi che compongono il processo di ricerca e selezione di personale. Il confronto tra colleghi genera vivaci discussioni e ciò favorisce un utile confronto anche a livello associativo sui temi di comune interesse. Le società di RSP che condividono un codice di etica professionale per l'esercizio dell'attività di RSP aderiscono ad ASSORES, associazione italiana fra società e studi di consulenza per la ricerca e selezione del personale, www.assores.it.

In un certo senso, si può parlare di un lavoro da solisti che provengono da conservatori diversi e che interpretano gli spartiti in modo del tutto personale. Alcuni colleghi nascono già nella consulenza, altri hanno maturato significative esperienze nelle risorse umane (RU), altri hanno operato nelle più disparate aree aziendali. E' un'attività che richiede una certa predisposizione allo studio, all'analisi, all'osservazione ed all'esplorazione del nuovo; occorre essere un po' come Sherlock Holmes, avere cioè una naturale attitudine per

l'indagine, perché spesso sono i particolari non visibili ad occhio nudo "a portare a galla la verità". Occorre inoltre avere un grande senso di umanità, perché si entra in contatto con innumerevoli persone, se ne intervistano un numero elevato ma solo una minima parte di esse viene assunta. E' richiesta una naturale propensione ad intuire e comprendere problematiche ed aspettative altrui sia sul piano professionale che personale per riuscire a portare avanti il proprio lavoro mantenendo rapporti solidi e duraturi nel tempo. E' motivo di soddisfazione risentire candidati che ricordano positivamente il colloquio di selezione anche a distanza di anni, indipendentemente dall'esito finale. Analoga soddisfazione si prova quando alcuni di essi hanno nel frattempo occupato posizioni di responsabilità anche grazie alle riflessioni emerse nel corso di un pregresso incontro. Più di una volta si ricevono incarichi da ex candidati pervenuti a ruoli di responsabilità, un modo concreto di manifestare non tanto la loro gratitudine quanto la fiducia nelle capacità professionali a suo tempo riscontrate attraverso il colloquio di selezione.

Le società di RSP ricevono incarichi esclusivamente dalle aziende, nulla è loro dovuto dai candidati; esse instaurano e consolidano rapporti professionali con i direttori RU e con le funzioni aziendali in un clima di stima e fiducia reciproci che perdurano nel tempo anche in mancanza di rapporti professionali regolari. Sebbene non tutti gli incarichi si possano sempre concludere con la massima soddisfazione del cliente, ai consulenti meritevoli vengono comunque riconosciute un'elevata professionalità ed integrità nei rapporti.

Questo libro nasce con vari obiettivi: per ri-affermare anzitutto la centralità dell'attività di RSP nelle aziende; essa non è la "cenerentola" nel mondo delle RU come ancora molti credono anche tra gli addetti ai lavori, richiede al contrario grande impegno, professionalità e passione. Il libro intende inoltre ribadire la specificità e l'unicità del ruolo delle società di RSP rispetto ad ogni altro operatore del settore, con particolare riferimento a quelli di più recente introduzione nel mercato del lavoro. Si vuole altresì confermare che le RU costituiscono sempre più il vero capitale di un'azienda e che un'errata politica di selezione del personale perpetrata per anni è una delle principali cause delle attuali difficoltà di molte aziende; difficoltà che concorrono a creare le profonde ed invisibili radici della scarsa competitività di un sistema Paese. Si desidera infine sottolineare che la scelta di una società di RSP

e la forma di collaborazione che con essa si instaura si rivela un asset strategico per le aziende.

Il libro è quindi rivolto agli amministratori delegati, ai direttori delle RU, ai responsabili di linea ed ai selezionatori interni; interlocutori cioè che hanno potere decisionale sulle strategie di RSP nelle aziende, che operativamente gestiscono il processo di RSP o che restano coinvolti, anche solo in modo non continuativo, in una o più delle sue fasi. Si affrontano temi quali il sistema dei valori in azienda e la pari dignità nelle relazioni tra i soggetti, la pubblicazione di annunci e la ricerca diretta; per proporre infine un nuovo modo di rapportarsi tra aziende e società di RSP.

Può risultare utile anche ai “non addetti ai lavori”, non mancano gli spunti; i candidati possono così rendersi conto di quanto siano complesse ed articolate le modalità che portano alla scelta finale. Le riflessioni che emergono da questo libro non sono frutto dell’autore che le ha materialmente redatte; sono una sintesi delle relazioni e confronti con colleghi e collaboratori, con le RU ed i responsabili di linea delle aziende, con i candidati contattati ed incontrati. Un particolare ringraziamento va comunque alle seguenti persone:

- dott. Mario Bianco www.selebi.it
- dott.ssa Simona De Vecchi www.studiomazzitelli.it
- dott.ssa Marisa Galli www.studiomazzitelli.it
- dott. Emanuele Mazzitelli www.studiomazzitelli.it
- ing. Alessio Saltarin <http://axsaxs.altervista.org>

che in tanti anni di proficua collaborazione hanno fornito preziosi suggerimenti ed utilissime indicazioni. La materia è ampia e le opinioni, come sempre accade quando si parla di RU, sono spesso discordanti. Il libro vuole suscitare ulteriore interesse su temi di grande attualità e favorire lo sviluppo di studi più rigorosi sugli argomenti trattati. L’obiettivo non è quello di esibire i risultati conseguiti semmai, come ha sostenuto Aby Warburg (ideatore del metodo "iconologico" di lettura di un’opera), di mostrarne le lacune.

1. Gli operatori del settore

L'attività di RSP ha subito nel corso degli anni un processo evolutivo e di diversificazione simile in tutti i Paesi dell'Europa occidentale, quale risultato dello sviluppo economico ed industriale avvenuto in detti Paesi negli ultimi 30 anni.

Negli anni '70 i soggetti privati presenti nel mercato del lavoro erano essenzialmente 3: gli studi di RSP (spesso singoli consulenti), le società di RSP e le società di executive search, nazionali ed internazionali. Col passar del tempo, i contorni tra questi soggetti sono divenuti più sfumati. Sull'onda di una domanda sempre più elevata molti studi sono stati potenziati ed hanno acquisito un assetto societario, le società di RSP hanno iniziato ad effettuare ricerche di top manager e ad utilizzare metodologie di ricerca diretta, alcune società di executive search hanno esteso il loro raggio di azione anche al middle management.

Negli anni '80, la ricerca diretta (head hunting) era quasi esclusivamente utilizzata nella fascia alta di mercato. Le società di executive search ricevevano incarichi unicamente per figure dirigenziali e per posizioni di vertice in azienda. L'obbligo della discrezionalità, indispensabile per incarichi di questo livello, imponeva un approccio alla ricerca diverso dal tradizionale annuncio sui quotidiani.

Con gli inizi degli anni '90 l'head hunting, un tempo utilizzato solo nei profili professionali più elevati, si è via via diffuso anche nelle società di RSP. Gli sviluppi tecnologici di quegli anni avevano infatti generato una forte domanda di persone in possesso di requisiti tecnici specifici (professional); erano nel tempo emerse nuove figure

professionali non solo in ambito informatico ma in tutte le aree aziendali (pianificazione e controllo, auditing, organizzazione e processi, qualità e altro ancora). Figure allora piuttosto rarefatte sul mercato, sempre più difficilmente individuabili e reperibili attraverso gli annunci sui quotidiani: la loro ricerca giustificava quindi un intervento di head hunting.

A differenza delle società di executive search, le società di RSP dovevano ricercare i potenziali candidati in modo diretto ed in un numero sempre più elevato di aziende. Head hunting o caccia ha quindi assunto un significato più ampio, sono state individuate nuove modalità di primo contatto diverse da quelle in uso presso le società di executive search per la evidente diversità del target di ricerca. Nelle società di RSP ha trovato spazio la figura della ricercatrice, persona che riceve dal consulente un elenco di aziende da contattare e individua all'interno delle stesse una o più persone (spesso colleghi tra loro) potenzialmente rispondenti al profilo professionale della posizione aperta.

Sempre in quel periodo appaiono in Italia anche le società di outplacement. Nate negli USA negli anni '60, la loro missione è quella di supportare i dipendenti in uscita da un'azienda nella ricerca di una nuova occupazione attraverso un complesso lavoro di auto-valutazione e riqualificazione.

A partire dalla metà degli anni '90, l'attività di RSP è sempre più disciplinata dal Ministero del Lavoro, le più recenti normative introducono e regolamentano nuove tipologie di contratto, si diffondono rapidamente altri soggetti quali le società di lavoro interinale e le società di temporary management.

I confini tra i soggetti presenti da più tempo sul mercato (società di RSP e di executive search) e quelli introdotti più di recente sono meno delineati di quanto non sembri. Le società di outplacement (www.aiso-outplacement.it) ricevono il loro compenso dalle aziende clienti che hanno dipendenti in eccedenza che a loro volta vanno ricollocati in altre aziende. Esse quindi inviano a potenziali aziende un numero sempre crescente di CV spontanei di candidati in outplacement di ogni livello (impiegati, quadri, dirigenti) che possono essere quindi assunti a costo zero.

Le società di lavoro interinale (www.ailt.it www.confinterim.it) si sono rapidamente affermate nella fascia bassa di mercato e per contratti di lavoro temporanei. Molte persone inizialmente introdotesi nelle

aziende con queste premesse, sono state poi assunte con contratto a tempo indeterminato. Tali società hanno in seguito elevato il loro target di ricerca, anche attraverso l'acquisizione di alcune società di RSP, e possono effettuare oggi ricerche di personale qualificato.

Le società di temporary management (www.atema.net) offrono l'inserimento temporaneo di manager altamente qualificati ad aziende che hanno la necessità di affrontare situazioni di sostanziale cambiamento (crescita, start-up, crisi) in tempi contenuti. Tali manager possono essere confermati nel loro ruolo e assunti quindi con contratti a tempo indeterminato.

A metà degli anni '90, in coincidenza con la rapida diffusione delle tecnologie informatiche, sono entrati prepotentemente nel mercato della RSP anche i siti di lavoro su internet. Il loro ruolo iniziale era quello di offrire uno strumento alternativo e più economico alla pubblicazione degli annunci di RSP sui quotidiani; la drastica riduzione degli spazi riservati a detti annunci testimonia il successo da loro raggiunto. Da alcuni anni un numero sempre crescente di candidati si registra nei siti di lavoro, che possono così offrire le loro banche dati ad aziende e società di RSP. Tali siti offrono alle aziende anche servizi di preselezione e strutture tecnologiche per consentire un'autonoma gestione in remoto dei CV e degli annunci.

Per visualizzare l'elenco completo di tutti i soggetti ed operatori del settore attivi in Italia si può consultare il libro "gli indirizzi che contano per trovare lavoro" del dott. Mario Bianco.

Il mercato del lavoro è quindi oggi caratterizzato da aree di sovrapposizione tra i vari operatori del settore, frutto anche di non poche distorsioni generate da alcune rigidità del mondo del lavoro. Ogni soggetto ha tuttavia proprie specificità che lo differenziano comunque dagli altri e che ne delimiteranno in futuro il ruolo così come già avviene nei Paesi europei che hanno anticipato queste evoluzioni. Come per altri settori, anche quello della RSP è destinato ad una progressiva segmentazione e specializzazione. L'obiettivo resta comune: far sì che domanda e offerta di lavoro si incontrino nel modo più rapido ed efficace.

Quale sarà il ruolo delle società di RSP in un prossimo futuro? Questo libro, attraverso la descrizione delle metodologie usate dalle società di RSP, vuole anche cercare di rispondere in modo realistico a questo interrogativo.

2. Perché rivolgersi alle società di RSP

La globalizzazione e la liberalizzazione degli scambi commerciali, gli sviluppi delle telecomunicazioni, dei trasporti e delle tecnologie informatiche, hanno comportato significative ricadute anche nel mondo del lavoro.

Un numero crescente di candidati invia CV spontanei o in risposta agli annunci, persino da altri continenti. I dipendenti che svolgono attività esterne restano in continuo contatto con le loro sedi attraverso cellulari e laptop, trasmettono e ricevono dati e comunicazioni in tempo reale, la loro presenza fisica in sede è sempre più diradata. Molte attività (non solo quelle strettamente legate al mondo informatico) possono essere oggi svolte dalla propria abitazione (home office) con risultati misurabili dall'azienda.

La presenza in azienda diviene sempre più saltuaria, il recupero o risparmio di spazi (uffici) e di tutti i servizi ad essi collegati è destinato a crescere, saranno significative le economie di scala legate al decentramento e mobilità delle risorse. Già oggi, chi opera nel mondo del lavoro è più mobile sul territorio, cambia azienda di frequente, ricopre ruoli diversi in settori merceologici diversi, sperimenta nuove tipologie di contratto; la mobilità, nella sua accezione più ampia, è uno degli aspetti più significativi del mondo del lavoro attuale.

L'organizzazione interna del lavoro sta subendo radicali mutamenti, le aziende tendono a dismettere le attività non più redditizie, a focalizzare sforzi e risorse disponibili nel loro core business, ad esternalizzare alcuni servizi importanti (outsourcing) mantenendo all'interno la funzione di controllo in un'ottica di contenimento dei costi fissi e di recupero di efficienza. L'azienda ha al suo interno

eccellenti competenze tuttavia con peculiarità diverse rispetto a quelle reperibili sul mercato della consulenza. Non da oggi esse ricorrono a consulenti esterni per un'ampia gamma di servizi (organizzazione e processi, tecnologie informatiche e non, qualità, sicurezza e ambiente) anche per la definizione delle stesse strategie aziendali.

Le competenze interne sono indispensabili in quanto ben radicate in azienda e con approfondita conoscenza delle peculiarità e dei bisogni interni. Le società di consulenza dispongono viceversa di know-how specifico e visibilità sul mercato per permettere alle aziende di rapportarsi con l'esterno nel modo più efficace. L'outsourcing ideale è quello che coniuga al meglio le competenze interne ed esterne all'azienda, entrambe fondamentali in quanto complementari.

La direzione RU è una delle aree più coinvolte e che meglio si prestano ad essere esternalizzate. Le aziende di grandi dimensioni disponevano di robuste strutture interne in ogni ambito delle RU (organizzazione, sviluppo, formazione, selezione, amministrazione). L'orientamento emergente negli ultimi anni è quello di limitare le strutture interne mantenendo un presidio ridotto, un team qualificato ed efficiente che affianchi il direttore RU nella identificazione delle linee guida, delle priorità, dei partner migliori, nella gestione del budget di settore e degli interfacciamenti interni ed esterni. La funzione di indirizzo e il momento decisionale restano saldamente in azienda, la conduzione di progetti specifici viene delegata a fidati consulenti esterni, titolari di un valore aggiunto frutto di competenze professionali e conoscenza del mercato di riferimento raramente presenti in azienda.

Le società di RSP sono gli interlocutori più indicati per l'outsourcing delle attività di selezione di personale qualificato. I loro consulenti identificano gli elementi caratteristici della posizione e le modalità di ricerca più idonee, individuano le migliori risorse disponibili sul mercato in un determinato periodo e presentano una rosa di profili emergenti. Le RU in azienda valutano la short-list, segnalano alla linea i candidati più idonei, avviano il processo interno di selezione che si conclude con l'inserimento del candidato emergente.

Ancora oggi, non poche aziende mantengono una struttura interna per effettuare in autonomia alcune ricerche; il selezionatore in azienda può effettuare annunci ma raramente ricorre alla ricerca diretta (anche per etica aziendale) ed opera spesso in condizioni critiche dovendo gestire anche tutti gli aspetti collaterali di tale attività quali i contatti

con la linea, l'organizzazione dei colloqui, la finalizzazione dei contratti di assunzione, i rapporti con enti esterni del mondo del lavoro. Non di rado subiscono inoltre pressioni della linea e varianti in corso d'opera. Alcune aziende pubblicizzano al loro interno le ricerche di personale in corso attraverso una bacheca annunci (job posting) ed offrono premi in denaro a buon fine ai dipendenti che segnalano nomi di conoscenti o amici potenzialmente in grado di ricoprire le posizioni aperte. Altre ricorrono al cosiddetto passaparola non solo all'interno ma anche presso fornitori o altri consulenti quali studi legali e commercialisti.

La selezione effettuata all'interno attraverso tali metodi genera risparmi immediati ma riduce l'area della ricerca e la possibilità di presentare alla linea una short-list di candidati qualificati, soprattutto se le ricerche (come oggi accade) diventano sempre più mirate. L'outsourcing si rivela quindi un investimento molto redditizio se può assicurare un risultato migliore, basti pensare agli oneri evidenti e latenti a carico dell'azienda in seguito ad un inserimento errato. Quanto sopra può essere valido anche per le figure meno mirate (neodiplomati o neolaureati, personale di segreteria, profili junior nelle varie aree) in quanto i criteri e metodi di selezione dovrebbero essere gli stessi. Per dette figure, alcune società di RSP concordano onorari ridotti, il costo più contenuto della ricerca non va quindi a scapito della qualità del risultato.

Affidando l'incarico alle società di RSP, si eliminano all'origine le interferenze interne che possono sorgere tra persone o tra aree aziendali, si eludono imbarazzi ai dipendenti per risposte negative verso parenti, amici o conoscenti da loro segnalati. Si evitano le assunzioni effettuate attraverso segnalazioni del management, nomi che andrebbero invece utilizzati per ampliare la short-list. Siffatte assunzioni intaccano l'immagine sia all'interno che all'esterno dell'azienda. All'interno per la negativa percezione di un tale evento da parte dei dipendenti che può generare distorsioni nel rapporto tra il neo-assunto ed i colleghi. All'esterno in quanto questi avvenimenti, lungi dal restare confinati nel ristretto ambito aziendale, trovano presto una ampia (e in genere negativa) risonanza presso clienti, fornitori e concorrenti diretti. L'azienda che accetta o subisce modalità di assunzione del genere va inoltre incontro a rischi più elevati: formazione di raggruppamenti interni (clan) spesso in conflitto tra loro

a scapito degli obiettivi comuni, conseguente progressivo deterioramento dell'ambiente di lavoro, rischio di parziale "decapitazione" del management in seguito alla fuoriuscita di un gruppo.

L'outsourcing tende a diversificarsi su più livelli e ad evolvere in una vera partnership. Molte aziende infatti ricorrono alle società di RSP per l'intera gestione (classificazione, archiviazione e successiva estrazione) dei CV pervenuti o richiedono l'intervento dei loro consulenti per gestire processi interni di selezione presso la propria sede. Sono sempre più frequenti le aziende che non hanno timori nel comunicare il loro budget di selezione (in termini di costi e posizioni) a fidate società di RSP, a definire con esse un piano di ricerca annuale che sarà quindi frutto del mix di competenze interne ed esterne, negoziando compensi più convenienti a fronte della garanzia di una maggiore continuità di lavoro. Aziende a respiro internazionale, che necessitano di precisi standard di qualità nella selezione del personale su aree geografiche estese, siglano accordi analoghi con network di società di selezione presenti in vari Paesi. Per tali realtà, sono stati predisposti supporti informatici ad hoc che permettono alle aziende di visualizzare lo stato di avanzamento di ogni singola ricerca in ogni nazione.

In relazione ai sempre più rapidi cambiamenti del mercato del lavoro e alla conseguente riorganizzazione dei processi aziendali, le società di RSP sono gli operatori del settore che meglio assicurano un'efficace e conveniente partnership per quelle aziende ove le RU sono considerate un asset strategico.

3. Il sistema di valori in azienda

Uno degli effetti della globalizzazione del mercato del lavoro è la progressiva standardizzazione dei ruoli. Le aziende fanno benchmarking, prendono cioè come riferimento i concorrenti di successo, le politiche commerciali e finanziarie seguono le ferree leggi di mercato, i prodotti e servizi maturi si assomigliano sempre di più come pure gli strumenti di sviluppo ed i supporti informatici. Ciò porta ad una interpretazione dei ruoli meno differenziata del passato ad ogni livello (management, quadri intermedi, impiegati). Un direttore finanziario, un analista informatico, un responsabile commerciale, un revisore di bilanci, un progettista di semiconduttori tendono ad interpretare cioè il loro ruolo in modo sempre più simile pur in contesti aziendali molto diversi tra loro.

Ritmi di lavoro, obiettivi, dinamiche salariali e strutture organizzative diventano anch'esse sempre più uniformi, aziende diverse seguono processi evolutivi e di ricerca dell'efficienza affini, pena la perdita di competitività. Non saranno quindi detti parametri a spingere le risorse migliori a confluire in un'azienda. Ciò che può fare la differenza è l'offerta da parte dell'azienda di un eccellente sistema di valori tangibili e intangibili; nelle economie più avanzate, il sistema di valori può diventare per le aziende l'asset vincente per attrarre le migliori risorse disponibili sul mercato.

I dipendenti, dal più umile all'autorità più elevata, spendono la maggior parte della loro vita temporale in azienda. Una sede di lavoro situata in luogo non disagiato, un ambiente di lavoro confortevole, adeguati supporti informatici e strumenti operativi, una gradevole pausa-pranzo influiscono sullo stato d'animo e quindi sul rendimento

del personale. Alcune aziende si sono dotate di asili nido, non sono pochi i candidati (uomini o donne) che rinunciano ad offerte più vantaggiose non disponendo di un simile benefit nel nuovo contesto. Valori tangibili che toccano il vivere quotidiano di ognuno e che non comportano necessariamente costi più elevati per l'azienda. I moderni centri commerciali si dotano di ottimi ristoranti a prezzi contenuti, ampi parcheggi, sala giochi per l'infanzia e nursering, per attrarre i clienti con una serie crescente di servizi che a loro volta generano profitto. Le migliori risorse di un'azienda sono importanti quanto i migliori clienti e possono quindi essere gestite alla stregua di clienti interni.

Altri sistemi di valori sono meno tangibili, ma non per questo meno importanti. Un assetto organizzativo aziendale ben delineato, un management autorevole e legittimato, una propensione allo sviluppo interno delle carriere e ad un adeguato ricambio generazionale, la valorizzazione dell'impegno e non solo del risultato, sono fattori intangibili ma altrettanto significativi di un aumento di stipendio o di un passaggio di categoria o di livello. Non sono rari i casi di candidati che rinunciano a offerte più vantaggiose non rilevando nel potenziale nuovo contesto adeguati valori. La salvaguardia della dignità della persona, il richiamo alle responsabilità individuali ed al rispetto delle regole per ogni dipendente, qualunque sia la posizione che ricopre in azienda, rappresentano un bene inestimabile che ogni azienda lungimirante deve poter coltivare.

Valori tangibili ed intangibili che vengono chiaramente percepiti dai dipendenti che a loro volta li proiettano all'esterno diffondendoli rapidamente nel settore di appartenenza. Chi opera in un certo settore in genere sa quali sono le aziende dove amerebbe lavorare e quali no, anche se non sempre ha possibilità di scelta.

La identificazione, diffusione e implementazione di un valido sistema di valori aziendali è uno dei compiti più importanti della direzione RU. Alcuni studi recenti hanno elaborato criteri di valutazione e valorizzazione del capitale umano, che dovrebbe costituire una parte cospicua degli asset aziendali. L'effettivo potere decisionale e negoziale delle RU non è tuttavia commisurato al ruolo e alle affermazioni di principio. La direzione RU non sviluppa nuovi prodotti, non ne gestisce la produzione, non ne amministra il conto economico, non li distribuisce sul mercato. Ciò che le RU generano è inizialmente intangibile ma assume valore nel tempo, come il vino

buono; solo un top management sensibile può apprezzarne il sapore trasformandolo in un efficace strumento di crescita dell'azienda. Come avviene del resto in ogni famiglia: i figli in genere chiedono asset tangibili (cellulari, DVD, ciclomotori) mentre i genitori operano sugli asset intangibili (educazione, formazione, cultura, socialità, sport) ritenendoli a ragione gli elementi più efficaci per permettere loro di affrontare nel modo migliore le sfide future.

Le società di RSP qualificate possono diventare preziosi partner per la direzione RU anche sotto questo aspetto; esse si confrontano quotidianamente con realtà diverse e acquisiscono nel tempo naturali sensibilità su questi temi. Ad un consulente esperto non sfuggono i mille particolari che può osservare quando entra in contatto con un'azienda, persino sin dai primi approcci telefonici; sono i primi schizzi di un quadro dei valori aziendali che va delineandosi.

Le dimensioni della reception, l'abbigliamento e il contegno degli uscieri, il via-vai di persone, i tempi di attesa, il livello medio di cortesia delle persone che incrocia in corridoio, l'atteggiamento verso i candidati presentati sono solo alcuni dettagli che supportano il consulente nella fase di prima "mappatura" del sistema di valori in azienda. Dettagli che possono trovare o meno riscontro con quanto gli viene poi comunicato formalmente.

Il vertice, il management e la base della piramide aziendale possono spesso percepire il sistema di valori in modo diverso tra loro e ciò ne compromette la sua caratteristica più importante: la condivisione. Il consulente che instaura un confronto costruttivo con la direzione RU, quale osservatore neutrale, fa emergere col dovuto garbo eventuali contraddizioni rilevate, fornisce utili indicazioni che possono innescare cicli virtuosi in azienda.

Il sistema di valori non nasce spontaneamente né si può importare, è una componente della cultura aziendale che richiede tempo e volontà per una sua diffusione, va quindi gestito in modo consapevole e lungimirante. Può essere paragonato ad un seme che piantato in un terreno fertile e ben nutrito genera copiosi frutti nel tempo. Può anche essere paragonato ad un albero: occorrono anni perché raggiunga la sua naturale dimensione ma bastano pochi minuti per abbatterlo. Non è sufficiente quindi costruire un buon sistema di valori, occorre anche saperlo salvaguardare nel tempo.

4. Trasparenza e pari dignità nei rapporti

Per una ricerca affidata all'esterno, gli attori principali che interagiscono nel processo di selezione sono le aziende, le società di RSP ed i candidati.

Le aziende instaurano un rapporto professionale con le società di RSP che in genere perdura nel tempo e può trasformarsi in una partnership. Le società di RSP offrono competenze mirate ed una conoscenza del mercato di riferimento a fronte di un compenso pattuito, le aziende dispongono di un valido supporto esterno per la ricerca di personale qualificato.

Le aziende instaurano un rapporto professionale con i candidati che in genere non perdura nel tempo, salvo per le persone che sono assunte. I candidati aspirano ad una crescita professionale ed economica, le aziende intendono potenziare le loro strutture con risorse adeguate alle proprie esigenze.

Le società di RSP instaurano a loro volta un rapporto professionale con i candidati che in genere perdura nel tempo. Esse presentano short-list di persone qualificate, i candidati dispongono di un ottimo veicolo per individuare valide alternative di lavoro.

Il contatto tra detti attori può essere quindi attivato dalle aziende, dalle società di RSP o dai candidati in modo diretto o indiretto per verificare l'esistenza di un reciproco interesse. Il carattere strettamente professionale del rapporto, le normative vigenti sulla materia ed i vincoli contrattuali che lo disciplinano lasciano supporre che le relazioni che si instaurano siano improntate sulla trasparenza e sulla pari dignità; ma non sempre ciò avviene.

Le società di RSP ad esempio si comportano in modo poco trasparente quando limitano il raggio di azione della ricerca, quando omettono alle aziende informazioni significative sui candidati presentati, quando nascondono ai candidati le criticità della ricerca o trasmettono informazioni non autorizzate. Altrettanto poco trasparente può essere il comportamento di quelle aziende che affidano alle società di RSP incarichi non in esclusiva senza informarle, che forniscono informazioni non del tutto veritiere ai candidati sui reali contenuti del ruolo, sui valori premianti e sulle prospettive di crescita. I candidati a loro volta sono poco trasparenti verso le società di RSP quando partecipano ad una selezione senza un reale interesse, a più selezioni in contemporanea senza comunicare che alcune di esse sono in fase avanzata o addirittura di definizione; oppure sono poco trasparenti verso le aziende quando firmano un contratto solo per ottenere un rilancio dall'attuale datore di lavoro o rinunciano ad un nuovo contratto firmato durante il periodo di preavviso senza motivarlo.

Un rapporto tra i soggetti che non si fonda sulla trasparenza è minato in partenza, degenera facilmente, non porta alcun risultato utile.

Un rapporto di pari dignità con il prossimo presuppone un comportamento fondato sul rispetto verso gli altri. Il rispetto (dal latino *respicere* = avere riguardo o avere considerazione per) è una qualità che si apprende con l'educazione e l'esempio. Chi ne è privo tende in genere a perpetuare questa sua condizione in modo più o meno consapevole e continua a relazionarsi con il prossimo attraverso manifestazioni di forza o di paura. Cultori della materia sostengono che il rispetto verso gli altri poggia su una effettiva autostima. Chi non ha una vera stima di se stesso (non quella che mostra all'esterno) in genere non instaura rapporti fondati sul rispetto reciproco. Si può avere ammirazione, soggezione, persino amore verso una persona senza per questo necessariamente rispettarla. Nella vita professionale l'interazione è resa ancor più complessa dalla rilevanza che la sfera del lavoro ha per ognuno di noi.

In quanto soggetti di intermediazione, le società di RSP debbono instaurare un rapporto di pari dignità con i candidati e con le aziende ed essere inoltre promotrici di un analogo comportamento tra le parti.

Il loro rapporto con i candidati deve in tal caso poggiare sulla cordialità ed ospitalità, sulla puntualità e discrezione. In sede di incontro, le società di RSP devono presentare in modo esaustivo la loro

storia e le modalità operative, l'azienda cliente, la posizione aperta, i requisiti richiesti e le criticità. Un'analoga condotta da parte dei candidati comporta grande sincerità nel ricostruire la propria storia professionale e personale e nel segnalare le reali motivazioni ed aspettative. Il colloquio di selezione diviene così un utile confronto e scambio d'informazioni volto ad un comune arricchimento professionale. I candidati individuano validi interlocutori anche per future ricerche di personale, le società di RSP dispongono di veritieri identikit professionali spendibili con il consenso degli interessati.

Le aziende instaurano un rapporto di pari dignità quando considerano le società di RSP alla stregua di un partner cioè di un vero alleato al quale fornire anche informazioni riservate per raggiungere comuni traguardi; quando comprendono che gli onorari richiesti includono le spese generali, gli aggiornamenti professionali, i costi vivi della ricerca, il rischio d'impresa; quando realizzano che senza una minima pianificazione delle attività di ricerca, la saltuarietà e la stagionalità degli incarichi può comprometterne le capacità operative. A loro volta, le società di RSP devono suggerire procedure e criteri di ricerca in linea con i valori aziendali, assicurare la massima discrezione sulle informazioni ricevute ed una grande trasparenza nei rapporti con altre realtà dello stesso settore, impegnarsi a non contattare nessun loro dipendente se non dopo prefissato periodo di tempo dalla cessazione dei rapporti.

Le aziende instaurano infine un rapporto di pari dignità quando considerano i candidati come potenziali generatori di valore aggiunto ad ogni livello; quando permettono un effettivo scambio d'informazioni nel corso dei colloqui di selezione; quando offrono eque condizioni di ingresso ai candidati prescelti. A loro volta i candidati devono segnalare con franchezza concordanze e discordanze sugli aspetti professionali e sui requisiti personali verso la posizione aperta, le loro reali motivazioni al cambiamento, devono segnalare l'effettivo grado d'interesse e rispettare l'impegno assunto dopo la firma del contratto.

Un rapporto tra tutti i soggetti (aziende, società di RSP e candidati) che si fonda sulla pari dignità è la migliore garanzia per il raggiungimento dell'obiettivo comune che è quello di inserire la risorsa più idonea a ricoprire un ruolo specifico, permettere alla stessa di esprimere tutto il suo entusiasmo e impegno nel ruolo assegnatole, porla infine nelle condizioni di risultare profittevole per l'azienda.

5. L'identificazione dei bisogni

Le società di RSP possono fornire un valido contributo alle aziende nella corretta identificazione, comprensione e formulazione di un reale bisogno nell'ambito delle RU. E' uno degli aspetti più caratterizzanti della loro attività.

Quando il responsabile di un'area aziendale segnala una necessità e ne evidenzia le motivazioni (dimissioni, incremento del lavoro o mutate condizioni operative) la direzione RU dovrebbe effettuare anzitutto una verifica dell'assetto organizzativo e della struttura circostante, dei carichi di lavoro attuali e loro proiezioni future. La linea, focalizzata nella sua funzione, tende spesso a dare per scontato che una persona dimissionaria vada sostituita, automaticamente; tale verifica si rivela pertanto quanto mai opportuna.

Da un'attenta analisi della direzione RU potrebbe ad esempio emergere che un'adeguata ripartizione interna dei carichi di lavoro, l'introduzione di nuovi supporti informatici, la semplificazione delle procedure o il loro parziale trasferimento ad altri enti adiacenti, può rendere inutile l'assunzione di nuovo personale.

Operando in tal modo, l'azienda e la sua direzione RU manifestano tutta la loro attenzione verso le tematiche organizzative e di sviluppo del personale attraverso un'adeguata analisi delle posizioni, delle prestazioni, del potenziale e delle politiche retributive. Si valuta inoltre l'eventuale presenza di risorse interne in grado o potenzialmente in grado di ricoprire la posizione scoperta (se necessario) anche attraverso un percorso formativo. I dipendenti apprezzano in genere queste verifiche preliminari, considerate la migliore garanzia di prevedibili percorsi di crescita interni per i più meritevoli. Una siffatta politica del

personale favorisce inoltre il contenimento e la razionalizzazione dei costi fissi a salvaguardia del posto di lavoro di tutti.

L'inserimento di una nuova risorsa dovrebbe quindi essere il risultato di un lavoro congiunto che coinvolge le principali strutture delle RU (organizzazione, sviluppo, formazione, compensation), ma non sempre accade. Tale lavoro congiunto è un processo definibile in ogni sua fase o variante e può essere applicato ogni qualvolta perviene una richiesta di nuovo inserimento ma i limitati margini di tempo, le informazioni parziali e la pressione dell'ente richiedente (o linea) spesso non consentono alle RU di svolgere questa funzione nel modo migliore.

La linea dovrebbe anzitutto approntare una job description, redatta secondo indicazioni delle stesse RU, con tutte le informazioni utili per identificare in modo corretto la figura professionale da ricercare. La stesura di tale documento, se ben fatto, comporta tuttavia un riesame delle attività interne dell'ufficio e richiede un impegno anche temporale non indifferente per il responsabile della linea, che utilizza spesso gli intervalli di tempo disponibili. Alla direzione RU pervengono in genere informazioni non esaustive.

Le RU dovrebbero quindi approfondire con la linea l'intero contenuto della job description, individuare e richiedere alla stessa i dati o le informazioni mancanti, evidenziare eventuali aspetti non in linea con la policy aziendale in materia di nuove assunzioni. I ridotti margini di tempo disponibili e le dinamiche che si instaurano tra colleghi di una stessa azienda non consentono sempre alle RU di definire con la linea in modo esauriente tutti gli aspetti riguardanti la posizione aperta.

L'intervento delle società di RSP in affiancamento alle RU può rivelarsi prezioso in una fase così delicata ed i risultati migliori si ottengono da una interazione tra la direzione RU, il responsabile di linea e la società di RSP. Diversamente dai soggetti presenti in azienda, le società di RSP si occupano di analisi e identificazione dei bisogni con grande frequenza, hanno metodi collaudati da anni ed aggiornati periodicamente, dispongono di informazioni di mercato spesso nello stesso settore e in contesti lavorativi simili. Per la loro peculiarità di soggetto esterno, neutrale e remunerato dall'azienda, riescono in genere ad acquisire tutte le informazioni e, non ultimo, a favorire una migliore comunicazione tra la direzione RU e la linea.

Incoraggiano la verifica della corretta baricentrazione del ruolo, stimolano nuove interpretazioni dello stesso, con adeguate motivazioni propongono nuovi aspetti attraverso esempi e risultati conseguiti da altre aziende del settore, individuano eventuali criticità della posizione e verificano l'effettiva reperibilità sul mercato di figure professionali con i requisiti richiesti. Indicano le condizioni d'inserimento (livello e configurazione del pacchetto retributivo) a loro avviso più adeguate, suggeriscono le modalità di ricerca più idonee, individuano gli elementi della posizione più pregnanti per attirare i candidati più qualificati,. Se questi aspetti non vengono fissati in fase di analisi dei bisogni, il rischio di dover procedere ad una revisione della ricerca "in corso d'opera" resta elevato.

Le società di RSP sono quindi in grado di portare valore aggiunto in azienda, fornendo tutti gli elementi utili a loro disposizione per pervenire ad un'appropriata formulazione del bisogno.

In casi limite, le società di RSP segnalano con giuste motivazioni l'impossibilità di portare a buon fine una ricerca; o propongono, alla luce delle informazioni acquisite, colloqui individuali con risorse interne potenzialmente in grado di ricoprire il ruolo rendendo inutile in alcuni casi l'attivazione di una nuova ricerca.

Le società di RSP possono fornire un ampio ventaglio di servizi, dalla pura selezione alla pura consulenza. Non è raro che venga loro richiesto di mettere a punto progetti e strumenti specifici per consentire alle aziende di operare in piena autonomia nell'attività di RSP. Dipende quindi spesso dall'azienda utilizzare o meno il know-how delle società di RSP senza che questo comporti necessariamente un aggravio dei costi.

L'analisi e l'identificazione dei bisogni è il primo importante passo nel processo di RSP perché determina e condiziona quelli successivi. E' spesso sottovalutato in quanto vengono dati per acquisiti concetti e aspetti che acquisiti non sono; e se anche lo fossero andrebbero comunque sottoposti a verifica. L'analisi dei bisogni può essere definita in ogni sua fase, personalizzata secondo lo stile di ogni azienda, applicata alle ricerche di qualunque livello. Chi ben comincia è già a metà dell'opera.

6. La stesura del progetto di ricerca

L'analisi dei bisogni porta alla stesura di un documento riepilogativo da molti chiamato progetto di ricerca. Esso viene redatto dal consulente della società di RSP ma, come abbiamo già detto, è il risultato di un lavoro a più mani frutto della collaborazione con le RU e con la linea.

E' un documento di sintesi di tutti gli elementi riguardanti la ricerca in fase di attivazione, viene presentato dal consulente all'azienda per un'ulteriore verifica di quanto appreso e definito, possono esservi apportate eventuali varianti o aggiunte. L'approvazione del progetto di ricerca e delle condizioni generali dell'incarico da parte delle RU costituiscono la natura e l'oggetto del contratto formale tra azienda e società di RSP.

Il progetto di ricerca contiene una serie di dati e informazioni che riguardano anzitutto gli elementi di carattere generale quali: la codifica (riferimenti da citare in ogni documento emesso/ricevuto), il titolo della posizione, l'ente aziendale committente, la data di avviamento della ricerca, la data prevista di assunzione e inserimento, la metodologia di ricerca convenuta, i tempi prefissati, il grado di urgenza. E' inoltre opportuno indicare come avviene il processo di selezione e quali sono i livelli decisionali in azienda, indicare le informazioni sull'azienda e sull'assetto organizzativo comunicabili ai candidati come pure gli elementi che è opportuno omettere almeno nelle prime fasi della ricerca.

Si prosegue con una descrizione quanto più dettagliata possibile del ruolo, che include indicazioni su un'altra famiglia di aspetti quali l'ambiente operativo specifico, le motivazioni della ricerca (potenziamento, sostituzione, riassetto organizzativo o altro),

l'obbiettivo della posizione, le attività previste, i riporti gerarchici e funzionali, le eventuali risorse subordinate, i rapporti e contatti interni ed esterni con elencazione degli enti, i livelli di autonomia e responsabilità, le principali o potenziali criticità del ruolo e le prospettive di sviluppo.

Si prosegue ancora con una descrizione non meno dettagliata sul profilo del candidato ideale, con indicazioni che riguardano la fascia di età, l'area geografica che delimita il domicilio, la formazione scolastica (diploma, laurea, master, corsi formativi, specializzazioni), la conoscenza delle lingue straniere e loro livello, le conoscenze informatiche e loro livello. E' della massima importanza includere una accurata descrizione dei requisiti professionali richiesti con precisazioni sulla natura e sulla qualità dell'esperienza maturata; altrettanto significativa è l'elencazione dei requisiti personali richiesti per ricoprire con successo il ruolo, meglio se motivata e con indicazioni sul grado di importanza di ogni singolo aspetto.

Si completa infine il documento con la descrizione degli aspetti contrattuali della posizione. Si forniranno quindi indicazioni sulla tipologia di contratto, sull'eventuale presenza di contratti integrativi aziendali e loro peculiarità, l'inquadramento e suo livello, il pacchetto retributivo, la sua composizione ed eventuali benefits. E' opportuno che il consulente chiarisca da subito con l'azienda, e lo riporti nel progetto di ricerca, ulteriori aspetti quali la richiesta ai candidati di patti di non concorrenza, clausole aggiuntive, disponibilità a rinunciare ad una parte del periodo di preavviso, obbligatorietà del periodo di prova ed altro ancora.

Un siffatto documento può apparire eccessivamente minuzioso ma il mancato approfondimento di uno o più aspetti sopraindicati non rende un buon servizio né all'azienda né alla società di RSP e può compromettere in alcuni casi il risultato della ricerca stessa. Anche il consulente più esperto, prima di divenire tale, ha sperimentato sulla propria pelle tale manchevolezza e si sforza di non tralasciare alcun dettaglio, distinguendo gli aspetti essenziali (must) da quelli graditi ma non indispensabili. Un documento particolareggiato è utile anche all'azienda perché definisce tutti gli aspetti contrattuali dell'assunzione; si evitano così malintesi o inconvenienti nella fase finale con il candidato prescelto.

La criticità di un siffatto documento non riguarda la sua minuziosità ma la sua effettiva praticabilità. Va ad ogni costo evitato che il progetto di ricerca si trasformi in una mera elencazione di “desiderata” che non trovano riscontro pratico sul mercato di riferimento. Il rapporto di stima e di fiducia reciproca tra consulente e azienda permette in genere di smussare gli angoli e sagomare i contorni del progetto di ricerca nell’ottica di un realistico perseguimento dell’obbiettivo comune: identificare le migliori risorse realmente presenti sul mercato del lavoro in un determinato momento, che rispondano il più possibile al profilo professionale e personale tracciato.

Un siffatto progetto di ricerca ben identifica gli aspetti tecnici riguardanti la posizione che si attiva, le condizioni generali dell’incarico definiscono invece gli aspetti più propriamente contrattuali del rapporto tra l’azienda e la società di RSP.

In genere, questo secondo documento viene approntato dalle società di RSP e sottoposto alla approvazione dell’azienda cliente che può ovviamente richiedere varianti o aggiunte se rileva che alcune voci non sono in linea con la policy aziendale sulla materia specifica.

E’ opportuno che anche le condizioni generali dell’incarico siano ben dettagliate e contengano tutti gli elementi più significativi del rapporto quali ad esempio i contenuti dell’intervento del consulente, i tempi e i criteri di presentazione della short-list, i metodi usati per l’esame delle candidature, le modalità e tempi di convocazione dei candidati in azienda, l’organizzazione dei colloqui di selezione in azienda, gli elementi di valutazione dei candidati intervistati, l’esclusività della ricerca, le garanzie fornite dalla società di RSP all’azienda, gli onorari, le modalità di fatturazione e pagamento, le preventive autorizzazioni per eventuali rimborsi spese, i termini di risoluzione del contratto per interruzione anticipata della ricerca, il livello di riservatezza sulle informazioni ricevute e trasmesse, l’estensione di tali condizioni ad eventuali società controllate o partecipate, le deroghe, le modalità di risoluzione delle controversie.

Le condizioni generali dell’incarico devono rispondere a criteri di massima trasparenza, con una chiara esposizione del contenuto; non sono un atto notarile ma un contratto tra 2 parti che instaurano un rapporto di collaborazione di tipo fiduciario. Tale documento, lungi dal costituire un elemento formale del rapporto azienda-società di RSP o un dettaglio fastidioso sul quale molti tendono a sorvolare, può divenire

un importante elemento di confronto e di verifica. Definire ulteriori particolari quali la presenza del consulente ai colloqui di selezione in azienda, il suo supporto all'azienda in fase di negoziazione finale con il candidato prescelto, le modalità di risposta ai candidati non ritenuti idonei, la gestione del rapporto con il candidato prescelto durante il periodo di preavviso e durante il periodo di prova nel nuovo ambiente di lavoro, consolida ulteriormente il rapporto tra azienda e società di RSP in un'ottica di partnership.

Con l'approvazione finale del progetto di ricerca e la contestuale approvazione delle condizioni generali dell'incarico, la ricerca viene attivata e si entra quindi nella fase più propriamente operativa.

7. La ricerca d'archivio

Il progetto di ricerca indica anche quale è la modalità di ricerca ritenuta più idonea e suggerisce quindi l'attivazione di una ricerca diretta, la pubblicazione di annunci o entrambe.

Le società di RSP dispongono comunque di un archivio cartaceo e/o informatizzato e sono solite attivare in parallelo anche una ricerca di archivio. Alcune di esse dichiarano di aver rinunciato ad un archivio ed utilizzano unicamente gli altri strumenti disponibili, altre utilizzano solo la pubblicazione di annunci, ritenendo che i candidati realmente motivati al cambiamento leggano tutti gli annunci economici sui quotidiani più diffusi nel periodo di loro interesse; presupposto condivisibile ma non sempre efficace in quanto gli annunci sono spesso pubblicati una sola volta e ciò riduce la possibilità di intercettare i candidati effettivamente disponibili sul mercato. Queste società prenotano di solito grandi spazi presso i principali quotidiani nazionali ed ottengono quindi tariffe molto convenienti che in parte girano ai clienti; per alcune di esse il differenziale tra costo e ricavo degli annunci è divenuto la principale fonte di guadagno trasformando di fatto l'attività originale di RSP in una vendita di spazi dedicati agli annunci di lavoro.

La stragrande maggioranza delle società di RSP investe invece tempo e denaro per disporre di un archivio di CV il più possibile aggiornato secondo specifici criteri di scelta, classificazione, archiviazione ed infine di estrapolazione dei dati e documenti. Occorre definire ad esempio cosa tenere in archivio e come tenerlo. Ogni società di RSP ha peculiarità acquisite nel tempo ed una conseguente solida reputazione in particolari settori merceologici (banking piuttosto

che high-tech), aree aziendali (finance o operation) e tipologia di persone da ricercare (professional o manager). Diventa quindi inutile ed oneroso gestire un archivio che copra l'intero spettro di persone, aree aziendali e settori merceologici ed è più opportuno invece concentrarsi solo sulle famiglie di CV più significative. Le società di RSP valutano attentamente tutti gli elementi costitutivi del CV quali la fascia d'età, la dislocazione, la scolarità, il vissuto professionale, la stabilità nel ruolo e nel settore, l'importanza dei contesti lavorativi, la frequenza dei cambi di azienda; assegnando ad ognuno di essi un peso specifico. L'obiettivo è quello di individuare, e distinguere tra tutti i CV pervenuti una fascia più limitata ma adeguata alla effettiva area di intervento e agli obiettivi di sviluppo della società di RSP.

La gestione dell'archivio dei CV è un aspetto dell'attività di RSP che ben si presta ad essere informatizzato. Alcune società di RSP gestiscono con adeguati strumenti di IT non solo l'archivio di CV ma anche l'intero processo di RSP, dai primi contatti con le aziende all'emissione delle fatture. Il loro archivio cartaceo diviene sempre più obsoleto e non più utilizzato all'atto pratico, mentre l'archivio informatizzato viene periodicamente aggiornato a costi irrisori. I CV dei candidati sono ricevuti per posta elettronica o attraverso la compilazione di una scheda ad hoc (apply-on-line) reperibile sul sito web della stessa società di RSP.

Per le società di RSP è vitale disporre di un sistema di classificazione dei CV rapido ed efficace. I volumi crescenti di CV ricevuti impongono una maggiore velocità nella gestione degli stessi, vanno pertanto definiti i criteri di classificazione (numero minimo di elementi necessari e sufficienti) per garantire una buona velocità di esecuzione sia in fase di classificazione che di estrazione dei dati; quali ad esempio: cognome, nome, data di nascita, scolarità, domicilio, settori merceologici, area e attività di lavoro, data di invio del CV, tipologia di contratto richiesto e motivazioni (CV spontaneo, di aggiornamento o in risposta ad un annuncio specifico).

Lo studio, la creazione e la gestione di un archivio di CV è uno degli elementi che caratterizzano le società di RSP. Non di rado le aziende uniscono le proprie competenze a quelle delle società di RSP per impiantare un (nuovo) sistema di gestione dei CV adatto alle proprie specifiche esigenze. Le aziende ricevono spesso CV da candidati che operano presso la concorrenza o che abitano nei pressi della loro sede;

un sistema siffatto diventa quindi per esse doppiamente efficace. Un buon archivio delle aziende non riduce necessariamente la collaborazione con le società di RSP, al contrario ne può valorizzare gli aspetti di più alto profilo.

La ricerca di archivio (cartaceo o informatizzato) è comunque dispendiosa in termini di tempo e quindi di costi. I CV, che costituiscono la materia prima dell'attività di RSP, sono gratuiti ma vanno comunque estratti e selezionati. In genere si individua un'area di ricerca piuttosto ampia, riducendola progressivamente sino ad individuare un cerchio ristretto all'interno del quale effettuare un'analisi più approfondita dei documenti estratti. Le società di RSP che operano da molti anni sul mercato possono disporre di archivi di notevoli dimensioni (30-50k), una ricerca di archivio comporta quindi l'estrazione di un sottoinsieme di CV più limitato (200-300) con i requisiti di base della figura professionale da ricercare (età, domicilio, scolarità, settore, area e attività di lavoro). Su questa prima estrazione di nomi va quindi effettuata un'attenta lettura dei documenti per restringere il campo ad una rosa ancor più ristretta in base ai rimanenti requisiti richiesti dalla ricerca in corso quali ad esempio alcuni aspetti specialistici legati al ruolo, la conoscenza delle lingue, il livello di informatizzazione, categoria e fascia retributiva, la disponibilità alle trasferte e altro ancora. Il processo di riduzione verso questo "zoccolo duro" viene effettuato secondo le priorità assegnate ai requisiti della posizione e va quindi definito in ogni singola ricerca. La ricerca di archivio porta ad un risultato utile quando individua un adeguato numero di CV ed è buona norma assegnare anche ad essi un valore secondo il loro presumibile livello di rispondenza (alta, media o limitata) ai requisiti richiesti. Emerge quindi una lista di nomi da contattare, se del caso, con un certo ordine di precedenza.

Le persone individuate attraverso la ricerca di archivio, vengono quindi contattate via telefono o posta elettronica e intervistate, alcune di esse sono invitate in studio per un colloquio di selezione.

E' tuttavia raro che una ricerca di archivio generi una rosa adeguata di candidati sul piano numerico e qualitativo. Ciò può verificarsi solo per società di RSP molto specializzate e che effettuano ricerche molto simili tra loro; anche in questo caso tuttavia, la molteplicità delle condizioni al contorno (retribuzione, dislocazione e altro) spesso riduce al minimo il numero di candidati realmente disponibili.

Molte società di RSP non accettano incarichi per compiere la sola ricerca di archivio; essa si rivela comunque onerosa in termini di tempo, senza necessariamente garantire un buon risultato finale. Puntando sulla sola ricerca di archivio, si rischia un inutile allungamento dei tempi della ricerca.

La ricerca di archivio va quindi vista come un valido strumento di supporto alla pubblicazione di annunci o alla ricerca diretta. Si possono individuare persone che ampliano la short-list o utili contatti per supportare la ricerca diretta.

8. La pubblicazione di annunci

La pubblicazione degli annunci ha costi sempre più elevati, le aziende e le società di RSP debbono quindi individuare la forma e il contenuto più appropriato ed i canali più adeguati. Gli annunci possono essere pubblicati su quotidiani nazionali, regionali o locali, su periodici e riviste specializzate, sui siti di lavoro su internet, su mailing list di università o altri enti.

La scelta del quotidiano è legata alla sua specializzazione e alle aree geografiche dove è maggiormente diffuso. Alcuni quotidiani sono particolarmente indicati per le ricerche di personale commerciale altri per ricerche di personale amministrativo-finanziario, altri ancora hanno un carattere più generalista. Alcuni di essi sono letti in tutte le regioni, altri in aree più distinte (nord-centro-sud), altri ancora hanno una base regionale o addirittura provinciale.

L'offerta è quindi molto variegata e le agenzie di pubblicità, che operano come intermediarie, sono in grado di offrire pacchetti che coprono tutte le aree segnalate secondo la specificità dell'annuncio. Su internet sono rintracciabili schemi e tabelle che evidenziano il livello di introduzione di ogni quotidiano in ogni provincia. E' buona norma pertanto consultare detti siti e confrontarsi con le agenzie di pubblicità sui loro dati storici; spesso si ottengono informazioni veramente utili anche su specifiche posizioni.

Il costo degli annunci sui quotidiani è legato alla loro diffusione e alle dimensioni degli annunci che pertanto devono essere le più contenute. Gli elementi che caratterizzano le dimensioni sono molteplici: il testo, la presenza di loghi dell'azienda e/o della società di RSP, le dimensioni del titolo e del carattere usato.

Il testo dell'annuncio dovrebbe essere chiaro e sintetico, vanno quindi identificati gli elementi essenziali da trasmettere quali indicazioni sull'azienda e sul settore, la descrizione della posizione, il profilo professionale e personale del candidato ideale, le prospettive di crescita e le condizioni d'inserimento, il carattere di urgenza. E' inoltre necessario individuare la forma più appropriata in quanto ogni parola può essere letta con attenzione ed assume quindi un significato ben preciso, ogni parola occupa spazio e quindi ha un costo che si può evitare se la stessa è inutile o ridondante.

Il titolo della posizione è fondamentale, esso deve (o dovrebbe) poter identificare il ruolo in modo chiaro e univoco. Ogni azienda si serve tuttavia di una propria terminologia che non sempre collima con quella in uso sia presso aziende dello stesso settore sia in settori diversi. Si corre pertanto il rischio di ricevere un elevato numero di risposte, poche delle quali centrate; la loro lettura diventa un pessimo ritorno di investimento.

Il carattere del testo può avere forma e dimensioni le più svariate, facilmente reperibili su qualunque buon programma di videoscrittura. I caratteri si distinguono principalmente in 2 famiglie: serif (letteralmente, con grazie) quali Times-New-Roman e Georgia e sans-serif (senza grazie) quali Arial, Verdana, Tahoma. I caratteri serif hanno un aspetto (le grazie) più raffinato e vengono in genere utilizzati per scopi letterari mentre i secondi (più semplici e tondeggianti) sono molto indicati per usi professionali per la loro leggibilità. Occorre una dimensione maggiore nei primi perché il testo sia egualmente leggibile come nei secondi. Il tipo di carattere utilizzato è comunque legato alle tradizioni dell'azienda o della società di RSP. Anche le dimensioni del carattere prescelto giocano un ruolo importante, è sufficiente osservare una pagina di annunci di RSP su un importante quotidiano per individuare forma e dimensioni del carattere più idonei alle proprie esigenze.

L'inserimento del logo aziendale ha un indubbio ritorno in termini di immagine per l'azienda, va tuttavia evitato quando la stessa non intende pubblicizzare la ricerca per ragioni interne; il logo della società di RSP deve viceversa essere contenuto; l'annuncio è a carico dell'azienda ed occorre lasciare lo spazio utile per il testo. L'obiettivo finale è quello di riuscire a trasmettere un messaggio chiaro nei contenuti, che ben identifica il mittente e il destinatario dell'annuncio, redatto in una

forma di agevole lettura, nello spazio più ridotto, attraverso il quotidiano o mezzo più indicato.

Per particolari settori, si possono ottenere buoni risultati pubblicando l'annuncio su periodici mirati (moda, arredamento, grande distribuzione) e su riviste specializzate (finanza, assicurazioni, informatica). Risultati spesso comparabili a quelli degli annunci su quotidiani, proprio in quanto rivolti ad una popolazione più ristretta ma più mirata sulla posizione aperta. Lo stesso dicasi per riviste pubblicate da associazioni nazionali rappresentative di specifiche aree di lavoro (acquisti, logistica, qualità, commerciale) in quanto lette quasi esclusivamente dai loro iscritti. Dette associazioni dispongono spesso di siti su internet ove gli annunci possono essere pubblicati anche in tempi brevi.

Più in generale, la pubblicazione di annunci sui siti di lavoro su internet si diffonde sempre di più e presenta indubbi vantaggi: i costi sono più contenuti rispetto alla carta stampata, non sussistono limiti di spazio quindi la descrizione può essere molto più dettagliata, il tempo di permanenza dell'annuncio sul sito web è elevato (30-60 gg), l'annuncio è facilmente individuabile attraverso l'uso di parole-chiave, le risposte pervengono esclusivamente in formato elettronico, i candidati possono compilare una scheda (apply-on-line) semplificando il lavoro di ricezione e classificazione da parte dell'azienda o della società di RSP. Aspetti che hanno favorito una rapida diffusione dei suddetti siti ma che al contempo presuppongono un adeguato livello di informatizzazione dei potenziali candidati. La ricerca di personale attraverso siti di lavoro si rivela quindi particolarmente indicata per alcune categorie di persone.

Sono sempre più frequenti le aziende straniere che pubblicano annunci nella loro lingua d'origine prima di affidare l'incarico a società di RSP locali; molte aziende locali operano in modo analogo. Il livello delle posizioni aperte sui siti di lavoro su internet si è elevato e non è raro oggi trovare anche annunci rivolti a dirigenti; sono inoltre sempre più numerose le risposte che pervengono da candidati stranieri motivati ad operare nel nostro Paese. Alcuni settori (informatica, telecomunicazioni) utilizzano gli annunci sui siti di lavoro in modo massiccio, altri ad oggi sono quasi assenti (finanza-assicurazioni). I siti di lavoro più noti hanno un carattere generalistico, è possibile che nel futuro si affermino siti di lavoro specializzati per settore o per tipologia

di attività come già oggi avviene nei quotidiani. Il mercato del lavoro, anche su internet, si specializza.

Molteplici sono gli aspetti legati alla pubblicazione di un annuncio, la lettura degli stessi assume ogni tanto aspetti buffi e divertenti, indipendentemente dal soggetto erogatore; alcuni sono illeggibili, altri non identificano la posizione o i requisiti, non sono infrequenti gli errori di ortografia.

La pubblicazione di annunci è disciplinata da alcune normative in vigore. Le aziende non possono effettuare annunci anonimi, le società di RSP devono riportare gli estremi dell'autorizzazione del Ministero del Lavoro e la reperibilità dell'informativa sulla privacy.

Le società di RSP che pubblicano annunci con regolarità e conoscono il mercato esterno di riferimento possono fornire alle aziende un valido contributo anche sotto questo aspetto. Esse valutano il budget prefissato, suggeriscono eventuali ritocchi allo stesso con giuste motivazioni, definiscono un piano per la pubblicazione degli annunci, individuano i canali più idonei, redigono l'annuncio e lo sottopongono alla verifica dell'azienda e alla sua finale approvazione. Lungi dall'essere un aspetto della ricerca "che tutti sono in grado di fare", la pubblicazione di annunci ben fatti richiede un elevato livello di professionalità che le società di RSP in genere possiedono ed una cura dei dettagli ed un dispendio di tempo non sempre reperibili nelle aziende, peraltro per comprensibili ragioni.

9. La ricerca diretta

La ricerca diretta (head hunting) è divenuta nel tempo uno strumento sempre più utilizzato dalle società di RSP e più di rado anche dalle stesse aziende.

Alcuni operatori del settore ritengono che si possa parlare di vera ricerca diretta (caccia) quando i potenziali candidati sono ignoti e occorre quindi per prima cosa individuarne i nomi. Altri invece ritengono che la conoscenza del nome del candidato non sia un elemento discriminatorio; altri ancora sostengono che si possa parlare di ricerca diretta anche per candidati già incontrati in passato o i cui dati sono disponibili in archivio. La definizione di tale metodo di ricerca non è quindi sempre univoca. Si può comunque sostenere che l'elemento caratterizzante è costituito dal contatto diretto attivato dal consulente o selezionatore interno che propone ad un potenziale candidato (noto o ignoto) un comune approfondimento su una posizione aperta.

A differenza delle società di executive search, le società di RSP che si sono orientate su questa metodologia (head hunting) hanno dovuto ampliare la base di ricerca; individuare e contattare N persone che ricoprono lo stesso ruolo (ad esempio in una rete di vendita) richiede infatti approcci diversi rispetto alla individuazione di una sola persona (ad esempio il direttore commerciale) che ricopre un ruolo ben definito in azienda. Le società di head hunting hanno avuto quindi la necessità di individuare modalità alternative nei contatti diretti in azienda con i potenziali candidati.

La ricerca diretta può generare dubbi sull'eticità del metodo, in molti casi tuttavia non sembra ci siano soluzioni alternative. Essa può essere

suddivisa in 2 fasi distinte: l'individuazione dei nomi ed il successivo contatto con i potenziali candidati. Si effettua in genere il primo contatto con l'azienda obiettivo attraverso il suo centralino ed occorre estro, fantasia, solide doti comunicative ed un eccellente impatto telefonico per scegliere l'approccio più conveniente in un momento prefissato e con un interlocutore (la persona addetta al centralino) ignoto. Le tecniche usate per acquisire le informazioni sono molteplici e coloro che le praticano (le "ricercatrici") usano modalità e motivazioni più disparati quali ad esempio: invii di documentazione, inviti a fiere e/o congressi e/o seminari, consegna di omaggi, richieste di offerta, proposte di acquisto, consulenze, reclami.

Le persone più preparate, dalle prime battute dell'interlocutore cercano uno spunto da utilizzare a proprio favore; spesso mirano su un sentimento specifico (bontà, memoria, professionalità, stress) o su un risentimento specifico (verso l'azienda), qualche volta anche sul proprio garbo e sul proprio fascino. Le persone addette al centralino smistano telefonate dall'interno verso l'esterno e viceversa in modo continuativo e quasi sempre impersonale. E' raro che qualcuno si soffermi per un istante a parlare di clima, di salute, di cibo, di ferie, di ritmi di lavoro, di viaggi. Emergono spesso sport e hobby comuni o comuni paesi lontani visitati di recente e questo modo di relazionarsi è molto apprezzato in quanto inusuale per chi risponde al centralino, è coperto dall'anonimato da entrambe le parti, porta spesso l'interlocutore ad aprirsi verso chi chiama. Nel tempo le aziende hanno preso alcune precauzioni anche attraverso appropriati corsi di addestramento; è tuttavia semplice scavalcare il centralino attraverso la composizione di un qualsivoglia numero di interno. In tal caso, le tecniche di cui sopra possono essere tranquillamente applicate alle persone che operano in azienda.

Le aziende fanno non poca fatica a proteggersi da queste intrusioni, né possono rilevarle anche solo a posteriori in quanto le società di head hunting usano spesso dei numeri telefonici riservati che non lasciano traccia sui tabulati aziendali.

Una volta individuati i nomi dei potenziali candidati, altrettanta attenzione va messa nella fase di primo contatto, trovandosi essi in azienda e non di rado in un open space. Il messaggio che i candidati ricevono deve essere molto rassicurante, molto breve e molto chiaro. I potenziali candidati non abituati a questo tipo di contatto possono

sentirsi colti un po' alla sprovvista pertanto, dopo aver comunicato il nome della società di head hunting, occorre fornire loro le più ampie garanzie di riserbo e verificare se in quel momento possono parlare con un certo grado di libertà. Può seguire una breve introduzione delle motivazioni della chiamata, si propone in ogni caso uno scambio dei recapiti telefonici e degli orari più indicati per un primo approfondimento. In genere anche i candidati non interessati a valutare al momento opportunità alternative, non rifiutano a priori un primo approfondimento per curiosità o per interesse. Vorrebbero ad esempio capire come si è arrivati al loro nome, avere qualche informazione più dettagliata sulla posizione e sulle condizioni d'inserimento, ritengono che un rapporto con una società di head hunting possa comunque risultare loro utile in avvenire. In sintesi: "si rompe il ghiaccio" con il primo contatto telefonico in azienda, si conquista la fiducia del potenziale candidato attraverso un secondo contatto telefonico in separata sede, si verifica la sua disponibilità ad un incontro o in alternativa si chiedono altri nomi.

Le persone che attuano la ricerca diretta, sempre più ingegnose ed abili, non si limitano al puro contatto telefonico ma ricercano nomi anche attraverso canali alternativi quali: elenchi di associazioni, master, corsi specialistici, fiere, congressi, pubblicazioni ed altro ancora. Internet si rivela sempre di più uno strumento utilissimo anche sotto questo aspetto. Per esse, la capacità di reperire nomi navigando su internet diventa altrettanto importante del puro approccio telefonico.

I successivi contatti con i potenziali candidati così individuati sono in genere gestiti dal consulente incaricato della ricerca. Il metodo della ricerca diretta si rivela particolarmente fruttuoso quando le aziende da contattare sono ben identificabili ed in numero relativamente limitato. Alcune società di head hunting tendono ad utilizzare per le figure mirate tutti i metodi di ricerca indicati: archivio+annunci+caccia a garanzia di un miglior risultato.

In alcune nazioni europee la ricerca diretta, cioè il contatto telefonico con i candidati in azienda, non è ammessa in quanto è una pratica equiparabile allo spionaggio industriale.

La ricerca diretta rappresenta spesso l'unico reale mezzo per individuare e contattare figure molto mirate, richiede quindi una maggiore professionalità nelle società di RSP e comporta un notevole dispendio di tempo; l'onorario richiesto è quindi più elevato (di fatto

raddoppia) rispetto a quello di una ricerca con pubblicazione di annunci. Se tuttavia a quest'ultima si aggiunge il costo degli annunci, le 2 metodologie hanno all'atto pratico costi comparabili.

10. Gli aspetti formali nei CV

Dopo aver attivato una o più modalità di ricerca (archivio, pubblicazione annunci o ricerca diretta) le società di RSP ricevono i CV dei potenziali candidati con eventuale lettera di presentazione. Molti CV pervengono comunque anche in forma spontanea. Tali documenti rappresentano il biglietto da visita dei candidati in quanto sono evidenziate le loro caratteristiche professionali e personali. In genere i CV contengono dati ed informazioni, la lettera di presentazione costituisce una sintesi degli stessi ed evidenzia ulteriori elementi quali motivazioni, aspettative e altro. L'attenta lettura dei documenti pervenuti rappresenta uno degli aspetti più importanti e delicati del processo di RSP.

In fase di definizione del profilo ideale da ricercare, alle società di RSP non vengono esplicitati soltanto i requisiti professionali della posizione aperta, gli stessi debbono infatti essere accompagnati da ben definiti requisiti personali non meno necessari di quelli professionali. I requisiti personali non sono quindi fini a stessi ma vengono posti in relazione a specifici aspetti professionali; alcune posizioni richiedono ad esempio buone doti di leadership e negoziali, altre richiedono grande dinamismo e cura del dettaglio.

Per le società di RSP è importante quindi riuscire ad identificare questi tratti salienti del carattere dei candidati con il minor margine di errore possibile. Si può ricorrere a strumenti diagnostici molto in auge il cui uso è peraltro regolato da precise normative vigenti; ogni azienda, ogni società di RSP, addirittura ogni Paese ha proprie tradizioni in merito; in Francia ad esempio l'analisi grafologica è largamente diffusa. Esiste un'ampia letteratura sui test attitudinali, ogni anno

nascono nuovi test su argomenti sempre più mirati (resistenza allo stress, introduzione di nuovi prodotti) e su popolazioni ben definite (diplomati, laureati, venditori, segretarie, etc). Il risultato è tutt'altro che certo.

In genere i consulenti delle società di RSP si fidano della loro personale esperienza frutto di migliaia di contatti (interviste telefoniche, letture di CV e colloqui di selezione) senza peraltro escludere la somministrazione di detti strumenti su richiesta dell'azienda e a titolo di verifica dei giudizi formulati. Dalla lettura dei CV, i consulenti delle società di RSP possono rilevare molti elementi di diagnosi e per tale motivo essi prestano la massima attenzione, oltre che ai contenuti, anche agli aspetti formali. Attraverso gli aspetti formali i candidati, in modo consapevole o meno, forniscono un ritratto di se stessi e fotografano non tanto una situazione esistente sul piano oggettivo quanto come la stessa viene da loro percepita e vissuta.

Pochi candidati immaginano quanto sia estesa la massa di dati e informazioni che le società di RSP estrapolano dai documenti ricevuti (CV e lettera di presentazione) partendo dalle modalità di invio, verificando quindi la forma ed addentrandosi infine sui contenuti. I documenti possono ad esempio pervenire in modo spontaneo o in risposta ad un annuncio, in formato cartaceo, via fax o per posta elettronica. Non è infrequente ricevere lettere raccomandate con spese a carico del destinatario o lettere tassate per eccessivo peso.

Alcuni candidati rispondono a posizioni diverse tra loro e con diverse motivazioni. Un adeguato sistema di classificazione e archiviazione dei dati permette di generare in automatico un "archivio storico" dei documenti ricevuti da ogni candidato; si possono così mettere a confronto i dati, le finalità e le motivazioni di ogni documento ricevuto, evidenziando eventuali incongruenze.

Molteplici sono gli elementi che emergono dai documenti; essi possono essere analitici o sintetici, contenere concetti espressi in modo lineare o tortuoso, essere redatti secondo formati standard (quali il CV europeo) o personalizzati dall'autore, essere scritti nella propria lingua d'origine o in altra lingua (in genere inglese), infine corredati o meno di una lettera di presentazione o di una fotografia. L'invio della foto ad esempio è giudicato appropriato se le dimensioni, l'espressione e l'abbigliamento sono adatti allo scopo. Altri importanti elementi di analisi e valutazione sono il carattere usato per il testo, le sue

dimensioni, le sottolineature, la formattazione dei dati in una tabella, la ridondanza di concetti, le dimensioni e l'orientamento della firma. Non sfuggono in genere gli errori grammaticali, peraltro facilmente individuabili con correttori automatici se i documenti pervengono via posta elettronica.

Aspetti solo in apparenza formali in quanto forniscono utili indicazioni sulla personalità dell'autore, sul suo livello culturale e sulla reale conoscenza della lingua d'origine, sulla precisione e attenzione prestati nella stesura del documento, sull'effettivo interesse per la posizione aperta, sul modo di relazionarsi con gli altri, sulla familiarità del supporto informatico usato.

Sempre più di frequente i CV sono accompagnati da una lettera di presentazione, sia in formato cartaceo che per posta elettronica. Non si può tuttavia definire tale una lettera dai contenuti generici; essa ha ragion d'essere nella misura in cui effettua una sintesi sull'autore e sul suo percorso professionale, evidenzia alcune caratteristiche personali specie se correlate ad un annuncio, fornisce chiare indicazioni sulle motivazioni e aspettative. Il tutto preferibilmente contenuto in una sola pagina formato A4. I consulenti delle società di RSP apprezzano una lettera di presentazione ben fatta, perché riassume in poche righe il profilo professionale e personale del mittente. Più spesso di quanto si creda, le società di RSP ricevono documenti (soprattutto cartacei) privi di importanti informazioni quali la data, il luogo, l'oggetto, la firma, l'autorizzazione al trattamento dei dati personali secondo le normative vigenti.

I consulenti delle società di RSP non tendono a "fare gli psicologi"; con un modello molto personale costruito attraverso la lettura di innumerevoli CV, tracciano semplicemente un primo identikit del potenziale candidato e verificano la congruenza con quello della posizione aperta. Essi hanno acquisito una grande sensibilità al riguardo e mettono a confronto due immagini, augurandosi che quella del profilo ideale si sovrapponga il più possibile con quella del maggior numero di candidati.

11. I dati personali nei CV

Come si è visto nel precedente capitolo, gli aspetti solo in apparenza formali dei CV forniscono un insieme di informazioni e dati che permettono ai consulenti delle società di RSP una prima parziale identificazione dell'autore. Gli elementi emersi anche solo a livello intuitivo, vengono quindi sottoposti ad una verifica attraverso la lettura dei contenuti.

In genere i CV comprendono una serie di informazioni e dati personali quali le generalità, la situazione familiare, la formazione, la conoscenza delle lingue e dei più comuni supporti informatici, gli sport praticati, hobby, interessi ed altro ancora. Elementi attraverso i quali i candidati si presentano e si fanno riconoscere, ritenendo a ragione che siano importanti quanto i contenuti professionali per favorire una corretta valutazione da parte dei consulenti. Questi ultimi definiscono infatti con le aziende non solo i requisiti professionali ideali per ricoprire una posizione ma anche i requisiti personali quali ad esempio l'area geografica che delimita il domicilio, la fascia di età, i titoli di studio più idonei, il grado di conoscenza delle lingue. Aspetti che sono oggetto della massima attenzione in fase di lettura dei CV.

L'area riservata ai dati anagrafici contiene (o dovrebbe contenere) le generalità, la residenza, il domicilio, i recapiti telefonici e di posta elettronica, lo stato civile. E' importante assicurarsi che siano presenti i dati più significativi senza trascurare le informazioni in apparenza superflue. Non di rado i CV sono privi di dati rilevanti quali la data di nascita (viene indicata solo l'età), il luogo di nascita (in alcuni casi volutamente omissis), la provincia di residenza (spesso data per scontata), un recapito di telefono fisso e relative fasce orarie (in

alternativa al telefono cellulare). Al contrario vengono spesso fornite indicazioni non fondamentali in sede di prima analisi quali la nazionalità (a meno che non sia diversa da quella del luogo ove si vive) oppure il codice fiscale. Indicazioni aggiuntive sul domicilio (se situato in luogo poco noto), sulla presenza di una segreteria telefonica, sulle fasce orarie più opportune per un primo contatto sono apprezzate dai consulenti non tanto perché agevolano il contatto quanto per l'attenzione prestata dai candidati verso l'interlocutore. L'indirizzo di posta elettronica lascia supporre una buona familiarità con gli strumenti informatici e al contempo rende il candidato reperibile ovunque; va tuttavia verificato se trattasi di un indirizzo personale o aziendale, ove sono presenti entrambi è opportuno far riferimento al primo che è senza dubbio più sicuro del secondo e che verosimilmente si mantiene nel tempo.

Analoghe considerazioni valgono anche per la descrizione della situazione familiare. La mancata indicazione dello stato civile (succede più spesso di quanto non sembri) può essere dovuta ad una semplice dimenticanza oppure è una voluta omissione per ragioni o timori non sempre comprensibili. Lo stato civile non è certamente un elemento discriminante, è tuttavia un importante elemento di conoscenza dei candidati. Non meno rilevanti sono le indicazioni sull'attività del coniuge. Una sua intensa attività di lavoro può comportare un maggiore impegno temporale del candidato verso la famiglia, quindi una sua potenziale minore disponibilità sul prolungamento degli orari di lavoro, sulle trasferte o i trasferimenti di residenza. Sono aspetti che i consulenti non possono trascurare nella valutazione globale dei candidati e, se omessi, sono di solito approfonditi nel corso del colloquio di selezione se hanno rilevanza ai fini della posizione aperta.

I CV comprendono in genere informazioni varie di carattere personale quali il servizio di leva, il possesso di permessi di guida, la disponibilità di mezzi di locomozione e altri elementi che caratterizzano l'autore nella sua vita privata (sport, hobby, letture, attività di volontariato, iscrizione ad associazioni). Alcuni candidati non amano fornire indicazioni al riguardo altri eccedono con accurate descrizioni. I consulenti affrontano in genere questi temi in sede di colloquio ritenendoli utili per una migliore conoscenza

dell'interlocutore; spesso emergono comuni passioni o interessi che favoriscono una migliore comunicazione tra consulenti e candidati.

La descrizione degli eventi formativi deve permettere un agevole riconoscimento dei titoli di studio conseguiti, dei corsi di aggiornamento professionale, dei seminari e delle eventuali pubblicazioni riguardanti l'attività svolta. Per le persone laureate, i consulenti dovrebbero ad esempio verificare la presenza d'indicazioni chiare su date, nomi di atenei, loro localizzazione, esito finale, indirizzo studi, materia d'esame che ha riguardato la tesi, argomento e titolo della stessa, eventuali praticantati e stages. I consulenti possono così acquisire un quadro esaustivo degli eventi formativi, identificare le principali tappe, gli eventuali punti di discontinuità, le sovrapposizioni con periodi lavorativi che possono giustificare un ritardo nella conclusione degli studi o votazioni finali non eccelse. L'omissione di alcuni elementi, o una loro errata sequenza, obbligano spesso i consulenti ad una faticosa ricostruzione e lasciano intuire una potenziale mancanza di linearità nella esposizione.

Quale appendice agli eventi formativi, o in voci separate, seguono in genere le informazioni riguardanti la conoscenza delle lingue e dei supporti informatici.

L'indicazione del grado di conoscenza di una lingua nei suoi vari aspetti (lettura, scrittura e conversazione) può generare non pochi dubbi ai consulenti essendo l'aggettivo utilizzato (discreto, buono, ottimo, fluente) frutto di un auto-giudizio. Vanno quindi ben considerate tutte le indicazioni aggiuntive quali gli anni di studio, le vacanze-studio all'estero, il conseguimento di attestati da enti riconosciuti, particolari riguardanti l'uso professionale e sua frequenza, i viaggi di piacere all'estero. La conoscenza delle lingue (in particolare dell'inglese) è un fattore critico per molte posizioni in contesti internazionali e, sempre più, anche nazionali. Non di rado i consulenti parlano una o più lingue straniere, possono quindi verificare in prima persona la veridicità di quanto affermato nel CV nel corso del colloquio di selezione e trarre le dovute conclusioni in caso di evidenti discrepanze. Per lingue meno diffuse e per fini ovviamente legati alla posizione aperta, si possono organizzare dei colloqui di verifica con insegnanti madrelingua previa autorizzazione dell'azienda e consenso dei candidati.

Altrettanto significative sono le indicazioni contenute nei CV sulle conoscenze informatiche. Occorre anzitutto verificare il grado di conoscenza delle applicazioni più comuni (videoscrittura, fogli elettronici, browser e posta elettronica) in quanto sono ormai richieste per qualunque posizione. Per ruoli particolari occorre in aggiunta verificare la conoscenza di applicazioni specifiche per l'espletamento dell'attività; verifica che può essere effettuata alla luce delle informazioni ricevute dalla linea in fase di conferimento di mandato.

A prima vista può apparire eccessivo che i consulenti valutino con così grande attenzione gli aspetti di cui sopra, visto che gli stessi riguardano più la sfera personale che non quella professionale dei candidati. Va tuttavia rilevato che le persone da presentare alle aziende devono possedere requisiti personali e professionali ben definiti in fase di assegnazione d'incarico. Alcune aziende soprattutto high-tech tendono a dare maggior peso ai contenuti professionali del ruolo, altre invece optano per candidati con eccellenti skills personali ritenendo che le conoscenze professionali siano acquisibili attraverso un adeguato percorso formativo.

I requisiti personali e professionali costituiscono due insiemi importanti di elementi volti ad identificare il profilo del candidato ideale ed i consulenti delle società di RSP devono individuare e ben comprendere i pesi specifici di ognuno di essi; i requisiti personali vanno contestualizzati non solo sulla posizione aperta ma anche sul sistema di valori presente in azienda.

12. I contenuti professionali nei CV

Le esperienze professionali rappresentano uno degli aspetti più significativi del CV. Esse possono essere evidenziate in vari modi: all'inizio del documento oppure alla fine, in ordine di data crescente (cioè partendo dalla prima esperienza lavorativa sino a quella attuale) o decrescente.

In molti Paesi europei, i CV iniziano spesso con la descrizione del primo periodo lavorativo e in sequenza arrivano sino a quello attuale, nei Paesi anglosassoni si tende invece a descrivere il vissuto professionale partendo dall'ultima attività svolta e a dettagliare i risultati conseguiti sia in termini quantitativi che qualitativi. Nel primo caso i candidati mettono in evidenza l'aspetto storico del percorso lavorativo (come cioè è avvenuta la loro crescita professionale) mentre nel secondo caso sono poste in risalto le competenze e risultati acquisiti più di recente.

Ciò che importa è il contenuto che deve comunque racchiudere esaurienti informazioni su una molteplicità di aspetti quali i periodi lavorativi, le aziende e loro dimensioni, i settori merceologici, i ruoli ricoperti, i rapporti gerarchici e funzionali, i posizionamenti nell'organigramma, le attività svolte ed il loro contesto operativo, i risultati conseguiti, le motivazioni al cambiamento e ogni altra informazione che ha caratterizzato i vari periodi lavorativi. Attraverso dette informazioni, i consulenti identificano percorsi professionali, traguardi acquisiti e verificano la rispondenza dei CV ai requisiti professionali della posizione aperta. Gli elementi che emergono da un'attenta lettura e le considerazioni che ne conseguono sono anche in questo caso numerosi.

I consulenti verificano anzitutto la linearità della storia professionale dei candidati, cercano cioè di individuare un percorso di crescita che abbia un senso logico. Le variabili coinvolte nell'analisi della linearità sono molteplici, tra essi: i ruoli ricoperti, le aree di lavoro, i settori merceologici, la tipologia di azienda, la forma contrattuale, l'ampiezza dei periodi lavorativi e le possibili combinazioni tra detti elementi.

I candidati possono aver lavorato in aziende a conduzione familiare o in gruppi multinazionali o in entrambi i contesti. I consulenti prestano molta attenzione a questo aspetto consapevoli della difficoltà che i candidati incontrano nel muoversi da un contesto ad un altro per la diversità degli assetti organizzativi e delle modalità di relazione che caratterizzano ambienti spesso così diversi e lontani tra loro.

Sono sempre più frequenti i casi di candidati che hanno alternato contratti di lavoro a tempo indeterminato (peraltro in via di estinzione) a contratti temporanei o ad attività di consulenza. I consulenti analizzano le forme contrattuali indicate o desumibili dal contenuto del CV, la loro durata e ripetitività. L'obiettivo è quello di comprendere se i candidati amano far parte di una struttura aziendale oppure sono più orientati verso attività autonome; in tal caso sarebbe problematico un loro rapporto di dipendenza con qualsivoglia azienda.

La durata dei periodi lavorativi è uno degli indicatori più significativi nella valutazione del profilo professionale da parte dei consulenti. In Europa in generale ed in particolare in Italia, le aziende apprezzano lunghi periodi di stabilità anche se i candidati hanno ricoperto ruoli diversi, in quanto denotano un forte senso di appartenenza e di fidelizzazione. In Nord-America e più in generale nei paesi anglosassoni sono invece apprezzati frequenti cambi di azienda e di attività in quanto indicano flessibilità, elasticità mentale e capacità di adattamento. Occorre quindi valutare con grande attenzione i periodi di permanenza in ogni azienda, la frequenza dei cambi, la presenza di eventuali ciclicità (candidati che ad esempio cambiano azienda ogni 3 anni). Raramente i CV evidenziano le motivazioni al cambiamento; è comunque opportuno che i consulenti si soffermino su tale argomento verificando ad esempio attraverso la lettura del documento se il cambio di azienda ha comportato un'effettiva crescita professionale, un migliore inquadramento o una dislocazione più favorevole. I consulenti sono in genere ben radicati nelle aree geografiche e nei settori ove operano e conoscono quindi situazioni di sviluppo o di crisi di molte

aziende o di interi settori; dispongono così di informazioni aggiuntive che spesso permettono loro di comprendere meglio le ragioni di un cambiamento anche quando le stesse non vengono esplicitate dai candidati.

Uno degli aspetti più delicati che i consulenti affrontano è costituito dall'analisi degli spessori professionali dei candidati. In genere essi hanno al loro attivo un significativo vissuto professionale in specifiche aree di lavoro e settori merceologici ma, per quanto possa essere stato elevato il know-how acquisito in passato, i consulenti non possono tuttavia conoscere nel dettaglio le attività di ogni area e di ogni settore; ciononostante l'esperienza acquisita attraverso un significativo numero di ricerche permette loro di effettuare comunque un'attenta valutazione degli spessori professionali dei candidati. In fase di conferimento dell'incarico, essi ricevono molte informazioni al riguardo dai responsabili di linea, distinguono i requisiti professionali essenziali da quelli graditi ma non indispensabili, definiscono l'anzianità nel ruolo e gli ambienti di provenienza più idonei, la conoscenza di strumenti o applicazioni dedicate. Concordano quindi con il responsabile di linea domande specifiche da rivolgere ai candidati su aspetti particolarmente rilevanti per la posizione. Un buon lavoro svolto in tal senso con la linea diventa determinante nella verifica degli spessori professionali dei candidati.

I consulenti trovano inoltre nei candidati preparati un eccellente mezzo d'informazione e di apprendimento su alcuni aspetti professionali della posizione aperta. Candidati che svolgono lo stesso ruolo elencano mansioni e competenze in modo variegato, esaltando alcuni aspetti e trascurandone altri. Una lettura approfondita degli skills professionali di un adeguato numero di candidati fornisce ai consulenti informazioni importanti al riguardo ed è un ottimo strumento di comparazione e di valutazione.

Aziende e candidati sono quindi preziose fonti di apprendimento e di aggiornamento per i consulenti che possono ampliare le loro competenze anche attraverso la partecipazione a seminari e convegni su temi specifici, il confronto con i propri colleghi in sede associativa a livello nazionale ed internazionale e la lettura di riviste specializzate.

Il consulente valuta con attenzione ogni informazione riguardante l'attuale inquadramento, gli elementi significativi del pacchetto retributivo (retribuzione annua lorda, bonus, benefits) e le eventuali

aspettative economiche. Molti CV sono spesso privi d'indicazioni o forniscono solo parziali elementi al riguardo; essi al contrario rivestono grande importanza, essendo in genere inutile attivare contatti con i candidati se le loro attuali condizioni si discostano nettamente da quelle preventivate dall'azienda per la posizione aperta. Esiste ovviamente un margine di negoziazione, le aziende tuttavia non amano in genere inserire persone a condizioni (di qualifica, livello e retribuzione) inferiori a quelle percepite in precedenza nonostante l'assenso degli interessati.

E' quindi importante che i consulenti, in base agli elementi contenuti nei CV, effettuino le dovute riflessioni sull'argomento e verifichino (nei limiti del possibile a priori) se sussistono o meno anche i presupposti economici per un successivo approfondimento.

Come si può notare, le valutazioni dei consulenti sui contenuti professionali dei CV non sono meno complesse e articolate di quelle effettuate sugli aspetti formali e sui dati personali esaminati nei capitoli precedenti. I consulenti effettuano una sintesi di questa mole di informazioni e dati, delineano un primo quadro di riferimento per ogni candidato, possono procedere quindi allo screening dei CV.

13. Lo screening dei CV

Dopo aver effettuato un'attenta analisi degli aspetti formali, dei dati personali e dei contenuti professionali dei CV si esegue una prima selezione dei candidati "sulla carta". Ogni società di RSP ha individuato ed utilizza un proprio criterio di screening dei CV, le indicazioni che seguono vanno quindi considerate di carattere generale.

Il profilo del candidato ideale ha requisiti professionali e personali ben definiti; secondo quanto convenuto in fase di conferimento mandato, alcuni di essi sono ritenuti indispensabili (must) altri invece sono elementi graditi ma non necessari; inoltre tra quelli indispensabili ve ne possono essere alcuni più indispensabili di altri, lo stesso dicasi tra quelli graditi. E' quindi opportuno assegnare una scala di valori per ogni requisito, meglio se definita unitamente alla direzione RU in azienda in fase di conferimento d'incarico.

I requisiti non sono tuttavia posseduti in egual misura da ogni candidato. Una particolare competenza può infatti variare secondo il contesto più o meno qualificato ove è stata acquisita, la sua durata ed il grado di approfondimento. Ad ogni requisito, oltre ad un valore specifico che lo caratterizza, può essere quindi assegnato anche un livello. Valore specifico e livello permettono di "dare un peso" ad ogni requisito su ogni candidato. Diviene in tal modo possibile identificare i CV più interessanti distinguendoli con un certo ordine di precedenza.

Fare un buon screening dei CV significa suddividere gli stessi in diversi insiemi partendo da quelli considerati molto rispondenti sino a quelli ritenuti poco adeguati; per far ciò occorre saper interpretare (o intuire in alcuni casi) in modo corretto il contenuto dei CV. Chi svolge

da molti anni quest'attività ed ha letto migliaia di documenti ha in genere acquisito notevoli sensibilità al riguardo.

Le sorprese tuttavia non mancano anche per i consulenti più esperti, essi sono consapevoli che molte altre variabili entrano in gioco. Alcuni candidati ad esempio preparano CV in modo accurato, descrivono le loro esperienze in modo analitico, esaltano aspetti ritenuti particolarmente significativi senza per questo essere più preparati di altri che si presentano in tono minore. I documenti visionati dal consulente possono inoltre essere molto recenti (pervenuti ad esempio dalla ricerca diretta o in risposta ad un annuncio) oppure datati (se emersi dal proprio archivio) e quindi vanno sottoposti ad una ulteriore verifica dopo la ricezione dei dati aggiornati. Anche un'attenta lettura dei documenti non sempre permette di identificare con chiarezza il profilo personale e professionale del loro autore.

Incertezze e dubbi non vengono quindi sempre fugati, l'obiettivo è tuttavia quello di prestare la dovuta attenzione a tutti i candidati potenzialmente in grado di prendere parte alla selezione. Nonostante una buona tecnica di lettura ed interpretazione dei CV, l'esperienza insegna che alcuni candidati ritenuti all'inizio pienamente rispondenti non si rivelano tali nel prosieguo della ricerca e viceversa per i candidati che in un primo tempo apparivano meno centrati. Anni di pratica nello screening insegnano quindi a "leggere tra le righe" e ad esprimere giudizi in modo assennato; i consulenti di fatto enunciano dei pre-giudizi con beneficio di verifica.

Per ragioni di tempo, si può iniziare a contattare alcuni candidati ritenuti particolarmente idonei senza aver prima completato lo screening di tutti i CV pervenuti. E' comunque buona norma valutare in anticipo e con la dovuta attenzione tutti i documenti ricevuti prima di procedere con le interviste telefoniche. Nel caso sussistano dubbi su alcuni aspetti, è opportuno contattare i candidati per telefono e richiedere delucidazioni in merito.

Lo screening non è necessariamente effettuato dal consulente incaricato della ricerca, a tale importante aspetto della selezione spesso provvede un'assistente di ricerca; per la semplice ragione che, se ben fatto, lo screening è una delle parti del processo di RSP più dispendiose in termini di tempo. Tale fenomeno non riguarda solo le società di RSP ma anche le aziende e più in generale quasi tutti gli operatori del settore. E' possibile che la qualità del lavoro non scada a condizione

che l'assistente di ricerca sia una persona veramente preparata, precisa e affidabile, ben sintonizzata con il consulente (che fa comunque da filtro) al quale rivolgersi ogniqualvolta emerge un dubbio. Una solida esperienza come assistente di ricerca costituisce un'eccellente base di partenza per evolvere nel ruolo di consulente junior.

In fase di conferimento di mandato, l'azienda dovrebbe quindi documentarsi non solo sul consulente incaricato della ricerca ma anche sulla struttura che lo supporta. Molti operatori del settore non forniscono alcuna indicazione in merito e spesso lo screening viene affidato ad assistenti junior o addirittura a stagisti.; gli onorari che propongono sono verosimilmente più contenuti, ciò che consente loro di acquisire l'incarico. Un siffatto screening non individua necessariamente i migliori CV pervenuti, penalizzando la qualità dei profili emergenti; l'azienda peraltro non ha alcuna visibilità su questa parte del processo. Come diretta conseguenza, è ipotizzabile che anche la short-list dei candidati presentati non risulti in linea con le aspettative o sia di livello inferiore.

Il risparmio iniziale si può in realtà trasformare in maggiori oneri per l'azienda; una short-list inadeguata obbliga l'azienda a ripartire da zero o ad inserire un candidato non pienamente rispondente alla posizione o con un salario d'ingresso più elevato rispetto alle previsioni.

14. L'intervista telefonica

Lo screening dei CV ha generato una lista di nomi da intervistare preferibilmente con un ordine di precedenza. L'intervista telefonica si rende necessaria per chiarire o approfondire con i candidati alcuni aspetti sui documenti ricevuti e decidere quindi se dare un seguito o meno attraverso un colloquio di selezione.

In teoria l'intervista telefonica non è sempre indispensabile; alcuni documenti ricevuti possono risultare così completi in ogni loro aspetto da rendere inutile un intervento del genere; il candidato è in tal caso contattato solo per fissare il colloquio di selezione. Purtroppo documenti così esaustivi sono molto rari; anche nei CV considerati in fase di screening molto rispondenti al profilo della posizione aperta, restano comunque da chiarire vari aspetti prima di decidere se invitare o meno il candidato al colloquio di selezione.

Prima di contattare il candidato, il consulente deve rileggere attentamente i documenti ricevuti e aver cura di evidenziare tutti gli elementi da chiarire e le domande da porre. Può apparire ovvia tale affermazione ma l'elevato numero di documenti letti ed il loro continuo sovrapporsi con i contatti telefonici può generare non pochi inconvenienti. Prestando la dovuta attenzione e concentrazione, si evita il rischio di fare domande non pertinenti su temi o dettagli rilevabili o intuibili attraverso un'attenta rilettura dei CV.

Occorre inoltre tener conto che i candidati da contattare e intervistare appartengono a categorie diverse: possono essere persone già incontrate in passato, persone che hanno risposto ad un recente annuncio, persone che hanno inviato in passato il loro CV custodito in archivio, persone il cui nome è emerso da una ricerca diretta.

Altrettanto variegati possono essere gli elementi di contatto; di alcuni candidati si può conoscere solo uno o più recapiti telefonici (abitazione, ufficio, cellulare), uno o più indirizzi di posta elettronica (personale e professionale). Un altro aspetto da non trascurare riguarda la scelta dell'orario più indicato per il contatto telefonico; a seconda dell'attività svolta alcuni candidati sono più facilmente reperibili nelle ore di ufficio, altri nella pausa pranzo, altri ancora in prima serata. Come si può notare, le modalità di contatto variano quindi da candidato a candidato ed il consulente individua di volta in volta quella a suo avviso più opportuna. Un approccio non corretto può spesso penalizzare la comunicazione tra consulente e candidato e lo stesso prosieguo del contatto.

Se la ricerca non riveste un carattere d'urgenza è preferibile evitare un contatto diretto; si invia in tal caso un messaggio di posta elettronica, si lascia un messaggio vocale sulla segreteria telefonica di casa o del cellulare, si invia in casi estremi un SMS. Il messaggio deve permettere al candidato di identificare il consulente e la società di RSP, di comprendere l'origine ed il motivo del contatto e di disporre di alcune alternative di date e fasce orarie per richiamare e fissare un colloquio telefonico con il consulente. Se i tempi disponibili sono più ristretti, il consulente contatta direttamente il candidato; occorre in tale caso essere molto sintetici nel presentarsi verificando anzitutto se l'interlocutore è in grado o meno di comunicare con un certa libertà. Il candidato infatti può operare in open space, avere ospiti nel suo ufficio o essere in quel momento in riunione o impegnato in una conference-call. Se si ricade in un evento del genere, il consulente lascia un proprio recapito telefonico o chiede al candidato di indicare un orario o una data più favorevole. L'obiettivo di tali precauzioni è quello di evitare che il candidato si trovi a disagio nel primo contatto telefonico ed individuare al contempo le condizioni ottimali per effettuare l'intervista telefonica.

Una volta fissato un appuntamento telefonico, il successo dell'intervista è legato alla capacità del consulente di instaurare un rapporto di reciproca fiducia con il candidato. Nel caso di una ricerca diretta, alcuni candidati possono mantenere un atteggiamento iniziale di prudenza o diffidenza verso il consulente non sapendo come lo stesso abbia individuato il loro nome. Se la segnalazione proviene da una persona che ha autorizzato la propria identificazione, queste iniziali

resistenze sono agevolmente superabili; in caso contrario il consulente utilizzerà frasi di circostanza consapevole che i candidati intelligenti non possono non apprezzare il suo riserbo su tale argomento.

Per favorire un buon dialogo con i candidati, molti consulenti esordiscono fornendo una serie di elementi e informazioni volte a rassicurare gli interlocutori quali ad esempio: i propri estremi, le garanzie di riservatezza sulle informazioni scambiate, indicazioni sulla membership con associazioni di categoria o network internazionali, l'indirizzo del sito web ove sono presentate le attività e le referenze della società di RSP.

L'obiettivo dell'intervista telefonica è quello di fornire al candidato ulteriori elementi di riflessione sulla posizione aperta e di richiedere allo stesso i dettagli mancanti o non sufficientemente chiari sui documenti pervenuti. L'intervista telefonica può avere un esito positivo e si fissa in tal caso data e ora del colloquio di selezione; oppure emergono elementi che rendono inutile il prosieguo del contatto tra consulente e candidato per la ricerca in corso; oppure si perviene ad un risultato interlocutorio, con l'intesa di risentirsi dopo un periodo di reciproca riflessione.

Alcuni consulenti preferiscono effettuare interviste telefoniche molto approfondite e ridurre di conseguenza il numero dei colloqui di selezione in modo significativo. Altri invece optano per una intervista telefonica più soft, preferendo comunque incontrare un maggior numero di candidati. In ogni caso è evidente l'importanza di un corretto approccio del consulente nel contattare ed intervistare i candidati.

L'intervista telefonica non è necessariamente effettuata dal consulente incaricato della ricerca. Alcune società di RSP e di executive search affidano tale compito ad assistenti di ricerca che peraltro fissano anche i colloqui di selezione tra candidati e consulenti; altri operatori del settore affidano tale compito addirittura a neolaureati o stagisti. E' inutile sottolineare che questo aspetto del processo di RSP è tutt'altro che trascurabile per individuare e presentare una qualificata rosa di candidati. Sulla qualità delle persone che svolgono questo ruolo, sui tempi e sui costi del loro intervento valgono le considerazioni già formulate in chiusura del capitolo precedente.

15. Il colloquio di selezione

Attraverso l'intervista telefonica il candidato ha acquisito ulteriori dettagli sulla posizione aperta ed il consulente ha esaminato alcuni aspetti professionali e personali sul candidato. Se entrambi gli interlocutori hanno ancora l'interesse ad un ulteriore approfondimento si fissa un incontro per il colloquio di selezione.

Per essere più facilmente raggiungibili dai candidati, le società di RSP scelgono in genere uffici situati nei pressi di stazioni ferroviarie, linee metropolitane e terminal di aeroporti, nei loro siti web forniscono indicazioni per raggiungere la loro sede. Una favorevole dislocazione ed un ambiente di lavoro accogliente rappresentano per i candidati il primo biglietto da visita della società di RSP e di riflesso anche dell'azienda cliente. I candidati attenti sono soliti osservare vari particolari quali le rifiniture, l'arredamento, l'illuminazione, il comfort della sala di attesa, i supporti informatici, il volume di carta nella scrivania dei consulenti e di fatto emerge (in modo più o meno consapevole) un loro primo giudizio. Lo stesso dicasi per il consulente che rileva, prima di iniziare il colloquio, molti particolari sul candidato quali la puntualità, il saluto, lo sguardo, le prime parole pronunciate, l'abbigliamento, il portamento. Secondo alcuni esperti di comunicazione, il feeling che si instaura nei primi istanti condiziona in modo significativo il prosieguo dell'incontro.

Alcune società di RSP o aziende utilizzano ancora schede prestampate che vengono compilate dai candidati al loro arrivo, ad integrazione dei dati già ricevuti. Questo modo di procedere non è in genere gradito soprattutto dai profili medio alti e tende ad essere sostituito dall'uso sempre più massiccio dei supporti informatici.

L'obiettivo del colloquio di selezione è quello di verificare la rispondenza del profilo professionale e personale di un candidato con il profilo ideale per la posizione aperta. E' quindi un confronto ed uno scambio d'informazioni tra consulente e candidato nel rispetto dei valori di pari dignità e trasparenza nei rapporti già esposti in un capitolo precedente. Ogni consulente ha un proprio modo di impostare i colloqui di selezione; egli può ad esempio chiedere al candidato di ricostruire la sua storia personale e professionale e fornire in seguito ulteriori dettagli sull'azienda e sulla posizione aperta; o viceversa.

Per mettere più a loro agio gli interlocutori, alcuni consulenti iniziano il colloquio di selezione presentando la propria attività ed esperienze per dare al candidato una chiara percezione di chi gli sta di fronte. Proseguono quindi con informazioni sulla società di RSP, sui settori merceologici e sulle aree dove maggiormente opera. Salvo diverse indicazioni, il consulente introduce quindi l'azienda cliente anche attraverso presentazioni (overview) in suo possesso o visite al sito web del cliente che in genere è prodigo d'informazioni sulla storia, la mission, la gamma di prodotti e servizi dell'azienda.

Procede con la descrizione della posizione aperta, posizionando la stessa in un preciso quadro organizzativo di riferimento, segnalando i riporti gerarchici o funzionali e gli eventuali subalterni. Entra quindi nel merito dei contenuti della posizione sottolineando quelli a suo avviso più significativi. Una volta completata la presentazione, il consulente richiede al candidato se sussistono dubbi, perplessità o aspetti ancora da approfondire e cerca di rispondere in modo esaustivo alle possibili domande che gli vengono rivolte. Un siffatto modo di procedere ha l'indubbio vantaggio di mettere a proprio agio il candidato evitando che possa assumere un atteggiamento difensivo. Il candidato sarà così più propenso a descriversi ed a rispondere alle domande rivoltegli. Il consulente può ricordare al candidato che egli non è (né lo sarà mai) un suo datore di lavoro e che quindi è nel comune interesse che la comunicazione avvenga con la massima libertà e franchezza; il candidato ha tutto l'interesse ad essere ricontattato in futuro per le posizioni effettivamente in linea con le sue caratteristiche professionali e personali e con le sue aspettative.

Il consulente invita a questo punto il candidato a narrare la propria storia professionale e personale, lasciando allo stesso l'iniziativa o chiedendo ad esempio di partire dalle informazioni professionali o da

quelle personali. Un consulente esperto può cioè indirizzare in parte il candidato per evitare ricostruzioni spesso non lineari ma gli permette comunque un ampio grado di libertà; il candidato può così ricostruire il proprio vissuto professionale partendo ad esempio dalla prima esperienza lavorativa o dall'ultima, o può evidenziare gli aspetti formativi prima di parlare della situazione familiare. La scelta degli argomenti, la loro sequenza e modalità di presentazione costituiscono per il consulente elementi di valutazione altrettanto importanti dei contenuti.

Il consulente può interrompere di tanto in tanto il candidato per chiedere chiarimenti, tuttavia è opportuno che queste interruzioni siano limitate. Egli infatti, avendo impostato il colloquio come sopra indicato, può in seguito rivolgergli tutte le domande che reputa più opportune per gli approfondimenti del caso e pervenire così ad una esaustiva ricostruzione del profilo professionale e personale del candidato. Uno degli argomenti più significativi e delicati di tale ricostruzione è rappresentato dalle motivazioni al cambiamento che riguardano non solo il contesto lavorativo attuale ma anche quelli pregressi. E' opportuno che il consulente formuli le domande nel modo più appropriato ed è allo stesso tempo indispensabile che le risposte fornite dal candidato siano effettivamente esaustive. Altrettanto importante è l'approfondimento sull'effettivo suo interesse verso la posizione aperta anche alle luce delle ulteriori informazioni apprese nel corso dell'incontro. Non meno significativa è l'analisi dell'attuale posizione economica del candidato e delle sue aspettative; trascurare anche solo un aspetto (stock options, incentive plan, patti di non concorrenza) può pregiudicare l'esito finale.

Questo proficuo scambio di informazioni tra candidato e consulente non deve necessariamente rispettare l'ordine sopra descritto. Ciò che importa è che si instauri una effettiva comunicazione tra i 2 soggetti. Alcuni consulenti propongono a questo punto una comune verifica sui punti di forza e di debolezza sia sui requisiti professionali che su quelli personali. Il consulente ha già in cuor suo espresso un giudizio, con questo ulteriore approfondimento egli intende dare gli ultimi ritocchi al quadro che si è fatto, verificare l'immagine che il candidato ha di sé e il suo livello di obiettività.

Un ulteriore significativo fattore da non trascurare riguarda gli eventuali contatti in corso del candidato con altre società di RSP o altre

aziende. Il consulente farà bene ad approfondire questo tema informandosi sul numero dei contatti, sul loro stato di avanzamento e sull'effettivo grado di interesse del candidato verso le altre opportunità aperte. In caso di presentazione del profilo, queste informazioni saranno ben evidenziate all'azienda cliente. Il consulente effettua a questo punto un primo bilancio; può necessitare di una pausa di riflessione che comunica al candidato al quale darà quindi un seguito entro un prefissato periodo di tempo; può comunicare allo stesso, con le dovute motivazioni, la limitata aderenza al profilo della posizione e conseguente impossibilità a presentare la sua candidatura. Ai candidati in possesso dei requisiti, può infine fornire indicazioni sul prosieguo e sui tempi prevedibili.

Il colloquio di selezione è uno degli aspetti più critici del processo di RSP. La gestione degli aspetti preliminari, la capacità di impostare una effettiva comunicazione con i candidati e l'abilità nel saper individuare e selezionare quelli più rispondenti richiedono una notevole esperienza e una maturità personale. E' un'attività che "si apprende esercitandola" e per tale motivo le società di RSP qualificate spingono i consulenti più giovani a presenziare al maggior numero di colloqui dei consulenti senior, per poter favorire una loro crescita graduale. Sarebbe oltremodo utile per le aziende documentarsi sulle modalità dei colloqui di selezione e sui consulenti che li effettuano.

16. La presentazione dei candidati

Attraverso vari colloqui di selezione sono stati individuati un certo numero di candidati che potenzialmente possono far parte della short-list da presentare all'azienda. Non è solo importante il numero dei candidati da presentare (in media 4-5), ciò che conta è la qualità dei loro profili e la loro rispondenza alla posizione obiettivo.

Occorre tuttavia precisare che il risultato di una ricerca non dipende esclusivamente da una sua corretta impostazione e gestione da parte del consulente incaricato; ricerche analoghe effettuate in periodi diversi portano spesso a diversi risultati in relazione al rapporto domanda/offerta di lavoro del momento. Il consulente individua e presenta quindi le migliori risorse disponibili sul mercato in un prefissato periodo, ciò significa che potrebbe conseguire un risultato migliore o peggiore in un periodo diverso. Alcuni consulenti sono in grado di fornire indicazioni alle aziende anche sui periodi dell'anno più opportuni per effettuare una specifica ricerca.

Le variabili di cui sopra (mercato di riferimento e periodo) non sempre consentono al consulente di presentare una short-list pienamente rispondente sul piano qualitativo e quantitativo alle aspettative dell'azienda. Egli ha comunque il dovere di comunicare alla stessa le criticità della ricerca e la qualità del risultato acquisito; se insoddisfacente, occorre valutare eventuali azioni correttive, un supplemento di ricerca o una sua dilazione nel tempo. Può viceversa succedere che la ricerca abbia prodotto buoni risultati, in tal caso il consulente si trova nella necessità di dover effettuare una scelta tra candidati altrettanto validi, non potendo presentare all'azienda un numero troppo elevato di candidati. In ogni ricerca sono presenti aspetti

(quali età, retribuzione, anzianità lavorativa) con valori non univoci ma compresi in certi margini. Il consulente deve a questo punto riesaminare tutti gli elementi della ricerca ritenuti indispensabili e quelli graditi, verificare in ogni candidato i requisiti professionali e personali e se del caso assegnare un valore. Possono emergere da questa riflessione spunti interessanti volti ad evidenziare una maggiore distinzione tra i candidati intervistati e quindi una nuova graduatoria o scala di preferenze.

Oltre a questi aspetti propriamente tecnici può risultare produttiva per il consulente un'ulteriore riflessione su altri elementi che esulano dalle competenze dei singoli. Può ad esempio ripensare al sistema dei valori in azienda e verificare quali candidati meglio vi si integrano. Può meditare sulle caratteristiche personali del responsabile diretto della persona da inserire e verificare quali candidati meglio vi si adattano. Può valutare se la rosa di persone presentabili racchiude un adeguato numero di candidati di entrambi i sessi. Può verificare se i candidati con profilo un po' più junior sono in eccesso rispetto a quelli ritenuti un po' più senior, o viceversa. Può verificare gli ambienti lavorativi di provenienza che meglio si adattano al nuovo contesto. Può cercare di limitare il numero di candidati troppo simili tra loro. Molteplici sono quindi gli aspetti di cui tener conto quando la ricerca ha generato un numero potenzialmente elevato di candidati validi.

Per ogni candidato della short-list, il consulente presenta un proprio documento (profilo) che racchiude non solo i dati contenuti nei CV originali dei candidati ma anche tutte le informazioni aggiuntive raccolte nel corso del colloquio di selezione; ogni società di RSP ha in genere un proprio modello di redazione dei profili frutto dell'esperienza e dei miglioramenti apportati negli anni. Un profilo ben fatto deve anzitutto contenere tutte le informazioni sul candidato raggruppate in classi omogenee: generalità, recapiti telefonici e di posta elettronica, situazione familiare, formazione, lingue, conoscenze informatiche, occupazioni, motivazioni al cambiamento, interesse verso la posizione, condizioni economiche attuali ed aspettative. Deve essere di agevole lettura, esprimere i contenuti in modo lineare e sequenziale ed in una veste non troppo analitica né troppo sintetica. Sono sempre più numerose le società di RSP che includono nel profilo una foto elettronica del candidato, previo ovviamente suo consenso. Tale aggiunta si è rivelata particolarmente utile perché attraverso la

memoria visiva il consulente e gli interlocutori in azienda (RU e linea) spesso recuperano dettagli, espressioni ed emozioni dimenticate dopo il primo incontro.

Il consulente è solito completare il profilo con le sue “considerazioni finali”. Dopo aver vagliato mille particolari, al termine del colloquio con il candidato il consulente ha in genere individuato una chiave di lettura che gli permette di dare comunque un senso logico anche ai vissuti professionali e personali in apparenza più particolari; spesso a prescindere dalle motivazioni riferite dal candidato in forma più o meno consapevole. Questa chiave di lettura viene comunicata all’azienda cliente attraverso le considerazioni finali. Esse non costituiscono quindi un mero riepilogo del documento completo ma un modello interpretativo dei dati e delle informazioni in esso contenuti. La qualità della stesura di queste note finali, la veridicità e rispondenza dei giudizi espressi sono verificabili durante il colloquio dei candidati con l’azienda e sono rappresentativi del livello professionale del consulente che le ha composte. Le considerazioni finali devono permettere agli interlocutori in azienda di acquisire un accurato ritratto del candidato e la netta sensazione di aver ben identificato ogni suo aspetto. Ciò consentirà loro di valutare e decidere nel modo migliore sulle convocazioni.

I profili dei candidati contenuti nella short-list vengono in genere inviati per posta elettronica alle aziende clienti. Tale modalità di trasmissione è apprezzata dalle aziende che possono così disporre di un database dei candidati selezionati; un siffatto invio ne favorisce inoltre la circolazione agli enti interni preposti con l’ausilio di supporti informatici ormai largamente diffusi. Alcuni consulenti amano presentare di persona i profili trasmessi fornendo quindi a voce all’azienda ulteriori particolari e raccogliendo dalla stessa i primi commenti. I profili presentati vengono in genere esaminati sia dalle RU che dalla linea, i pareri che emergono sono qualche volta discordanti.

In ogni caso è quanto mai opportuno effettuare in questa fase una riflessione congiunta tra consulente, RU e linea per confrontarsi sulle certezze e sui punti dubbi di ogni candidato presentato, aspetti che verranno convalidati o fugati nel corso dei colloqui in azienda. Non di rado le RU e la linea chiedono che i candidati siano convocati secondo un ordine definito.

17. I colloqui in azienda

Da una comune riflessione in azienda (RU e linea) sui profili trasmessi dal consulente emergono i nomi dei candidati da convocare; come già evidenziato le aziende tendono a coinvolgere il consulente anche in questa fase decisionale.

Se i rapporti che intercorrono tra azienda e consulente sono consolidati, tutti i candidati presentati vengono convocati; non solo in segno di stima verso la persona alla quale si è affidato l'incarico quanto per la riconosciuta professionalità; si suppone cioè che tutti i candidati della short-list meritino una convocazione e che la visione dell'intera rosa di candidati consenta all'azienda di avere un quadro esaustivo delle risorse disponibili sul mercato del lavoro in quel momento.

Uno dei temi più dibattuti sul processo di RSP riguarda la partecipazione del consulente ai colloqui dei candidati in azienda. Alcune aziende non gradiscono la sua presenza per vari motivi; preferiscono ad esempio stabilire un rapporto diretto con il candidato senza interferenze di una terza parte che può intervenire nelle varie fasi dell'incontro oppure non intendono rendere partecipe il consulente delle loro modalità di gestione dei colloqui con i candidati. Altre aziende richiedono la presenza del consulente ma nella pratica non gli consentono di partecipare in modo attivo al colloquio. Inutile sottolineare che questo tipo di rapporto è ben lontano da quella partnership tra azienda e società di RSP di cui si è parlato nei capitoli precedenti.

Per il consulente, la partecipazione attiva ai colloqui di selezione in azienda è invece essenziale sebbene ciò comporti un dispendio di tempo non indifferente; i candidati infatti sono spesso convocati in

giorni e fasce orarie diverse. Durante il colloquio in azienda, può ad esempio succedere che la presenza del potenziale datore di lavoro spinga un candidato a proporsi in modo diverso rispetto al precedente incontro con il consulente; i fattori emotivi o una scarsa dimestichezza nei colloqui di selezione possono cioè penalizzare non pochi candidati. Il consulente che presenzia all'incontro rileverà queste diversità e le comunicherà agli interlocutori in azienda al termine dei colloqui.

I concetti e le risposte fornite dai candidati non appaiono sempre chiare agli interlocutori in azienda, i contenuti della comunicazione possono quindi essere interpretati in modo diverso o addirittura distorto. Il consulente, che ha già approfondito questi temi in uno o più incontri diretti con il candidato, è in grado di intervenire con le giuste precisazioni; non per sostituirsi a lui ma per evidenziargli i possibili equivoci interpretativi e spingerlo a manifestare il suo pensiero in una forma più comprensibile.

Dalle domande rivolte dal responsabile di linea possono in alcuni casi emergere aspetti professionali nuovi o addirittura in contraddizione rispetto a quanto definito in fase di conferimento d'incarico; elementi che possono mettere in difficoltà il candidato che ben ricorda la descrizione fattagli dal consulente. Quest'ultimo interverrà in tal caso con le dovute precisazioni favorendo il prosieguo del colloquio.

Essere presente ai colloqui in azienda permette inoltre al consulente di meglio interpretare i commenti e giudizi che in genere riceve da tutti i partecipanti (candidati, RU e responsabili di linea). Egli si trova in uno stato di sostanziale neutralità ed è quindi in grado di valutare in modo più obiettivo rispetto agli altri partecipanti la dinamica degli incontri. Come si può notare, il consulente può rendersi ancor più utile all'azienda presenziando ai colloqui di selezione, non di rado l'azienda chiede al consulente di essere parte attiva anche nella fase decisionale.

E' opportuno che il consulente definisca in via preliminare tutti i possibili dettagli riguardanti i colloqui dei candidati in azienda, preferibilmente già in fase di conferimento di mandato, per molteplici ragioni. Per profili particolari, ove è richiesta la massima discrezione sul contatto attivato, può ad esempio suggerire di spostare gli incontri tra candidati e interlocutori aziendali nella sede della società di RSP. Può indicare le date e le fasce orarie che meglio incontrano le esigenze di tutti i partecipanti. Può definire la durata dei colloqui e (se del caso) i

marginari temporali tra un colloquio ed il successivo, evitando che i candidati intervistati in sequenza possano in qualche modo incrociarsi.

Il consulente può inoltre proporre un modello di colloquio che ben risponde alle specificità del ruolo da ricoprire. L'impegno quotidiano degli interlocutori in azienda spesso non permette loro di soffermarsi su tali importanti dettagli; i colloqui vengono fissati con alcuni giorni o settimane di anticipo e rappresentano comunque una interruzione o un intermezzo delle loro principali attività. Non è detto quindi che nel presentarsi ai colloqui tali interlocutori abbiano avuto il tempo di rileggere con attenzione i profili ricevuti in passato o anche solo gli appunti in essi a suo tempo trascritti. Salvo eccezioni, le RU effettuano colloqui in modo discontinuo e per i responsabili di linea sono un evento inusuale al quale non arrivano sempre con la necessaria predisposizione mentale e la concentrazione che meritano; con il procedere degli incontri possono emergere segni di stanchezza e non è quindi raro che il primo colloquio duri ad esempio oltre un'ora e l'ultimo si limiti a 30 minuti. Non sono infrequenti le interruzioni di colleghi o superiori che in alcuni casi obbligano gli interlocutori in azienda a temporanee assenze. Il successivo rientro impone loro uno sforzo di concentrazione per mettere da parte i più recenti avvenimenti e riprendere il colloquio con il candidato dal punto in cui ci si era fermati e con il giusto stato d'animo.

Proporre un modello di colloquio agli interlocutori in azienda, significa per il consulente prevedere ed ordinare eventi e comportamenti che caratterizzeranno i colloqui di selezione. Il consulente che intende valorizzare l'immagine aziendale agli occhi dei candidati, fornirà ad esempio all'azienda indicazioni sulle loro modalità di accoglienza. Suddividerà il colloquio nelle sue diverse fasi: presentazione dell'azienda al candidato e viceversa, analisi della posizione e dell'ambiente operativo, opportunità e rischi legati al ruolo, prosieguo della ricerca e suoi tempi di definizione. Suggestirà all'azienda come impostare un fruttuoso contraddittorio (domande e risposte) con il candidato. Proporrà di comunicare subito al candidato come l'azienda intende impostare il colloquio di selezione e verificare se lo stesso concorda o solleva obiezioni.

I consulenti delle società di RSP dispongono di tutti gli elementi per consentire all'azienda di strutturare al meglio i colloqui con i candidati in termini di modalità, sequenza, durata e comportamenti di ogni

partecipante; definiscono con l'azienda uno standard di processo degli incontri per evitare improvvisazioni o "varianti in corso d'opera" favorendo in tal modo una maggiore qualità dei colloqui e soprattutto una buona omogeneità dei giudizi finali formulati.

18. La scelta del profilo emergente

I colloqui in azienda possono produrre vari risultati. Non sempre ad esempio si può individuare un candidato pienamente rispondente alle attese per i motivi più disparati. Pur in possesso dei requisiti richiesti, alcuni candidati possono avere un rapporto retribuzione/ vissuto professionale non ottimale. In altri possono emergere aspettative non in linea con i piani aziendali o modi di relazionarsi non conformi al sistema di valori dell'azienda. Si può aver individuato il candidato adatto ma la linea realizza attraverso i colloqui che è preferibile optare per un profilo più junior o più senior. Diverse quindi sono le ragioni che possono spingere l'azienda a richiedere al consulente un supplemento di ricerca; sarà in tal caso comunque opportuno riesaminare in dettaglio tutti i contenuti della posizione.

La ricerca è invece avviata verso una positiva conclusione quando sono emersi uno o più candidati veramente adeguati al ruolo.

E' nell'interesse dell'azienda che il consulente partecipi al processo decisionale sul profilo emergente; egli è in grado ad esempio di proporre criteri di misurazione e valutazione dei candidati modellati sulla posizione specifica, può suggerire ulteriori colloqui di approfondimento per dissipare eventuali dubbi residui, può consigliare alla linea l'uso di questionari professionali specifici o alle RU la somministrazione di test attitudinali, grafologici o similari. Anche il consulente non abilitato può comunque fornire utili elementi indirizzando l'azienda o attivando contatti con somministratori esperti. Ove possibile il consulente suggerisce di identificare anche un candidato alternativo.

Come già accennato in precedenza, la scelta finale del candidato non viene effettuata esclusivamente sulla base di criteri razionali predefiniti; la persona prescelta deve certamente rispondere ai requisiti richiesti ma è di grande importanza che nasca un buon feeling con il responsabile di linea. Non di rado si finisce ad esempio per scegliere un candidato un po' meno preparato sul piano professionale ma che ha mostrato nel corso del colloquio di possedere doti espositive o relazionali particolarmente apprezzate dalla linea.

Non sempre le RU ed il responsabile di linea condividono la scelta finale di un candidato. Salvo eccezioni, le RU non entrano nel merito dei contenuti professionali, i contrasti che possono sorgere con la linea riguardano quindi i requisiti personali dei candidati (sui quali non esistono criteri oggettivi di valutazione) e le condizioni economiche di inserimento. Non di rado tali contrasti derivano da una mancanza di sintonia tra RU e linea. Il consulente può svolgere in tal caso un'utile opera di mediazione e di verifica.

Effettuata la scelta sul profilo emergente è quanto mai opportuno un intervento di verifica del consulente presso il candidato per assicurarsi che l'incontro (o l'ultimo incontro) sia stato per lui altrettanto positivo e che non sussistano perplessità rimaste inesprese durante i colloqui in azienda o dubbi sorti da un suo successivo ripensamento. Questa fase del processo è tanto importante quanto delicata, se mal gestita può portare ad irrigidimenti del candidato o dell'azienda e vanificare il lavoro svolto. Non di rado, candidati e aziende veramente motivati a definire il rapporto di collaborazione non hanno concluso positivamente l'iter attivato per incomprensioni o malintesi che col tempo si sono amplificati.

E' quindi opportuno che il consulente richieda espressamente all'azienda e al candidato prescelto di comunicargli l'esito delle loro riflessioni e segnalare eventuali elementi ancora da chiarire; alcuni di essi possono essere spiegati anche per telefono, per altri è più appropriato fissare un ulteriore incontro di approfondimento. In genere anche la linea apprezza incontri aggiuntivi pur in assenza di dubbi o nodi da sciogliere, può così avere conferma delle favorevoli impressioni ricavate in precedenza. Non di rado il responsabile di linea invita il candidato prescelto a passare alcune ore nell'ufficio di competenza per mostrargli l'ambiente ove fisicamente opererà ed introdurlo ai futuri colleghi.

Il consulente può risultare molto utile anche in fase di negoziazione finale. Con la presentazione della short-list il consulente trasmette in genere informazioni dettagliate sulle attuali condizioni contrattuali dei candidati ma raramente riceve risposte chiare sulle loro aspettative in quanto i candidati (non a torto) subordinano le stesse ad una migliore conoscenza del contesto operativo. E' opportuno quindi che l'azienda comunichi al consulente in via preliminare contenuti e termini della proposta che intende avanzare al candidato prescelto e verifichi con lui se sussistono aspetti che possono costituire un ostacolo alla positiva conclusione dell'accordo. Il pacchetto retributivo comprende oggi un numero di voci sempre crescente quali l'inquadramento, la retribuzione fissa e variabile, premi e polizze assicurative, stock options, stock purchase plan, benefits vari, auto aziendale spesso di fascia diversa rispetto a quella attualmente in dotazione al candidato prescelto.

Se del caso, il consulente è in grado di segnalare all'azienda eventuali opportuni ritocchi non necessariamente più onerosi e può comunicare al candidato i termini della proposta evidenziando gli aspetti più significativi e motivando gli elementi di possibile criticità. Lungi dall'attendere una risposta immediata, suggerirà al candidato un periodo di riflessione prima di comunicare la risposta finale. La posizione neutrale del consulente risulta quindi particolarmente utile se sorge una negoziazione finale tra le parti su uno o più aspetti del pacchetto retributivo.

L'azienda è quindi nelle condizioni di preparare il contratto di assunzione ed il consulente si appresta a chiudere la ricerca. Alcune aziende subordinano la firma e la consegna del contratto al positivo esito di una visita medica fatta in genere presso un centro diagnostico.

Lungi dal costituire un elemento d'interferenza, il coinvolgimento del consulente nella scelta finale del profilo emergente può risultare determinante. Egli supporta l'azienda nella formulazione della proposta di assunzione e nella sua presentazione al candidato con adeguate motivazioni; e supporta il candidato nella fase decisionale. Un consulente esperto può anche in questa occasione dimostrare verso ogni interlocutore un'effettiva imparzialità ed indipendenza di giudizio.

19. La conclusione della ricerca

Salvo rari casi, il candidato che ha firmato il contratto di assunzione deve effettuare un periodo di preavviso. Già in fase di primo colloquio di selezione, il consulente ha approfondito questo aspetto anche in relazione al contratto di lavoro in essere; ha inoltre verificato con il candidato se sussistono le condizioni per un'eventuale riduzione del periodo di preavviso. Tali informazioni sono state comunicate all'azienda che informa a sua volta il consulente se un inserimento anticipato del candidato prescelto può risultare utile o meno.

Le aziende e i consulenti apprezzano in genere le persone che intendono effettuare l'intero periodo di preavviso continuando a svolgere il loro lavoro in modo professionale. Possono tuttavia sussistere delle situazioni particolari di crisi o ristrutturazioni che non penalizzano l'attuale datore di lavoro in caso di una riduzione consensuale del periodo di preavviso. Il consulente può quindi proseguire la sua opera di mediazione tra azienda e candidato anche su questo aspetto.

Il periodo di preavviso rappresenta in genere una fase molto delicata per il candidato. Egli si trova in una condizione inusuale e particolare, è consapevole di ciò che lascia in termini di ambiente e tipologia di lavoro ma (nonostante i chiarimenti ricevuti) ha solo una visione parziale dell'ambiente e del lavoro che troverà nel nuovo contesto. I rapporti di lavoro con gli attuali colleghi, con il diretto superiore e con i subalterni tendono comunque a mutare durante il periodo di preavviso e in molti casi si deteriorano; il candidato ha spesso la percezione di essere considerato come un corpo estraneo, per tale motivo il periodo

di preavviso si può rivelare molto difficoltoso sul piano dei rapporti interpersonali.

E' quindi importante che il consulente resti in contatto con il candidato facendogli rilevare che queste difficoltà sono comuni alla maggioranza dei dimissionari e fornendogli utili consigli su come superarle. Le aziende tendono in genere a non lasciarsi sfuggire i dipendenti validi, non di rado quindi il candidato riceve delle contro-proposte da parte del suo attuale datore di lavoro che possono riguardare un inquadramento più elevato, un aumento salariale, maggiori responsabilità o un mix di questi ingredienti.

Si rivela quindi estremamente utile l'analisi delle motivazioni al cambiamento che il consulente ha effettuato nel corso dell'incontro con il candidato; motivazioni che il consulente ha già segnalato all'azienda cliente e che gli permettono in questa fase di ben comprendere se ed a quali condizioni il candidato può ritirare le dimissioni a fronte di concrete contro-proposte formulate dall'attuale datore di lavoro. Il consulente si trova pertanto nelle condizioni di supportare il candidato anche sotto questo aspetto, segnalandogli i pro e i contro della nuova proposta e mantenendo in ogni caso un atteggiamento neutrale. Sebbene le società di RSP si impegnino a riattivare la ricerca in caso di rinuncia del candidato durante il periodo di preavviso, sarebbe tuttavia scorretto sul piano professionale ed etico convincere il candidato a rinunciare a vantaggiose contro-proposte se queste fanno decadere le ragioni che lo hanno spinto a mettersi sul mercato. L'opera di persuasione può anche avere successo ma l'inserimento di un candidato demotivato in una nuova azienda ha conseguenze facilmente immaginabili.

Alcuni consulenti considerano esaurito il loro lavoro con l'ingresso del candidato nel nuovo contesto; si documentano saltuariamente su come procede l'inserimento del neo-assunto evitando così ogni possibile ingerenza sulle vicende interne dell'azienda cliente.

Altri consulenti, già in fase di conferimento di mandato, concordano invece con l'azienda un piano di inserimento per il futuro neoassunto lasciando aperte alcune opzioni che dipenderanno dalle caratteristiche del candidato che sarà prescelto. Tale piano può ad esempio prevedere un percorso formativo interno o esterno all'azienda, prefissati periodi di permanenza in alcuni enti o uffici o sedi estere, incontri tra le parti (consulente-RU-linea-neoassunto) a scadenze convenute. Il consulente

può così fornire un ulteriore contributo all'azienda e all'ex candidato ed avere al contempo una migliore visibilità sulla evoluzione dei loro rapporti. Può inoltre verificare a posteriori se i contenuti professionali del ruolo corrispondono alla descrizione fornita dall'azienda in fase di conferimento d'incarico e se il neoassunto si rivela all'atto pratico ben centrato sul ruolo assegnatogli.

Al termine del periodo di prova previsto dal contratto di lavoro, l'inserimento del candidato può considerarsi concluso; insieme all'azienda alcuni consulenti stilano un report di chiusura ricerca ove sono anche evidenziati gli elementi più significativi sul neoassunto emersi durante il periodo di prova.

Nella fase finale della ricerca il consulente ha focalizzato la sua attenzione ed i suoi interventi sul candidato prescelto per ovvie ragioni; ciò non gli impedisce tuttavia di continuare a gestire i rapporti con gli altri candidati contattati nel modo più chiaro e trasparente possibile.

Il consulente che effettua una selezione deve per forza identificare le persone e compiere delle scelte in ogni fase del processo. Solo alcuni tra i candidati intervistati per telefono saranno invitati al colloquio di selezione, solo alcuni tra i candidati incontrati saranno presentati all'azienda, solo uno sarà il candidato prescelto ed assunto. E' opportuno che il consulente non esiti a comunicare le sue decisioni ai candidati esclusi, preferibilmente al termine di ogni fase del processo. Spiegherà quindi le ragioni del mancato invito al colloquio e della mancata presentazione all'azienda. Più articolata sarà invece la risposta ai candidati che hanno effettuato uno o più colloqui in azienda e che alla fine del processo di selezione non sono stati scelti; anche perché l'esclusione di un candidato giunto alle fasi finali della ricerca può essere dovuta a fattori non sempre misurabili e comunicabili verbalmente. Soprattutto per questi ultimi candidati è importante che il consulente comunichi la decisione dell'azienda nei modi più opportuni e con adeguate motivazioni.

L'intervento del consulente anche nelle fasi conclusive della ricerca si rivela quindi di grande utilità sia per l'azienda che per i candidati e le società di RSP mostrano anche in questa fase ulteriori elementi di caratterizzazione e distinzione rispetto agli altri operatori del settore.

20. Il sistema informativo

Il sistema informativo aziendale ha assunto un ruolo sempre più rilevante in ogni attività, in particolare in quelle ove il core business è intimamente legato al trattamento e alla gestione di dati e informazioni. L'attività di RSP implica la gestione di una notevole quantità di documenti ed è quindi tra quelle che più possono beneficiare della introduzione di adeguati supporti informatici.

Consapevoli di ciò, molte società di RSP hanno effettuato continui investimenti con l'obbiettivo di pervenire ad una sempre maggiore integrazione dello strumento informatico nel processo di RSP. Alcune di esse hanno colto l'occasione per reingegnerizzare tutte le fasi del processo, ridefinendo aree, attività e settori merceologici; hanno riclassificato così l'intero archivio ed introdotto nuove metodologie e strumenti di ricerca.

La massa delle informazioni (documenti e dati) in gioco può essere rilevante; una società di RSP di medie dimensioni può ricevere 80-100 CV al giorno spontanei o in risposta ad annunci. Buone o pessime che siano, le modalità di trattamento di queste informazioni condizionano l'esito finale della ricerca e relativi tempi e costi. La gestione di questo voluminoso materiale è divenuto quindi un elemento di criticità o di successo.

L'archivio cartaceo è ormai in via d'estinzione in quanto non risponde più alle esigenze attuali. Un CV che perviene in tale formato, dopo esser stato classificato, può essere archiviato per ordine alfabetico o per data di arrivo, per area e attività di lavoro o per settore merceologico, per tipologia di ricerca o altro ancora. E' quindi rintracciabile con uno solo di questi parametri ma non attraverso tutti

insieme, rendendo difficoltosa la sua estrapolazione. A meno di non duplicare fisicamente il CV per il numero dei parametri evidenziati, soluzione di fatto non praticabile.

I personal computer dei primi anni '90 in uso nelle società di RSP erano equipaggiati con processori, sistemi operativi e dischi fissi che consentivano un primo livello d'informatizzazione. Con l'evoluzione delle tecnologie informatiche si è passati a macchine più potenti, a sistemi operativi più completi con programmi di videoscrittura e di calcolo user friendly. I primi database venivano sostituiti da versioni più moderne ed affidabili ma ogni computer non comunicava ancora con gli altri. I passi successivi sono stati la messa in rete dei PC con conseguente comunione dei dati centralizzati su uno di essi (server), il collegamento della rete interna (LAN) con internet, la reperibilità degli stessi dati sul web per poterne disporre anche in remoto.

L'accesso a internet è oggi un requisito di base del sistema informativo in una società di RSP. Ogni operatore dispone di una propria casella di posta elettronica, sono presenti alcune caselle comuni per la ricezione dei CV, non di rado sono disponibili anche caselle prive del dominio della società di RSP per comunicare con candidati che dispongono della sola E-mail aziendale. Sono sempre più diffuse le linee di trasmissione dati veloci per ridurre i tempi di scarico della posta elettronica, essendo la stessa accompagnata da pesanti allegati. Le società di RSP utilizzano sempre più di frequente i motori di ricerca e database esterni anche per l'acquisizione di informazioni su candidati e aziende. Il web è un'enorme biblioteca dove si possono reperire le notizie più svariate in tempi brevi purché la velocità di connessione sia adeguata.

Le società di RSP dispongono in genere di un sito web cioè di una vetrina di presentazione dei propri servizi; il sito tende a diventare sempre più interattivo con i candidati e con le aziende. Attraverso un'area dedicata alle ricerche in corso, i potenziali candidati possono leggere gli annunci delle posizioni aperte e rispondere o per posta elettronica o compilando una scheda (apply-on-line) inserendo in remoto i propri dati. Le aziende, previa comunicazione di una password, possono accedere ad aree riservate per verificare lo stato delle ricerche in corso ed ogni altra informazione riguardante i contratti in essere.

Moderni database permettono l'accesso anche in remoto attraverso specifiche applicazioni; il consulente può recarsi in altre città, intervistare un gruppo di candidati preventivamente contattati, inserire i relativi dati attraverso il suo laptop direttamente sul server aziendale. Ovunque si trovi, dispone dell'accesso ai dati via internet anche senza un collegamento fisico ad una rete. Con economiche videocamere ed una linea veloce di trasmissione dati, può effettuare dal proprio ufficio una prima intervista audio-visiva in remoto a candidati che dispongono di attrezzature analoghe nella loro abitazione. Le aziende ricevono i profili dei candidati presentati dalle società di RSP per posta elettronica e possono così costruire un loro archivio interno oppure accedere mediante password al database del consulente nell'area di propria competenza.

Le società di RSP ricevono un numero sempre più elevato di documenti non strutturati quali job description ed elenchi di università. A loro volta generano e inviano proposte di mandato, progetti di ricerca, annunci, profili di candidati, condizioni generali dell'incarico, E-mail di esito ricerca per i candidati non assunti e altro ancora.

E' sorta quindi l'esigenza di dotarsi di adeguati supporti informatici non solo per il trattamento dei dati, per loro natura già strutturati, ma anche per il trattamento dei documenti che per loro natura non sono strutturati. Solo una corretta gestione di dati e documenti assicura infatti una efficace individuazione ed estrazione delle informazioni richieste al sistema.

Alcune società di RSP si sono perciò dotate di un sistema di document management che permette l'inserimento, il controllo, l'organizzazione, la ricerca e la distribuzione delle informazioni in modo semplice, rapido ed accurato. Utilizzano motori di ricerca interni simili a quelli presenti su internet, che nottetempo indicizzano ogni tipo di documento; una società di medie dimensioni può gestire oltre 50.000 documenti che possono così essere estratti in pochi secondi.

Più di recente, sono stati introdotti i "cruscotti aziendali", ovvero sistemi di business intelligence che verificano tempi, costi e stato di avanzamento di ogni singola ricerca. Il lavoro di ogni consulente viene quindi ben monitorato come pure la redditività di ogni ricerca. Particolare attenzione è stata infine posta nella gestione delle password, dei livelli di accesso e di tutte le misure da adottare per evitare la distruzione, la sottrazione o l'alterazione dei dati in accordo con le

normative vigenti in materia di sicurezza. Le società di RSP che hanno introdotto da anni moderni supporti informatici non dispongono più di un archivio cartaceo nel frattempo divenuto sempre più obsoleto. Ai candidati che inviano i loro dati per lettera, viene richiesto un nuovo invio degli stessi per posta elettronica. Tali strumenti hanno consentito infine di risolvere uno degli aspetti più problematici dell'attività: l'aggiornamento periodico dei CV. Si possono infatti effettuare mailing in automatico con la richiesta di aggiornamento a gruppi di candidati con un CV antecedente ad una certa data, suddivisi per categorie predefinite quali ad esempio la residenza, l'età, il titolo di studio, la professione.

Come si può desumere da questa descrizione dei sistemi informativi in uso presso le società di RSP, sono notevoli le similitudini con le strutture tecnologiche utilizzate nelle aziende. Le tematiche sono comuni: eliminazione progressiva di archivi cartacei, intranet/extranet aziendali, siti interattivi, controllo di gestione, sicurezza dei dati. E' interessante rilevare come entità di dimensioni così ridotte (il 90% delle società di RSP ha 3 consulenti), tendano ad utilizzare supporti tecnologici così avanzati per migliorare la loro efficienza e soddisfare al meglio le esigenze dei loro clienti. Tali supporti si rendono necessari soprattutto per la cronica carenza di pianificazione degli incarichi; è infatti piuttosto raro che le aziende forniscano previsioni sugli incarichi che intendono affidare alle società di RSP, queste ultime si trovano quindi nella necessità di effettuare le ricerche nei tempi più contenuti senza penalizzare la qualità del lavoro svolto.

Poche aziende dispongono di supporti informatici così evoluti per le ricerche effettuate in proprio; i CV pervenuti attraverso gli annunci solo di rado vengono utilizzati in seguito. Alcune società di RSP hanno messo il loro know-how tecnologico e di processo a disposizione dei clienti per consentire loro di operare in modo efficace e rapido per le ricerche che non intendono affidare all'esterno.

21. La classificazione dei CV

Creare una classificazione dei CV significa ordinare i dati e le informazioni in essi contenuti in categorie ben definite e collegate tra loro; l'obiettivo è quello di poter estrarre i dati o interi documenti in modo agevole secondo uno schema prefissato.

E' opportuno sottolineare ancora una volta che un sistema informativo adeguato è divenuto oggi uno strumento indispensabile per effettuare un'efficace e rapida classificazione dei CV. Come già evidenziato nei capitoli precedenti i crescenti volumi di CV ricevuti impongono tempi di classificazione sempre più ristretti che richiedono l'uso di supporti tecnologici sempre più sofisticati. Il fattore tempo avrà quindi un peso rilevante nell'individuare un efficace modello di classificazione dei CV.

Nel ricevere un incarico, le società di RSP effettuano una ricerca di archivio nel proprio database, secondo alcuni parametri quali ad esempio la fascia di età, il domicilio, il titolo di studio, il settore merceologico, l'area e l'attività di lavoro. Se i CV pervenuti sono classificati secondo questi parametri diventa agevole individuare un loro insieme che risponde a detti requisiti. L'obiettivo è quello di poter estrarre da un database di 40k-50k di CV un insieme di 200-300 documenti per poterli poi analizzare in dettaglio, utilizzando il minor numero di parametri possibile. Vanno quindi individuati quelli ritenuti indispensabili.

La data di nascita è un parametro da classificare in quanto permette di ricercare CV per fascia di età dei candidati; lo stesso dicasi per il domicilio ed i titoli di studio (scuola superiore, diploma universitario, laurea e altro), mentre il luogo di nascita e la residenza non sono dati

indispensabili in fase di prima estrazione. Con moderni supporti informatici si possono creare apposite tabelle contenenti ad esempio tutti i Comuni ed i titoli di studio; ciò renderà più agevole e veloce il lavoro dell'operatore che effettua la classificazione di un CV che dovrà selezionare il dato anziché digitarlo, evitando in tal modo ogni possibile errore.

Il settore merceologico è un parametro altrettanto importante. Non di rado le aziende chiedono che i candidati provengano solo da settori specifici; sorge quindi la necessità di effettuare una classificazione che sia adeguata alle esigenze delle società di RSP. Sono già disponibili sul mercato varie classificazioni quali ad esempio quelle contenute nelle Pagine Gialle; esse sono tuttavia formate da migliaia di voci e ciò richiederebbe lunghi tempi per individuare quelle di proprio interesse ed un elevato addestramento del personale preposto. Diventa quindi più opportuno riunire queste voci in macro-gruppi limitandoli ad alcune decine di nomi (meccanica, informatica, telecomunicazioni, GDDO, banche, assicurazioni, etc). In tal modo i settori ove un candidato ha operato sono facilmente identificabili e l'operazione di classificazione di questo parametro si rivela estremamente rapida.

Lo stesso dicasi per le aree e le attività di lavoro. Occorre uno sforzo di sintesi considerevole per identificare un numero sufficientemente ristretto di aree di lavoro ed all'interno di ogni area un numero altrettanto ristretto di attività di lavoro. Solo a titolo di esempio si potrebbe ridurre ognuno di questi 2 insiemi ad un numero non superiore a 20. Essendo l'attività di RSP essenzialmente rivolta alle aziende, la classificazione delle aree di lavoro sarà effettuata sulla falsariga delle funzioni presenti negli organigrammi aziendali quali ad esempio: ricerca & sviluppo, produzione, legale, qualità, amministrazione, sistemi informativi. Lo stesso dicasi per le attività di lavoro presenti in ogni area; ad esempio per l'area personale & organizzazione saranno inserite le seguenti attività: sviluppo, formazione, organizzazione e processi, amministrazione, ricerca e selezione di personale, servizi generali.

E' evidente che un maggior numero di aree e attività di lavoro permette di identificare un insieme più mirato di CV; il lavoro di classificazione si rivela tuttavia più laborioso senza alcun vantaggio effettivo. Per l'area personale & organizzazione si potrebbero ad esempio aggiungere altre attività quali: costi e budget del personale e

payroll; nelle aziende di grandi dimensioni possono sussistere ruoli così mirati ma non nelle PMI. E' quindi preferibile racchiudere queste attività in un'unica voce (amministrazione) lasciando l'individuazione di ruoli più specifici alla lettura dei singoli CV o ad una ricerca full-text eseguita in automatico dal sistema.

Si è rivelato invece molto pesante classificare i CV con i nomi delle aziende dove i candidati hanno operato. Sono decine di migliaia solo le società di capitale, le stesse possono cambiare ragione sociale e località oppure essere cedute ad altri gruppi; i nomi delle aziende non sono peraltro sempre indicate nei CV. Ove lo sono, diventano facilmente individuabili attraverso una ricerca full-text.

Un buon sistema di classificazione comprende in genere altri parametri importanti quali ad esempio la data del documento, la tipologia di contratto in essere o richiesta dal candidato (a tempo indeterminato, part-time, temporary, etc), l'indirizzo di posta elettronica (per poter effettuare mailing in automatico), la provenienza del CV (spontaneo, da ricerca diretta o in risposta ad un annuncio).

Ogni società di RSP ha originariamente sviluppato un sistema di classificazione molto mirato sui settori merceologici e sulle aree di lavoro ove ha operato in prevalenza. Con gli anni possono tuttavia subentrare nuovi settori e nuove aree, l'introduzione di nuovi supporti informatici può comportare il trasferimento di dati da vecchi a nuovi database spesso diversi tra loro, possono infine emergere nuove professioni e ruoli. Le società di RSP con attività ultradecennale si trovano quindi nella necessità di rivedere e aggiornare il loro sistema di classificazione. Idealmente questo sistema dovrebbe pertanto avere un elevato grado di flessibilità per consentire verifiche ed aggiornamenti periodici senza dover subire radicali trasformazioni.

La classificazione dei CV rappresenta un importante aspetto del processo di RSP e favorisce una rapida immissione ed estrapolazione dei dati e dei documenti. Essa rappresenta un elemento caratterizzante delle società di RSP, le contraddistingue rispetto agli altri operatori del settore, evidenzia ancora una volta la loro contiguità verso le aziende.

22. La normativa del lavoro per le società di RSP

Con la legge Biagi è entrata in vigore nel 2003 una nuova disciplina in materia di occupazione e di mercato del lavoro. L'obiettivo fondamentale della riforma è la realizzazione di un sistema di mercato del lavoro privato volto a garantire flessibilità, trasparenza ed efficienza. Oltre alle nuove forme di contratto (staff leasing, job sharing, job on call) la normativa prevede l'istituzione di albi nazionali di agenzie per il lavoro, di elenchi regionali di operatori accreditati, della borsa continua nazionale del lavoro. E' stata inoltre vietata la ricerca del personale in forma anonima tramite stampa o Internet da parte di soggetti non autorizzati.

Le società di RSP possono quindi continuare a svolgere la propria attività solo se hanno ottenuto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali la relativa autorizzazione per l'iscrizione all'albo delle "agenzie per il lavoro" e l'accreditamento presso la regione di competenza. La normativa prevede che i soggetti interessati richiedano un'autorizzazione provvisoria all'esercizio della loro attività dimostrando di possedere i requisiti previsti dalla legge. Ai fini del rilascio di tale autorizzazione le società di RSP devono predisporre un documento analitico contenente lo statuto della società, l'elenco degli amministratori e sindaci, le sedi legali e operative, la configurazione degli uffici, l'organico aziendale con il numero di dipendenti e/o collaboratori, i relativi CV, il modello organizzativo interno.

Trascorsi 2 anni, le società di RSP possono richiedere l'autorizzazione a tempo indeterminato che resta tuttavia subordinata alla verifica del corretto andamento dell'attività svolta. Dovranno predisporre quindi una relazione analitica dell'attività svolta nel corso

del biennio precedente, secondo un apposito formulario predisposto dal Ministero del Lavoro. Sarà loro cura dimostrare ad esempio che l'attività oggetto di autorizzazione negli ultimi 24 mesi ha riguardato almeno il 50,1% delle attività globali della società. Una volta ottenuta l'autorizzazione a tempo indeterminato, sarà effettuata ogni biennio una verifica dell'oggetto sociale prevalente.

Le società di RSP sono inoltre tenute a rispettare il codice sulla Privacy; devono quindi approntare un documento programmatico sulla sicurezza ove sono indicate le misure minime di sicurezza adottate ai fini della protezione dei dati personali. Tale documento deve evidenziare la tipologia e modalità di ricezione dei CV, le modalità di trattamento dei dati personali, la distribuzione dei compiti e responsabilità all'interno delle strutture preposte al trattamento dei dati, i rischi che incombono sui dati e le misure atte a prevenirli, i sistemi di autenticazione informatica, le modalità e il sistema di autorizzazione.

Un aspetto particolarmente delicato riguarda il trattamento dei cosiddetti "dati sensibili" per l'attività di RSP, quali ad esempio informazioni sull'adesione a partiti politici e sindacati o sulle convinzioni politiche e religiose. Solo alcune società di RSP dispongono nei loro archivi di dati sensibili, in larga misura riguardanti l'appartenenza di candidati alle categorie protette. Nei documenti inviati (CV o lettere d'accompagnamento), i candidati tuttavia forniscono liberamente informazioni su fatti ed esperienze personali (sport, hobby, esoneri dal servizio di leva, abitudini di vita, maternità, incidenti che hanno interrotto l'attività lavorativa) in qualche modo collegabili ai dati sensibili. Diventa quindi opportuno per le società di RSP effettuare una notificazione telematica dei trattamenti al Garante per la protezione dei dati personali con l'indicazione delle categorie di dati trattati.

Molte società di RSP in Italia sono associate ad ASSORES l'Associazione Italiana fra Società e Studi di Consulenza per la Ricerca e Selezione del Personale. Nata nel 1989 essa raggruppa oggi circa 170 associati con oltre 600 consulenti attivi su tutto il territorio nazionale. Ad ASSORES fanno capo quelle società che si sono impegnate a rispettare un codice etico volto ad offrire alle aziende ed ai candidati precise garanzie di professionalità nello svolgimento della loro attività. Tale codice definisce i soggetti, lo schema operativo delle attività di RSP, le incompatibilità con altre attività, i modelli di comportamento

verso i candidati e verso i clienti, gli onorari, le garanzie, i rapporti di lealtà e correttezza verso gli altri associati. Il codice etico è integralmente pubblicato sul sito web www.assores.it ed impegna gli associati ad adottare misure di sicurezza e modalità di trattamento dati molto restrittivi ancor prima dell'entrata in vigore delle nuove disposizioni di Legge.

Come si può intuire, la normativa di Legge sopra descritta ha generato non poche difficoltà alle società di RSP; esse sono in genere strutture di ridottissime dimensioni che non hanno grande dimestichezza sulle tematiche legali. Trattandosi di una normativa recente, alcuni aspetti sono peraltro tuttora in fase di chiarimento. Le società di RSP devono quindi effettuare una serie di adempimenti che appesantiscono considerevolmente l'attività quotidiana.

Per le società che dispongono di un sito web è opportuno documentare l'avvenuta autorizzazione al trattamento dei dati personali e predisporre alcune pagine riguardanti il trattamento degli stessi con adeguate informative. In fase di pubblicazione di ogni annuncio su un sito di lavoro su internet o su un quotidiano occorre comunicare che i dati personali si intendono utilizzabili anche per altre selezioni diversamente non potrebbero essere trattenuti nel database. Occorre inoltre far riferimento alle pagine del proprio sito web per comunicare ai candidati che rispondono all'annuncio i loro diritti e le modalità di trattamento dei dati personali.

I CV ricevuti devono necessariamente contenere l'autorizzazione al trattamento dei dati personali. Visto che buona parte di essi viene oggi veicolata attraverso la posta elettronica, i documenti pervenuti sono in genere privi di firma; firma che andrebbe riprodotta non solo nella parte finale del documento ma anche sotto la dicitura relativa all'autorizzazione. I documenti privi di tale autorizzazione dovrebbero essere rispediti al mittente e non potrebbero far parte del database. Come logica deduzione, tutti i documenti già presenti nel database anche in data anteriore alle disposizioni di legge andrebbero aggiornati o soppressi. Trattandosi di numeri elevati (anche decine di migliaia) una richiesta di aggiornamento avrebbe costi eccessivi e diventa in pratica una strada non percorribile. Sebbene applichino nel quotidiano tutte queste modalità operative, alcune società di RSP chiedono un firma autografa ai candidati intervistati in un documento di presa visione sul trattamento dei dati personali.

I dati e le informazioni ricevute dai candidati sono il vero patrimonio delle società di RSP e come tale esse tendono a custodirlo gelosamente; per tale motivo ogni società di RSP sin dall'inizio della propria attività ha adottato misure di protezione e trattamento dei dati anche a salvaguardia della propria reputazione sul mercato sia verso le aziende sia verso i potenziali candidati. Per molte società di RSP, ed in particolare per i soci che aderiscono da vari anni ad ASSORES e rispettano il relativo codice etico, l'introduzione delle recenti normative sulla materia rappresenta quindi una formalizzazione di metodi di lavoro in larga parte già in essere da vari anni. Ciononostante alcuni adempimenti formali previsti dalla legge comportano un oggettivo aggravio di tempi e costi ed il rischio di pesanti sanzioni amministrative e penali in caso di (anche solo) parziale loro inosservanza. Le ridotte dimensioni ed i limitati volumi di fatturato sviluppati da molte società di RSP non consentono loro di affidarsi a società di servizi o studi legali esterni ai quali demandare un'analisi veramente approfondita su questo tema. Esse si augurano che gli organi preposti alla verifica di tali adempimenti tengano conto delle oggettive difficoltà di tutti i soggetti che operano con strutture così piccole.

La legge Biagi ha l'indiscusso pregio di aver attuato una riforma della disciplina del lavoro definendo la stessa natura dell'attività di ricerca e selezione del personale ed i requisiti necessari e sufficienti per il suo svolgimento. In passato anche persone con eccellenti skills personali e professionali (ad esempio ex dirigenti d'azienda) potevano autonomamente proporsi in tale ruolo senza averne i titoli. Se resa operativa in modo professionale, la regolamentazione delle attività di RSP costituisce un filtro ed un freno salutare volto ad evitare usi e abusi da parte di operatori non qualificati premiando al contrario le società di RSP che da anni operano sul mercato con riconosciuta professionalità.

23. L'evoluzione del mercato della RSP

Le società di RSP hanno operato quasi sempre su incarichi che comportano assunzioni con contratto a tempo indeterminato. Con l'introduzione del lavoro interinale (o temporaneo) si è aperta una nuova stagione con rilevanti effetti sull'evoluzione del mercato del lavoro.

L'obiettivo originario del lavoro interinale era quello di promuovere nuova occupazione soprattutto per persone che non erano ancora introdotte nel mercato del lavoro. Il lavoro interinale era stato quindi concepito come forma d'ingresso di nuovi soggetti a costi più contenuti; secondo alcune stime a suo tempo effettuate il costo aziendale di un lavoratore interinale era (ed è tuttora) inferiore del 22% circa rispetto al costo aziendale di un lavoratore assunto con contratto a tempo indeterminato. Il lavoro interinale doveva quindi rappresentare l'anticamera di un lavoro permanente. Le incertezze sugli sviluppi dell'economia hanno tuttavia spinto un numero sempre maggiore di aziende ad un ricorso massiccio al lavoro interinale; non solo per contenere il costo del lavoro (questo vantaggio di fatto si dimezza dovendo riconoscere un onorario alle società di lavoro interinale) ma anche per aggirare la rigidità dei contratti di lavoro a tempo indeterminato, in caso di possibili future crisi di mercato. Questo timore ha spinto alcune aziende a mantenere un numero elevato di lavoratori interinali nei loro organici, trasformando così di fatto una quota rilevante di costi fissi in costi variabili.

Grazie agli stretti rapporti instauratisi, le società di lavoro interinale si sono nel tempo proposte alle aziende anche per la ricerca di figure professionali di più alto profilo rispetto al passato; complice l'apparente

elevato onorario richiesto dalle società di RSP. L'onorario di queste ultime copre l'intero processo di ricerca e selezione di personale che viene gestito da consulenti di provata esperienza e capacità e da una pluriennale e riconosciuta professionalità. Le società di lavoro interinale seguono invece soprattutto la fase di reclutamento, attraverso giovanissimi addetti spesso neolaureati o con esperienza molto limitata; le rimanenti parti del processo (screening, veri colloqui di selezione, etc) restano di fatto a carico dell'azienda che in genere non quantifica i costi aggiuntivi. Consapevoli di queste lacune professionali alcune società di lavoro interinale hanno di recente acquisito società di RSP per assicurare un servizio qualitativamente più elevato sulle ricerche di personale qualificato, con conseguente slittamento verso l'alto dei costi della selezione.

Il profondo stato d'incertezza sulla situazione economica generale del Paese e la vigente normativa dei contratti di lavoro a tempo indeterminato hanno cioè generato uno sviluppo anomalo e per certi versi distorto delle ricerche di personale effettuate attraverso le società di lavoro interinale; in buona misura ciò è avvenuto anche a scapito delle società di RSP.

Si è ormai consolidata anche la presenza dei siti di lavoro su internet. La loro mission era dichiaratamente quella di coniugare al meglio il mondo della domanda con quello dell'offerta di lavoro attraverso l'uso di moderni supporti informatici. Il loro ingresso nel nostro Paese è stato agevolato in quanto ritenuti (a ragione) un formidabile strumento di incremento dell'occupazione. Nel corso degli anni, tali siti hanno tuttavia proposto alle aziende la gestione in remoto di archivi personalizzati, hanno messo a disposizione delle aziende il loro intero database spesso formato da oltre 100k CV, si sono infine offerti di effettuare anche lo screening dei CV pervenuti in risposta ad un annuncio pubblicato sul loro sito. Le considerazioni effettuate in precedenza sull'esperienza professionale degli operatori nelle società di lavoro interinale sono in larga parte trasferibili al personale dei siti di lavoro su internet. E' indubbio che l'incremento delle attività di RSP attraverso tali siti sia avvenuta anche a scapito delle società di RSP.

Caratteristica comune a questi 2 importanti operatori del settore (società di lavoro interinale e siti di lavoro su internet) è la loro aggressività commerciale. Operando su larga scala e facendo in genere capo a strutture internazionali di grandi dimensioni possono effettuare

investimenti notevoli sulla promozione che non sono in genere alla portata delle società di RSP.

Anche l'affermazione delle società di outplacement ha comportato una riduzione delle attività per le società di RSP. Gli operatori presenti sul mercato appartengono in genere a gruppi internazionali ed usano inviare i CV dei loro amministrati a centinaia di aziende; queste ultime sono così in grado di assumere una persona attraverso questo canale a costo zero. Aziende che assumono persone attraverso le società di outplacement risparmiano l'onorario da riconoscere alle società di RSP ma devono gestire l'iter di selezione internamente e di rado dispongono di una rosa adeguata sulla quale effettuare una scelta. Optano spesso per un unico candidato senza verificare se sul mercato esistono persone analoghe o che meglio rispondono alle loro esigenze.

Lo stato d'incertezza che caratterizza l'attuale situazione economica generale e l'inserimento di nuovi soggetti nel mercato del lavoro ha portato ad un depauperamento dell'attività di RSP. Le aziende da anni ribadiscono la centralità delle RU ma i budget per la RSP sono sempre più ridotti, di gran lunga inferiori a quelli destinati alla formazione e allo sviluppo; è come se una struttura produttiva seguisse solo le lavorazioni sul prodotto e non si occupasse della qualità della materia prima. Tutto ciò ha origini storiche ben definite: le vicende sindacali che hanno caratterizzato il mondo del lavoro negli ultimi decenni hanno spinto le aziende a sviluppare adeguate strategie di relazioni industriali, premiando i propri esperti in tale area delle RU; molti di essi sono divenuti capi del personale. L'attenzione rivolta in questa e in altre direzioni (ad esempio sul costo del lavoro) non ha favorito lo sviluppo di una vera cultura delle RU in azienda com'è avvenuto invece in altri Paesi esteri.

A conferma di ciò, permane ancora nella maggior parte delle aziende l'idea che il processo di RSP possa essere gestito per intero dall'interno. Basta tuttavia riflettere su quanto evidenziato nei capitoli precedenti per comprendere che la RSP richiede competenze e professionalità ben definite e che comporta processi e tempi di apprendimento al pari delle altre attività. Nessuno si sogna ad esempio di affidare in azienda la stesura d'un bilancio ad un venditore o una complessa negoziazione ad un contabile. Molti invece si ritengono in grado di preparare un annuncio da pubblicare, di effettuare screening e colloqui di selezione; o ritengono di poter acquisire gli skills necessari

con un po' di pratica o con un corso teorico. Applicando lo stesso criterio agli esempi di cui sopra si può ben immaginare come verrebbero redatti i bilanci dai venditori e quale risultato emergerebbe da negoziazioni effettuate da contabili.

Le società di RSP ricevono quotidianamente decine di CV che leggono con attenzione ed i loro consulenti effettuano parecchi colloqui di selezione; da queste fonti rilevano moltissime informazioni anche sui criteri di selezione in uso nelle aziende. Non fanno fatica quindi ad individuare candidati tanto validi quanto inadatti al ruolo per il quale sono stati assunti in azienda attraverso uno dei metodi sopra evidenziati. Incontrano ad esempio export manager o direttori commerciali da poco inseriti in nuovi contesti che non provengono dallo stesso settore o da settori simili e che sono quindi consapevoli di non poter raggiungere i traguardi previsti; per tale motivo si rivolgono alle società di RSP per cambiare azienda anche a distanza di pochi mesi dal loro ultimo inserimento. Il danno che ne deriva alle aziende in termini di fatturato e di immagine verso la propria rete commerciale ed i clienti finali è tanto elevato quanto difficilmente misurabile. I consulenti delle società di RSP si dissocerebbero da siffatte scelte per incarichi a loro affidati e sono a conoscenza di innumerevoli casi analoghi riferiti a qualunque altra area di lavoro in azienda.

L'azienda che ha assunto candidati con tali criteri ha risparmiato l'onorario che avrebbe corrisposto ad una qualificata società di RSP ma non può misurare i danni (in genere di gran lunga superiori) provocati da una scelta infelice, i costi di un'eventuale uscita incentivata, i costi di una successiva selezione, i danni di immagine al suo interno. Questi oneri aumentano in proporzione al livello gerarchico della persona inserita.

Sebbene sia oggi in atto una chiara tendenza da parte delle aziende a ricorrere ai nuovi soggetti del mercato del lavoro o ad utilizzare la formula fai-da-te per contenere i costi, oggi più che mai affidare la ricerca di candidati a qualificate società di RSP diventa un investimento che può rivelarsi determinante per il loro stesso futuro.

24. Nuovi rapporti tra aziende e società di RSP

L'attività delle società di RSP ha sempre riguardato in larga misura la ricerca di personale qualificato da assumere con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Le note vicende economiche e monetarie, i fenomeni di de-industrializzazione dei principali Paesi europei, il perdurare dello stato di incertezza generale non consente tuttavia oggi alle aziende di pianificare i propri bisogni di RU; esse sono quindi costrette a fare un uso quasi esclusivo di personale con contratti di assunzione temporanei. Le società di lavoro temporaneo possono fornire alle aziende risorse assunte al loro interno con contratto a tempo determinato ma l'assunzione avviene in genere solo dopo l'accordo con l'azienda cliente. Possono altresì fornire persone assunte al loro interno con contratto a tempo indeterminato (staff leasing) ma questa forma prevista dalla legge Biagi non è ancora decollata in quanto gli oneri a carico di dette società appaiono eccessivi. In entrambi i casi le società di lavoro temporaneo si fanno carico delle incombenze amministrative legate ai contratti di assunzione e le aziende provvedono solo al pagamento delle fatture pervenute. Questo è un indubbio vantaggio per le aziende che comunque restano obbligate in solido verso gli enti di previdenza ed assistenza, devono cioè provvedere al pagamento dei relativi contributi in caso di insolvenza da parte delle società di lavoro temporaneo.

Il costo orario aggiuntivo del lavoro temporaneo è pari a circa 2,5-3 Euro; in relazione alla durata del contratto, peraltro rinnovabile, l'esborso per le aziende può essere comparabile al compenso di una ricerca effettuata attraverso una società di RSP. La flessibilità viene

quindi pagata dalle aziende a caro prezzo. Le società di lavoro temporaneo cercano inoltre di espandere la loro attività anche sulle figure intermedie ma, come si può notare nei Paesi europei ove sono già diffuse da vari anni, non sono strutturate per offrire un servizio realmente paragonabile a quello delle società di RSP. Se intendessero farlo dovrebbero procedere per acquisizioni, creando in tal caso un network parallelo a costi analoghi a quelli delle società di RSP. E' quindi utile per le aziende ricorrere alle società di lavoro temporaneo per le figure di basso profilo e con una marcata localizzazione geografica. Per le figure intermedie si rivela invece più conveniente rivolgersi alle società di RSP anche per i contratti di lavoro temporaneo in quanto tali società sono gli unici soggetti che forniscono un vero servizio completo di ricerca e selezione del personale e non un semplice reclutamento.

Se protratta nel tempo, la scelta di orientarsi sulle assunzioni con contratto a tempo determinato si rivela tuttavia particolarmente delicata per le aziende. Siffatte assunzioni non permettono di perseguire seri piani di sviluppo e formazione; se l'economia dovesse ripartire le aziende corrono il rischio di ritrovarsi con un vuoto generazionale di RU che potrebbe pregiudicare i loro piani di crescita. Affidare gli incarichi di lavoro temporaneo per le figure intermedie alle società di RSP significa avere un valido interlocutore che tiene conto anche di tali importanti aspetti.

Le aziende effettuano sempre più di frequente ricerche di personale (temporaneo e non) attraverso annunci economici e siti di lavoro su internet che poi gestiscono direttamente al loro interno; tendono giustamente ad utilizzare risorse già presenti in azienda in un'ottica di contenimento dei costi. Risparmiano in tal modo il compenso richiesto dalle società di RSP per eseguire la ricerca, compenso che nella pratica è contenuto tra il 10% e il 15% della RAL (retribuzione annua lorda del candidato assunto). La collaborazione con le società di RSP può anzitutto permettere alle aziende di effettuare alcuni risparmi sia sul costo degli annunci sia sulle condizioni di assunzione del candidato prescelto. Il compenso di cui sopra, comunque giustificato dall'intervento, si può quindi ulteriormente ridurre all'atto pratico. Nelle singole ricerche l'opzione "fai-da-te" non genera reali risparmi per l'azienda e le probabilità di inserire persone inadatte senza il filtro di una società di RSP restano elevate e comportano un costo a

posteriori che non ne giustifica il rischio. Su ricerche plurime il budget di spesa si eleva; come già fanno alcune aziende a respiro internazionale, anche in tal caso si può ricorrere alle società di RSP chiedendo la presenza in azienda di un loro consulente remunerato a tempo e non a progetto. I compensi si riducono notevolmente ma non a scapito della qualità del risultato finale.

E' quindi quanto mai opportuno che le aziende e le società di RSP diano vita nel comune interesse a nuovi rapporti come si è già verificato in altri Paesi europei.

Sino ad oggi le aziende hanno raramente parlato di pianificazione delle RU con le società di RSP; gli incarichi sono stati quasi sempre assegnati di volta in volta secondo il fabbisogno. Le società di RSP hanno pertanto avuto non poche difficoltà nel pianificare i loro fabbisogni per rispondere al meglio alle esigenze delle aziende; hanno sempre alternato periodi di grande attività in alcuni mesi dell'anno (facendo fatica a definire gli incarichi acquisiti nei tempi previsti) a periodi di quasi inattività. Una migliore pianificazione permetterebbe alle società di RSP di prevedere e contenere i costi, risparmio di cui beneficerebbero anche le aziende che a loro volta potrebbero contare su una maggiore puntualità nelle tempistiche delle ricerche. Non si tratta di trasmettere alle società di RSP informazioni aziendali riservate, che peraltro ben si guarderebbero dal pubblicizzare; anche i fabbisogni previsti hanno un loro margine di incertezza. Parlarne significa discutere con un partner esterno competente e fidato di numeri e ruoli, verificando modalità, tempi e costi. Le variabili in gioco sono molte: quali e quante ricerche effettuare attraverso annunci o con la ricerca diretta, i periodi dell'anno più indicati, i quotidiani o siti più adatti alla pubblicazione degli annunci. Si possono spesso realizzare economie di scala non marginali rispetto al modo di operare fai-da-te. Una pianificazione delle ricerche permetterebbe di definire un piano dei compensi legato al volume delle ricerche, ai risultati conseguiti o al rispetto del budget iniziale convenuto. Le società di RSP potrebbero strutturarsi sui valori medi dei piani di assunzione delle loro aziende clienti riducendo così gli effetti delle possibili oscillazioni sul numero di incarichi conferiti da una singola azienda.

Una pianificazione degli incarichi non significa necessariamente assegnare tutti gli incarichi alle società di RSP; al contrario può permettere di valutare quali ricerche è più opportuno affidare

all'esterno e quali invece vanno gestite internamente in un'ottica di contenimento di costi, di valorizzazione delle competenze interne ed esterne per assicurare un risultato finale qualitativamente buono. Si stanno affermando anche i cosiddetti incarichi flessibili, ogni ricerca viene cioè suddivisa in singole fasi con tempi e compensi definiti; le società di RSP informano le aziende dell'esito di una fase ed attendono l'autorizzazione a procedere per la fase successiva. Un vero rapporto di partnership può portare aziende e società di RSP a gestire in comune parti di una stessa ricerca che possono riguardare la sola stesura e pubblicazione degli annunci, il solo screening dei CV o i primi colloqui di selezione.

La collaborazione può riguardare anche una vera forma di consulenza; le società di RSP possono fornire assistenza e formazione per le attività interne di selezione, oppure possono dotare le aziende non solo del knowledge ma anche del know-how di cui dispongono per metterle nelle condizioni di operare in modo efficiente nelle ricerche interne. Nelle aziende multinazionali è divenuta sempre più pressante l'esigenza di ridurre i costi fissi sulle attività che non fanno parte del core business proprio per poter concentrare sforzi ed investimenti ove necessitano. Esse quindi coagulano dati sui loro potenziali fabbisogni provenienti da aree geografiche estese (Europa, EMEA o altro) e negoziano le migliori condizioni con network di società di RSP attivi in dette aree; tendono inoltre a ridurre al minimo le loro risorse dirette sulla selezione del personale attuando una vera forma di recruitment outsourcing. Gli incarichi vengono così eseguiti dalle società di RSP che, a seconda della tipologia di ricerca, possono richiedere ai propri consulenti di operare direttamente presso le aziende clienti.

Come si può notare, le forme di collaborazione tra aziende e società di RSP possono essere le più disparate e rispondono praticamente a quasi tutte le esigenze dei clienti. Le aziende sono gli unici interlocutori delle società di RSP e solo queste ultime dispongono di un patrimonio di conoscenze ed esperienze acquisite in tanti anni ed in un settore così mirato.

Se le aziende ritengono che le RU rappresentino la loro principale ricchezza ed intendono realmente rivalorizzarle per esser preparati alle sfide imposte dalla globalizzazione, debbono rivedere il loro rapporto con le società di RSP, superando le diffidenze del passato spesso frutto di luoghi comuni che da anni non hanno più ragion d'essere e cercando

al contrario di utilizzare al meglio le loro conoscenze e la loro tecnologia.

25. I criteri di scelta di una società di RSP

Ogni azienda ha proprie peculiarità che la spingono a proporsi sul mercato ed a relazionarsi con clienti e fornitori in un modo particolare ed univoco. Lo stesso dicasi per le società di RSP che, per le loro ridotte dimensioni, sono di fatto modellate sulla personalità del loro titolare. Non è quindi un caso che alcune società di RSP collaborino solo con alcune aziende, e non con altre, e viceversa.

Le aziende che intendono valutare una società di RSP ai fini di una possibile futura collaborazione hanno innumerevoli elementi di analisi e di verifica.

Possono ad esempio verificare quali sono i settori merceologici e le aree di lavoro ove le società di RSP sono maggiormente presenti. Occorre premettere che, operando a stretto contatto con le aziende clienti, le società di RSP hanno cercato di soddisfare tutte le loro possibili esigenze effettuando quindi ricerche di impiegati, quadri e dirigenti nelle varie aree aziendali. Le società che operano sul mercato da alcuni decenni hanno inoltre vissuto, spesso sulla loro pelle, le ricorrenti ciclicità di molti settori; si sono trovate quindi nella necessità di diversificare la loro attività in più settori merceologici per assicurare così una continuità di lavoro alla loro struttura. E' perciò raro individuare società che operino esclusivamente in un settore specifico e che ricerchino esclusivamente alcune figure professionali.

In larga misura le società di RSP possono essere pertanto considerate generaliste ma tale termine non circoscrive in alcun modo la professionalità acquisita che di fatto è indipendente dai settori merceologici ove le stesse hanno operato in prevalenza. Ciò non toglie tuttavia che, secondo il vissuto di ognuna di esse, sussistano aree ed

attività ove la loro presenza è sempre stata più significativa. Alcune società di RSP sono ad esempio molto introdotte nel settore della GDDO ed hanno effettuato un elevatissimo numero di ricerche di figure commerciali, altre invece conoscono in modo approfondito tutte le posizioni amministrative del settore bancario o assicurativo dove sono molto ben introdotte da vari anni. Le aziende possono quindi verificare quali sono i settori ove le società di RSP hanno operato in prevalenza richiedendo le referenze; non di rado le società di RSP pubblicano sul loro sito i nomi dei principali clienti suddivisi per settore. Inoltre, un breve colloquio del direttore RU o del Responsabile di linea è in genere sufficiente per valutare l'effettivo know-how acquisito dai consulenti delle società di RSP in un settore o ramo aziendale specifico.

Quasi tutte le società di RSP effettuano ricerche di archivio, ricerche attraverso inserzioni e ricerche dirette (head hunting). Anche sotto questo aspetto, è quindi raro che una società operi esclusivamente con uno solo di questi metodi di ricerca. Ciò non toglie che, in relazione alle figure professionali sinora più ricercate, alcune società di RSP utilizzino in prevalenza uno di questi strumenti. Le aziende possono quindi valutare agevolmente anche questo aspetto, verificando ad esempio i volumi delle ricerche eseguite con i vari metodi di cui sopra a partire da una certa data ed approfondendo i contenuti di alcune di esse. Anche in questo caso, un incontro chiarificatore permetterebbe alle aziende di avere ampi ragguagli in merito.

Ogni società di RSP ha modalità operative che ne caratterizzano l'attività e che sono il risultato del loro pluriennale vissuto. Hanno ad esempio un proprio modo di relazionarsi con i candidati e con i clienti e specifiche peculiarità nella gestione dell'intero processo di ricerca e selezione di personale. E' importante che le aziende appurino come vengono eseguite tutte le fasi di tale processo chiedendo ragguagli sui contenuti e sui limiti dell'intervento delle società di RSP, dalla definizione del profilo ideale sino all'inserimento del candidato emergente. E' inoltre opportuno che le aziende prendano visione delle condizioni generali dell'incarico per valutarne i contenuti e l'accuratezza. Possono inoltre richiedere anche alcuni modelli tra i documenti solitamente trasmessi dalle società di RSP, quali ad esempio progetti di ricerca o profili di candidati resi ovviamente anonimi. Un'attenta analisi dei processi interni e dei documenti permette alle

aziende di acquisire una gran mole di informazioni sulle società di RSP.

Le aziende possono acquisire ulteriori elementi di giudizio esaminando il sito web delle società di RSP; esso è infatti una vetrina per eccellenza ed allo stesso tempo un documento di sintesi ove sono evidenziati gli elementi che maggiormente caratterizzano l'attività delle società di RSP. L'impostazione e le dimensioni del sito, l'esposizione dei contenuti, il livello d'interattività con aziende e candidati, la cura per i dettagli, il senso estetico, il livello tecnologico acquisito, le indicazioni sulle posizioni aperte, la presenza di mappe per raggiungere la sede sono solo alcuni degli aspetti che documentano la personalità delle società di RSP.

Raramente capita che manager di aziende visitino la sede delle società di RSP, sebbene questo intervento in loco fornisca alle aziende un quadro veramente esaustivo e spesso determinante ai fini della scelta che intendono effettuare. Possono anzitutto verificare dove è dislocata la sede operativa: in provincia o in città, in centro o in periferia, nei pressi di mezzi pubblici, di stazioni MM, ferroviarie o terminal di aeroporti. Possono verificare se l'edificio è elegante o dimesso, le dimensioni ed il comfort dell'ufficio, il livello d'informatizzazione. Le società di RSP (unitamente ai loro collaboratori) rappresentano l'azienda agli occhi dei candidati in fase di primo colloquio di selezione e ne trasmettono di fatto una prima immagine; è quindi importante che le aziende verifichino se sede e collaboratori sono coerenti con il messaggio che esse intendono trasferire in modo indiretto ai candidati convocati.

E' opportuno che l'azienda approfondisca anche i progressi professionali e manageriali dei titolari delle società di RSP, le motivazioni che li hanno spinti a dare origine alle loro società di RSP, i valori che le caratterizzano, gli obiettivi nel breve e nel medio termine, le modalità di scelta dei collaboratori, le garanzie di stabilità del rapporto e le prospettive di crescita.

Come si può notare, la decisione di ricorrere ad una società di RSP piuttosto che ad un'altra andrebbe soppesata attentamente tenendo in considerazione un elevato numero di elementi; il buon feeling che si instaura tra l'azienda ed il titolare della società di RSP è un elemento sicuramente necessario ma non più sufficiente. E' quanto mai opportuno quindi che le aziende utilizzino criteri di valutazione delle

società di RSP misurati sulle loro specifiche esigenze e facciano riferimento a questi criteri nel valutare o rivedere il loro rapporto con dette società.

Se le RU sono considerate l'asset più importante per la crescita, la scelta di un partner per l'attività di RSP ha valore strategico ed in quanto tale dovrebbe coinvolgere i vertici aziendali.

26. Lavoro o arte

Come ogni altra attività, anche la ricerca e selezione di personale può essere vista come un lavoro da svolgere o come un'arte da praticare. La differenza non risiede nelle capacità intellettuali del consulente o del titolare della società di RSP ma nella passione che ci si mette nell'esercizio della professione.

Qualunque attività o mestiere richiede passione, che non è solo impegno o determinazione o tecnica appresa in un corso o con l'esperienza ma è qualcosa di più: significa "metterci l'anima", riuscire ad esprimere il meglio di sé non perché si deve fare qualcosa ma perché si ama farlo. Amare il proprio lavoro non significa tuttavia restare coinvolti sul piano emotivo; chi opera nel mondo della selezione del personale deve al contrario mantenere un atteggiamento mentale neutro, per favorire una fedele registrazione degli avvenimenti personali e professionali dei candidati intervistati.

Amare questo lavoro significa sapersi rimettere in gioco anche dopo 5.000 colloqui di selezione, nella convinzione che anche dai candidati meno adatti a ricoprire un ruolo specifico possano scaturire nuovi spunti di riflessione. Significa saper prestare la giusta attenzione all'interlocutore in quanto persona prima ancora che candidato e saper prescindere dai titoli accademici o dai possibili prestigiosi nomi di aziende dove ha operato.

Nella vita privata o professionale è capitato a noi tutti di entrare in contatto con operai, artigiani, liberi professionisti, operatori di servizi pubblici. Non occorre essere dei provetti selezionatori per distinguere nel quotidiano le persone che amano veramente il loro lavoro da quelle che più semplicemente lo esercitano. La percezione di solito è netta, le

persone che svolgono con dedizione il proprio lavoro si riconoscono con una certa facilità e di solito sono anche quelle che lo eseguono nel modo migliore; e siamo ben lieti di raccomandarle ai nostri vicini di casa, ai colleghi di ufficio, ai parenti ed amici perché abbiamo stima di loro.

Nei capitoli precedenti, il processo di ricerca e selezione del personale è stato suddiviso secondo uno schema logico e ci si è sforzati di approfondire i vari argomenti con giudizio e comune buonsenso. Il mondo sembra sempre più governato da una fredda razionalità ma gli esseri umani sono in fondo trascinati dalle loro emozioni; in modo più o meno consapevole. Come sostengono i moderni guru della comunicazione, la ragione porta a delle conclusioni ma è la passione che porta all'azione. Chiunque ami il proprio lavoro, dal più umile al più quotato, non esercita solo un'attività: egli crea un'opera d'arte.

Non esiste ad oggi un corso di laurea riguardante la ricerca e selezione di personale; già questo aspetto lascia intuire il potenziale creativo ed evolutivo di tale attività. Sono tuttavia disponibili numerosi corsi o master, essi hanno in prevalenza carattere generalista, sono cioè orientati a fornire una visione d'insieme sulle principali attività delle RU e non trattano quindi unicamente il tema qui affrontato. Consapevole di questa lacuna, ASSORES si è fatta promotrice di corsi mirati alla ricerca e selezione di personale. Chi intende partecipare a corsi o master generalisti fa bene a verificare il livello del corpo docente; possono essere consulenti che effettivamente esercitano attività di ricerca e selezione del personale o insegnanti di altre materie che hanno individuato una fonte aggiuntiva di sostentamento. Tali corsi sono in larghissima misura frequentati da neolaureati; sarebbero ancor più efficaci se seguiti da persone che hanno già avuto una sia pur breve esperienza lavorativa. In ogni caso, al di là dei contenuti teorico-pratici acquisiti in aula, anche tale attività "si impara facendola", ed amandola può diventare un'arte.

Essa si è rivelata particolarmente indicata per persone con cultura umanistica, non sono richieste lauree specialistiche (ad esempio in Psicologia) se non per particolari e ben definiti aspetti quali ad esempio la somministrazione di strumenti diagnostici. Sebbene per comodità di stesura in questo libro siano stati usati termini al maschile, le persone del gentil sesso hanno doti naturali che le rendono particolarmente predisposte al ruolo; hanno in genere migliori capacità di ascolto,

sensibilità, intuito (il famoso intuito femminile), minor coinvolgimento nel rapporto con candidati dell'altro sesso ed un più alto livello di comprensione e di accettazione dell'interlocutore. Non è un caso che le direzioni RU nelle aziende e le società di RSP abbiano una presenza femminile sempre più preponderante.

E' una materia relativamente giovane, suscettibile quindi di grandi sviluppi. La scienza ufficiale promette (ahimè) di dare un notevole contributo; l'amigdala ad esempio è una piccola area del cervello che risponde a stimoli di paura e le persone estroverse hanno un'amigdala più reattiva degli introversi. E' quindi possibile che in futuro sia reperibile sul mercato una molecola in grado di modificare la personalità di un individuo in relazione al ruolo da ricoprire; se un'eventualità del genere dovesse avverarsi, si spera che accada solo a titolo volontario. Un candidato potrebbe quindi recarsi in farmacia prima di sostenere un colloquio di selezione, soprattutto se intende "cambiar mestiere".

Le ultime ricerche nel campo della neurologia hanno mostrato che con la risonanza elettromagnetica è possibile studiare alcuni aspetti della personalità degli individui osservando le reazioni della loro materia grigia. Le società di RSP e le aziende, previo consenso del candidato, saranno autorizzate a "dare un'occhiata" al cervello di un candidato prima di assumerlo ? Il tutto potrebbe essere regolamentato con normative simili a quelle oggi in vigore sulle visite mediche che precedono l'assunzione. Lasciamo le risposte agli sviluppi di una nuova disciplina, la neuro-etica, che si occupa dei rischi connessi con queste nuove ricerche.

Con siffatti strumenti, l'attività di ricerca e selezione del personale raggiungerà livelli di specializzazione oggi inimmaginabili, forse occorrerà essere medici per esercitare questa professione ed i risultati saranno perfetti come i prodotti stampati anziché dipinti a mano; ma sarà sempre più un mestiere e sempre meno un'arte. Nell'attesa ralleghiamoci dell'opportunità di continuare a svolgere tale attività facendo affidamento sul nostro intuito, sull'esperienza, sugli errori accumulati in tanti anni di lavoro con l'auspicio che non si ripetano, sulla passione per questo lavoro, sulla nostra indipendenza di giudizio. Come dice Richard Glen Boire, fondatore del Center for Coognitive Liberty and Ethics, più che la libertà di parola ciò che più conta oggi è la libertà di pensiero.