

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO

FACOLTA DI SCIENZE POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E GESTIONE RISORSE UMANE

**L'AGENZIA DI RICERCA E SELEZIONE:
UN PARTNER STRATEGICO PER L'IMPRESA**

Relatore: Prof.ssa Sabrina COLOMBO

Tesi di Laurea di:

Cristina CARISSIMI

Anno Accademico 2006/2008

Indice

Presentazione

Cap. I. Un approccio teorico

1. Dal fordismo al post-fordismo: il passaggio da forza lavoro a risorse umane
2. La selezione del personale come professione
3. Le società di ricerca e selezione: cenni normativi
 - 1.3.1. L'impatto della riforma Biagi
4. Le società di ricerca e selezione in Italia
5. La persona come portatrice di un vantaggio competitivo

Cap. II. Come opera una società di ricerca e selezione: il caso Heads Hunters

1. Presentazione delle società
2. La relazione tra azienda e società di consulenza
3. L'analisi delle esigenze
4. Il processo di ricerca e selezione
 - 2.4.1. I canali di ricerca
 - 2.4.2. Lo screening dei curricula pervenuti
 - 2.4.3. Il colloquio di selezione
 - 2.4.4. Valutazione e scelta del candidato ideale

Cap. III. Il punto di vista delle aziende clienti

1. Motivi principali per cui un'azienda sceglie di rivolgersi ad un'agenzia di ricerca e selezione
2. Elementi distintivi a seconda del tipo di azienda
 - 3.2.1. I canali di selezione utilizzati
 - 3.2.2. Le differenze nella definizione dei requisiti ricercati
 - 3.3.3. Quali vantaggi ottiene un'impresa dal rivolgersi ad un'agenzia di ricerca e selezione
 - 3.3.4. Il rapporto tra società di consulenza e azienda cliente

Cap. IV. Note conclusive. L'agenzia di ricerca e selezione come partner strategico per l'impresa

Appendice

Riferimenti bibliografici

Presentazione

Il processo di ricerca e selezione è inserito in quell'ampio complesso di pratiche attraverso cui vengono gestiti i rapporti tra impresa e forza lavoro.

L'idea di base che ha ispirato questa tesi deriva dalla volontà di esaminare in modo più completo una realtà conosciuta solo brevemente, grazie ad uno stage curriculare, in un'agenzia di ricerca e selezione. L'esperienza svolta mi ha dato la possibilità di osservare da vicino una delle molteplici attività attraverso cui la gestione delle risorse umane si concretizza. Un'agenzia di ricerca e selezione si pone innanzitutto come risposta alle esigenze di personale di un'impresa e sviluppa con essa un rapporto più o meno stretto, a seconda della concezione che l'impresa ha del servizio utilizzato.

Questa tesi si propone da un lato di offrire una panoramica più generale sulle agenzie di ricerca e selezione, a partire dall'evoluzione del modo di gestire le risorse umane che ha portato alla nascita e alla diffusione di tali società e al loro successivo riconoscimento istituzionale e dall'altro, di analizzare fase dopo fase, le dinamiche, i processi e le valutazioni che vanno ad influenzare la lunga ricerca del candidato ideale. Al selezionatore viene attribuito il ruolo di intermediario del mercato del lavoro, che da una parte mette la propria professionalità al servizio dell'impresa, la analizza e la studia per capirne al meglio le necessità e offrirle ciò di cui ha bisogno, e dall'altra, diventa interlocutore del candidato per comprenderne, oltre che il potenziale profilo lavorativo, le sue aspettative (elemento rilevante per un incontro efficiente tra domanda e offerta di lavoro).

Se il selezionatore diventa una figura chiave nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, questa tesi ha voluto dare spazio anche ad una piccola indagine sul punto di vista di chi in questo incontro, propone le direttive da seguire, vale a dire l'impresa cliente. Alla luce di quanto emerso, questo lavoro si propone di stabilire se un'agenzia di ricerca e selezione possa avere un ruolo importante nelle politiche di sviluppo di un vantaggio competitivo per l'azienda e possa quindi essere considerata un partner strategico per l'impresa stessa.

Pertanto, nel primo capitolo si è scelto di analizzare l'evoluzione nel modo di guardare le risorse umane nel passaggio dal fordismo al post-fordismo e quindi il

delinearsi dell'attività di selezione che poi diventerà appunto una professione. Successivamente si è scelto di porre l'attenzione sugli sviluppi normativi che hanno accompagnato la diffusione in Italia delle agenzie di selezione nonché di fornire una panoramica sulle caratteristiche di tali società, prima più generalmente a livello nazionale e poi limitatamente alla provincia di Milano.

Nel secondo capitolo, si è voluta riportare l'esperienza svolta, definendo passo dopo passo il rapporto che lega una società di ricerca e selezione all'azienda cliente e descrivendo in modo preciso tutte le fasi del processo di selezione, necessarie per individuare il candidato ideale a rispondere alle esigenze dell'impresa.

Il terzo capitolo è stato invece dedicato alle valutazioni delle imprese clienti, che, rispondendo ad una serie di domande, hanno spiegato i motivi che le portano ad affidare ad un'agenzia esterna il delicato compito della selezione e hanno definito, sotto vari aspetti, il rapporto che le lega alla società.

Infine, il capitolo conclusivo ha voluto riassumere quanto spiegato e osservato, per trarre le valutazioni finali sul ruolo strategico dell'agenzia di ricerca e selezione. Partendo dall'analisi del punto di vista dei clienti, emergerà come un'agenzia di ricerca e selezione diventi un partner strategico per l'impresa nel momento in cui questa riesce a riconoscere la professionalità del servizio di cui dispone ed è in grado di sfruttarlo non solo per individuare più rapidamente e adeguatamente la persona adatta a soddisfare le proprie esigenze, ma anche per portare avanti una riflessione su se stessa.

Desidero ringraziare di cuore Lucia e Maria Grazia Fiori per avermi dato la possibilità di entrare nella loro realtà, per avermi seguito costantemente giorno dopo giorno in questa nuova esperienza, mettendo a mia disposizione la loro competenza e professionalità. Le ringrazio, soprattutto, per avermi insegnato ad apprezzare il lato più umano di questa professione, quello che va oltre il semplice incarico di "trovare una risposta" e dà più spazio alle persone e alle relazioni.

Ringrazio la professoressa Colombo per la sua costante disponibilità e gentilezza e infine, ringrazio la mia famiglia e Stefano per essermi stati sempre accanto, per aver sopportato la mia incostanza, per avermi spronato quando credevo di non farcela. Per rendermi conto, ancora una volta, che volere è potere.

I. UN APPROCCIO TEORICO

1. Dal fordismo al post-fordismo: il passaggio da forza lavoro a risorse umane

Il modello di organizzazione “taylor-fordista” ha dominato la struttura economica italiana fino alla fine degli anni '70 del secolo scorso, fondandosi sull'idea per cui le strutture, le mansioni e le procedure di lavoro dovevano essere specificate e razionalmente interconnesse le une alle altre secondo un piano preordinato. Quanto maggiore era la quantità di merce prodotta, tanto più i costi unitari potevano essere ridotti, migliorando la competitività del prodotto sul mercato e di conseguenza i redditi dell'azienda. Maggiore era la standardizzazione, maggiore era il risparmio di tempo e di denaro. Tutto ciò inevitabilmente comportava una razionale e sempre identica divisione del lavoro, che si trasformò nella mera esecuzione di mansioni sempre uguali, in cui trovava occupazione una forza lavoro poco qualificata. Questo tipo di organizzazione rispondeva bene agli obiettivi delle imprese di ottenere una rapida ed esponenziale crescita economica facendo leva sulle economie di scala. Sono gli anni di maggior sviluppo industriale, in cui si afferma la produzione di massa.

All'interno di questo panorama, l'attività di ricerca e selezione del personale era considerata un processo marginale e sporadico (Colombo S., 2006). Taylor sosteneva che la distinzione tra lavoro direttivo e lavoro esecutivo fosse il punto di partenza su cui strutturare l'intera organizzazione della produzione. La scuola taylor-fordista riteneva fosse necessario solo un ristretto numero di soggetti qualificati, chiamati a gestire, coordinare e controllare la grande massa di forza lavoro poco specializzata. Il reclutamento e la selezione delle figure professionali più elevate avveniva nelle normali mansioni di chi operava all'interno della direzione del personale, la quale aveva comunque una funzione prevalentemente amministrativa. La gestione del personale era caratterizzata da un orientamento all'efficienza e al controllo sociale dell'ambiente di lavoro.

L'inizio della crisi del modello taylor-fordista si può far risalire alla prima metà degli anni '70 e, in particolare, in coincidenza con il primo shock petrolifero del

1973. Alle radici della crisi stavano le crescenti rigidità nei rapporti che l'impresa intratteneva sia con il mercato che con il lavoro. Da un lato, la domanda dei consumatori e la competizione con i concorrenti erano sempre meno gestibili con la produzione di massa e dall'altro, le contestazioni per i duri ritmi di lavoro imposti costringevano le imprese a dare sempre più spazio alle richieste dei lavoratori.

In questo clima di tensioni interne ed esterne, la gestione del personale aveva la funzione di coordinare e controllare i lavoratori e di gestire i rapporti sempre più difficili con i sindacati.

Verso la fine degli anni '70 l'ambiente in cui le aziende si trovarono ad operare si fece quindi sempre più complesso e turbolento. Fasi di crisi e processi di ristrutturazione finirono con il mutare la struttura stessa dell'impresa.

L'attenzione si sposta rapidamente dal produttore al cliente: le scelte del singolo consumatore determinano una incredibile variabilità della domanda che cambia profondamente le basi di mercato dell'industria. La necessità di rispondere alle nuove esigenze del mercato pone all'impresa evidenti bisogni di flessibilità operativa, costringendola a rendersi leggera, agile e snella. Questo comporta un enorme serie di mutamenti, anche radicali, a partire dalla struttura stessa dell'impresa che dà meno spazio ai principi della rigidità, della burocrazia e delle economie di scala, riorganizza le proprie dimensioni e si articola in modo da poter recepire al meglio i continui cambiamenti del mercato. Flessibilità, versatilità e collaborazione sono le nuove linee guida. Questo mutamento organizzativo inevitabilmente va ad influire anche sulla qualità stessa del lavoro. "I contenuti si fanno meno manipolativi e più cognitivi, i compiti tendono a essere meno esecutivi ed estranianti, più cooperativi e coinvolgenti e le conoscenze sono in genere meno specialistiche e più polivalenti. Fra i requisiti richiesti, le attitudini stanno diventando importanti quasi come le competenze[...]. Le prescrizioni operative non sono più inderogabili e inflessibili come ieri, per cui il lavoro tende a essere meno livellato e standardizzato, quindi meno piatto e impersonale."(Accornero, 2001)

L'innalzamento dei livelli di istruzione e la diffusione delle nuove tecnologie creano una forza lavoro sempre più qualificata, continuamente richiesta dalle imprese che si trovano in una fase di ristrutturazione e di transizione, dove la collaborazione tra management e linea diventa fondamentale. Inizia a farsi largo

l'idea per cui il ruolo delle persone nell'organizzazione è in realtà molto più importante di quanto si sia fin ora ritenuto; il lavoratore non viene più visto solo come un "esecutore", come mera forza lavoro, ma come una persona che ha delle competenze e delle conoscenze che possono conferire un valore aggiunto all'impresa. Le nuove tecnologie di produzione si traducono nel presupposto per la riaffermazione del lavoratore quale soggetto – e non più oggetto – del processo produttivo.

I cambiamenti in atto nel mercato, nella tecnologia, nell'organizzazione e la crescente quantità di conoscenze che vengono incorporate nei processi lavorativi generano una trasformazione profonda del lavoro creando nuovi profili professionali e modificando le competenze richieste da quelli tradizionali. Si assiste ad una graduale, ma rapida sostituzione delle figure a più bassa qualificazione con figure a qualificazione decisamente più elevata.

La domanda delle imprese è sempre più orientata verso i cosiddetti knowledge workers, termine coniato da Peter Drucker per indicare gli esperti, i professional, i tecnici, ma anche gli impiegati e i venditori qualificati, figure di responsabili di programmi e progetti di innovazione, dotati di conoscenze teoriche strutturate e di significative esperienze e competenze. (Butera, 1998)

Le grandi classi occupazionali basate sulla funzione, sull'ambiente di lavoro, sulla classificazione sociale hanno confini sempre meno netti e la forza lavoro tende a distinguersi in base al livello di qualificazione, alle competenze e al livello di istruzione.

Le figure professionali diventano sempre più "complete", chiamate a spaziare dalle competenze più tecniche a una conoscenza più ampia dei processi di business, dell'organizzazione, del mercato. Le figure commerciali acquisiscono crescenti contenuti professionali e la loro attività è sempre più legata a quella consulenziale e di customer care.

La figura del manager tradizionale viene progressivamente sostituita da nuove figure ad alta qualificazione che svolgono contemporaneamente funzioni professionali, di innovazione di servizi e sviluppo di prodotti e funzioni manageriali, di integrazione, pianificazione e controllo. Anche il lavoro operaio e

impiegatizio viene trascinato in questi cambiamenti, facendosi sempre più polivalente e versatile.

I ruoli di supervisione gerarchica e di controllo intermedio riducono il loro peso o si trasformano gradualmente in ruoli di integrazione e coordinamento.

La forza lavoro occupata in azienda inizia ad essere percepita come risorsa alla quale attribuire importanza uguale agli altri fattori produttivi sin dal momento in cui si programma la sua acquisizione.

Esempio di questa evoluzione nel modo di guardare le risorse umane è il cambiamento della denominazione delle strutture di gestione del personale da Direzione del personale a Direzione risorse umane, nonché il diffondersi dei sistemi di selezione, valutazione e remunerazione del personale. Ora l'obiettivo è "trovare la giusta persona per il giusto ruolo" attraverso test e valutazioni oggettive (Solari, 2004) e per questo la Direzione risorse umane assume sempre più importanza e inizia a ridefinire il proprio ruolo trasformandolo da controllo e gestione di dati in un ruolo di creazione di valore.

Di fronte a tale scenario organizzativo la domanda rivolta alla Direzione del personale non poteva che mutare chiedendo non più solo una gestione delle persone, ma un indirizzo ed uno sviluppo strategico delle stesse. Da qui la valorizzazione degli strumenti di ricerca e selezione, della valutazione del potenziale, della formazione, dell'orientamento, della programmazione delle carriere.

2. La selezione del personale come professione

A seguito di questi mutamenti, la necessità e la possibilità di avere personale qualificato e in grado di adattarsi alle esigenze dell'impresa, insieme a un crescente bisogno da parte di questa di creare un'organizzazione funzionalmente flessibile ed al suo interno indipendente, ha reso importante il momento delle selezioni.

Le esigenze dei datori di lavoro diventano sempre più differenziate e la ricerca di personale non può più essere considerata solo un'attività complementare e secondaria, svolta da selezionatori improvvisati.

Tali esigenze vengono ormai sempre più raccolte e gestite da professionisti della selezione che operano sia all'interno delle aziende, sia in società di consulenza.

A partire dalla seconda metà degli anni '80, le imprese affrontano un graduale e continuo processo di ristrutturazione che vede in primis la ridefinizione delle funzioni di staff e l'esternalizzazione di parte di queste, tra cui la gestione delle risorse umane. Alcuni servizi di staff risultavano infatti particolarmente costosi da mantenere internamente e si trattava inoltre di strutture particolarmente sensibili alle diverse fasi di espansione e contrazione economica. Questo porta le medie e grandi imprese a rivolgersi a società esterne per trovare una risposta alle proprie esigenze di personale. A partire dagli anni '80 quindi le società di consulenza iniziarono ad affermarsi in maniera più continuativa come ambito di intervento nel fabbisogno di personale delle aziende.

Tuttavia questi mutamenti nel modo di gestire le risorse umane non coinvolgono solamente la grande dimensione.

Dalla fine degli anni '70 il tessuto economico italiano inizia a caratterizzarsi per la presenza di numerose imprese di piccole e medie dimensioni concentrate in particolari regioni, molte delle quali realizzarono veri e propri "distretti industriali" specializzati in precise produzioni. (Triglia, 2002)

Si trattava prevalentemente di piccole imprese a conduzione familiare, dove l'intero processo di produzione veniva gestito dal proprietario e pochi collaboratori e dove, inevitabilmente, non erano presenti strutture di staff. Il compito di selezionare la forza lavoro necessaria rimaneva prerogativa dell'imprenditore e solitamente la scelta ricadeva su conoscenti o membri della stessa famiglia. Tuttavia, poteva accadere che per alcune ricerche di personale venissero coinvolte anche le società di servizi alle quali le imprese si rivolgevano, solitamente in appendice ad altre funzioni di consulenza.

A partire dagli anni '80, l'intensificarsi della produzione, l'aumento della concorrenza, lo sviluppo del mercato e di nuove tecnologie e la conseguente necessità di una forza lavoro più qualificata fecero aumentare le difficoltà delle aziende di trovare persone idonee da inserire e così anche dalla piccola impresa aumentò la domanda di servizi di ricerca e selezione. (Colombo, 2006).

Inizia quindi una fase di specializzazione nella gestione delle risorse umane: il processo di ricerca e selezione ritrova una propria identità con la conseguente

nascita di nuove società dedite a questa attività che vedono negli anni '90 il periodo di massima espansione.

Nel momento in cui le esigenze relative alla professionalità e alla competenza delle persone da assumere aumentano progressivamente, aumentano anche i costi derivanti dall'inserimento nell'organico della persona "sbagliata". In un mercato del lavoro sempre più complesso, in cui bisogna saper individuare e scegliere le persone che promettono le migliori performance nel tempo, la selezione non può essere portata avanti in modo superficiale, ma è necessario affidarsi a chi ha professionalità ed esperienza.

3 . Le società di ricerca e selezione: cenni normativi

L'attività di ricerca e selezione nasce come appendice della consulenza, come un servizio aggiuntivo richiesto dalle aziende ai consulenti, visti come gli unici attori in grado di comprendere le esigenze dell'impresa, grazie ad una diffusa conoscenza delle dinamiche di mercato. (Corno, 2005)

E' solo dalla metà degli anni '80 che l'attività di selezione inizia ad emergere come realtà a sé ed inizia ad essere vista come un'opportunità di business, portando le società di consulenza ad affermarsi rapidamente come risposta al fabbisogno di personale nelle aziende. Tuttavia, è soprattutto negli anni '90 che si assiste ad una rapida espansione delle agenzie di ricerca e selezione sul mercato italiano ed è sempre in questi anni che queste società ottengono un crescente riconoscimento istituzionale.

Il costante ricorso da parte delle imprese ai servizi offerti da queste società ha sottolineato il rilevante ruolo che esse ricoprono come intermediari del mercato del lavoro, portando il legislatore a riconoscere la loro importanza garantendo un quadro normativo di fondo che ne definisca la disciplina.

Il primo passo nel processo di identificazione si compie nel 1997 con una serie di provvedimenti legislativi che introducono la disciplina dell'accreditamento ministeriale. L'art.10 del testo legislativo n.469 consente infatti a "soggetti privati, su specifico ed esclusivo incarico del datore di lavoro cliente, di ricercare, selezionare e valutare il personale sulla base del profilo professionale".

Questo primo intervento vuole conferire una forma di riconoscimento all'attività svolta da queste agenzie e prevede che, presentando apposita domanda, il Ministero del lavoro rilasci un provvedimento di accreditamento, dopo aver accertato l'esistenza di specifici requisiti, inerenti la forma societaria, il capitale sociale, il personale e il carattere esclusivo dell'attività di ricerca e selezione.

Un passo ancora più importante fu fatto con la legge n.388 del 2000 che introdusse la fattispecie della società di ricerca e selezione del personale conferendo per la prima volta all'attività di ricerca e selezione un suo riconoscimento giuridico nel nostro ordinamento. A seguito di questa innovazione, il Ministero del lavoro ridefinì i requisiti e le forme del processo di accreditamento per i soggetti che volessero esercitare tale attività. (Corno, 2005).

In questo modo, le società di ricerca e selezione furono distinte dalle altre società operanti nel settore del collocamento – tra le quali le ex interinali – le quali dovevano ottenere invece una vera e propria autorizzazione in quanto “agenzie private del lavoro”.

Con la riforma Biagi e in particolare il D.leg. 276 del 2003, le agenzie di ricerca e selezione vengono equiparate alle altre agenzie di mediazione e istituzionalmente riconosciute come “agenzie per il lavoro”.

Per esercitare la propria attività, le agenzie devono ora ottenere un'apposita autorizzazione dal Ministero del Lavoro, il quale rilascia un'autorizzazione provvisoria della durata di due anni, previa la verifica del possesso di precisi requisiti giuridici, finanziari e professionali. Una volta decorso tale lasso di tempo e verificata l'effettiva attività della società, viene rilasciata l'autorizzazione definitiva.

Tuttavia, si procede ancora ad accreditamento a livello regionale per quelle società che svolgono la propria attività principalmente entro i confini della propria Regione.

Le agenzie per il lavoro che vengono autorizzate o accreditate devono essere iscritte a un apposito Albo istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

I requisiti per ottenere l'autorizzazione sono molto simili a quelli in precedenza necessari per ottenere l'accredimento, tuttavia la legge del 2003 ha introdotto importanti novità riguardo all'esclusività dell'oggetto sociale. Se in passato la

società era vincolata al tipo di attività per cui aveva ottenuto il riconoscimento, ora l'eliminazione dell'oggetto sociale esclusivo consente alle agenzie di svolgere altre attività oltre a quelle autorizzate dal ministero.

Ovviamente l'esercizio non autorizzato di qualsiasi attività è punito con sanzioni penali e amministrative. Queste cautele si rivolgevano principalmente alle agenzie di somministrazione per tutelare i lavoratori che ad esse si affidavano, tuttavia anche per le società di ricerca e selezione l'obbligo vale come garanzia di professionalità nel loro lavoro.

1.3.1. L'impatto della Riforma Biagi

Una volta analizzate le novità introdotte dalla riforma Biagi è importante osservare come questi cambiamenti abbiano influito sull'attività delle agenzie di ricerca e selezione.

Prima della riforma del 2003, la procedura dell'accreditamento ministeriale si era dimostrata uno strumento fondamentale per la ristrutturazione del settore, portando da un lato, le realtà che svolgevano già da tempo l'attività di ricerca e selezione a sviluppare i requisiti necessari per ottenere l'accreditamento e dall'altro, allontanando dal mercato chi svolgeva l'attività di selezione in modo saltuario e aggiuntivo. Se il processo di accreditamento era comunque un'incombenza per la società, questa veniva però compensata con il riconoscimento di una professionalità in un'attività specifica.

Con la riforma Biagi tutto questo viene meno e la cancellazione dell'oggetto sociale esclusivo dà la possibilità di ottenere l'autorizzazione anche a realtà che, oltre ad occuparsi di ricerca e selezione, svolgono altre attività. (Colombo, 2004).

Questo comporta un inevitabile aumento del numero delle società che possono svolgere attività di selezione, il mercato diviene più aperto e aumenta la concorrenza.

Le piccole società di selezione che avevano fatto di questa la loro unica attività si trovano circondate dai grandi colossi del lavoro interinale, le agenzie di somministrazione lavoro, che tra le varie attività svolte si presentano anche come procacciatori di forza lavoro qualificata. Si tratta di una concorrenza portata avanti da strutture molto più forti dal punto di vista delle dimensioni e quindi della

visibilità, elementi che si riflettono inevitabilmente nella possibilità di fornire servizi a costi inferiori.

In un simile contesto, la risposta delle agenzie di ricerca e selezione è solo una: fare leva sulla professionalità del servizio offerto, mettendo a disposizione del cliente delle competenze riconosciute, una conoscenza approfondita del settore, un'abilità dettata dall'esperienza, accanto a una maggiore attenzione alle esigenze, maggiore ascolto delle problematiche, analisi del contesto e quindi una maggiore possibilità di trovare la risposta giusta.

Le innovazioni della riforma Biagi, se da un lato hanno permesso di aumentare l'inclusione istituzionale nel collocamento privato, dall'altro hanno generato confusione tra i ruoli e hanno bloccato il processo di identificazione dell'attività di selezione.

4 . Le società di ricerca e selezione in Italia

Il costante processo di professionalizzazione dell'attività di ricerca e selezione e di gestione delle risorse umane è visibile nel fatto che esistano da alcuni anni delle associazioni di categoria, come è tipico delle principali professioni esistenti, tra cui proprio l'associazione italiana società di ricerca e selezione, Assores.

Basandosi sui dati raccolti da Assores è possibile creare una stima delle società di ricerca e selezione presenti sul territorio italiano e individuarne le principali caratteristiche.

Da uno studio condotto da R.Corno è emerso che il mercato della selezione in Italia è composto soprattutto da piccole e piccolissime realtà concentrate prevalentemente nelle aree a maggiore industrializzazione. Verrebbe da pensare che questa concentrazione possa essere dovuta al fatto che queste società nascono come risposta alle esigenze di personale delle grandi imprese durante la fase di ristrutturazione degli anni '80, anche se, come abbiamo già detto e come potremo verificare nella parte finale del mio lavoro, anche le piccole e medie imprese spesso scelgono di affidare la selezione ad attori esterni.

Un altro elemento che emerge dalla ricerca effettuata da Corno è che queste realtà sono caratterizzate da un'elevata presenza femminile e da un'alta professionalità.

La professione del selezionatore si differenzia dalle professioni più tradizionali per il fatto che non esiste uno specifico percorso formativo che porti un soggetto a diventare “selezionatore”. Le persone che svolgono questo lavoro spesso hanno alle spalle background formativi molto diversi tra loro, che spaziano dalle discipline umanistiche alla giurisprudenza ed economia.

Questo perché l’acquisizione delle competenze non avviene, come è solito, attraverso il canale formativo; il selezionatore accresce la propria professionalità attraverso il lavoro sul campo.

Un selezionatore dovrà sicuramente avere conoscenze organizzative di base e diffuse, dovrà disporre di informazioni chiare e precise su ambiente organizzativo e cultura aziendale, dovrà conoscere il mercato del lavoro e le sue normative, i canali di ricerca, i nuovi ed abituali mezzi di reclutamento, nonché avere un’adeguata consapevolezza del processo globale di ricerca e selezione, tuttavia la sua abilità nel lavoro sarà il frutto della sua esperienza.

Sicuramente egli dovrà saper impostare dei colloqui efficaci sia con committenti che con i candidati, in modo da riuscire ad ottenere il maggior numero di informazioni possibili sia riguardo le esigenze dell’impresa, sia per verificare le aspettative, le capacità e l’attendibilità del candidato, per valutare le possibilità di un suo inserimento nel nuovo ambiente lavorativo.

Tanto più egli riuscirà a raccogliere informazioni importanti, tanto meglio sarà in grado di emettere un giudizio sul candidato, giudizio che andrà poi ad influire sulle dinamiche sia dell’una che dell’altra parte.

Il saper ascoltare e l’essere portati a valutare le persone sono caratteristiche della personalità, spesso più facilmente riscontrabili nelle donne piuttosto che negli uomini; il saper porre le domande giuste e saper interpretare le risposte sono doti che derivano dall’esperienza.

Tra i settori di attività in cui le agenzie operano emergono il settore finanziario, l’informatica, il tessile, l’abbigliamento, il manifatturiero; tutte aree di lavoro in cui sono richieste competenze tecniche e manuali ben specifiche e non facilmente reperibili sul mercato.

Le competenze più richieste sono quelle legate all’area commerciale, al marketing, alla direzione generale e appunto all’area tecnico/produttiva e logistica.

Accedendo alle informazioni raccolte nell'Albo informatico del Ministero del lavoro e nel testo *Gli indirizzi che contano per trovare lavoro*, S.Colombo ha invece svolto una ricerca sulle caratteristiche delle agenzie di ricerca e selezione nella provincia di Milano.

La maggior parte dei risultati raccolti sono in linea con l'indagine più ampia condotta da Corno, pertanto anche da questa ricerca è emerso come l'attività di selezione sia svolta prevalentemente da società relativamente piccole, dove più della metà delle agenzie ha meno di cinque dipendenti e solo il 7% ha più di 15 consulenti.

La piccola dimensione è inevitabilmente legata alla necessità di ridurre al minimo i costi di organizzazione. Anche la diversificazione delle aree di mercato nelle quali ritroviamo queste agenzie, nonché il fatto che esse operino a livello nazionale sono legate alla necessità di rispondere alle fluttuazioni del mercato e quindi alla possibilità di reperire aziende clienti in qualunque settore e regione, date le peculiarità del servizio offerto.

Un'ulteriore caratteristica emersa da questa ricerca riguardo la distribuzione delle agenzie sul territorio evidenzia come il 94% di esse ha sede nel capoluogo lombardo, ad indicare come Milano sia un centro operativo rilevante data la sua importanza economica nazionale ed internazionale, nonché in quanto area di forte attrazione per le attività del terziario.

5 . La persona come portatrice di un vantaggio competitivo

La rilevante attenzione che nei tempi recenti si pone alla gestione delle risorse umane può essere ricondotta a numerose pressioni verso una gestione strategica del rapporto con il personale, considerato una risorsa preziosa nel medio e lungo termine. (Solari, 2004)

Il rapporto tra gestione delle risorse umane e strategia può essere analizzato seguendo due approcci: l'approccio strumentale o l'approccio costitutivo. Mentre il primo concepisce la risorsa umana come un soggetto passivo, sul quale si interviene per far sì che le sue caratteristiche rispondano al meglio alle esigenze del business, il secondo si basa sull'idea che le risorse umane possano intervenire in maniera attiva nella definizione del vantaggio competitivo. La persona viene vista come

portatrice di un valore originario e autonomo, capace di sviluppare e generare competenze e relazioni che apportano un di più all'impresa.

In accordo con il processo resources based, il vantaggio competitivo di un'impresa deriva dalla sua capacità di generare al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative specifiche, difficilmente trasferibili ed imitabili, dove le persone giocano un ruolo chiave per conferire all'azienda un vantaggio sulla concorrenza. In questo modo, la politica di gestione delle risorse umane ha un ruolo costitutivo della strategia. (Costa, Gianecchini, 2005)

In questo contesto, trovano sempre più spazio modelli manageriali che guardano alla gestione delle risorse umane come uno strumento volto ad aumentare la capacità di creazione di valore da parte dell'impresa. Le skills, le esperienze, le conoscenze hanno un valore economico per l'organizzazione che le consente di essere produttiva e adattabile.

Conseguire un vantaggio competitivo attraverso le persone richiede una direzione delle risorse umane che operi in una prospettiva strategica, che sia in grado di ascoltare le esigenze dell'azienda e sappia utilizzare i giusti strumenti per individuare una forza lavoro di qualità. L'investire nelle risorse umane comporta, da un lato la creazione di un sistema efficiente e strutturato per la formazione interna dei lavoratori, dall'altro l'utilizzo dei mezzi più idonei per individuare sul mercato gli individui che detengono le potenzialità e competenze necessarie all'impresa.

In un simile contesto, in cui la persona giusta diventa risorsa fondamentale per il buon andamento dell'impresa, l'affidarsi a un'agenzia di ricerca e selezione diventa un passaggio necessario per lasciar gestire il complicato processo di ricerca a chi ha una professionalità e delle abilità consolidate e riconosciute.

La capacità del selezionatore di individuare le precise esigenze dell'impresa, di analizzare e valutare i diversi candidati per trovare la persona che potrà portare un contributo valido all'impresa, sta alla base del percorso evolutivo che ha portato chi si occupa di selezione del personale ad essere considerato un partner strategico per l'azienda stessa.

II. Come opera un'agenzia di ricerca e selezione: il caso Heads Hunters

1. Presentazione della società

La presente relazione si basa su uno stage curriculare previsto dal corso di laurea in Organizzazione aziendale e gestione risorse umane che aveva l'obiettivo di offrire un primo approccio all'area di lavoro inerente a tale percorso formativo. I contesti lavorativi che offrono la possibilità di avvicinarsi all'area delle risorse umane variano dal poter gestire la domanda e l'offerta di lavoro in un'agenzia di somministrazione, all'operare nella Direzione risorse umane di una grande impresa o ancora, al poter seguire da vicino l'intero processo di selezione in un'agenzia di ricerca e selezione. Convinta del fatto che sarei riuscita ad imparare molto di più partecipando direttamente al processo di selezione, in una piccola impresa piuttosto che in una grande, un'agenzia di ricerca e selezione pareva l'ambiente ideale.

Il 20 novembre 2006 ho iniziato così uno stage presso la Heads Hunters, della durata di 150 ore.

La Heads Hunters nasce a Legnano (Mi) nel 1988 come agenzia di ricerca e selezione di persone qualificate e rientra quindi in quella folta schiera di società relativamente giovani che iniziano a diffondersi in Italia tra gli anni '80 e gli anni '90. Situata al confine tra la provincia di Milano e quella di Varese, si trova ad operare in un ricco contesto fatto di piccole e medie imprese che conoscono il periodo di maggior sviluppo proprio nella fine degli anni '80 e pertanto, si inserisce tipicamente negli aspetti di sviluppo della professione della selezione del personale trattati nel capitolo precedente. Ponendosi come risposta alle problematiche legate alla necessità di nuove figure professionali, la società ha una mission ben precisa: dare "talenti" alle imprese e promuovere la cultura d'impresa nel rispetto della persona e delle sue potenzialità, facendo leva su una conoscenza approfondita del sistema azienda, sul continuo aggiornamento professionale e su valori quali precisione, lealtà, riservatezza ed efficacia delle soluzioni.

Operando in convenzione con Confindustria Alto Milanese e nel rispetto del Codice Etico enunciato da Assores (Associazione italiana società di consulenza direzionale per la ricerca e la selezione del personale), la società offre una serie di servizi quali:

- Progetti di ricerca e selezione di persone qualificate
- Pubblicazione di ricerche di personale per conto dell'Azienda
- Valutazione dei candidati e profilo di personalità (personale e/o tecnico)
- Analisi del clima aziendale
- Valutazione del potenziale e counselling aziendale

Nata su iniziativa di Lucia Fiori, responsabile della selezione, e di Maria Grazia Fiori, che si occupa della parte amministrativo-finanziaria, di comunicazione e marketing, la società riflette a pieno le caratteristiche evidenziate nelle ricerche di Corno e Colombo.

Si tratta infatti di una piccola realtà, sorta in una delle aree a maggiore industrializzazione alla fine degli anni '80, in cui le due responsabili gestiscono l'intera attività, talvolta avvalendosi della collaborazione di un ristretto numero di consulenti. Concorde quindi con i canoni di elevata presenza femminile e professionalità rilevati da Corno. Laureata in Lettere, con una preparazione orientata all'area dell'educazione e della formazione e con un forte interesse per le risorse umane, la Dott.ssa Fiori ha iniziato a svolgere l'attività di selezione in affiancamento a un manager che necessitava di reclutare grandi numeri per lo start up di una nuova società. Successivamente, ha iniziato a cumulare esperienza muovendosi da sola, portando avanti una grossa selezione in ambito finanziario, organizzata con quasi 500 interviste per figure di direttore di banca, responsabile di filiali e di sviluppo. L'esperienza sul campo è stata fondamentale per completare una formazione comunque già fortemente orientata all'area umanistica e, senza dubbio, ha aperto le porte della società a molti altri settori, agendo da promotore dell'immagine dell'agenzia.

Per queste piccole realtà è fondamentale trasmettere alle aziende professionalità e competenza perché è proprio il passaparola tra di esse che spesso procura il maggior numero di nuovi clienti. A questo si è poi aggiunta un'intensa attività di

marketing, mirata a far conoscere al maggior numero di aziende della zona i servizi offerti dalla società.

La Heads Hunters opera soprattutto a livello locale, quindi solitamente nelle province di Milano e Varese, sia per esigenze legate al processo di selezione in senso stretto, che richiede continui colloqui in prima persona con i candidati, ma soprattutto per rispondere alle esigenze delle aziende, che sempre più spesso fanno figurare la vicinanza al luogo di lavoro come requisito rilevante della forza lavoro richiesta.

2. La relazione tra azienda e società di consulenza

Quando un'impresa sceglie di affidare la ricerca e la selezione di una figura professionale ad un'agenzia esterna, mette in moto un lungo processo fatto di considerazioni, calcoli, valutazioni e fasi strettamente interconnesse le une alle altre. Si tratta di un procedimento complesso, continuamente influenzato dai mutamenti del mercato, che quindi varia a seconda delle esigenze delle imprese e delle caratteristiche dei candidati che il selezionatore dovrà esaminare. Affidare la selezione ad un attore esterno non può essere visto solo come uno strumento per liberare l'impresa da un compito difficile qual è la selezione e quindi come un modo per guadagnare tempo delegando ad altri la responsabilità di trovare una risposta alle proprie esigenze. E' vero che l'agenzia di selezione andrà a "sostituire" l'impresa nel lungo processo per arrivare a individuare il candidato idoneo a ricoprire una posizione, ma per fare questo l'agenzia ha bisogno di informazioni, di valutazioni, di una collaborazione continua con l'impresa stessa.

E' importante considerare l'iter di selezione non come un rapporto chiuso che coinvolge solo selezionatore e candidato, ma come un processo più ampio, che può coinvolgere tutta l'impresa e dal quale l'impresa può imparare molto. Diversamente da quanto spesso si ritiene, l'apertura dell'impresa e la sua partecipazione alla selezione è un elemento fondamentale per ottenere la giusta risposta alle esigenze di personale e spesso diventa spunto di cambiamenti e miglioramenti per l'impresa stessa.

La presenza del selezionatore non deve essere limitata alla sola fase di progettazione dell'intervento di selezione e alla presentazione dei risultati, ma deve essere sempre costante, durante tutto l'iter. Questa presenza continua permette al selezionatore di essere stabilmente coinvolto nella vita dell'organizzazione, di osservarne le dinamiche e di intervenire sulle decisioni del cliente, spesso offrendo soluzioni nuove e aprendogli la mente a nuove prospettive e opportunità.

Il selezionatore mette la propria esperienza al servizio dell'intera azienda, non solo per curare la selezione per la posizione vacante, ma anche per consigliare nuovi modi di gestire la situazione. E' così che il processo di selezione diventa strumento per l'azienda per riflettere su se stessa, per prendere in considerazione nuove prospettive e una nuova organizzazione del lavoro, per scoprire modelli nuovi di gestione del personale. (Farnese, 2002)

Spesso accade che il datore di lavoro o il dirigente di linea non abbia le idee ben chiare circa le caratteristiche necessarie per ricoprire una determinata mansione, altre volte l'impresa sa cosa cercare, ma non è detto che quella sia la reale soluzione alle sue esigenze ed è soprattutto in questi casi che le competenze di un selezionatore possono risultare utili. (Colombo, 2006)

Il management dovrebbe affiancare al tradizionale obiettivo valutativo della selezione, un obiettivo strategico di più ampio respiro, che favorisca una gestione delle risorse umane più efficace possibile, nonché una riflessione sull'organizzazione stessa dell'impresa.

Come abbiamo detto, il processo di selezione può essere suddiviso in una serie di attività strettamente interconnesse le una alle altre, raggruppabili in tre fondamentali macroaree:

- Analisi delle esigenze
- L'attività di ricerca
- L'attività di selezione

3. L'analisi delle esigenze

Una delle caratteristiche fondamentali che un'agenzia di ricerca e selezione deve avere è quella di sapere individuare correttamente e tempestivamente le esigenze dell'impresa in modo da poter rispondere in modo soddisfacente alle richieste del cliente. Il rapporto tra agenzia e azienda può assumere un'infinità di sfumature e il ruolo del selezionatore può oscillare da mero esecutore delle esigenze del cliente a reale intermediario del mercato del lavoro, a seconda della rigidità delle direttive aziendali. (Colombo, 2006)

Come ho avuto modo di osservare durante il mio stage, nel momento in cui l'azienda sceglie di affidare all'agenzia un progetto di ricerca, il primo incontro con il committente è di fondamentale importanza, sia che si tratti di un nuovo cliente sia di un cliente già fidelizzato. E' infatti in questa prima fase che vengono scambiate le informazioni fondamentali, sia per definire il profilo della persona da ricercare, sia per capire in che modo organizzare l'intero processo di selezione.

Durante l'analisi delle esigenze dell'impresa, il cliente è chiamato a esporre le proprie necessità individuando le caratteristiche che il candidato dovrebbe avere per ricoprire quello specifico ruolo. Soprattutto nel caso della creazione di una nuova posizione, può accadere che il cliente non abbia le idee ben chiare su cosa cercare e in questi casi è prima fondamentale analizzare la struttura stessa dell'impresa per capire quale figura manca nell'organico e quali funzioni questa figura sarebbe chiamata a ricoprire. Solo una volta individuato il ruolo è possibile definire le caratteristiche di chi dovrà ricoprirlo.

Nella definizione del profilo del candidato, il datore di lavoro o il direttore di linea sarà chiamato a esprimersi su una serie di elementi fondamentali per permettere al selezionatore di impostare correttamente il programma di selezione, tra cui:

Il genere

Uno degli elementi che potrebbe connotare le richieste dei datori di lavoro è legato al fatto che spesso le donne sono considerate adatte a svolgere particolari lavori, solitamente inerenti alla formazione, al rapporto con gli altri e alla comunicazione, mentre vengono escluse da altri. Questa tendenza generale si riflette nelle scelte

sull'istruzione che portano le donne a optare per studi più umanistici o inerenti all'area economica e amministrativa, alimentando la necessità delle imprese di affidarsi a figure maschili per quei lavori che richiedono conoscenze più tecniche. (Reyneri, 2002). E allora ecco che i datori di lavoro indicano la preferenza di una donna per quelle selezioni che riguardano mansioni impiegatizie o di segreteria nell'area commerciale/amministrativa, nonché di customer care, mentre esplicitano una preferenza maschile per lavori più specifici, che richiedono elevate competenze specialistiche, di tipo tecnico o informatico. Un altro elemento che influenza senza dubbio l'inclinazione del datore di lavoro ad assumere una donna è il grande impegno familiare che grava su di essa. Le opportunità lavorative delle donne risultano legate non solo al livello di istruzione, ma anche alle condizioni familiari e in particolare di maternità. Il modello di welfare state italiano è considerato carente dal punto di vista dei servizi di sostegno alla maternità offerti e la famiglia si trova a non avere a disposizione altri appoggi per la cura dei figli se non l'affidarsi alla propria rete familiare. (Reyneri, 2005). Un'azienda che sceglie di assumere una donna si trova di fronte alla possibile inaffidabilità per tutto il periodo di maternità e di cura dei figli, nonché ai limiti di orario e mobilità che ha una persona strettamente vincolata alla famiglia.

Succede quindi spesso che nel definire le caratteristiche del candidato, l'impresa esprima immediatamente le proprie scelte riguardo al genere. Nel momento in cui tali scelte ricadano su una o l'altra parte, il selezionatore saprà a priori che dovrà impostare un programma di selezione idoneo a raggiungere quella particolare fetta di mercato.

L'età

Un altro elemento fondamentale su cui il datore di lavoro è chiamato ad esprimersi riguarda l'età del candidato. Se da un lato l'età viene spesso accomunata all'esperienza e porterebbe le imprese a scegliere un adulto piuttosto che un giovane per ridurre al minimo i costi di inserimento e formazione, dall'altro la scelta riguardo all'età è strettamente connessa al tipo di figura professionale che si sta cercando. Solitamente un'impresa di piccole dimensioni investe poco nella formazione, perché troppo costosa economicamente ed organizzativamente. Queste

aziende hanno esigenze contingenti, che le spingono a voler coprire rapidamente un posto vacante e sono quindi solitamente orientate verso figure già formate, versatili e dotate di provate competenze, tutte caratteristiche difficilmente riscontrabili in un neolaureato. A differenza, nella grande impresa, l'investimento in forza lavoro giovane può essere considerato valido se la persona che si vuole inserire è consapevole delle proprie potenzialità e delle proprie aspettative di crescita, compatibilmente con quanto l'impresa stessa può offrire. E' inoltre possibile che le aziende preferiscano assumere forza lavoro giovane per la loro presunta maggiore flessibilità mentale nell'apprendere una mansione, o per sfruttarne la più facile propensione a spostarsi, non avendo particolari legami e vincoli familiari. (Colombo, 2006)

Molto spesso i giovani neolaureati entrano nelle grandi aziende con contratti di stage, con la speranza che questi sfocino poi in un'assunzione definitiva e che comunque gli permettano di crearsi una certa esperienza e immagine spendibile sul mercato.

Inoltre i limiti imposti dall'età non devono essere solo guardati dal punto di vista di chi è più giovane. Il problema del reinserimento nel mondo del lavoro o del ricollocamento di lavoratori che hanno già superato i quarant'anni è un problema che interessa molte aree del mercato del lavoro, soprattutto quando il lavoratore non ha competenze specialistiche che possano farlo emergere. A parità di competenze, le imprese sono solitamente orientate a scegliere una forza lavoro relativamente più giovane, per il semplice fatto che molto spesso a questa minore età corrisponde anche una inferiore retribuzione. Una scelta contraria è invece solitamente giustificata dalla necessità di trovare figure professionali particolarmente elevate come quadri o manager, che detengono quelle particolari competenze e conoscenze specifiche adatte a rispondere ad una nota esigenza dell'impresa.

L'istruzione e l'esperienza

Il datore di lavoro dovrà poi specificare il livello di qualifica che il candidato dovrà avere e il fattore principale che viene utilizzato come elemento di valutazione meritocratico di un soggetto è il suo titolo di studio. L'utilizzo dell'istruzione come segnale nel processo di selezione può essere ricondotto alla teoria del "capitale

umano”. Diffusasi tra anni '60 e '70 del secolo scorso, essa si basa sulla sostanziale estensione del concetto di capitale, considerando anche le caratteristiche della forza lavoro come un capitale, il “capitale umano” appunto. Le risorse spese per migliorare le proprie competenze aumenterebbero il “valore” del soggetto sul mercato, in termini di produttività. Pertanto, secondo questo approccio, il datore di lavoro avrebbe a disposizione un indicatore delle future prestazioni lavorative di un soggetto: il livello di istruzione raggiunto e il tipo di disciplina studiata sarebbero sinonimi di conoscenza e competenza specifica nello svolgere determinati compiti. Tuttavia, questa teoria considerava l'educazione come una variabile costante, senza tener conto della qualità e delle influenze del contesto socio-culturale in cui essa si sviluppa. Altre scuole di pensiero, considerano addirittura l'abilità e la produttività caratteristiche innate dell'individuo, completamente indipendenti dall'iter scolastico e l'istruzione viene vista come un'istituzione che replica le differenze di genere e classe, trasformandole in differenze di qualifica.

L'orientamento verso un livello di istruzione più o meno elevato è solitamente legato alle dimensioni dell'impresa. Nelle piccole aziende, in cui non ci sono molte possibilità di carriera, dove le posizioni medio-alte di direzione e di controllo sono solitamente occupate dall'imprenditore e pochi collaboratori, difficilmente si avrà bisogno di forza lavoro altamente istruita. E' più facile che questo accada invece nella grande dimensione, dove c'è molto più spazio per la crescita professionale e i ruoli di rilievo sono più numerosi e delineati. Questo meccanismo potrebbe essere legato al fatto che si tende a considerare l'istruzione come un segnale di capacità personale, intesa come capacità di apprendimento, di gestire al meglio una situazione o come misura di responsabilità. Osservando il percorso formativo di un soggetto si potrebbero fare considerazioni sulla sua capacità di risolvere problemi, affrontare ostacoli, impegnarsi nel lavoro e concludere seriamente un percorso.

Un altro elemento che il datore di lavoro è sempre tenuto a specificare riguarda l'importanza o meno delle esperienze di lavoro pregresse. Le esperienze che un soggetto ha maturato in un determinato ambito lavorativo gli conferiscono delle competenze aggiuntive sulle quali egli può investire e di cui il datore di lavoro può disporre a proprio vantaggio. Ovviamente a seconda della posizione che il soggetto dovrà ricoprire, il datore di lavoro delinea un livello minimo di esperienze

richieste. Nelle mansioni più semplici o in quelle particolarmente specifiche, legate strettamente al tipo di attività svolta dall'impresa, il datore di lavoro può non considerare fondamentale un ricco excursus professionale, preferendo un soggetto meno esperto, ma più malleabile e flessibile nell'apprendere il lavoro e quindi più facile da formare direttamente secondo le esigenze dell'impresa. In altri casi è invece preferibile un soggetto con alle spalle una provata esperienza, soprattutto quando l'impresa non vuole spendere tempo e denaro in attività di formazione e affiancamento. Quando si parla di esperienza si fa solitamente riferimento alle attività lavorative svolte in settori coerenti con la propria scelta professionale per periodi non brevi, tuttavia ciò non significa che lavori svolti in altri ambiti, magari durante il periodo di studi, non possono comunque fornire importanti spunti e competenze utili anche per la futura attività. Grande rilevanza viene data all'aver svolto soggiorni di studio all'esterno. Questa esperienza è infatti associata all'acquisizione o al miglioramento della conoscenza di una lingua straniera.

In un periodo di crescente internazionalizzazione delle aziende, la buona conoscenza di una lingua, in particolare l'inglese, è divenuta una competenza necessaria, spesso richiesta dai datori di lavoro.

La personalità e i social skills

Infine può succedere che il selezionatore inviti il datore di lavoro a fornire delle linee guida anche sulle caratteristiche più legate alla personalità del candidato. Ciascuna mansione infatti comporta delle peculiarità specifiche che non si adattano in ugual modo a ciascun soggetto. Ogni individuo ha una personalità con punti di forza e debolezza e attitudini precise e solitamente in base a questi si orienta verso una professione piuttosto che verso un'altra. Le performance di un soggetto dipendono molto da come egli vive il proprio lavoro, pertanto il cliente è chiamato a spiegare quali caratteristiche un lavoratore dovrebbe avere per trovarsi al meglio nel ruolo che dovrà ricoprire. Collegati agli aspetti relativi alla personalità ci sono i social skills, ossia le competenze relazionali, misurate poi dai selezionatori in vario modo. Ci sono tratti della personalità che inevitabilmente influiscono sul nostro lavoro e i selezionatori devono sempre tenerne conto. Queste caratteristiche saranno inevitabilmente valutate durante il colloquio con il candidato, dove il selezionatore

cercherà di rilevare aspetti ed elementi più soggettivi e strettamente legati alla personalità.

Una stretta collaborazione e un intenso scambio di informazioni con l'impresa cliente è necessario, oltre che per definire con precisione i requisiti che l'eventuale candidato dovrà avere, anche per permettere al selezionatore di avere una conoscenza più approfondita possibile dell'habitat nel quale il lavoratore sarà poi inserito. Responsabilità del selezionatore non è solo rispondere al meglio alle esigenze dell'impresa, ma anche garantire all'eventuale candidato un inserimento coerente con le proprie aspettative. Spesso infatti, chi risponde alle ricerche in corso sono lavoratori già occupati, che scelgono di cambiare mansione perché non hanno più stimoli nell'attuale posto di lavoro, perché vogliono provare nuove esperienze o semplicemente perché non si trovano a proprio agio nell'ambiente in cui operano. Pertanto è fondamentale che il selezionatore raccolga il maggior numero di informazioni sia sull'azienda in generale, quindi sui suoi rapporti con l'esterno e sull'immagine che essa trasmette al pubblico, ma ancor di più, nello specifico, sull'ufficio, o comunque sulla singola area di lavoro del soggetto e sul gruppo con cui egli sarà chiamato ad interagire. L'inserimento di una persona in un nuovo habitat è sempre un processo delicato ed è quindi necessario far sì che il nuovo ambiente rispecchi le aspettative del candidato, sia per il benessere dello stesso, sia per soddisfare realmente le esigenze dell'impresa. Un lavoratore che, una volta assunto, non veda soddisfatte le proprie esigenze, diventa un nuovo problema, e un nuovo costo, per l'impresa. Brevi colloqui con i colleghi con cui il candidato dovrà lavorare possono fornire interessanti spunti per capire a fondo le dinamiche interpersonali e le interazioni che si sviluppano all'interno di un habitat di lavoro.

Una volta raccolte queste informazioni e individuate le caratteristiche fondamentali che il soggetto dovrà avere, viene redatta prima una descrizione della posizione, specificando quindi le finalità, le attività e le responsabilità, per poi definire il job profile in cui non compaiono solo le mansioni e i doveri a cui è chiamato il candidato, ma anche gli aspetti più caratteriali e il background che egli deve avere alle spalle.

Successivamente l'agenzia presenta il proprio progetto di selezione all'impresa, definendone l'iter, le garanzie ed il budget; una volta approvato tale progetto ha inizio l'attività di ricerca.

4. Il processo di ricerca e selezione

Il programma di ricerca, per essere realmente efficace, deve svilupparsi in modo differente in funzione di una vasta gamma di fattori, primo tra tutti il diverso tipo e livello delle persone che si vogliono raggiungere. A seconda della posizione ricercata ci saranno distinzioni tra il tipo di fonti da utilizzare, l'ampiezza dell'area geografica su cui effettuare la ricerca e la presentazione dell'azienda e del lavoro ai possibili candidati. Obiettivo fondamentale della ricerca è riuscire a raggiungere e attrarre il maggior numero possibile di candidati ideali.

Pertanto una volta definito il profilo ricercato, il primo problema che la società deve affrontare riguarda la scelta dei canali attraverso cui diffondere le informazioni relative alla ricerca.

2.4.1. I canali di ricerca

I due strumenti principali di cui oggi le agenzie di ricerca e selezione si servono per raggiungere i potenziali candidati sono la stampa e internet.

Quotidiani locali, nazionali e riviste di settore hanno a lungo dominato nel panorama dei mezzi di principale diffusione di informazioni inerenti la domanda e l'offerta di lavoro. Tuttavia, negli ultimi anni, la sistematica diffusione di internet e la costante creazione di numerosi siti web dedicati proprio all'incontro tra le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori ha ridotto di molto il ricorso alla carta stampata.

Come ho potuto osservare durante la mia esperienza alla Heads Hunters, l'uso delle testate di maggior rilievo per la pubblicazione delle ricerche di personale è ormai limitata a poche figure professionali, solitamente di livello molto elevato o che rispondono a canoni ed esigenze particolari. Questo cambiamento è dovuto sostanzialmente ad una questione di costi.

Se in passato la stampa era vista come strumento fondamentale e di maggior rilievo per raggiungere i grandi numeri e determinate figure professionali, ora internet garantisce la stessa, se non ancora più ampia, diffusione a costi decisamente inferiori.

Siti web come catapulta.it, definito la naturale evoluzione sul web del settimanale Lavoro e Carriere (www.catapulta.it) o monster.it, premiato nel 2006 da Il sole 24 ore come miglior sito italiano dedicato al lavoro, con oltre un milione di curricula nel solo database nazionale (www.monster.it/about/), rappresentano un punto d'incontro efficace tra candidati e responsabili delle risorse umane, permettendo a chiunque di inserire il proprio curriculum vitae nel database generale e di inviare la propria candidatura per le ricerche in corso. Per le agenzie di ricerca e selezione essi rappresentano una fonte ricca e inesauribile di profili, offrendo un servizio mirato a far trovare in modo rapido ed efficace i migliori talenti disponibili, a costi contenuti.

Ovviamente, come abbiamo detto, la scelta dei canali da utilizzare è strettamente legata al tipo di ricerca in corso, pertanto l'agenzia può ritenere più o meno idoneo affidarsi a internet o alla stampa a seconda delle caratteristiche della posizione.

Quando all'agenzia è affidata la ricerca e la selezione di operai specializzati e tecnici, trattandosi di figure che richiedono una particolare formazione e precise competenze e data la difficoltà di reperire facilmente sul mercato queste caratteristiche, sarà necessario impostare un programma di ricerca che consenta di sfruttare contemporaneamente più fonti, quindi sia internet che le inserzioni su giornali di settore. Se internet offre una vasta gamma di siti a cui affidarsi, la stampa richiede invece una selezione in base alla portata dei quotidiani disponibili. In questi casi, sarà sufficiente pubblicare su stampa locale o comunque limitata alla provincia, in quanto, trattandosi di figure non particolarmente elevate, i candidati, a parità di retribuzione, saranno propensi a non allontanarsi troppo dal proprio domicilio, nella scelta del nuovo posto di lavoro.

Nel caso di selezioni di personale impiegatizio, la ricerca è ancora più generalizzata, per cui sarà sufficiente affidarsi ad internet per ottenere in breve tempo un'ampia mole di candidature. Trattandosi di una mansione che vede l'impiego prevalente di forza lavoro femminile, la ricerca sarà limitata all'area

locale, vista la preferenza delle donne di trovare un'occupazione vicina al proprio domicilio, in risposta alle esigenze familiari a cui sono legate.

Diversamente, nel caso di ricerche di quadri o manager, il processo di selezione dovrà essere impostato in modo del tutto diverso. Le inserzioni su stampa nazionale possono essere un buon tramite per raggiungere i profili idonei, essendo ancora considerati lo strumento di maggior prestigio per la pubblicazione delle cariche più elevate. Esse sono infatti le più apprezzate dai consulenti e dirigenti per la discrezione e la riservatezza di cui sono portatrici. In questi casi infatti un contatto diretto con l'agenzia è sempre preferito all'invio di un curriculum via internet. L'ampliamento dell'area di ricerca è inoltre giustificato dal fatto che figure professionali simili sono più propense a spostarsi e a cambiare residenza, dietro il corrispettivo di una retribuzione adeguata alle proprie esigenze o con l'aspettativa di fare carriera in un'azienda di prestigio.

Una volta individuato il canale di ricerca idoneo, il passo successivo è redigere un'inserzione che sia il più completo ed efficace possibile, sia nel descrivere le caratteristiche fondamentali che il soggetto dovrà avere, sia nel rendere attrattiva l'offerta per il candidato ideale.

Date le ristrette dimensioni che sia il sito internet che la stampa mettono a disposizione, l'annuncio dovrà essere il più chiaro e conciso possibile, fornendo comunque tutte le informazioni necessarie per soddisfare le richieste dell'impresa. Il selezionatore dovrà incanalare la ricerca verso la giusta fetta di mercato, indicata dalle direttive del cliente, dovendo comunque sempre agire nel rispetto della legge che vieta l'esplicito riferimento al sesso o all'età dei candidati.

2.4.2. Lo screening dei curricula pervenuti

Lo step successivo riguarda la selezione in senso stretto e quindi la scelta dei potenziali candidati idonei tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo è necessaria una fase di pre-selezione, attraverso l'analisi del curriculum vitae o della lettera di presentazione che solitamente vengono inviati tramite mail all'agenzia o, molto più raramente, vengono consegnati a mano alla sede della società. Lo

screening dei curricula pervenuti è necessario per ridurre il pool di candidati attraverso l'analisi di informazioni oggettive, che non consentono feedback e che non sempre sono lineari con le effettive caratteristiche dei soggetti. (Solari, 2004)

Questa incompatibilità emerge soprattutto nella descrizione delle conoscenze di una lingua straniera, spesso giudicate più elevate di quanto siano in realtà.

L'entità delle risposte che pervengono all'agenzia dipende tanto dall'efficacia delle scelte inerenti all'attività di ricerca e quindi all'utilizzo dei canali più idonei e alla chiarezza del messaggio trasmesso, tanto dalle caratteristiche stesse della mansione che si vuole ricoprire: quanto più la mansione richiede competenze precise e caratteristiche non facilmente presenti sul mercato del lavoro, tanto maggiore è la possibilità che i curricula pervenuti siano tutti potenzialmente interessanti, dato che l'annuncio porterà a rispondere solo coloro che detengono quei particolari requisiti. Al contrario, tanto più una mansione ammette caratteristiche più varie, per esempio in riferimento all'istruzione o all'esperienza cumulata, tanto maggiori saranno le probabilità di ricevere un ampio numero di risposte. In particolare, durante questa fase, si pone l'attenzione su elementi più oggettivi, quali l'età, il sesso e la residenza, che come abbiamo visto sono tra i primi requisiti definiti dall'azienda cliente. Questa prima attività permette all'agenzia di individuare potenziali candidati che presentano almeno sulla carta le caratteristiche richieste dall'azienda, facendo attenzione anche al percorso scolastico e all'excurus professionale.

La Heads Hunters dispone inoltre di un proprio data base interno in cui vengono catalogati tutti i curricula pervenuti spontaneamente dai candidati, che ovviamente vengono consultati per ogni ricerca in corso. A seconda della quantità di curricula ricevuti, l'attività di screening richiederà tempi più o meno lunghi. Nel caso di ricerche che portano una notevole mole di risposte, è difficile trovare rapidamente candidati che presentino tutti requisiti richiesti dal datore, pertanto il selezionatore può scegliere di individuare una o due caratteristiche ritenute di primaria importanza rispetto alle altre e, in base alle quali, procede a scartare i candidati che non le possiedono. Da una ricerca condotta da Colombo emerge come il genere, l'età e il livello di istruzione siano elementi rilevanti nel determinare le probabilità dei candidati di essere scelti durante la fase di screening dei curricula. Solitamente vengono preferiti giovani neolaureti, probabilmente perché ritenuti ancora lontani

da eventuali progetti familiari e quindi più disponibili a trasferte o trasferimenti e più facilmente adattabili alle esigenze di flessibilità dell'azienda. Per le donne, la possibilità di essere scelte aumenta se non coniugate. Un altro fattore che influisce fortemente sulla possibilità di essere scelti è il titolo di studio. Solitamente vengono preferiti candidati in possesso di laurea, probabilmente perché l'istruzione viene comunque sempre sentita come un segnale di competenze acquisite e capacità personali, e rilevante è anche la coerenza delle discipline studiate e il voto finale conseguito. (Colombo,2006)

E' importante sottolineare che si tratta di risultati di una ricerca condotta su tre specifiche figure professionali, dai quali le scelte dei selezionatori possono discostarsi a seconda delle peculiarità della posizione da ricoprire. Tuttavia, durante la mia esperienza alla Heads Hunters ho avuto la possibilità di osservare come questi fattori costituiscano realmente un importante filtro per la selezione, come vedremo in modo più approfondito nel capitolo successivo.

2.4.3. Il colloquio di selezione

Una volta individuato un potenziale candidato si procede inevitabilmente ad un primo contatto telefonico. Nel curriculum spesso non sono definiti dei dati salienti, inerenti per esempio l'inquadramento professionale e la retribuzione, che questo primo approccio permette di individuare, oltre a fornire dati inerenti al contatto stesso con la persona, più legati alla sfera personale. L'approccio telefonico è inoltre fondamentale per capire se il soggetto è realmente interessato a questa precisa posizione, rispetto a chi ha un interesse molto tiepido.

Se questo primo approccio risulta positivo, si procede a fissare un colloquio. Un altro scoglio che il selezionatore si trova ad affrontare riguarda proprio la flessibilità del candidato a rendersi disponibile per l'incontro, altro elemento utile per individuare l'effettivo interesse del soggetto.

Il colloquio occupa un posto preminente nell'ambito del processo di selezione, consentendo un contatto umano, immediato e personale con il candidato. L'obiettivo è accertare che il candidato possieda i requisiti necessari per svolgere la mansione, cercando di raccogliere dati che non sono desumibili da altre fonti, che non sono oggettivi e quindi non possono essere misurati esattamente. Questo

approccio è inoltre fondamentale per fornire al candidato tutti i dati sull'azienda e sul tipo di lavoro offertogli, necessari perché possa valutare con piena coscienza la possibilità di farsi assumere.

Il colloquio è quindi il cuore del processo di selezione ed è pertanto fondamentale far sentire la persona a proprio agio, in modo che si apra, che sia se stessa e che spieghi al selezionatore le proprie frustrazioni, situazioni, vissuti e riflessioni che nel tempo ha maturato e che sicuramente è importante recuperare per comprendere le sue esigenze e capire se si troverebbe a proprio agio nel nuovo habitat lavorativo. Il colloquio diventa fondamentale per individuare le motivazioni che spingono una persona al cambiamento, se queste sono semplicemente legate alla volontà di cercare una nuova opportunità di lavoro e la possibilità di mettere a frutto competenze o capacità che nel vecchio ambiente di lavoro non si aveva la possibilità di mettere a disposizione dell'azienda o se sono più strettamente legate a dinamiche interpersonali. Spesso accade che la persona ha bisogno di cambiare perché l'azienda in cui lavora è in crisi ed è quindi costretta a farlo, con tutti i rammarichi che ne conseguono e il pericolo che ciò possa poi diventare motivo di frustrazione, nel momento in cui si troverà in un altro habitat lavorativo. Qui il compito del selezionatore diventa quindi il saper ascoltare, il far parlare il più possibile il soggetto, il saper scavare per raccogliere informazioni che possano essere utili per fornire un profilo il più accurato possibile della persona.

Ciascun selezionatore sceglie di portare avanti il colloquio in modo diversi, a seconda delle proprie esigenze, della propria esperienza e delle informazioni su cui preferisce focalizzarsi. Solitamente le agenzie di ricerca e selezione, come nel caso della Heads Hunters, scelgono di portare avanti colloqui individuali, ritenuti più efficaci per creare quella complicità tra candidato e selezionatore necessaria per conoscere al meglio il soggetto e individuare le caratteristiche più legate alla sfera personale. Le interviste di selezione possono essere strutturate o non strutturate, vale a dire che il selezionatore può scegliere di affidarsi a uno schema o lista di domande predisposto prima del colloquio per incanalare la conversazione, oppure può optare per un'intervista più libera. L'intervista strutturata prevede una serie di specifiche domande a cui il candidato è chiamato a rispondere, venendo meno qualsiasi spontaneità da parte del candidato e qualsiasi flessibilità da parte

dell'intervistatore. Lo svantaggio fondamentale di questo tipo di intervista è che essa impedisce di ottenere informazioni sui campi e sugli argomenti non strettamente previsti dalle domande e di approfondire per ciascun singolo candidato particolari aspetti ritenuti interessanti dal selezionatore. Al contrario, altri selezionatori, come la Dott.ssa Fiori, scelgono un'intervista libera che porta il candidato a parlare più apertamente di sé e dove l'intervistatore si limita ad introdurre gli argomenti e a fornire all'intervistato nuovi spunti per continuare il discorso. Questo approccio non sistematico consente la creazione di un'atmosfera più distensiva e informale, che induce il candidato a parlare liberamente di sé, a esporre i propri pensieri, vissuti e ad entrare in maggiore confidenza con il selezionatore, con la possibilità per lo stesso di ottenere informazioni più numerose e spontanee. Ovviamente questo tipo di intervista richiede una particolare abilità nell'intervistatore nel far sì che il colloquio si concentri su elementi interessanti e cogliere i dati rilevanti che affiorano durante questa fase.

Scopo fondamentale della selezione è distinguere gli individui che possiedono le qualità attuali e potenziali necessarie per ricoprire un determinato ruolo da quelli che non le possiedono. Durante il colloquio, il selezionatore può scegliere di sottoporre il candidato ad alcuni test che hanno proprio la funzione di stabilire queste differenze, accertando l'idoneità o meno del soggetto, analizzando le attitudini e la personalità. Sebbene ne esistano di numerosi tipi, le due famiglie più comunemente utilizzate sono: i test di personalità, che descrivono i tratti innati e legati alla sfera caratteriale, relazionale e affettiva della persona, e i test di abilità cognitive che misurano una qualche forma di conoscenza che l'individuo ha appreso nel passato, sia in forma strutturata (scuola, corsi di formazione), sia in modo informale (precedenti esperienze, lavorative e non). Durante il mio stage ho potuto affiancare la Dott.ssa Fiori durante tutto il processo di somministrazione, analisi e rielaborazione dei test specialistici utilizzati e degli inventari di personalità. Alla Heads Hunters, il test principalmente utilizzato è il *Gordon Personal Profile*: è un test di personalità adatto a quadri, impiegati e manager, che fornisce un punteggio a quattro item di personalità: ascendenza, responsabilità, stabilità emotiva e socievolezza, particolarmente importanti per determinare la capacità di adattamento e l'efficienza in situazioni lavorative o sociali.

Il test può essere definito come una misura oggettiva e standardizzata di un campione di comportamento ed è semplice intuire come la scelta del campione adatto sia fondamentale. Tuttavia è importante sottolineare come i test siano dei preziosi ausili e proprio perché tali non sono né necessari né sufficienti per giudicare una persona. Essi sono un supporto, che può dare il conforto di qualche conferma, facendo emergere dettagli che magari il selezionatore aveva già percepito. Possono essere fonte di nuovi spunti per approfondire con il candidato determinati aspetti che non sono emersi durante il colloquio. Il fatto che un soggetto possieda spiccate attitudini a certi compiti non è sufficiente a garantire con certezza il suo successo sul lavoro perché i fattori che vanno ad agire sul rendimento finale di un soggetto sono numerosi e molto vari. I test sono uno strumento che può portare un miglioramento qualitativo della selezione, ma non influenzarla in modo sostanziale.

2.4.4. Valutazione e scelta del candidato ideale

Una volta concluso il colloquio, il selezionatore procede con la valutazione e l'analisi di tutte le informazioni che sono scaturite nella fase precedente, per arrivare a delineare un profilo il più completo possibile del candidato. Gli elementi che andranno ad influenzare la decisione del selezionatore se il soggetto sia o meno idoneo per ricoprire la posizione vacante variano in relazione alla job e al contesto lavorativo in cui il candidato andrà inserito. Se, come abbiamo visto, durante la fase di screening dei curricula, il selezionatore si sofferma su elementi oggettivi, quali l'età, il sesso o l'istruzione, per scegliere i potenziali candidati, durante il colloquio egli ha la possibilità di approfondire altri aspetti, rilevanti per la particolare posizione da ricoprire. Se alcune mansioni, come quelle più amministrative o tecniche, vedono come requisito fondamentale e discriminante il percorso formativo seguito, nonché le esperienze e capacità cumulate, altre vedono intervenire elementi più connessi alla persona stessa, come la capacità di mettersi in gioco o di raggiungere obiettivi. Nel caso di una posizione inerente all'area commerciale, il selezionatore durante il colloquio potrà verificare, per esempio, l'effettiva disponibilità del soggetto a viaggiare, nonché la sua elasticità di orario. Durante il colloquio, il selezionatore può inoltre analizzare le competenze

relazionali del soggetto, quindi i social skills, la cui importanza varia a seconda della job. Ad un informatico così come ad un impiegato amministrativo sarà richiesta la capacità di lavorare metodicamente, con pazienza e sistematicità, trattandosi di mansioni ripetitive, che richiedono particolari competenze tecniche, precisione e senso del dovere. Al contrario, un ruolo commerciale richiede creatività, dinamismo, propensione alle interazioni; un addetto al marketing deve avere un piglio vivace, effervescente, grintoso, tutte caratteristiche che solo un'interazione faccia a faccia permette di cogliere.

L'analisi degli elementi ottenuti durante il colloquio e i risultati dei test portano il selezionatore ad individuare una rosa di 2-5 candidati, a seconda della figura e delle richieste dell'azienda. Ci sono infatti clienti che hanno bisogno di essere costantemente affiancati nel lungo processo per arrivare a una decisione e che si affidano quasi totalmente all'agenzia, esprimendo la necessità di giungere al numero minimo possibile di candidati tra cui scegliere. Al contrario, altri preferiscono vedere un numero maggiore di candidati e, lavorando in modo organico e razionale sui requisiti che ciascun soggetto possiede, riescono ad effettuare autonomamente la scelta finale. E' di fondamentale importanza che sia il cliente a prendere l'ultima decisione, che viene dettata quasi naturalmente da un feeling personale. Quando l'azienda non riesce a compiere quest'ultimo passo, è importante il supporto continuo del selezionatore, che tira fuori di volta in volta nuovi elementi, nuovi spunti su cui riflettere e lavora step su step per portare il cliente ad avere ben chiara la scelta da prendere.

Una volta che il candidato scelto viene inserito nel nuovo habitat lavorativo è molto importante mantenere per un certo periodo un contatto continuo, sia con il cliente, per valutarne le impressioni e il grado di soddisfazione, sia con il candidato, per affiancarlo in questa fase delicata e ascoltarne le riflessioni.

Soprattutto per una piccola agenzia, la fidelizzazione del cliente è fondamentale, pertanto è importante fornirgli sempre quel servizio che magari non si aspetta, ma che sicuramente apprezzerà. Un contatto costante con l'azienda anche nella fase successiva all'inserimento, rafforza il legame con il cliente, instaurando una fiducia reciproca che va al di là del semplice rapporto di lavoro.

III. Il punto di vista delle aziende clienti

Con un portafoglio di oltre 100 clienti, la Heads Hunters opera ormai da quasi 20 anni seguendo l'iter procedurale descritto nel capitolo precedente, per la ricerca e la selezioni di figure professionali quali impiegati, amministrativi o commerciali, tecnici, quadri e manager con lo scopo di soddisfare le esigenze delle imprese che scelgono di avvalersi di specialisti per attingere a risorse che hanno una elevata professionalità e appartengono a categorie numericamente scarse rispetto alla domanda. Lo stage che ho svolto mi ha dato la possibilità di osservare da vicino questa piccola realtà, collaborando attivamente al progetto di ricerca. Una volta descritte tutte le fasi di questo processo, ho ritenuto opportuno compiere una piccola ricerca tra alcune delle aziende clienti per mettere in luce alcuni elementi inerenti alla fase di selezione stessa, nonché le motivazioni che portano un'azienda ad affidare la ricerca di un candidato ad un'agenzia esterna. Obiettivo dell'indagine è infatti capire se l'utilizzo di un servizio esperto è il risultato di un piano razionale e pensato per garantire un vantaggio all'impresa e se quindi l'agenzia di ricerca e selezione può essere considerata un partner strategico per l'impresa stessa.

Nel definire la rosa di aziende da intervistare, si è cercato di includere caratteristiche specifiche, che potessero in qualche modo rappresentare l'intero portafoglio clienti. Si sono quindi scelte aziende diverse tra loro per dimensione, settore e area di mercato in cui operano, in modo da avere una panoramica più generale e il più possibile completa.

Come abbiamo già detto nel capitolo precedente, la Heads Hunters opera tra la provincia di Milano e Varese, in un territorio caratterizzato da piccole e medie imprese, pertanto nella ricerca si è dovuto dare più spazio a queste dimensioni, pur non mancando interviste ad aziende molto più grandi, che superano anche i 250 dipendenti.

Trattandosi di clienti fidelizzati, che si avvalgono ormai da molti anni dei servizi offerti dalla Heads Hunters, ho trovato ampia disponibilità e collaborazione. La maggior parte delle persone intervistate ha saputo rispondere in modo preciso e dettagliato, fornendo tutti gli elementi richiesti e mostrandosi aperta alla possibilità di ulteriori colloqui.

Come vedremo nel primo paragrafo, ci sono una serie di elementi comuni che portano le imprese a rivolgersi ad un'agenzia di ricerca e selezione, riguardanti in particolare le figure professionali ricercate e i canali di ricerca utilizzati. Nel secondo paragrafo, approfondiremo invece le differenze nelle risposte, cercando di trovare una corrispondenza tra pensieri comuni e peculiarità delle imprese.

1. Motivi principali per cui un'azienda sceglie di rivolgersi ad un'agenzia di ricerca e selezione

In questo paragrafo analizzeremo i motivi principali per cui le imprese scelgono di rivolgersi ad un'agenzia di ricerca e selezione per individuare la persona idonea a ricoprire un determinato ruolo. Cercheremo di soffermarci sui tratti comuni alle diverse imprese e sugli elementi trasversali, che coinvolgono tanto la piccola impresa quanto la grande. Come è emerso dalle risposte dei clienti, l'idea comune è che la scelta dei propri collaboratori costituisce per qualsiasi organizzazione un problema di estrema importanza e delicatezza. Un errore commesso in sede di selezione è suscettibile infatti di conseguenze che, se sono sempre spiacevoli per entrambe le parti, si risolvono comunque in un danno economico per l'organizzazione. Per questo motivo risulta fondamentale saper individuare precisamente le esigenze dell'impresa, capire ciò di cui si ha veramente bisogno e valutare adeguatamente se un candidato potrebbe ricoprire con successo la posizione. Per questi motivi il processo di ricerca non può essere portato avanti con leggerezza e superficialità, ma è necessario affidarsi a chi ha competenze precise e affidabilità.

" le prime ricerche le ho effettuate io direttamente. Le persone che ho selezionato, per quanto potessi avere già un minimo di esperienza, non si sono dimostrate adeguate. Il tutto non è andato in porto e abbiamo perso quattro dipendenti nel giro di due anni. " [int.3]

"essendo un'azienda a conduzione familiare, sorta alla fine degli anni '70, chiaramente la selezione era inizialmente basata soprattutto sulle conoscenze.

Con il passare degli anni e l'espansione e lo sviluppo dell'azienda, un metodo di selezione simile non ha più ragione d'esistere" [int.1]

Spesso la scelta di affidarsi a un'agenzia di ricerca e selezione è legata al tipo di mansione da ricoprire. Molte tra le persone intervistate hanno dichiarato di occuparsi spesso personalmente della selezione, curando in prima persona la fase di ricerca e tutto il successivo processo necessario per individuare il candidato idoneo. Tuttavia, soprattutto per le posizioni medio-alte, l'azienda preferisce non rischiare di portare avanti la selezione in modo autonomo e quindi sceglie di affidarsi ad un selezionatore.

" In genere noi ci rivolgiamo a questa agenzia quando la figura è di tipo medio-alto, vale a dire quando cerchiamo una figura che poi sarà destinata a diventare un funzionario, un direttore di fabbrica o di settore, quindi figure di una certa importanza. [...] Per un problema di capacità di selezione. Talune selezioni le seguo io personalmente, ma non me la sentirei di sviluppare selezioni per ricercare un dirigente specifico, per esempio. Sì, sono convinto di avere le informazioni che mi consentono di valutare una persona, però proprio perché a quel punto, siamo di fronte a un personaggio che avrà nell'azienda un certo costo e una certa posizione, è bene che degli specialisti come la Heads Hunters possano collaborare con noi e mettersi a fianco a noi" [int.4]

Un'ulteriore elemento che accomuna le risposte dei clienti riguarda proprio le figure professionali per cui l'azienda sceglie di rivolgersi al selezionatore. Tutte gli intervistati hanno ammesso di affidarsi ad un'agenzia di selezione per la ricerca di candidati idonei a ricoprire mansioni medio-alte, con figure ricorrenti che spaziano dall'impiegato amministrativo o commerciale, al tecnico con competenze specifiche, all'agente di vendita, a seconda delle caratteristiche dell'azienda. In tutti i casi, la ricerca di figure meno qualificate viene portata avanti o direttamente dall'azienda o rivolgendosi a società di somministrazione lavoro.

Una piccola parentesi aperta durante l'intervista proprio sul ricorso a queste società ha fatto emergere un altro elemento, importante da sottolineare per capire la peculiarità del servizio offerto dall'agenzia di selezione e riconoscere la professionalità di chi svolge questo lavoro. Tre intervistati su otto, che

rappresentano tanto la grande dimensione, quanto la piccola, hanno sottolineato più volte che le agenzie di somministrazione non sono in grado di rispondere al meglio alle esigenze dell'impresa, per la ricerca di figure professionali che non debbano ricoprire semplici mansioni generiche. Mentre un intervistato basa questa affermazione su una reale esperienza che si è dimostrata assolutamente negativa, gli altri due partono da una concezione di fondo per cui un'agenzia di somministrazione si trova a gestire un parco di possibili candidati con poca esperienza e bassa qualifica. L'idea di base sembra essere che di persone qualificate e adeguate a rispondere alle esigenze dell'azienda ce ne sono poche e se qualcuno resta molto sul mercato, tanto da accettare le condizioni sfavorevoli imposte da un contratto di somministrazione, significa che non possiede competenze esclusive e sfruttabili.

" una volta abbandonata la selezione diretta, abbiamo cercato di affidare la prima ricerca ad un'agenzia interinale, quindi abbiamo provato con Adecco e Manpower, che però ci inviavano candidate che non corrispondevano ai requisiti da noi richiesti. Una volta ricevuto il curriculum, senza fare uno screening o un colloquio più adeguato, ci mandavano persone con un'esperienza incompleta o che comunque non rispondevano alle nostre richieste. Selezioni fatte un po' così che ci hanno portato a non tenere più in considerazione l'interinale e siamo passati direttamente alla Heads Hunters " [int.3]

"io personalmente non sono molto convinto, non della serietà di queste agenzie e neppure delle persone [...] però il lavoro interinale oggi gestisce un parco di persone che è molto eterogeneo. Non vorremmo tirarci in casa persone che poi magari non rispecchiano quello che noi realmente cerchiamo" [int.4]

E' inoltre emerso che anche per la ricerca di figure di responsabilità particolarmente elevate come manager o dirigenti, il cliente preferisce gestire la situazione in modo autonomo. Mentre nella piccola-media impresa, tali posizioni sono solitamente occupate dai proprietari dell'impresa e dai familiari dell'imprenditore, nelle imprese di più grandi dimensioni, si preferisce una ricerca interna, basata sulla conoscenza e quindi tali cariche vengono sempre ricoperte da persone che hanno già un rapporto stretto con l'azienda.

"L'head hunting ha dei costi superiori quindi ci si affida ad un'agenzia di selezione se il profilo da ricercare è elevato, come nel caso di un buon livello di commerciale. Per altre posizioni meno elevate, la ricerca sul mercato è più semplice e ci si rivolge ad agenzie di lavoro interinale o tramite l'invio del curriculum direttamente all'azienda" [int.1]

"A seconda della posizione scelgo il canale di selezione da utilizzare. Per particolari posizioni di responsabilità, preferisco affidarmi alla conoscenza diretta, mentre per posizioni sempre medio-alte, ma magari più generiche scelgo di affidarmi all'agenzia [...] per posizioni impiegatizie, tecnici specializzati e assistenza" [int.2]

"Abbiamo sempre utilizzato società di head hunting, agenzie di ricerca e selezione e società di lavoro interinale, a seconda della figura professionale da ricercare e del tipo di contratto che si vuole offrire. [...] nel momento in cui ci interessa un'assunzione a tempo indeterminato, per profili molto tecnici o a livello impiegatizio l'agenzia di ricerca e selezione può essere d'aiuto. [...] In un'azienda a conduzione familiare, le figure di responsabilità, particolarmente elevate sono poche. Per quanto riguarda i manager, spesso si ricorre alla selezione diretta tramite conoscenza. E' la proprietà che si occupa di questo tipo di assunzioni " [int.5]

Infine, tutte le imprese hanno sottolineato l'importanza del primo contatto con l'agenzia per l'analisi delle esigenze e la definizione del profilo del candidato. Tutti gli intervistati hanno individuato in questo primo step, il punto di partenza fondamentale per orientare la ricerca in modo efficiente e raggiungere l'obiettivo desiderato. Spesso le aziende hanno già chiare le caratteristiche che il candidato dovrà avere ed il ruolo che egli andrà a ricoprire, trattandosi spesso di figure che vanno a sostituire una persona già presente in azienda e che svolgono funzioni ben precise e stabilite. Può capitare, però, che le esigenze dell'impresa risultino definite solo in parte e, in questi casi, l'assistenza del selezionatore diventa necessaria per delineare nel dettaglio i requisiti specifici che il candidato dovrà avere. Spesso i dirigenti o i direttori di linea non riescono a definire con precisione e chiarezza ciò di cui realmente l'azienda ha bisogno, non solo limitatamente alle caratteristiche del

soggetto, ma in modo più ampio in relazione alla posizione che egli dovrà occupare. Ovviamente a seconda del tipo di azienda e della mansione da ricoprire, l'attenzione potrà essere orientata verso elementi più legati alla personalità del soggetto, piuttosto che su criteri più oggettivi, inerenti alla formazione, all'esperienza e alle competenze.

"data la peculiarità dell'attività svolta dall'azienda, le figure ricercate hanno spesso caratteristiche precise e non facilmente riscontrabili sul mercato. Pertanto l'impresa ha esattamente idea di quello che vuole e da le caratteristiche alla società. [...] Dobbiamo tracciare quello che è il profilo del candidato, a seconda delle nostre necessità. Il profilo deve essere il più dettagliato possibile, trattandosi di ricerche mirate, orientate alla ricerca di persone che devono avere determinate competenze perché entrano a pieno titolo nell'azienda e devono dare una certa resa e un certo profitto nel breve periodo. L'azienda traccia quindi un primo profilo e lo definisce nel dettaglio durante l'incontro con il selezionatore." [int.1]

"il primo passo fondamentale è definire il profilo, con il coinvolgimento di tutte le figure interne che si troveranno a gestire o ad avere contatti con la risorsa, per cercare di capire di cosa abbiamo bisogno e quali devono essere le caratteristiche sia della persona, ma anche del ruolo che dovrà svolgere. La cosa più difficile per noi oggi è contattare il selezionatore e spiegare le nostre necessità, come definire la risorsa che ci occorre anche per incanalare la ricerca e facilitare la selezione. Cercare di dare un profilo abbastanza mirato non è sempre così facile. Questo, secondo noi, è un po'uno dei punti critici: prendere coscienza delle proprie necessità. [...] non si può avere tutto e quindi bisogna capire quali sono le cose importanti a cui non si può rinunciare" [int.5]

2. Elementi distintivi a seconda del tipo di azienda

Alle aziende clienti sono state rivolte una serie di domande per rilevare informazioni riguardanti sia il processo di selezione in senso stretto, sia a livello più generico, il rapporto tra azienda e agenzia. I dati raccolti permettono di mettere a confronto le diverse imprese, evidenziando tratti distintivi e peculiarità della piccola dimensione, non presenti nella grande e viceversa. Ulteriori distinzioni

possono essere fatte tenendo conto del settore e dell'area geografia in cui le imprese operano, che possono influenzare le decisioni dei clienti soprattutto relativamente alle caratteristiche dei candidati da ricercare.

3.2.1. I canali di selezione utilizzati

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, tutti gli intervistati hanno ammesso di utilizzare i servizi offerti dalle società di ricerca per figure professionali medio-alte, preferendo invece portare avanti la selezione in prima persona per figure di particolare responsabilità o affidarsi ad agenzie di lavoro interinale per posizioni più basse.

Proprio il ricorso a questo tipo di agenzie ha un'influenza diversa sulle specifiche aziende, soprattutto a seconda del settore in cui operano e quindi delle mansioni da ricoprire. Le aziende che operano in settori particolari, in cui sono presenti picchi di lavoro dovuti a stagionalità o a specifiche ricorrenze (per esempio, il settore alimentare, in corrispondenza di particolari periodi dell'anno, o quello calzaturiero, in corrispondenza di fiere o particolari esposizioni) hanno spiegato di aver utilizzato il lavoro interinale per far fronte a queste maggiori necessità di forza lavoro. Trattandosi, per la maggior parte, di personale poco qualificato, l'azienda non ha ritenuto necessario sopportare i costi di un'agenzia di ricerca, ritenendo sufficiente il servizio offerto dall'agenzia di somministrazione.

"ci siamo rivolti anche ad agenzie di lavoro interinale per far fronte a particolari picchi di lavoro, ma comunque sempre per figure più comuni, di livello più basso, che richiedevano meno competenze o qualifiche specifiche"
[int.6]

"In caso di picchi di lavoro, si è fatto molto ricorso al lavoro interinale. Se ho bisogno di una persona che non abbia particolari requisiti inerenti l'istruzione o l'esperienza, che svolga un lavoro a tempo determinato, in questi ultimi anni siamo andati verso il contratto di somministrazione. Dà una certa elasticità in certi momenti di mercato. " [int.5]

3.2.2. Le differenze nella definizione dei requisiti ricercati

Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, le figure professionali per la cui ricerca le aziende scelgono di rivolgersi all'agenzia di selezione variano dall'impiegato commerciale o amministrativo, al tecnico specializzato piuttosto che all'agente di vendita, a seconda delle peculiarità dell'azienda.

Elementi particolari sono emersi in riferimento alle risposte date dagli intervistati su quali sono le caratteristiche primarie su cui si concentra l'azienda nella definizione del profilo del candidato ideale.

E' emerso che nelle piccole imprese si dà ampio spazio sia agli elementi legati all'istruzione e alle competenze, sia a caratteristiche più personali, come per esempio all'età o al sesso. E' evidente come in una piccola impresa, dove ciascuna persona svolge un ruolo rilevante e su cui grava una parte consistente dell'azienda stessa, il trovare una persona che non solo risulti adatta nel suo lavoro e quindi abbia le competenze necessarie per svolgere al meglio la sua funzione, ma che riesca anche ad integrarsi al meglio con il resto del gruppo, è di importanza fondamentale. Una piccola impresa giovane e dinamica, in cui risulta fondamentale la collaborazione continua di tutto lo staff, imposterà dei parametri precisi inerenti anche all'età e alle sfumature caratteriali, per individuare un candidato che si inserirà perfettamente nel gruppo. Spesso la definizione di un particolare range d'età è dettato dalla necessità di rispettare precisi equilibri interni.

Sempre nella piccola impresa risulta inoltre più forte e ancorata l'idea già descritta nel capitolo precedente, per cui determinate mansioni appartengono più agli uomini che alle donne e viceversa. Pertanto in base alla posizione da ricoprire, verrà espressa la necessità di individuare una figura femminile piuttosto che maschile.

"la nostra azienda è un po' particolare, perché è un'azienda piccola, fortemente dipendente dalla casa madre tedesca e perché si tratta di un'azienda giovane che deve ancora crescere molto e io sono anche giovane come direttrice, le esigenze sono molto particolari. Nella definizione del profilo, inseriamo requisiti tassativi, inerenti l'età. Servono persone giovani, che non abbiamo grossi impegni personali, figli o anziani da curare. Abbiamo bisogno di personale affidabile, con un'ottima conoscenza della lingua. [...] persone oltre i quarant'anni tendiamo a non prenderle in considerazione, per evitare problemi di interazione con le altre persone all'interno dell'ufficio" [int.3]

"soprattutto in un'azienda di dieci dipendenti dove se perdi una persona perdi il 10% dell'azienda è importante analizzare anche l'aspetto più caratteriale delle persone per trovare quella che si può inserire al meglio nell'azienda. [...] al cercatore di teste puoi dare direttive precise su dove andare a mirare e loro, con una serie di artifici, riescono ad arrivare dove io da solo non potrei arrivare. Parlo di alcune caratteristiche legate per esempio al sesso. A me che mi venga un tecnico donna, insomma.. la vedo più portata verso un'altra funzione" [int.2]

Questa attenzione agli elementi più personali e caratteriali è meno forte nelle aziende di dimensioni maggiori, dove ci si concentra soprattutto sulle competenze e conoscenze e sull'istruzione. Questo è forse dovuto al fatto che nella piccola dimensione, la persona si trova a ricoprire un ruolo più versatile, di più ampio respiro, che richiede continue interazioni con il resto del gruppo e spazia tra le diverse aree di competenza. Nella media e grande dimensione, solitamente ognuno ha competenze più precise e definite, ricopre un ruolo stabilito e di conseguenza si dà più importanza all'istruzione e alla formazione specifica per quel ruolo.

"cerchiamo di far capire all'agenzia quali sono le qualità della persona che cerchiamo. Fissiamo quei paletti, dove per paletti intendiamo quelle indicazioni inerenti alla formazione, alle competenze specifiche del settore di attività, talvolta all'età.[...] non al sesso, perché fortunatamente noi non abbiamo mai creato differenze tra uomo e donna e le ricerche sono sempre costantemente aperte " [int.4]

Infine un'ulteriore caratteristica dell'azienda che può andare ad influire sulla definizione del profilo del candidato riguarda l'area geografica in cui questa opera. Le imprese di tutte le dimensioni che hanno filiali, piuttosto che contatti, o distribuiscono all'estero includono sempre la conoscenza di una lingua straniera (solitamente l'inglese) come requisito fondamentale richiesto.

3.2.3. Quali vantaggi ottiene un'impresa dal rivolgersi a un'agenzia di ricerca e selezione

Quando un'impresa sceglie di affidarsi ad un'agenzia di ricerca e selezione, inevitabilmente sostiene dei costi inerenti all'utilizzo di un servizio. Durante l'intervista è stato chiesto ai clienti di specificare quali vantaggi ottiene un'impresa da questo investimento, sia in termini economici che organizzativi. Le risposte sono state molteplici e permettono di inquadrare i diversi modi di pensare delle aziende a seconda di particolari caratteristiche.

Una delle risposte più frequenti, che accomuna la grande maggioranza degli intervistati riguarda la qualità del servizio offerto e la possibilità di accedere a risorse pregiate, difficilmente individuabili sul mercato.

Soprattutto nelle imprese di medie-grandi dimensioni, va sempre più diffondendosi la tendenza ad avvalersi di specialisti per tutte quelle attività che non rappresentano il core business dell'azienda, con gli evidenti vantaggi che offre un servizio esperto. Inoltre un'agenzia di ricerca e selezione ha la possibilità di accedere più facilmente a quelle risorse "pregiate", difficilmente rintracciabili sul mercato del lavoro, che solitamente includono persone già occupate e orientate a cambiare posto di lavoro. Il selezionatore ha la professionalità e le competenze necessarie per muoversi nel mercato del lavoro, raggiungendo in modo adeguato la controparte, con la possibilità di ottenere informazioni importanti per valutare se un candidato è idoneo o meno a ricoprire una posizione. Il costo di una selezione efficiente viene ad essere coperto proprio da ciò che l'azienda risparmia successivamente in costi di ricambio del personale, di addestramento, di limitato rendimento.

"il ritorno economico lo hai quando trovi la persona giusta da inserire, che ha determinate caratteristiche e che rispecchia al meglio le esigenze dell'azienda. Essendo il nostro, un settore di lavoro abbastanza specifico, si tratta di una ricerca difficile che deve essere condotta con professionalità. [...] la formazione in azienda è un onere, che se si può, si evita, trovando subito una persona completa" [int.1]

"bisogna vedere come uno concepisce questo servizio. Se lo concepisce solo come un rivolgersi all'agenzia perché non si ha tempo da perdere, allora non ha

capito niente di cosa offre l'agenzia, non ha capito nulla e non sa nulla di come ci si muove nella ricerca del personale " [int.4]

"La risorsa deve essere vista come un investimento. Ogni persona può dare un valore aggiunto all'impresa, pertanto riuscire ad individuare immediatamente il candidato ideale è fondamentale, soprattutto quando si tratta di un'assunzione a tempo indeterminato, in cui il periodo di prova è relativamente breve ed il rischio di trovarsi nell'organico una persona non adatta particolarmente elevato. Ecco, il costo viene ripagato se si trova subito il soggetto ideale"[int.5]

Un'altra risposta frequente, propria soprattutto della piccola dimensione, è inerente invece al risparmio di tempo. La questione del tempo può essere analizzata secondo un duplice punto di vista. Il primo, forse meno condiviso, vede l'affidarsi ad un servizio esterno come la possibilità per l'impresa di non spendere il proprio tempo, con l'opportunità di dedicare ad altro le energie che invece occorrerebbero per portare avanti autonomamente un processo di ricerca. Il secondo, vede invece l'utilizzo dell'agenzia di ricerca come un modo per ridurre i tempi occorrenti per la soluzione dei processi di ricerca, in quanto l'attività viene svolta da chi ha conoscenze precise, sa come muoversi sul mercato, sa utilizzare i canali giusti per raggiungere le persone giuste. Il selezionatore si dedica alla ricerca in modo intenso e professionale, garantendo un risultato sicuramente più ricercato e valutato, ma in tempi relativamente più brevi, proprio per le competenze di cui dispone.

Il primo modo di valutare i vantaggi del servizio offerto è proprio solitamente di quelle piccole e medie imprese che non dispongono di una Direzione delle risorse umane e quindi non hanno a disposizione figure che impostino e curino costantemente il rapporto con l'agenzia di selezione. In questi casi infatti è solitamente lo stesso imprenditore o comunque il responsabile dell'azienda che nell'esigenza di trovare personale, sceglie di affidarsi ad un esterno per non impegnarsi in prima persona nella ricerca, che se condotta in modo autonomo comporta sempre una mole di lavoro non indifferente.

"il vantaggio economico lo calcoli sul tempo che non perdi e sulla qualità del servizio che ti danno. Il costo di un'agenzia lo apprezzi quando vedi che

risparmi un mare di tempo e c'è l'occhio clinico della persona di cui ti fidi"
[int.2]

"il costo viene ripagato nel momento in cui ti trovano subito la persona giusta. In passato le ricerche portate avanti direttamente da me piuttosto che servendoci di agenzie di somministrazione sono fallite, portando ingenti costi e una grossa perdita di tempo, sia mio che degli altri collaboratori che sono stati coinvolti. Tutto questo tempo che abbiamo perso non è stato ripagato" [int.3]

"inizialmente la selezione veniva portata avanti direttamente dall'azienda. La necessità di cambiare è stata dettata soprattutto da un'esigenza di tempo, in particolare del tempo da dedicare alla prima parte della selezione e quindi all'avvio della ricerca, allo screening dei curricula e all'individuazione dei potenziali candidati " [int.8]

Nell'impresa di medie-grandi dimensioni, in cui esiste una figura precisa chiamata a curare i rapporti con l'agenzia e monitorare il processo di ricerca in tutte le sue fasi, il fattore tempo è comunque sentito, ma in modo diverso. La professionalità del selezionatore diventa lo strumento per muoversi in modo efficace e ridurre i tempi di attesa dell'azienda.

"il vantaggio economico e organizzativo lo misuri dalla qualità del servizio offerto e dall'aver a disposizione delle conoscenze e competenze che permettono di trovare più rapidamente la risposta che cerchiamo.[...] snellire il processo di ricerca, trovando i canali giusti. Quando si ha una certa professionalità si sa come muoversi e si capisce subito se una persona ha ciò che serve all'impresa oppure no" [int.6]

3.2.4. Il rapporto tra società di consulenza e azienda cliente

Come abbiamo già detto all'inizio del capitolo, alle aziende clienti sono state poste anche alcune domande volte a delineare il rapporto tra azienda ed agenzia, dal momento in cui questo rapporto si instaura alla fase finale di inserimento del candidato in azienda.

Riguardo alla prima fase di questa relazione, tutte gli intervistati hanno posto l'accento sull'importanza del primo colloquio per definire il profilo del candidato, in cui come abbiamo già visto, il selezionatore interviene in modo più o meno

ampio a seconda della rigidità delle direttive dell'azienda. Tutti i clienti concordano inoltre nell'affermare che l'agenzia si preoccupa di contattarli continuamente, per aggiornarli sugli sviluppi della ricerca o riflettere su alcuni risultati ottenuti. Queste risposte sono comunque influenzate dal fatto che si tratta di aziende che si avvalgono dei servizi offerti dalla Heads Hunters da ormai molti anni, per cui vengono a crearsi anche rapporti di amicizia e conoscenza che vanno al di là del semplice rapporto di lavoro.

Alcune diversità emergono invece in relazione alla fase conclusiva del processo di selezione e, in particolare, nel momento della presentazione dei candidati all'impresa. In questo caso, la differenza nelle risposte è dovuta alla presenza o meno all'interno dell'azienda di una figura che si occupi in maniera specifica della gestione delle risorse umane e del processo di selezione in particolare.

Nelle imprese in cui manca questa figura, si tende a delegare il più possibile al selezionatore la riduzione della rosa dei potenziali candidati, lasciando all'impresa il compito di prendere la decisione finale scegliendo tra due o tre soggetti. Nelle aziende in cui esiste una figura che curi specificatamente il processo di ricerca in modo continuo, si preferisce invece vedere un numero maggiore di candidati, tra cui sceglierne due che saranno poi presentati alla direzione, con cui verrà effettuata la scelta finale. La presenza o meno di queste figure è solitamente legata alla dimensione dell'azienda, per il semplice fatto che questa determina la struttura stessa dell'organizzazione. Nella piccola impresa si contano poche figure fondamentali, che ricoprono spesso ruoli trasversali e non sono presenti strutture di staff, pertanto raramente è presente una persona che si occupa unicamente o prevalentemente della gestione delle risorse umane. Una figura simile sarà più facile da trovare nella media-grande dimensione.

Infine, tra le aziende che scelgono di curare da vicino la fase finale della selezione, troviamo quelle che preferiscono condurre il primo colloquio con la presenza e la collaborazione del selezionatore e quelle che invece scelgono di gestire autonomamente anche questa parte del processo. Questa decisione è lasciata alla discrezione della direzione.

" le selezioni le curo io. Io raccolgo i curricula che mi vengono inviati dall'agenzia, quando viene individuato un candidato potenzialmente idoneo, ne

individuo tre o quattro che mi interessano di più. Fisso il primo appuntamento per un colloquio, che porto avanti io individualmente. Se un candidato mi fa una buona impressione, fisso un secondo appuntamento coinvolgendo anche la proprietà " [int.5]

"alla società viene chiesto di curare soprattutto la prima fase della selezione. Nella seconda parte interveniamo noi[...] lei screma via, toglie il 90% delle risposte, sul 10% rimanente interveniamo noi, con la nostra esperienza. Solitamente chiediamo di presentarci una decina di candidati, ma lei [la Dott.ssa Fiori] preferirebbe chiudere con cinque. [...]Lei ci presenta quello che ritiene il migliore e se va bene la ricerca si conclude subito, senza un colloquio con gli altri candidati" [int.8]

IV. Note conclusive. L'agenzia di ricerca e selezione come partner strategico per l'impresa

L'obiettivo di questa tesi, oltre che fornire un quadro completo e dettagliato sulla nascita delle agenzie di ricerca e selezione, sul loro sviluppo e le loro caratteristiche e riportare le diverse fasi del processo di selezione, basandosi su un'esperienza personale, è quello di stabilire se una società di ricerca e selezione può essere o meno considerata un partner strategico per l'impresa. Per capire questo, si è ritenuto opportuno andare oltre il semplice approccio teorico e analizzare il punto di vista delle aziende clienti per trarne le relative conclusioni.

Come abbiamo visto nel primo capitolo, l'attività di ricerca e selezione nasce in appendice dell'attività di consulenza e inizia a delinarsi come attività indipendente solo dopo la metà degli anni '80. Da un lato, i mutamenti organizzativi e di mercato portano la grande impresa a delegare a società esterne alcune funzioni di staff, tra cui la gestione delle risorse umane, dall'altro, i cambiamenti nel modo di considerare le risorse umane rendono l'attività di ricerca e selezione fondamentale per lo sviluppo dell'impresa stessa. I risultati della ricerca confermano infatti come tutte le aziende riconoscano l'importanza di avere "la persona giusta al posto giusto" e, di conseguenza, la difficoltà del processo da portare avanti per trovarla. Queste considerazioni coinvolgono tanto la grande azienda quanto la piccola, come

dimostrano i risultati della ricerca condotta soprattutto su imprese medio-piccole, data la peculiarità del territorio in cui queste si trovano, e sono legate alla ricerca di figure professionali medio-alte, con precise competenze e professionalità.

Un elemento che accomuna tutti gli intervistati e che influisce notevolmente sulla scelte delle imprese di rivolgersi alle agenzie di ricerca e selezione, riguarda il modo di valutare il servizio offerto dalle agenzie di lavoro interinale, servizio considerato inadatto a rispondere adeguatamente alle esigenze dell'impresa nel momento in cui ci si rivolge a figure specifiche. Questo elemento può essere interessante se letto come indice per valutare l'impatto della riforma Biagi sulla posizione delle agenzie di ricerca e selezione nel mercato del lavoro. La riforma ha infatti affiancato alle agenzie di ricerca e selezione un nuovo tipo di concorrenza molto forte, che tuttavia non sembra essere in grado di trasformare un vantaggio organizzativo, di immagine e diffusione, in un vantaggio competitivo. Le agenzie di somministrazione continuano ad essere viste come società che gestiscono una forza lavoro poco qualificata, lasciando alle società di ricerca e selezione quelle prerogative di qualità e professionalità che la legge Biagi poteva rendere meno facile attribuire. Chiamati ad esprimersi sul rapporto che lega l'agenzia all'azienda, tutti gli intervistati hanno sottolineato come il primo contatto con la società di ricerca sia di rilevanza fondamentale per analizzare ciò di cui l'azienda ha realmente bisogno e definire i criteri da ricercare, focalizzandosi su requisiti quali l'età, il sesso, l'istruzione o l'esperienza. A conferma di quanto abbiamo detto nel secondo capitolo, l'agenzia diventa un partner importante nel momento in cui è in grado di individuare correttamente le esigenze dell'impresa. Il selezionatore ha le competenze necessarie per analizzare l'azienda, addentrarsi in quelle che sono le dinamiche interpersonali del gruppo, valutare il clima e l'habitat, nonché gli aspetti più strutturali dell'organizzazione stessa, fornendo all'azienda un plus importante di cui essa si può servire per riflettere su se stessa. Raccogliere impressioni, valutazioni e comprendere situazioni che restano sullo sfondo, sono servizi importanti, di supporto, offerti dal selezionatore, che l'azienda deve essere in grado di cogliere e sfruttare. Tra impresa e azienda si viene a creare un rapporto di collaborazione continua, che non coinvolge solamente la singola ricerca, ma si riflette in modo più ampio su tutta l'organizzazione.

Gli intervistati si sono poi espressi in modo diverso riguardo all'apporto che un'agenzia di selezione può dare all'impresa in termini di vantaggio economico o organizzativo. L'affidare il reclutamento e la selezione di una precisa figura professionale ad un'agenzia esterna può essere visto come un modo per liberarsi dal difficile compito della selezione, delegandolo ad altri. Abbiamo visto come, soprattutto nella piccola dimensione, sia presente la concezione che la figura del selezionatore serva a sollevare l'impresa da un carico di lavoro che richiederebbe energie e soprattutto tempo. Ovviamente, questo modo di vedere le cose, non riconosce l'importanza di avvalersi di un servizio esperto e non permette di sfruttare al meglio le competenze e le conoscenze che il selezionatore mette a disposizione dell'azienda. L'utilizzo di tale servizio dovrebbe essere concepito – quanto meno nell'ottica di chi lo offre e del legislatore – come l'opportunità per l'impresa di creare le premesse per lo sviluppo di un patrimonio di risorse strategiche.

Il valore che l'impresa dà al servizio offerto dall'agenzia è strettamente connesso al valore che essa dà alla persona, considerata come risorsa. Come è emerso anche dai risultati della maggior parte delle interviste, nel momento in cui l'impresa riconosce la risorsa umana in quanto portatrice di un valore autonomo, capace di sviluppare competenze e relazioni e di mettere a disposizione dell'aziende conoscenze e qualità che essa può sfruttare a proprio vantaggio, allora riconoscerà l'importanza di avere a disposizione una professionalità riconosciuta. Nel momento in cui l'impresa considera la risorsa umana come un investimento, la persona giusta diventa elemento fondamentale per lo sviluppo e la crescita stessa dell'azienda.

Pertanto, l'agenzia di ricerca e selezione diventa un partner strategico per l'impresa nel momento in cui la stessa, di fronte alla necessità di trovare una particolare figura, riconosce di doversi avvalere di un servizio esperto e sfrutta le competenze e le capacità del selezionatore sia per trovare la persona adatta da inserire nell'organico, che potrà dare un di più all'impresa, sia per lavorare su se stessa, accettando nuovi spunti e suggerimenti per migliorarsi. Per concludere, l'agenzia di selezione diventa partner strategico nel momento in cui l'aziende riesce a valutare in modo adeguato l'ampiezza del servizio che le viene offerto e a sfruttarne tutte le sfaccettature per trarne i maggiori vantaggi.

Appendice

I soggetti intervistati

- Int. 1: Responsabile della Direzione risorse umane dell'Ambrogio Trasporti S.p.a; azienda: medie dimensioni, settore trasporti, mercato internazionale.
- Int. 2: Presidente della filiale italiana della Netstal S.r.l; azienda: piccole dimensioni, produzione e vendita di materie prime e macchinari per la lavorazione della plastica, mercato nazionale.
- Int. 3: General manager della filiale italiana della FF Systembau S.r.l; azienda: piccole dimensioni, settore edile, mercato nazionale.
- Int. 4: Responsabile Affari generali ed istituzionali della Münster & Dikson S.p.a.; azienda: grande dimensione, settore della cosmetica per uso professionale, mercato internazionale.
- Int. 5: Direttore amministrativo della Balconi S.p.a.; azienda: medio-grandi dimensioni, settore dolciario, mercato internazionale.
- Int.6: Co-titolare del calzaturificio Oregon; azienda: piccole-medie dimensioni, settore calzature da donna di alta qualità, mercato internazionale.
- Int.7: Direttore amministrativo e Direttore del personale della Paglini S.p.a concessionaria Renault; azienda: medie dimensioni, settore della vendita e assistenza delle auto, mercato locale.
- Int.8: Co-titolare e Direttore del personale della Scarpa e Colombo ; azienda: piccole dimensioni, settore dell'automotive, mercato nazionale.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (2001), *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in “Rassegna sindacale”, Ediesse, gennaio – aprile
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Butera F., La Rosa M. (1998), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*. FrancoAngeli, Milano.
- Colombo S. (2005), “Le società di ricerca e selezione dopo la riforma Biagi”, in Aa.Vv. Provincia di Milano, *Il lavoro difficile. Rapporto 2004 sul mercato del lavoro e le politiche del lavoro in provincia di Milano*, FrancoAngeli, Milano.
- Colombo S. (2006), *I criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti delle selezioni*. FrancoAngeli, Milano.
- Corno R. (2005), “Le agenzie di ricerca e selezione del personale”, in Tiraboschi M., Olivelli P. (a cura di), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, Milano.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw – Hill, Milano.
- Farnese M.L. (2002), *La dimensione istituzionale del processo di selezione*, in «Studi Organizzativi», n°3.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro. Vol. I. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*. Il Mulino, Bologna.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*. Carrocci, Roma.