



IL MERCATO RISORSE UMANE: COME FUNZIONA OGGI?



Guido De Carli

Le aziende come ricercano oggi le risorse umane necessarie al raggiungimento dei loro obiettivi?

“Sostanzialmente si muovono su tre livelli: il primo è quello relativo alla sfera delle conoscenze personali della dirigenza ed eventualmente dei collaboratori stessi di cui si attivano i contatti “spargendo la voce”. Il secondo livello utilizza le pubblicazioni di ricerca su quotidiani, portali web, ecc., ed il terzo riguarda l'utilizzo delle agenzie di ricerca e selezione”.

Quale di queste tre modalità prediligono?

“Ogni azienda ha la sua modalità e dipende molto dalle circostanze in cui sono chiamati a ricercare il personale. Si può comunque dire che il primo livello viene applicato da tutte le aziende indistintamente. Per contro al secondo e terzo livello troviamo sostanzialmente due categorie di aziende: le une che pubblicano direttamente delle inserzioni ed evitano di rivolgersi ai “cacciatori di teste” per farlo successivamente qualora le loro ricerche dovessero risultare infruttuose, le altre preferiscono evitare di pubblicare direttamente un annuncio per delegare il tutto alle agenzie di ricerca e selezione”.

Perché un'azienda dovrebbe delegare il processo di ricerca ad un'agenzia esterna?

“Il motivo di fondo è lo stesso che spinge le aziende a richiedere anche altri tipi di servizi in outsourcing: mancanza di know-how all'interno della struttura, necessità di alta specializzazione, urgenza, necessità di riduzione dei costi, ecc.. Per quel che attiene all'outsourcing nella ricerca e selezione e nell'executive search, l'azienda vuole trovare l'interlocutore che sostanzialmente gli “risolve il

problema” trovando la miglior risorsa nel minor tempo possibile. L'azienda ha bisogno di un partner che, per il tramite dei canali classici ma soprattutto quelli informali (banca dati, conoscenze, ricerche ed infine contatti diretti), riesca ad entrare in contatto con il potenziale candidato per sottoporre un **progetto professionale** e non unicamente “un posto di lavoro”. A questo riguardo va sottolineato che le risorse pregiate e di valore, devono essere stimolate e soprattutto informate sulle opportunità lavorative in quanto spesso non hanno né il tempo né la volontà di setacciare i tanti canali classici di informazione (quotidiani, portali web aziendali, motori di ricerca lavoro, ecc.). L'altro aspetto che viene ancora spesso sottovalutato è che le risorse di regola non cambiano semplicemente un posto di lavoro per un altro, ma ricercano un **progetto** con dei **contenuti** e delle **prospettive** che sia in grado quindi di spronarle al punto tale da far loro compiere il non semplice passo del cambiamento”.

E la delega ad un'agenzia esterna del processo di selezione?

“Innanzitutto perché il processo di selezione, tanto quanto quello di ricerca, è lungo e laborioso siccome nella prima fase bisogna valutare i curriculum vitae, leggere tra le righe, verificare le sequenze temporali, esaminare la documentazione e la sua attendibilità. Superato questo stadio bisogna rispondere ai profili non idonei e parimenti convocare i candidati potenziali per i colloqui di selezione. Come ci si può immaginare questa fase, oltre al grosso investimento di tempo, richiede metodica nella scrematura dei curriculum vitae e mestiere nella conduzione delle interviste. Queste competenze non sempre sono riscontrabili in azienda, soprattutto nelle PMI; fatto peraltro ovvio visto che non si tratta del loro core business. L'altro aspetto rilevante che spinge le aziende a rivolgersi agli specialisti esterni sono i costi generati dai processi di ricerca e selezione. Basti pensare al tempo da dedicare all'attivazione e gestione dei contatti, all'analisi dei curriculum vitae, ai colloqui di selezione per poi aggiungere i costi degli annunci di ricerca sui quotidiani e portali web, come ci si può facilmente immaginare i costi ammontano a svariate migliaia di franchi. Da sottolineare poi che si tratta di un'attività senza valore aggiunto in relazione al proprio scopo societario, pertanto le aziende accorte preferiscono utilizzare le proprie risorse, umane ed economiche, in attività che generano reddito”.

Come avviene il processo di ricerca e selezione presso ARU?

“Cercherò di sintetizzarlo il più possibile:

- Definizione dettagliata del profilo per la funzione ricercata riguardo a: **personalità, formazione ed esperienze professionali** necessarie;
- Attivazione dei canali di ricerca più idonei in relazione alla funzione richiesta (banche dati, ricercatori, network, ecc.);
- Scrematura ed analisi dei curriculum vitae e della documentazione dei candidati;
- Colloqui di selezione mirati alla descrizione della funzione ed alle particolarità espresse dal cliente;
- Esame approfondito riguardo alle esperienze maturate ed all'iter di carriera;
- Preparazione ed invio al cliente di due massimo tre dossier idonei alla selezione finale per approvazione dell'idoneità formale;
- Gestione e coordinazione dell'informazione tra le parti durante tutta la trattativa;
- Analisi delle referenze;
- Valutazione con il cliente di eventuali fabbisogni di formazione e relativo piano di attuazione;
- Consulenza nella formalizzazione dell'assunzione;
- Verifica e punto situazione con le parti al termine del periodo di prova;

Qualora il cliente volesse approfondire ulteriormente la “conoscenza” del candidato può avvalersi del nostro servizio di assessment. Lo scopo del servizio è di fornire un parere esterno e neutro, dando un'ulteriore supporto durante la fase decisionale soprattutto per ridurre le probabilità di **errata assunzione**. Dapprima vengono determinati con il cliente il grado di approfondimento e le particolarità che gli esaminatori dovranno verificare, conseguentemente gli assessors definiranno i contenuti dei test e delle verifiche alle quali il candidato si sottoporrà (test sulla personalità, psicometrici, grafologia, intelligenza emozionale, giochi di ruolo, simulazioni in basket, risoluzione di casi strategici, ecc.). Un assessment di regola si svolge sull'arco di una giornata e significa allestire un bilancio delle competenze personali e manageriali possedute dal candidato in base ai rilievi fatti dagli specialisti. Il risultato è un rapporto scritto estremamente dettagliato ed attendibile all'insegna della trasparenza tra candidato, cliente e assessors”.

Cosa ci può dire riguardo all'efficacia degli annunci di ricerca?

“Basta sfogliare i quotidiani o visitare un portale web per accorgersi che vi sono diversi stili e modalità di interazione, personalmente ritengo affascinante ma soprattutto interessante osservare i diversi stili. In effetti contenuti, grafica e dimensioni di un annuncio dicono molto più di quello che si possa pensare sulla cultura aziendale della società che l'ha allestito. Per avere delle possibilità di essere letto un annuncio di ricerca deve avere una grafica

accattivante, delle dimensioni di rilievo e proporzionali all'importanza del profilo ricercato, la funzione deve risaltare rispetto ai contenuti di dettaglio che dovranno essere concisi ma precisi: descrizione dell'azienda e delle sue attività, posizione ricercata, descrizione del ruolo atteso, profilo e requisiti richiesti, cosa l'azienda offre e da ultimo gli estremi per l'inoltro della candidatura. Più i requisiti suesposti saranno dati più l'annuncio sarà mirato ed efficace e riuscirà stuzzicare l'interesse del lettore.

Per contro le inserzioni anonime, con risposta “sotto cifra”, sono praticamente inefficaci in quanto i candidati in generale, ma soprattutto quelli che sono regolarmente occupati, evitano di rispondere poiché non sanno con chi hanno a che fare. Inoltre, con l'importanza odierna attribuita alla privacy, non vogliono fornire a terzi sconosciuti dati sensibili per timore che le informazioni vengano utilizzate in modo inopportuno (il Ticino è piccolo). Riguardo alle inserzioni in generale ed in base alla mia esperienza si può affermare che l'annuncio è un valido strumento di ricerca del quale però bisogna relativizzare l'efficacia e deve essere in ogni caso affiancato da altre azioni”.

Quindi come deve essere “cacciata” una risorsa oggi?

“Attualmente alle risorse impiegate i datori di lavoro richiedono molto in termini di disponibilità lavorativa, qualità della prestazione e risultati. Pertanto i candidati dopo una giornata di intenso lavoro, non hanno più molto tempo e forse voglia di scandagliare quotidiani e portali web alla ricerca di opportunità di lavoro. E quant'anche lo facciano hanno poi il timore di attivarsi direttamente verso il potenziale datore di lavoro per motivi di confidenzialità e riservatezza. Di regola quindi prediligono venir contattati (o “cacciati”) ed essere informati puntualmente riguardo alle offerte di lavoro in modo molto più approfondito di quanto possa essere descritto in un annuncio di ricerca (presentazione dell'azienda, obiettivi, struttura organizzativa, prospettive di crescita, condizioni salariali, ecc.). Unicamente dopo aver valutato la portata del progetto lavorativo nel suo insieme, sempre che l'offerta li abbia stimolati, i candidati decidono per un eventuale entrata nel merito”.

Per quale motivo il candidato alla ricerca di cambiamento dovrebbe rivolgersi agli specialisti di ARU?

“Sostanzialmente per creare i presupposti affinché quanto citato nel paragrafo precedente si possa verificare, o meglio per creare il contatto, per farsi conoscere, per rilasciare i propri dati in forma riservata e confidenziale, per chiarire esattamente quali sono le sue aspettative in termini di ruolo ricercato, contesto di riferimento, stipendio desiderato, ecc.. L'obiettivo è quello di fissare gli estremi del nuovo progetto professionale e costruire il dossier personale.

ARU opera principalmente su tre canali:

- mercato ufficiale del lavoro: per conto del candidato,

che viene sempre mantenuto anonimo, si sondano le varie opportunità;

- mandati di ricerca: ARU si muove nell'ambito dei propri mandati di ricerca attivi;
- network: ARU propone il dossier laddove si pensa che le competenze e le caratteristiche del candidato possano essere apprezzate.

Di fondamentale importanza è il fatto che il dossier personale non viene inoltrato se non con l'esplicito consenso del candidato. Altro aspetto rilevante, sempre in relazione alla privacy, è che il dossier viene presentato in modalità rigorosamente criptata, questo significa che è reso anonimo mediante 5 livelli di cripting e pertanto non è possibile in alcun modo risalire all'identità del candidato. Questa fase è particolarmente apprezzata dai nostri candidati poiché non sono tenuti a svelare la propria identità ed investire tempo in colloqui siccome vengono informati

preventivamente sugli aspetti rilevanti della posizione offerta. Naturalmente, sempre che vi sia interesse reciproco, il passo successivo consiste nel primo colloquio d'approfondimento. Durante tutto il processo di negoziazione tra le parti il ruolo di ARU sarà quello di coordinare le informazioni ed eseguire dei regolari punti situazione con l'obiettivo di assicurare chiarezza e creare i presupposti per concludere positivamente il nuovo progetto lavorativo".

ARU SA

via Muzzano 15b
6924 Sorengo
Tel. +41 91 922 25 35
Fax +41 91 922 25 28
info@aru-sa.com
www.aru-sa.com

Rivolghiamo quindi l'invito a tutte le società che nella delicata e strategica fase di ricerca e selezione desiderano ampliare i canali di ricerca ed essere supportate e consigliate da un interlocutore specializzato, nonché a tutti coloro alla ricerca di una nuova interessante opportunità d'impiego che vogliono affidarsi ad una consulenza specifica ed essere sostenuti e rappresentati da un interlocutore professionale di affidarsi a delle agenzie specializzate.