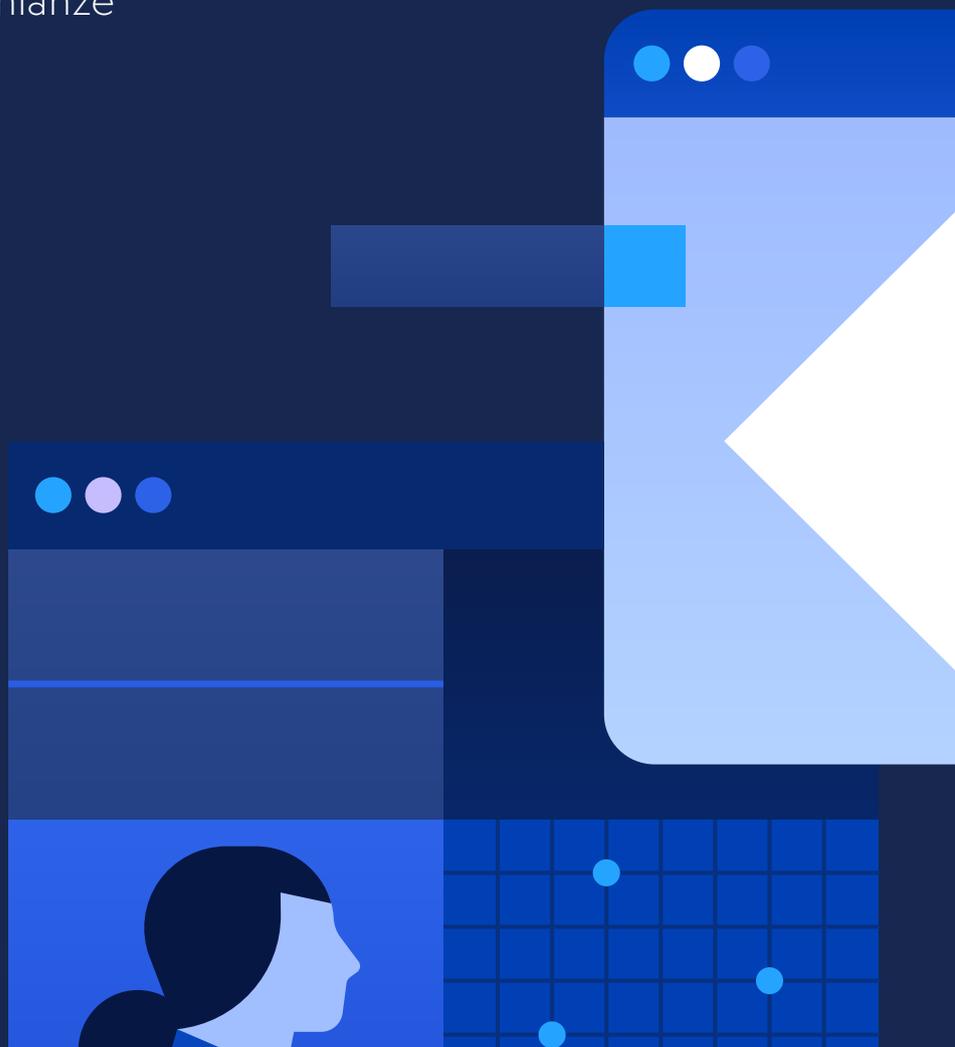


# **Errori nelle assunzioni:** *prevenibili o inevitabili?*

Studi - Consigli - Testimonianze



# EDITORIALE

## Assunzioni: Serve un'attenzione di squadra!

Ogni singola assunzione è un momento fondamentale, una sfida impegnativa, un costo e un investimento allo stesso tempo. Tutte le assunzioni rappresentano una scommessa e, quindi, un rischio: i fallimenti sono frequenti e le conseguenze finanziarie pesanti.

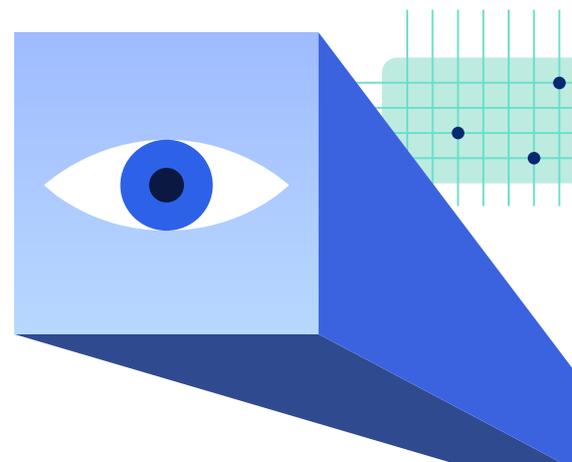
Ma quali sono le cause di questi fallimenti? Perché si ripetono? Potrebbero essere evitati più spesso? In che modo? Gli errori nelle assunzioni sono forse il risultato di un fenomeno casuale che deve essere accettato come tale? Oppure derivano sempre da un errore che potrebbe essere corretto, attenuato o controllato? Le assunzioni richiedono un maggiore controllo? Oppure di allentare la presa?

Per rispondere a questa domanda, abbiamo intervistato i nostri team, i principali esperti di risorse umane e i professionisti di recruitment aziendale. L'obiettivo? Individuare le cause dei fallimenti, i limiti degli strumenti e degli approcci per mettere in luce le migliori pratiche, sia tradizionali che innovative.

In questo libro bianco troverete le loro opinioni, i loro punti di vista e i loro consigli. Perché insieme possiamo essere sempre più avveduti...



**Dominique DUQUESNOY**  
CEO di PerformanSe



# INDICE

## 01. Errare è umano

**1. Errori, fallimenti, ancora, spesso... perché avvengono?**

di PerformanSe

**2. Dedicare tempo alle assunzioni. E farlo insieme.**

con Vincent Bohelay, Direttore del Personale di Eliorr

**3. Assunzioni sempre più sicure**

con Xabi Borteyrou, Professore di psicologia del lavoro, Università di Parigi

## 02. Strumenti e individui

**4. Prevedere le prestazioni? Sì, ma con moderazione ...**

con Alexandra Didry, Direttrice R&D, PerformanSe

**5. Assessment Center: e se fosse LA soluzione?**

con Virginie Petit, Direttore di progetto, PerformanSe

**6. Assunzioni: dove si gioca l'essenziale?**

di PerformanSe

**7. La coerenza è d'obbligo!**

con Laurence Pottier Caudron, Presidente e fondatrice della rete Temporis

## 03. E se ci dessimo all'innovazione?

**8. Recruitment collaborativo ... per non commettere errori!**

con Thierry Auzias, CEO di Julhiet Sterwen

**9. L'IA ... alleata o nemica del recruiter?**

di PerformanSe

**10. Quando la tecnologia si mette al servizio del recruitment**

con Cédric Robin, Socio & VP Sales di Beetween

**11. E se le assunzioni avvenissero in altro modo?**

con Mélyny Payoux, Manager per l'Innovazione, PerformanSe

## 04. Sintesi

7 chiavi per assunzioni di successo

## 05. Conclusioni

È anche questione di strategia ...

**Parte 1:**

# Errare è umano

# 01.

*È inconfutabile che spesso si sbaglia nelle assunzioni ... ma perché questo avviene?*

*Rassegna di errori frequenti e prospettive diverse degli specialisti ...*

# Errori, fallimenti, ancora ... perché?

Chiunque abbia effettuato un'assunzione, spesso ha già commesso errori. Il candidato sembrava adatto, eppure abbiamo dovuto lasciarlo andare. Il processo era stato seguito alla lettera, il CV era stato esaminato in maniera approfondita, erano stati organizzati test e debriefing, i colloqui si erano succeduti: il candidato era stato a colloquio con il responsabile HR, il manager e il suo diretto superiore, erano tutti concordi ... tuttavia non ha funzionato, il candidato non è rimasto. Perché? Sfortuna, destino ... o errori che potevano essere evitati?

Sulla base delle molteplici testimonianze che siamo riusciti a raccogliere, unite alle opinioni di professionisti ed esperti, ecco una breve rassegna degli errori più comuni. Perché un selezionatore informato ne vale almeno due.

**«Se le competenze adatte non sono state individuate in precedenza, c'è il rischio che l'assunzione si fondi su basi erranee»**

**Volevamo clonare l'attuale titolare della mansione**

Se non ci siamo presi il tempo per riflettere in modo molto puntuale sul lavoro in questione e le esigenze ad esso associate, esiste sempre il rischio di voler clonare il precedente titolare della mansione o, al contrario, cercare l'esatto opposto. Se non sono state individuate in anticipo le

competenze adatte, in realtà anche l'assunzione rischia di fondarsi su basi erranee. Ecco perché dobbiamo essere molto precisi sulle competenze chiave - hard e soft - necessarie per ogni lavoro ...

## **Abbiamo proceduto all'assunzione troppo rapidamente**

Vincent Bohelay, Direttore del Personale di Elior, lo dice bene nella sua testimonianza (vedere pagina 9): un'assunzione non deve mai essere affrettata. Esiste sempre un rischio nel voler procedere troppo velocemente, sia a monte, nella fase di definizione delle necessità, sia a posteriori, durante il colloquio con i candidati. La fretta aumenta il rischio di tralasciare aspetti importanti. Anche se le esigenze operative sono imperative, è importante prendersi tutto il tempo necessario.

## **Ci siamo concentrati troppo sull'individuo**

Di solito, un'assunzione è molto focalizzata sul candidato, il suo CV, la sua esperienza, ciò che ci racconta, la sua personalità. Lavorare in un'organizzazione, tuttavia, implica sempre di riuscire a integrarsi anche in un team, un contesto, con un dato manager. Thomas Rolland, Responsabile delle Risorse Umane di Pierre Martinet, utilizza quindi ECHO di PerformanSe per «sondare meglio la compatibilità di un candidato con il suo potenziale manager. Troppi fallimenti con candidati competenti e motivati derivano infatti dalla mancata corrispondenza tra le aspettative degli uni e i comportamenti degli altri». Perché non esiste un buon candidato in termini assoluti!

## **Pensiamo ancora troppo in termini di hard skills piuttosto che di soft skills**

Ovviamente è sempre meno vero, il processo di recruitment integra sempre più spesso le soft skills, eppure questo accade ancora troppo frequentemente... soprattutto per i posti difficili da ricoprire! E questo ha un senso. Se ho bisogno di una competenza specifica, strutturante e ho difficoltà a trovarla - che si tratti di un analista dati o uno sviluppatore web, di un cuoco o un conciatetti, di un amministratore condominiale o un addetto paghe e così via - darò la preferenza al primo candidato che sembra avere la competenza richiesta. Gli altri aspetti passeranno necessariamente in secondo piano. Tuttavia, competenze rare o meno, l'integrazione effettiva e attiva in un team, di fronte ai clienti, richiede sempre anche altre qualità. Ecco perché è importante prendersi il tempo necessario, in precedenza se possibile, e moltiplicare i metodi di ricerca (recruitment collaborativo, condivisione delle candidature, monitoraggio continuo delle candidature spontanee, etc.). Altrimenti, meno candidati avrò a disposizione, più alto sarà il rischio di fare una scelta sbagliata!

**«Di solito, un'assunzione è molto focalizzata sul candidato, il suo CV, la sua esperienza, ciò che ci racconta, la sua personalità»**

## **Siamo troppo centrati sul passato**

Il passato non spiega il futuro. O non lo spiega sempre. Ciò che il candidato ha fatto, dichiarato o anche dimostrato ci racconta solo in parte cosa sarà in grado di fare domani, soprattutto in una situazione nuova che non ha mai sperimentato prima, con un team diverso e un nuovo livello di responsabilità. Questo è anche il limite dei CV. Ne consegue l'importanza degli strumenti di valutazione che cercano di descrivere il

potenziale cognitivo del candidato, ad esempio, ma anche i role play nei quali il candidato può esprimere la sua capacità di adattamento piuttosto che le sue precedenti certezze ...

## **Il processo di assunzione non è adatto al job in questione**

Difatti ogni processo è normativo e spesso non lo mettiamo abbastanza in discussione come tale. Un processo classico, che prevede tutta una serie di colloqui, ad esempio, favorisce i candidati che hanno una buona parlantina, i meno timidi, quelli che amano di più parlare di sé, a scapito di quelli più discreti, più introversi o riservati. E se questo appare logico per un lavoro nel Business Development, lo è molto meno per lavori come assistente di direzione, contabile o tecnico. Ecco perché è importante non solo utilizzare strumenti che vi diano una prospettiva diversa sulla personalità del candidato, ma anche variare, all'occasione, le modalità di approccio al candidato...

## **Non ci siamo ascoltati abbastanza**

Tutti quelli che lo hanno incontrato sono rimasti bene impressionati, tuttavia ... permaneva qualche dubbio, una certa titubanza. «Ma ci serviva qualcuno per ricoprire quel posto e ci serviva in fretta, così lo abbiamo assunto», si sente spesso dire. Ma sono rari i casi in cui il risultato è soddisfacente! La prima impressione, l'intuito, la consapevolezza dei limiti sono raramente infondati. Quando intervistiamo i selezionatori di professione, molti di loro citano - per spiegare gli errori evidenti - una sorta di riluttanza che non è stata (sufficientemente) ascoltata. Anche Thierry Auzias, CEO di Julhiet Sterwen, ce lo ha confidato durante la sua intervista. Per lui, la maggior parte dei fallimenti nelle assunzioni che ha potuto sperimentare sono il risultato di un dubbio cui non è stato dato il giusto peso. Il dubbio dovrebbe sempre giovare all'accusato ... ma mai al candidato.

## Abbiamo perso il candidato lungo la strada

Sébastien Charmille, Direttore del Gruppo FED, ci ha detto: «Vedo troppi candidati - lasciati all'oscuro delle decisioni che sono state prese - che approfittano del periodo di preavviso per rinegoziare le condizioni con il loro attuale datore di lavoro oppure continuare la loro ricerca di un posto». In un mondo aperto, mobile, «liquido», in cui gli impegni presi non hanno più il valore di una volta, c'è il rischio che i candidati migliori continuino ad accettare le sollecitazioni se non viene fatto nulla per seguirli e accoglierli a monte. L'assunzione non termina quando il candidato ha accettato e neppure quando ha firmato un'offerta. L'inserimento deve iniziare ancora prima che il candidato entri effettivamente in azienda. Non devono esserci tempi morti.

## Non siamo riusciti a farlo integrare

Infine, una percentuale significativa di fallimenti nelle assunzioni non è dovuta a errori di ricerca o valutazione, ma a fallimenti nell'inserimento, anche se raramente vengono accettati come tali perché è più facile incolpare solo il candidato per il fallimento ... A volte impieghiamo molto tempo a monte per individuare e selezionare un candidato, ma molto poco a valle per consentirgli di integrarsi al meglio nel nuovo team. Quanti candidati hanno raccontato di inizi caotici, in cui non sono stati accolti, in cui i colloqui sono stati fatti «in volata», in cui ci si aspettava tuttavia che cominciassero subito a lavorare con buoni risultati, pur non avendo ancora punti di riferimento? Ancor più in un'epoca di smart working diffuso, dove l'onboarding avviene addirittura da remoto. Anche se il candidato è competente, adatto e motivato, avrà comunque bisogno che gli vengano spiegate le regole del gioco, avrà bisogno di supporto e di aiuto per integrarsi in un'organizzazione, un team e un job ...

“

**«La prima impressione, l'intuito, la consapevolezza dei limiti sono raramente infondati»**

# Dedicare tempo al recruiting E farlo insieme!

Vincent Bohelay si occupa attivamente di assunzioni da oltre 12 anni. Attualmente è Direttore del Personale di Elior, uno dei leader nel settore della ristorazione collettiva, e supervisiona l'assunzione di oltre 2.500 persone a tempo indeterminato ogni anno, in un mondo convulso in cui i candidati per determinati posti di lavoro - in particolare i cuochi - scarseggiano. È quindi nella posizione ideale per parlarci della sua visione del lavoro, degli errori che si commettono ... e del modo migliore per evitarli!

## **Secondo Lei, qual è l'errore che si commette più frequentemente nelle assunzioni?**

A mio avviso le esigenze in materia di assunzione sono troppo spesso mal definite. Si fa troppo copia & incolla di profili precedenti. Non ci prendiamo il tempo di porci le domande fondamentali: in questo momento qual è il mio reale bisogno per coprire questa posizione? Cos'è essenziale in termini di competenze e capacità relazionali? Non ha senso riprodurre i vecchi modelli, anche se hanno avuto successo, o cercare a tutti i costi l'esatto opposto. Dobbiamo solo prenderci il tempo di porci insieme - manager, responsabili HR, selezionatori - alcune semplici domande fondamentali.

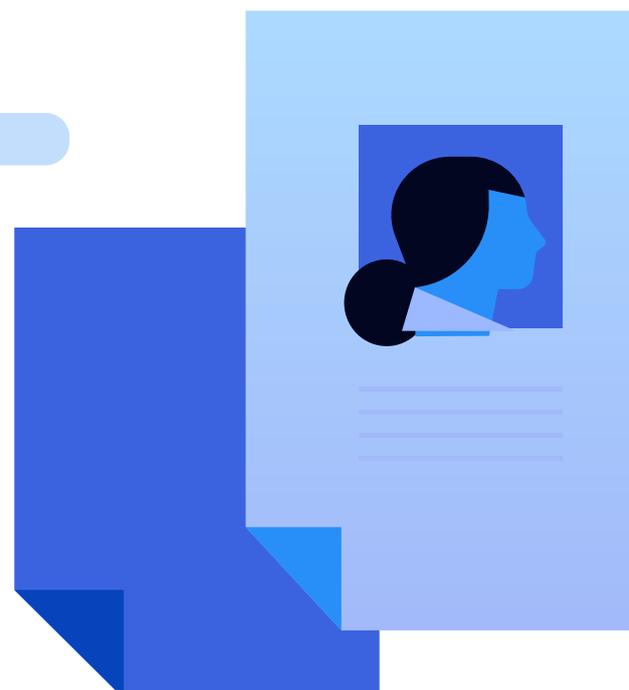
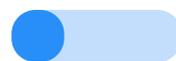
## **Cos'altro ha osservato per quanto riguarda gli stessi selezionatori?**

A volte i selezionatori tendono a pensare di essere gli unici a scegliere. Ma questo è totalmente falso. In molte professioni, i candidati hanno la possibilità di scegliere, a volte - in realtà - più degli stessi selezionatori, e naturalmente hanno tanta più scelta quanto più sono aperti e competenti. Dobbiamo quindi tenere conto molto presto delle loro esigenze, i loro desideri, le loro aspettative. Nelle assunzioni, siamo allo

stesso tempo valutati e valutatori ... e questo è sempre più vero!

## **E per quanto riguarda i colloqui di assunzione?**

Storicamente, i colloqui di assunzione sono molto focalizzati sulla persona del candidato ..., spesso quindi non prendono in sufficiente considerazione il contesto, il team, il sito, la personalità del manager e le sue modalità operative. Non esiste un buon candidato in termini assoluti. Per un «matching» riuscito, è fondamentale parlare anche dell'azienda, del contesto, dei valori e delle aspettative manageriali.



### **Quanto sono importanti i test psicometrici nei Suoi processi di assunzione?**

Gli strumenti di valutazione delle soft skills sono sempre utili come supporto perché conferiscono credibilità al processo. E aiutano ciascuno di noi a limitare i propri pregiudizi personali, dopo tutto siamo tutti soggettivi per natura! Inoltre, aprono anche la discussione con il candidato. È sempre molto interessante utilizzare i risultati di un test per mettere alla prova un candidato, ad esempio sul suo modo di operare ...

### **Anche l'inserimento è spesso un momento delicato per un'assunzione di successo ...**

È vero. Ed è sempre una questione complessa, soprattutto perché ogni situazione è davvero a sé stante. Ma credo che sia anche molto importante mettersi nei panni del candidato, chiedergli cosa vuole e di cosa avrà bisogno per sentirsi a proprio agio nel nuovo lavoro. Ecco perché in Elior cerchiamo di rendere vivace il processo di inserimento e lo supervisioniamo con regolari check-up.

### **Per concludere, avrebbe un consiglio da dare a un selezionatore alle prime armi ...?**

Gli direi soprattutto di concedersi tutto il tempo necessario! Tutto può andare velocemente, sempre e ovunque, ma è urgente non avere mai fretta quando si tratta di assunzioni. L'assunzione non è un processo rapido. Non si possono pubblicare annunci online senza prima essersi posti domande concrete. Altrimenti si rischia che quel poco tempo che si è cercato di risparmiare, venga sprecato dieci volte di più ...

### **E quale consiglio darebbe alle organizzazioni?**

L'assunzione è un'arte collettiva. Manager, responsabili HR, selezionatori ... dobbiamo creare tutti insieme le condizioni per assunzioni di successo: definizione precisa della mansione, ascolto attento dei candidati, adeguata considerazione dei loro bisogni, giusto inserimento nel tempo.

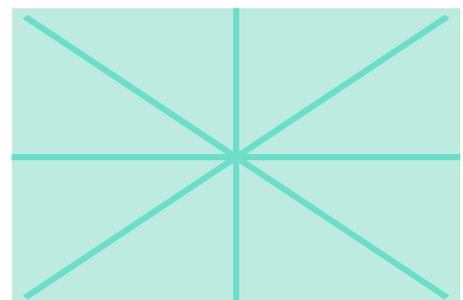


**Vincent Bohelay**



**Vincent Bohelay è Direttore del Personale di Elior France dal 2019.**

**Elior è il fornitore di servizi di catering per i momenti chiave della vita quotidiana di tutti, nelle scuole, nelle aziende e nei luoghi di cura. Elior è il principale fornitore di servizi di catering in Francia, con 9.490 ristoranti e punti vendita e 24.500 collaboratori. La missione di Elior è rendere unico ogni pasto e farlo diventare un vero e proprio momento di appagamento per tutti.**



# Assunzioni sempre più sicure...

Ogni assunzione è una decisione importante. Per l'organizzazione che ha acquisito un nuovo membro attivo, forse per molto tempo a venire, così come per l'assunto che sceglie un ambiente di lavoro che lo coinvolga sempre. La posta in gioco è alta, sbagliare non è mai senza conseguenze ...

**Xabi Borteyrou, Professore di Psicologia del Lavoro all'Università di Parigi, ci spiega come e perché rendere le decisioni di assunzione il più sicure possibile.**

## **Perché investire per rendere sicure le assunzioni?**

Perché il fallimento di un'assunzione è sempre molto costoso per entrambe le parti! L'azienda perde tempo, denaro ed efficienza; l'impatto di una decisione sbagliata può essere davvero problematico per l'intera squadra. E il candidato che deve andarsene si trova in situazione di stallo, con il rischio di perdere soprattutto la fiducia. Il costo del fallimento è quindi tangibile per tutti.

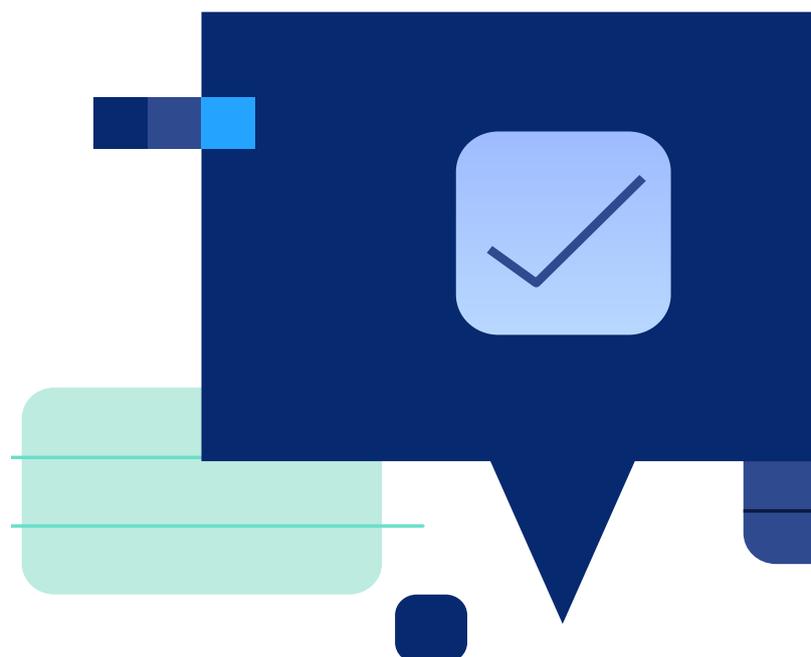
## **Perché gli errori sono allora così frequenti nonostante tutto?**

L'essere umano è fallibile! Per quanto esperto, attento e consapevole, il punto di vista di un selezionatore rimane pur sempre soggettivo perché condizionato da numerosi pregiudizi di valutazione: effetto alone, pregiudizio della prima impressione, pregiudizio legato all'aspetto fisico e così via. Risulta molto difficile, infatti, astrarsi dalle proprie convinzioni. Per non parlare poi del fatto che in Francia, ad esempio, si dà molta - troppa - importanza al modo in cui un candidato è in grado di esporre oralmente le proprie competenze, aggiungendo quindi agli

altri anche un «pregiudizio di presentazione». Per questo motivo, la decisione di assunzione deve essere il più sicura possibile, per limitare al massimo i rischi.

## **Come ridurre il rischio di errori nelle assunzioni?**

Gli studi scientifici dimostrano molto chiaramente (vedere articolo a pagina 13) che il rischio di errori gravi si riduce moltiplicando i metodi utilizzati. Più pareri sono sempre meglio di uno solo! A maggior ragione quando si scelgono le tecniche che meglio predicono le prestazioni: colloqui strutturati sulle competenze, role play o test cognitivi attitudinali. La grafologia o l'astrologia - che venivano utilizzate regolarmente in passato - non si sono dimostrate in grado di prevedere le prestazioni future.



**Tuttavia anche così permane un reale rischio di errori?**

È vero ... Anche utilizzando una combinazione di metodi collaudati, la capacità predittiva delle prestazioni si limita circa allo 0,60. Questo perché le variabili ambientali sono molto importanti per il successo effettivo di un'assunzione ... e molto difficili da misurare! Entrano in gioco i percorsi di carriera individuali, così come il modo in cui l'individuo si integra in un determinato team, con un dato manager ... Un'assunzione è sempre, in parte, una scommessa. Ed è importante rimanere umili di fronte alla posta in gioco.

**Quali consigli specifici darebbe a chi si occupa di assunzioni?**

Personalmente credo molto nella validità della simulazione di scenari professionali - i giochi di ruolo, per esempio - progettati specificatamente per essere il più possibile simili a situazioni lavorative reali e che utilizzano griglie di osservazione. Si tratta di un modo per rendere il candidato più «attore», immergerlo già in quello che sarà il suo ambiente di lavoro, dando al selezionatore la possibilità di osservarlo «dal vivo», in un contesto per lui nuovo, difficile da preparare, in cui mentire o fingere diventa impossibile.

***«Per quanto esperto, attento e consapevole, il punto di vista di un selezionatore rimane pur sempre soggettivo perché condizionato da numerosi pregiudizi di valutazione»***

**E che dire delle differenze tra i risultati dei diversi metodi quando il profilo complessivo non risulta omogeneo?**

È molto interessante allora porre al candidato le domande del caso: Cosa ne pensa? Come se lo spiega? Come potrebbe migliorare? Perché i candidati migliori sono anche quelli più disposti a essere messi alla prova.



**Xabi Borteyrou**



**Xabi Borteyrou è Professore di Psicologia del Lavoro, redattore associato della rivista «Pratiques psychologiques» e responsabile del percorso di Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e del personale presso il LAPEA, Università Paris Cité.**



## Parte 2:

# Strumenti e individui

# 02.

*CV, colloqui, test, approcci aperti o scientifici ... come ridurre i rischi e limitare i fallimenti?*

*Quali strumenti utilizzare - o non utilizzare - per meglio comprendere individui sempre imprevedibili e la loro capacità di integrarsi ogni volta in un contesto diverso?*

# Prevedere le prestazioni? Sì, ma con moderazione...

Assumere equivale a una scommessa, a cercare di prevedere. Tuttavia, riuscire a prevedere le prestazioni potenziali di un individuo sul lavoro resta un esercizio complesso ... e frustrante! In quanto nessun metodo è di per sé davvero risolutivo. Alexandra Didry, Dottore in Psicologia e Direttrice R&D presso PerformanSe, ci spiega più dettagliatamente perché e come.

## **Prevedibilità limitata**

Tutti gli studi scientifici dedicati al recruitment lo dicono in modo perfettamente convergente: i diversi metodi di valutazione dei candidati possiedono un valore intrinseco limitato. In parole povere, su una scala da 0 a 1 (dove 0 sta per nessun legame predittivo con le prestazioni e 1 per una previsione teoricamente perfetta), i metodi più efficaci superano a malapena lo 0,60. Per quale motivo? In primo luogo perché la performance è un concetto difficile da afferrare. Sebbene i dati quantitativi siano ancora relativamente facili da manipolare (durata nella mansione, raggiungimento degli obiettivi, etc.), i dati qualitativi (qualità della collaborazione, iniziativa, creatività, etc.) sono molto più complessi da analizzare. In secondo luogo, perché la prestazione effettiva di un individuo sul lavoro è per sua natura multidimensionale. Dipenderà ovviamente dalle competenze dimostrate e dalla sua personalità, ma anche da fattori più circostanziali legati al periodo, all'ambiente, alla compatibilità con il manager, ai valori dell'azienda e così via.

## **Prevedibilità differenziata**

Sebbene la prevedibilità di ogni metodo conosciuto rimanga limitata, i metodi sono comunque diversi e ciononostante alcuni sono

chiaramente più efficaci di altri.

In basso alla scala ci sono i metodi aperti e flessibili come la grafologia, le referenze, i colloqui non strutturati e persino i test di personalità. Conoscere meglio una persona, sapere quali sono i suoi interessi e come gestisce le sue emozioni non ci dice come svolgerà il proprio lavoro e se farà carriera. Più in alto nella scala, invece, ci sono metodi che si concentrano più direttamente sulle competenze: colloquio strutturato o test cognitivi attitudinali, ad esempio.

Ovviamente, la relativa prevedibilità delle informazioni in questione non significa che siano inutili o che non facciano luce su una candidatura, se tuttavia vengono utilizzate da sole non possono offrire chiave decisionali sufficienti a ridurre significativamente i rischi di errore ...

## **Prevedibilità combinata**

Gli studi dimostrano inoltre molto chiaramente che la prevedibilità aumenta quando vengono combinati approcci diversi. Il modo migliore per evitare il rischio di errori è quindi quello di utilizzare più metodi in parallelo, per poi combinare i risultati. Nel diagramma a fianco, è la combinazione di test cognitivi attitudinali e colloquio strutturato a ottenere il punteggio più alto. Possiamo immaginare punteggi ancora più alti combinando, per esempio, questi due approcci con la simulazione di scenari professionali (role play). È su questa semplice e potente idea che si basa il concetto di Assessment Center (vedere articolo a pagina 15).

**I dati non possono sostituire il recruiter!**  
Il selezionatore rimane fondamentale per lo svolgimento del processo e l'analisi dei dati. Nessuno strumento, nessun test, nessun metodo può rendere obsoleta la comprensione accurata del contesto da parte del recruiter e il modo in cui sarà in grado di interpretare i dati ottenuti grazie agli strumenti al servizio di un matching accurato ed efficace. In quanto un selezionatore senza strumenti di supporto può essere carente di informazioni e obiettività, ma uno strumento senza una persona in grado di leggerlo è privo di profondità e di prospettiva, ... E non dimentichiamo che è durante l'incontro che si coglie la natura essenziale di un individuo!

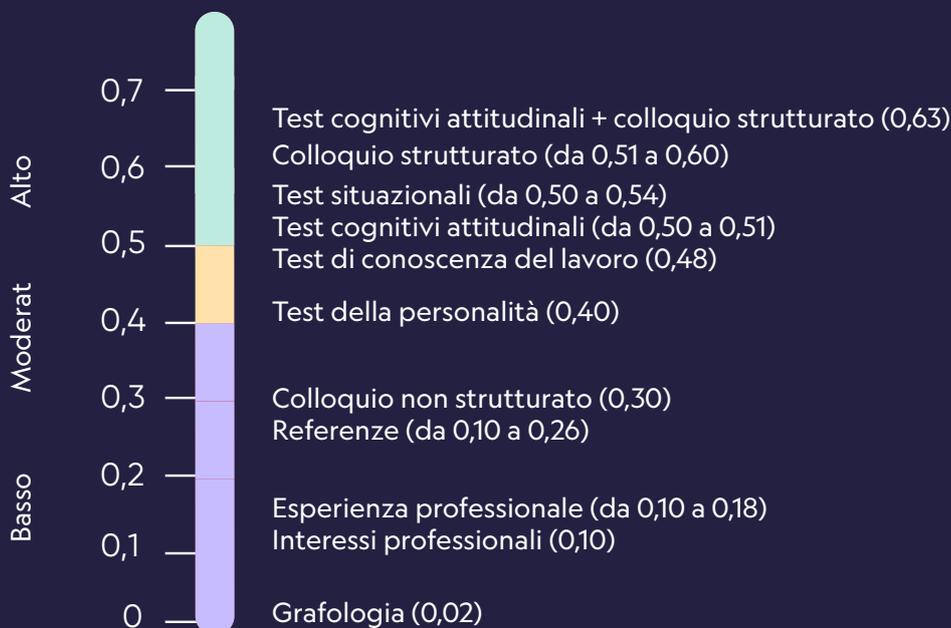


Alexandra Didry

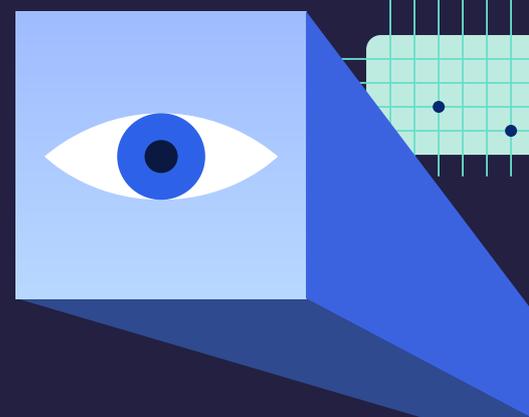


Alexandra Didry è una psicologa laureata in psicologia. Dirige la divisione Ricerca & Sviluppo di PerformanSe e coordina un team di ricercatori in psicologia e un ecosistema innovativo che comprende specialisti della misurazione e dello sviluppo delle competenze.

## Validità predittiva dei metodi di valutazione



Schmidt & Hunter (1998), Smith (2005), Pilbeam (2006)



# Assessment Center: e se fosse LA soluzione?

Se il modo migliore per ridurre il rischio di pregiudizi, errori e fallimenti nel processo di recruitment consiste nel moltiplicare gli approcci, ... allora l'Assessment Center è la soluzione più adatta! Infatti, combinando in modo strutturato tecniche di valutazione diverse, offre uno sguardo accurato, ricco e obiettivo su ogni candidatura che venga in tal modo passata al vaglio.

Con Virginie Petit, specialista dell'Assessment Center e Direttore di progetto per PerformanSe, il punto declinato in 7 domande chiave.

**«Per essere efficace, l'Assessment Center richiede un'ottima definizione a monte delle competenze comportamentali ricercate»**

## Che cos'è un Assessment Center?

L'Assessment Center è un dispositivo di valutazione delle competenze comportamentali sul lavoro che permette di ottenere un alto livello di prevedibilità di successo grazie a una serie strutturata di esercizi, progettati su misura per la valutazione dei candidati a una determinata posizione.

Combina quindi alcuni test (della personalità o delle competenze cognitive, per esempio), colloqui strutturati e simulazione di scenari professionali (ad esempio, role play o esercizi di tipo «in-basket»), in cui il candidato deve smistare rapidamente una casella di posta elettronica particolarmente piena).

Ogni competenza comportamentale essenziale

per un job sarà valutata in modo incrociato nel corso dei successivi esercizi proposti al candidato.

Questo dispositivo può essere utilizzato per le assunzioni esterne, la mobilità interna o anche l'individuazione di potenziali candidati.

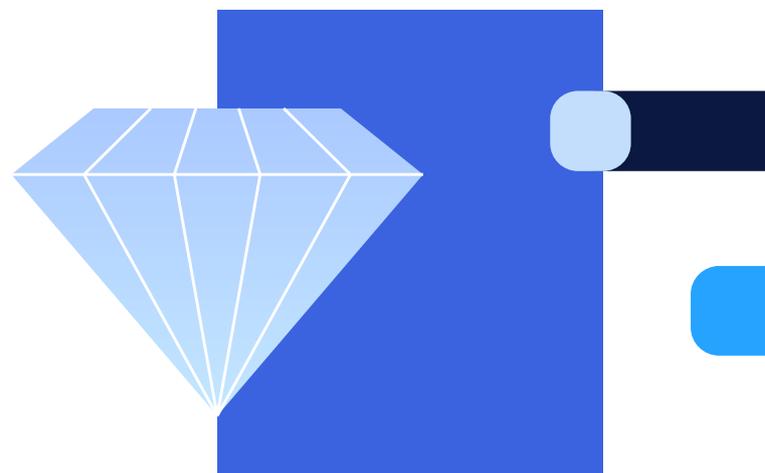
## Da cosa deriva l'Assessment Center?

Pare che storicamente l'Assessment Center sia stato inventato dall'esercito americano durante la seconda guerra mondiale per valutare nel modo più accurato possibile le reali capacità degli ufficiali destinati a gestire i loro battaglioni in condizioni a dir poco impegnative.

Dal punto di vista scientifico, deriva direttamente dagli studi sulla prevedibilità delle prestazioni (vedere articolo a pagina 13).

## Come si svolge un Assessment Center?

Al candidato viene proposta una serie di esercizi diversi. Possono essere organizzati Assessment Center individuali o di gruppo, che si svolgono in ½ giornata o 1 giorno, e persino 1 giorno e ½, all'occorrenza.



## Quali sono i vantaggi principali per il selezionatore?

L'obiettivo è ovviamente di limitare al massimo il rischio di errori. Poiché la stessa competenza sarà affrontata in molti modi diversi, il rischio di pregiudizi o sviste diventa molto basso. E il candidato - che si trova al di fuori del suo contesto abituale - non può più accontentarsi dei suoi comportamenti e delle sue consuete dichiarazioni, per quanto ben costruite. Il candidato viene valutato in modo oggettivo, puntando su di lui diversi proiettori incrociati! Il suo potenziale reale deve quindi emergere in modo chiaro.

## E per il candidato?

Dal momento che presta una grande attenzione al candidato, l'Assessment Center dimostra l'importanza attribuita alla posizione da ricoprire, come pure alla candidatura. Il processo è certamente molto impegnativo, ma anche tanto gratificante e fonte di apprendimento e di progresso personale. Come tale, può essere una componente potente di una strategia di employer branding.

## Quando è il caso di ricorrere all'Assessment Center?

L'Assessment Center offre un quadro di valutazione molto variegato e completo, che comporta un approfondito lavoro di analisi da parte del consulente e, di conseguenza, è un dispositivo relativamente costoso rispetto a un singolo test psicometrico. Per questo motivo, è generalmente preferito per le valutazioni ad alto rischio, ad esempio il recruitment di dirigenti o la valutazione di alti potenziali.

## Qualche consiglio su come ottenere il massimo da questo strumento?

Per essere efficace, l'Assessment Center richiede un'ottima definizione a monte delle competenze comportamentali ricercate. Ogni competenza individuata sarà valutata con precisione, ma il numero di competenze valutabili è ovviamente limitato. Quanto più fine sarà la selezione a monte, tanto maggiore sarà il successo dell'esercizio.



Virginie Petit



**Psicologa della Formazione e Direttrice di Progetto per PerformanSe, Virginie segue i suoi clienti e assistiti attraverso servizi di valutazione e coaching individuale e/o di gruppo in varie aree di competenza (Assessment & Development Centers, valutazioni comportamentali, bilanci di carriera, 360°, coaching, ...).**



# Assunzioni: dove si gioca l'essenziale?

Quando si parla di assunzioni, pensiamo subito a ... i colloqui: colloquio con o senza CV, al telefono, in videochiamata da remoto oppure in presenza, con o senza test di supporto, strutturato in base alle competenze o condotto in modo più informale, da un selezionatore professionista, i team HR, il manager, il suo diretto superiore o i suoi pari, ma sempre secondo uno schema: incontro / domande / risposte / esercizi, ... Come se il nocciolo della questione della valutazione più accurata risiedesse sempre e solo lì. Eppure, un'assunzione inizia sempre molto prima e finisce in realtà molto dopo ... Un piccolo promemoria per non trascurare nulla e per ottimizzare tutte le dimensioni dell'esperienza.

**Prima del colloquio: definire le esigenze ... e condividerle!**

La fase a monte è sempre cruciale perché presenta due grandi rischi di errore:

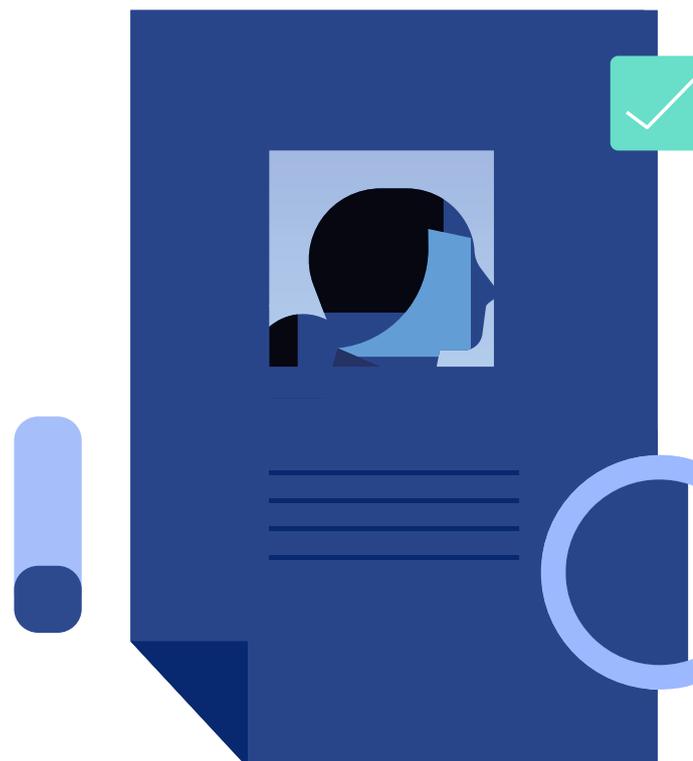
- Non aver definito in modo corretto, appropriato e preciso la mansione da ricoprire e il profilo ad essa effettivamente associato. Si corre il rischio di imbarcarsi in una ricerca infinita, di cercare di clonare profili già noti o di rifugiarsi in stereotipi predefiniti.
- Non condividerla a sufficienza con gli attori coinvolti: con il rischio di vedere i profili selezionati dall'uno scartati dall'altro e avvertire una tensione diffusa lungo l'intero processo.

Mentre il primo errore è di solito ben conosciuto, il secondo è talvolta più nascosto. Sebbene un'assunzione consista spesso in una serie di incontri individuali, rimane pur sempre di fatto un lavoro di squadra. Diventa quindi essenziale prendersi il tempo necessario per allineare le

posizioni – tra selezionatori e manager, tra i vari livelli della gerarchia, e discutere nel dettaglio i compiti, le

attività, le competenze e le soft skills attese, nonostante la pressione dell'urgenza che troppo spesso connota l'esercizio. Non sbagliare significa anche assicurarsi che tutti all'interno dell'azienda condividano la stessa visione di chi si sta cercando e perché.

**«Non sbagliare significa anche assicurarsi che tutti all'interno condividano la stessa visione di chi stiamo cercando e perché»**



## **Focus:** Esigenze e modello delle competenze

Il successo del processo dipende dalla definizione a monte di un quadro di riferimento che consenta di descrivere i requisiti in materia di competenze in modo accurato, preciso e chiaro. La semplice elencazione delle qualità ricercate in un candidato non può quindi soddisfare i requisiti metodologici di una pratica accurata. La definizione delle competenze deve essere formalizzata in modo da essere utilizzabile, trasferibile, oggettiva e condivisa dagli esperti, i manager e le risorse umane. Il modello delle competenze, adattato quindi ai requisiti attuali, potrebbe basarsi sui seguenti cinque principi:

- Struttura, perché pone le basi per una valutazione distaccata e guidata;
- Condivisione del significato delle competenze richieste, coinvolgendo tutti gli attori dell'azienda nella sua costruzione;
- Comunicazione, perché è orientato alle competenze necessarie, rendendo quindi possibile comunicarle in modo oggettivo, sia all'interno che all'esterno;
- Tracciabilità, perché permette di organizzare e rendere esplicito il processo decisionale;
- Equità, perché ogni candidato viene valutato in base ai medesimi criteri da tutti gli attori coinvolti nello stesso processo di recruitment.

La costruzione di un modello introduce naturalmente un approccio qualitativo in quanto costringe ogni attore a chiarire le proprie rappresentazioni delle competenze, a confrontarle con quelle degli altri e a motivarle. L'obiettivo di questo lavoro di chiarificazione sarà di organizzare una visione condivisa e oggettiva delle competenze richieste e di costruire un sistema di valutazione che tutti siano in grado di padroneggiare.

### **Tutto ciò che circonda il colloquio: segnali deboli, atteggiamenti e motivazioni**

Per quanto il colloquio di selezione sia condotto e preparato bene e si avvalga di strumenti validi, esso pone sempre un grande interrogativo in termini di valutazione. In realtà, si tratta di uno spazio più o meno scollegato dalla realtà del lavoro in questione. Un buon comportamento durante il colloquio non è garanzia di un buon lavoratore, e conoscere le regole del gioco non è garanzia di competenza tecnica. Essere stressati da tanta esposizione personale e perdere un po' del proprio autocontrollo non è segno di mancanza di soft skills. Ad alcuni candidati piace l'esercizio, altri lo detestano e questo non ci dice nulla sulla loro idoneità alla cultura aziendale. Alcuni candidati sono molto ben preparati, mentre altri lo sono meno, ma non è detto per questo che i primi siano più adatti per il job.

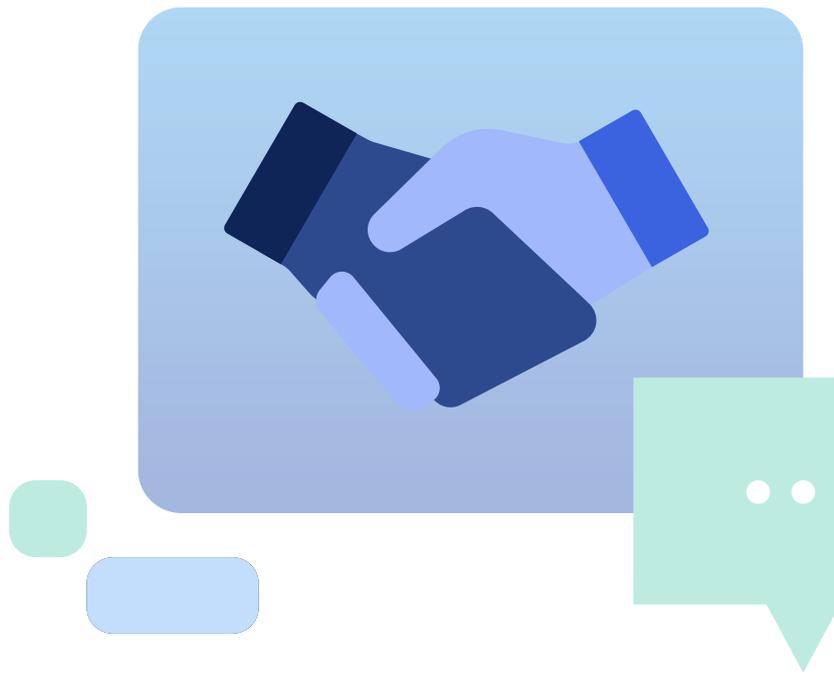
Il selezionatore ha quindi bisogno di altre

informazioni di supporto. Dispone però anche di una serie di informazioni sotto forma di segnali deboli, dei quali spesso viene tenuto conto. L'84% dei selezionatori dichiara di valutare le soft skills in modo intuitivo durante i colloqui di lavoro (Fonte: Baromètre des Soft Skills, WeSuggest & Parlons RH, aprile 2022).

Come ha accettato gli appuntamenti il candidato? Come li ha confermati? Come si è comportato mentre aspettava il proprio turno per il colloquio? E quando il colloquio è terminato? Ha espresso la propria motivazione per iscritto dopo il colloquio? Era in ritardo o sempre puntuale? La sua motivazione è aumentata con il progredire del colloquio... oppure no? Il suo comportamento è rimasto coerente durante l'intero processo? Limitare il rischio di errori nelle assunzioni significa anche saper sfruttare tutti gli interstizi del processo.

Per accertarsi che il candidato sia veramente coerente nell'approccio, preciso, disponibile, motivato, e quindi sicuramente affidabile e volenteroso ... oppure per capire che il profilo mostrato durante il colloquio è solo una maschera sorridente che copre una carenza di impegno e convinzione. Certo, ma questi segnali o indizi sono in realtà interpretati, come ci ricorda Melany Payoux, PhD in Psicologia Cognitiva:

«Affidandosi al loro intuito, i recruiter rischiano di lasciarsi influenzare dai loro pregiudizi e dalle loro convinzioni». È quindi importante integrare altre modalità di comprensione dell'individuo: fonti di conoscenza più oggettive e organizzate che permettano di limitare i pregiudizi.



## Focus: Colloquio e test

Il metodo più utilizzato per scoprire e comprendere le caratteristiche di una «personalità» è sicuramente il colloquio, quindi un approccio narrativo basato sulla verbalizzazione. Dunque il primo requisito di un test di valutazione delle competenze comportamentali è che deve stimolare, arricchire, sorprendere e stimolare la scoperta dell'altro attraverso lo scambio e la comunicazione. In questo senso, gli strumenti che si limitano a fornire dei punteggi, per quanto pertinenti, saranno sempre molto relativi. Rimarranno inoltre sempre un enigma per la persona valutata. Lo strumento deve svolgere infatti un ruolo di auto-mediazione senza eccessiva criticità o benevolenza. Quanto più chiara è la visione che l'individuo ha di se stesso, delle proprie risorse, del contributo che può apportare, tanto più accuratamente sarà in grado di collocarsi in un ambiente in evoluzione. È quindi importante sviluppare vere e proprie pratiche riflessive sul posto di lavoro, per essere in grado di parlare di se stessi, a se stessi, prendendosi il tempo necessario per farlo. Più l'individuo è in grado di riflettere – da solo, in coppia o in gruppo – su ciò che sta facendo, meglio potrà regolare le sue azioni ed essere più efficace. Poiché le pratiche riflessive sono sempre arricchite dal confronto con un terzo, il colloquio di feedback, basato sui risultati della valutazione, rappresenta quindi il momento ideale per offrire un quadro di condivisione, ulteriori chiavi di lettura, e permettere al collaboratore di parlare di sé per favorire la consapevolezza e la proiezione. Qualunque sia il suo scopo – assunzione, sviluppo, gestione della carriera - il colloquio di feedback può e deve essere una vera opportunità di autoapprendimento.

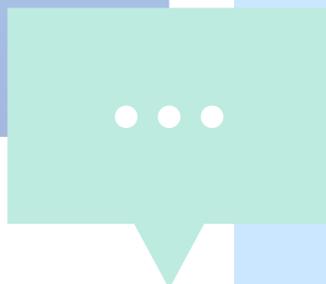
## Dopo il colloquio: monitoraggio, accompagnamento, inserimento

Secondo tutti i professionisti intervistati, infine, anche gli aspetti a valle sono altrettanto cruciali, oggi più che mai. Quando il recruitment si è concluso e il candidato ha accettato, ... non è il momento di rilassarsi! Inizia infatti subito la fase successiva. È il momento di prepararsi e garantire l'inserimento ... Sébastien Charmille (Fed Group) ci ha detto:

«Troppe assunzioni falliscono per motivi che non hanno tanto a che fare con il candidato quanto con il modo in cui non è stato integrato, o è stato integrato male o troppo poco. A maggior ragione nel periodo COVID e in tempi di smart working, quando gran parte dell'onboarding avviene da remoto. Per integrare un collaboratore non basta fargli recapitare un computer portatile e dei codici di accesso!». Limitare il rischio di errori significa quindi anche assicurarsi che il candidato sia effettivamente disponibile, alimentare la sua motivazione, comunicare, facilitare il suo inserimento e garantire che non ci siano lacune informative, incomprensioni o rischi di disillusione prematura. Tutto questo è ancora più importante quando le competenze scarseggiano ... e i candidati sono molto più incalzati!

“

**«Il metodo più utilizzato per scoprire e comprendere le caratteristiche di una 'personalità' è sicuramente il colloquio, quindi un approccio narrativo basato sulla verbalizzazione. Dunque il primo requisito di un test di valutazione delle competenze comportamentali è che deve stimolare, arricchire, sorprendere e stimolare la scoperta dell'altro attraverso lo scambio e la comunicazione».**



# La coerenza è d'obbligo!

Da ben 22 anni, Laurence Pottier Caudron è Presidente e fondatrice della rete Temporis, la prima rete francese di agenzie di collocamento in franchising. Dalla prima agenzia aperta a Brive nel 2000 a quasi 175 agenzie nell'intera Francia, Laurence conosce ovviamente tutti gli aspetti del recruitment: lavoro temporaneo, contratti a tempo determinato e indeterminato, franchising, in un ampio ventaglio di settori d'attività ... Oggi condivide con noi la sua esperienza rispondendo a 6 domande chiave.

## **Lei ha creato la rete Temporis 22 anni fa ... Come pensa che siano cambiati i candidati?**

Secondo me ci sono stati due cambiamenti fondamentali in questo periodo: uno legato all'adozione delle 35 ore, l'altro al COVID. Entrambi hanno contribuito a rimodellare il rapporto con il lavoro, favorendo un maggiore equilibrio tra valori lavorativi e valori privati. La famosa «ricerca di senso» non è una parola vuota. In Temporis consideriamo i nostri candidati come clienti, proprio come le aziende nostre clienti. Devono potersi rivolgere a noi quando e come vogliono per avere la possibilità di trovare il lavoro o l'incarico che fa davvero per loro.

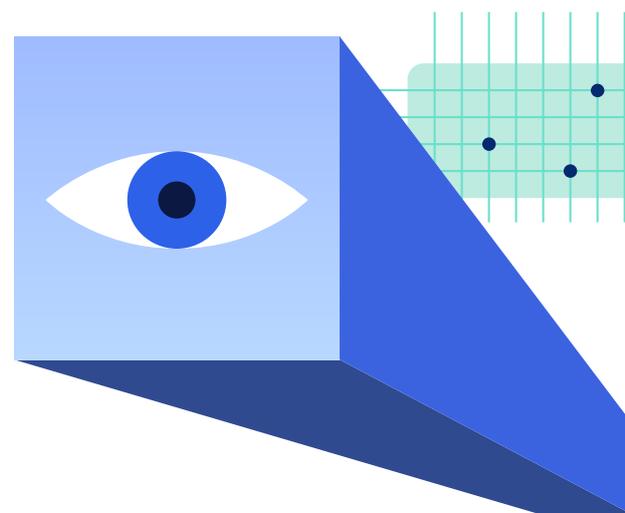
## **Cosa pensa sia essenziale oggi per attrarre i candidati?**

Personalmente ritengo che oggi più che mai la coerenza sia un aspetto fondamentale. L'azienda deve dire ciò che fa e fare ciò che dice. I candidati di oggi sono sempre più sensibili ai valori delle aziende in cui vogliono lavorare ... il che significa che prestano anche maggiore attenzione alle discrepanze e contraddizioni nei discorsi! E il rischio di disillusione è troppo alto. In Temporis, il posto che diciamo di dare ai lavoratori temporanei deve riflettersi in ogni aspetto dell'accoglienza riservata loro, come ad esempio l'allestimento e

la decorazione delle nostre filiali. Ogni contatto deve avere il valore di una prova.

## **Quali sono, secondo Lei, i principali rischi di errori nelle assunzioni?**

Spesso si commettono errori quando si vuole procedere troppo in fretta e ci si convince che il candidato sia quello giusto, a qualunque costo. L'assunzione in emergenza è raramente una buona idea! Ci sono anche casi in cui non si è cercato abbastanza e ci si è fidati troppo dei discorsi di fronte a candidati sempre più preparati ai colloqui e quindi sempre più in grado di proporre gli argomenti che ci piace ascoltare. I test a questo livello sono quindi molto importanti ... E anche l'intuito! E poi ci sono gli errori che commettiamo durante l'inserimento. Dobbiamo veramente fare attenzione all'accoglienza e alla formazione per offrire ai candidati tutte le possibilità di cui hanno bisogno fin dall'inizio.



### **Come assume il personale per le Sue filiali?**

Credo molto nell'importanza del recruitment collaborativo. I candidati ora chiedono anche le referenze, cercano testimonianze, consultano le recensioni online, è normale! Cosa c'è di meglio per tutti se ci conosciamo già? Se avessero accesso diretto a testimonianze interne reali, attraverso collaboratori del Gruppo o affiliati? Il recruitment collaborativo però è anche una questione di squadra. I nostri candidati iniziano sempre incontrando tutte le persone con cui lavoreranno domani, le cui opinioni sono molto importanti per me. L'assunzione è un lavoro di squadra.

### **Quali sono le principali tendenze che osserva nel recruitment? E quali sono, secondo Lei, gli sviluppi più significativi oggi?**

In primo luogo, l'importanza attribuita alle soft skills, ovviamente. Stiamo passando da un mondo molto incentrato sulle competenze «hard» a uno in cui le competenze «soft» fanno la differenza. Poi c'è un uso sempre più diffuso del role play durante il processo di assunzione, basato su criteri sempre più precisi e realistici. Infine il parallelo declino dell'importanza attribuita al CV. Temporis preferisce oramai quelli che chiamiamo CV «silhouette», ossia incentrati sulle motivazioni e le competenze piuttosto che sulle esperienze pregresse. In un mondo in cui molti lavori sono diventati rari, in cui le competenze di domani oggi non esistono ancora, in cui i candidati vogliono essere in grado di progredire, cambiare direzione e non sentirsi intrappolati, il regno del CV tradizionale mi sembra ampiamente finito.

### **E qual è l'ultimo messaggio che ci vuole dare?**

Si tratta di un messaggio per i candidati, chiunque essi siano. Direi loro: «Fate ciò che vi piace, scegliete un lavoro che vi dia piacere, puntate su ciò che amate, ascoltate voi stessi». Perché molti errori di recruitment del personale sono anche errori commessi dai candidati che hanno mentito a loro stessi.



Laurence Pottier Caudron



Laureata all'ISPP (gruppo ESC Rouen), Laurence Pottier-Caudron vanta quasi 30 anni di esperienza di recruitment, principalmente nel settore del lavoro temporaneo. Nel 2000, ha fondato Temporis, la principale rete nazionale di agenzie di collocamento e recruitment in franchising, con l'idea di combinare l'agilità degli imprenditori indipendenti con le risorse dei grandi gruppi.

## Parte 3:

# E se ci dessimo all'innovazione?

# 03.

*Approcci diversi al sourcing o al role play, uso di piattaforme digitali, dell'intelligenza artificiale o addirittura del metaverso ... è possibile oggi assumere in modo diverso?*

*Secondo quali logiche? Con quali nuovi strumenti? Con quali rischi? Per ottenere quali vantaggi?*

# Recruitment collaborativo ... per commettere errori!

Per far fronte all'elevato numero di nuove assunzioni di cui il Gruppo ha bisogno per garantire il proprio sviluppo - in un settore in cui la qualità degli uomini e delle donne è particolarmente importante per il successo del business - i team di Julhiet Sterwen hanno scelto di affidarsi principalmente a logiche di collaborative recruitment. Spetta ai dipendenti del Gruppo di oggi trovare e convincere i colleghi di domani!

Thierry Auzias, CEO di Julhiet Sterwen, responsabile in particolare - all'interno dell'azienda - delle finanze, le risorse umane e il personale, ci spiega nel dettaglio come e perché.

## Quali sono le attuali esigenze di recruitment di Julhiet Sterwen?

Siamo un Gruppo in forte crescita, assumiamo all'incirca 130-140 persone l'anno, soprattutto consulenti, di tutte le età e per tutte le posizioni: junior, senior, manager, direttori e anche partner. E nelle aree di competenza più svariate: eccellenza operativa, sistemi informativi, risorse umane, gestione del cambiamento, rischi, innovazione ... È un lavoro difficile perché i profili giusti sono rari e molto ricercati. Per questo abbiamo creato un team di recruitment completo, formato da almeno 6 persone dedicate.

## Quali difficoltà specifiche riscontra nel processo di assunzione?

Oltre alla rarità, cerchiamo un equilibrio tra qualità che non è mai facile trovare. Per i più giovani, il lavoro richiede un costante equilibrio tra energia, dinamismo, impegno e flessibilità, capacità di ascolto e adattamento. Per i più esperti, oltre a queste qualità, ci aspettiamo anche solide competenze professionali e capacità di sviluppo del business. Per noi, i rischi di errore più frequenti consistono nell'assumere giovani candidati non

sufficientemente impegnati in una posizione troppo bassa o candidati non sufficientemente attenti in una posizione troppo alta. O ancora candidati senior competenti e motivati, ma che hanno difficoltà a superare la fase dello sviluppo commerciale ...

## Come riducete il rischio di errori nelle assunzioni?

In Julhiet Sterwen, abbiamo scommesso molto sul collaborative recruitment. Abbiamo creato un vero e proprio sistema di incentivi, con una piattaforma dedicata, e paghiamo un congruo bonus ai dipendenti che ci aiutano ad assumere i candidati che conoscono e - in definitiva - più del 50% delle nostre attuali assunzioni avvengono in questo modo. Il recruitment collaborativo presenta infatti molti vantaggi! Ci permette di accedere in modo semplice e rapido a profili ben qualificati. Dopo tutto, chi conosce meglio dei nostri dipendenti i consulenti che potrebbero essere simili a loro? Assicura una migliore compatibilità a priori tra i candidati e l'azienda perché il lavoro di presentazione è già stato fatto a monte, al momento della raccomandazione personale. E riflette un impegno reciproco più

forte, garantendo una maggiore sintonia con i nostri valori. Sogno di arrivare a realizzare l'80% delle nostre assunzioni in questa maniera!

**Come avvengono quindi da voi le assunzioni?  
Mediante il sourcing, ma anche il recruitment collaborativo?**

Cerchiamo di essere molto rapidi! È nel nostro interesse, ovviamente, perché i buoni candidati non rimangono mai disponibili a lungo, soprattutto in periodi di ripresa come quello di quest'anno. È sempre gratificante per i candidati essere contattati rapidamente perché dimostra l'efficienza della struttura di un'azienda che inoltre presta una grande attenzione alla loro candidatura. Ed è anche una forma di rispetto nei confronti dei nostri dipendenti che si sono adoperati per convincerli a monte. Non possiamo certo garantire loro a priori che assumeremo tutti quelli che ci raccomandano, ma abbiamo il preciso dovere di prestare tutta l'attenzione necessaria alle candidature che ci sottopongono nel più breve tempo possibile..

**Quando assumete mediante recruitment collaborativo sottoponetevi comunque a test i candidati?**

Certo che sì, e con due intenti complementari: dotarci di una base di obiettività, che è tanto più importante in quanto il contesto del primo contatto è meno neutrale e il desiderio di seguire il parere dei team interni e di far piacere potrebbe essere prevalente in questo caso. Ma anche per essere in grado di spiegare meglio le nostre decisioni di rifiuto, all'occorrenza, spiegandole in modo più argomentato e quindi convincente. Perché in questo caso non si tratta solo di dire di no al candidato, ma anche di spiegarne le motivazioni alla persona che ce lo ha raccomandato.

**L'inserimento rimane una fase fondamentale per un'assunzione riuscita ...**

È vero, ed è per questo che accompagniamo con attenzione ciascuno dei nostri nuovi collaboratori, in particolare assegnandogli un mentor che lo segua prima.

**Importanza del recruitment collaborativo, rapidità di reazione, qualità dell'inserimento sarebbero quindi il trio vincente?**

Non esiste una ricetta miracolosa per il recruitment, ma certo, per noi, questa ricetta funziona parecchio bene. Il recruitment collaborativo ci permette di riporre più facilmente la nostra fiducia in profili meglio qualificati, la nostra rapidità di reazione ci assicura di catturare i profili giusti al momento giusto e la qualità del nostro follow-up personalizzato ottimizza il loro inserimento..



Thierry Auzias

Julhiet  Sterwen

Laureato all'ENSAM e all'ESCP Business School, Thierry Auzias da 30 anni aiuta i dirigenti a trasformare le loro organizzazioni e i loro team.

Attualmente è CEO di Julhiet Sterwen, società di consulenza leader con un focus decisamente People & Business, che difende la convinzione che le trasformazioni avvengono grazie all'azione simultanea di strategie e organizzazioni efficaci e all'energia individuale e collettiva.

# L'Intelligenza Artificiale: alleata o nemica del recruiter?

**In tutti i campi l'Intelligenza Artificiale (IA) progredisce, innova, mette in discussione, preoccupa e fa discutere. Le assunzioni non fanno eccezione. Sourcing, selezione dei CV, analisi dei dati, matching preferenziale ... è possibile risolvere il recruitment di domani con l'IA?**

**Dai nostri team e dai nostri esperti, i principali argomenti a favore e contro!**

## **A favore dell'uso dell'IA nel recruitment**

Gli argomenti a favore dell'IA sono molti oggi. Tra questi, in particolare la possibilità di ...

- Affinare le selezioni

Gli strumenti odierni sono in grado di creare e analizzare molto rapidamente database molto vasti, compilare una grande quantità di informazioni ed estrarre quelle essenziali in base ai criteri selezionati.

- Arricchire i dati

Gli algoritmi possono inoltre produrre dati supplementari, compilare e incrociare i risultati, fornire nuove prospettive, arricchire quindi i profili e limitare il rischio di errori nelle assunzioni.

- Rendere oggettive le decisioni

Se un algoritmo seleziona i CV, li seleziona tutti allo stesso modo. Se un parametro non è incluso nei criteri di selezione, non ne terrà conto, qualunque cosa accada. Un selezionatore non è mai così neutrale, così equilibrato. Il rischio di discriminazione è quindi molto più limitato che quando un individuo, per quanto ben intenzionato, conduce il gioco. Inoltre, i risultati della selezione sono più oggettivi e, quindi, più facili da comunicare.

- Risparmiare/liberare tempo

Non è più necessario esaminare, selezionare,

classificare, arricchire, soppesare e presentare le candidature in un tempo minimo ... i team HR risparmiano tempo, molto tempo. Possono quindi concentrarsi sull'essenziale: l'accoglienza del candidato, il confronto con lui, la valutazione della sua compatibilità con la vita reale dell'azienda (con il manager, il team, i valori aziendali), la presentazione della posizione, la preparazione dell'onboarding e così via.

## **Contro l'uso dell'IA nel recruitment**

Sebbene i vantaggi possano sembrare evidenti, ci sono anche altre campane che ne attenuano o ne mettono in discussione l'importanza. Si potrebbe criticare che l'Intelligenza Artificiale ...

- Clona il passato

Gli algoritmi richiedono dati di input, criteri di selezione e intenzioni iniziali. E questi dati non sono né neutri né perfetti. Stéphanie Lecerf, Direttrice HR per la Francia del Gruppo Page e Presidente dell'associazione A Compétence Egale esprime la sua preoccupazione con queste parole: «Gli algoritmi lavorano su dati disponibili. Quindi, per loro stessa natura, lavorano su dati passati, basati sugli indicatori prestazionali di persone già in servizio. Sono innanzitutto macchine che riproducono. Oggi più che mai abbiamo invece bisogno di diversità, d'innovazione, di immaginare nuove competenze per professioni note e di proiettare competenze conosciute in professioni nuove, là dove la storia deve essere ancora scritta».

- Sviluppa un pregiudizio di autorità

Come dice Alexandra Didry, Direttrice R&D di PerformanSe: «Il ricorso agli strumenti offre quindi un vero e proprio comfort ... e dunque la possibilità di una deresponsabilizzazione attiva! Perché correre il rischio di prendere una decisione personale se posso affidarmi allo strumento ... e sottrarmi prudentemente alla mia responsabilità? Dopotutto le decisioni HR sono sempre un azzardo, gli errori nelle assunzioni sono frequenti ... perché assumerseli?». Accettando ciecamente le raccomandazioni degli strumenti, che dovrebbero essere oggettivi e scientifici e, quindi, infallibili, corro il rischio di sviluppare un nuovo tipo di pregiudizio di autorità ...

- Disumanizza le assunzioni

I CV vengono individuati, analizzati e selezionati spesso alla stessa insaputa del candidato, a volte senza che questi si sia nemmeno candidato, le analisi vengono svolte sulla base di test fatti online, da soli, da remoto, l'uso dell'IA sta contribuendo a tenere i selezionatori distanti dai candidati. Lo smart working ha già contribuito a questo allontanamento e l'uso massiccio del telefono e delle videochiamate durante le assunzioni ha ulteriormente distanziato il rapporto con l'azienda. L'uso dell'IA non deve diventare parte di una crescente disumanizzazione che potrebbe ritorcersi contro l'azienda riducendo ulteriormente l'affectio societatis e l'impegno.

- Svuota la funzione dell'assunzione del suo significato e della sua importanza

Se l'IA individua, seleziona, sceglie, raccomanda ... a cosa sono veramente utile? Qual è il mio lavoro? È ancora rilevante? È ancora possibile attrarre candidati validi?

### **Per una sintesi ... ragionata!**

Come ama ricordare Dominique Duquesnoy, CEO di PerformanSe: «Un algoritmo è sempre cieco senza una mente illuminata che lo guidi ... Ma un individuo di solito è meno efficace senza uno strumento su cui poter contare!»

Ha quindi senso cercare di conciliare le due dimensioni, piuttosto che metterle l'una contro l'altra. Poiché due intelligenze sono sempre meglio di una, perché non provare a combinare l'intelligenza umana aperta, intuitiva ed emotiva con la cosiddetta intelligenza «artificiale» che è rapida, oggettiva e analitica? Per una modalità decisamente ibrida in cui:

- L'IA apporta le sue qualità di rapidità e obiettività, la sua capacità di individuare le informazioni, arricchirle ed elaborarle rapidamente.

• Il selezionatore guida il processo, sceglie i dati pertinenti, gli strumenti e i processi da implementare. Supervisiona poi il processo globale, assicurandosi che sia equilibrato e coerente. E oltre a questo, si occupa degli aspetti più difficili, più sottili, quelli che hanno a che fare con l'analisi, la scoperta e il processo decisionale, il desiderio e l'interazione. Secondo noi, l'IA non farà scomparire i recruiter. Dovrebbe semplicemente semplificare il loro compito a monte liberando tempo e disponibilità a valle. Allo scopo di ridurre il rischio di errori nelle assunzioni in due modi:

- Mediante una selezione fatta meglio fin dall'inizio, su una base più ampia, più oggettiva e più sistematica.
- Mediante una migliore validazione a valle, basata su una più ampia disponibilità, guidata da informazioni più dettagliate.



# Quando la tecnologia si mette al servizi del recruitment...

Quando si tratta di affrontare le principali sfide per assunzioni di successo, la tecnologia non resta a guardare. Nell'arco di 20 anni ha già modificato notevolmente il panorama delle pratiche e delle abitudini in materia di assunzioni. Con il graduale arrivo degli ATS (Applicant Tracking System), la digitalizzazione dei processi HR ha raggiunto un nuovo traguardo ...

Cédric Robin, specialista del recruitment e promotore degli ATS, Socio & VP Sales di Beetween, ci spiega nel dettaglio di cosa si parla oggi.

## **In 20 anni, gli sviluppi tecnologici hanno cambiato molto il panorama del recruitment ...**

Certamente! 20 anni fa la diffusione dei telefoni cellulari e di Internet aveva già creato nuovi rapporti con i candidati, che potevano essere raggiunti ovunque e in qualunque momento. La nascita dei social network (LinkedIn) ci ha fornito i primi pool di candidati online, facili da contattare e le cui informazioni venivano aggiornate in tempo reale. La diffusione delle pratiche di preselezione telefonica e l'uso delle videochiamate, potenziati dal COVID, hanno ulteriormente semplificato gli approcci e gli incontri. E adesso l'uso di piattaforme di recruitment intelligenti, guidate dagli ATS, permetterà di spingersi ancora oltre ...

## **Che cosa significa oggi la nascita degli ATS?**

L'ATS permette di condividere le candidature su piattaforme comuni, automatizzarne la gestione e affinare i processi di selezione. Risponde a un'esigenza di performance attraverso la digitalizzazione e l'Intelligenza Artificiale con evidenti impatti in termini di sourcing, ma anche di efficienza dei processi di recruitment in generale, in un'ottica di semplificazione e risparmio di tempo.

## **Quale vantaggio può portare lo sviluppo degli ATS per un candidato?**

Per il candidato è molto semplice: l'ATS rende la «sua esperienza» di candidatura ottimale. Lo strumento rende più facile rispondere con 1 solo clic e, in alcuni contesti, offre la possibilità di far circolare le candidature all'interno di reti della stessa azienda, o anche all'interno di cluster aziendali o regionali nel settore pubblico, offrendo nuove opportunità di incontro. Mentre in passato i candidati erano obbligati a candidarsi specificamente per ogni posizione, oggi possono semplicemente esprimere la loro intenzione di cambiare e vedere cosa succede dopo. Questo, ovviamente, contribuisce a dar loro visibilità e una scelta mirata, a maggior ragione in contesti di penuria di candidati ...

## **Quali sono i principali vantaggi per il recruiter?**

Per il selezionatore, lo strumento deve innanzitutto permettere una maggiore efficienza, consentirgli di elaborare grandi quantità di CV in modo più rapido e semplice, più oggettivo, grazie a dati di controllo e di reporting più chiari. E, allo stesso tempo, offrirgli un canale di sourcing

dei candidati alternativo, preciso e potente. Ciò è tanto più vero quando si opera in settori professionali o aree occupazionali specifiche e, naturalmente, quando si gestiscono grandi volumi.

### **L'ATS mette infatti a disposizione veri e propri pool di candidature su base permanente?**

Sì, assolutamente. L'ATS offre ai recruiter la possibilità di avere sempre a disposizione un pool completo di candidati, creato, alimentato e analizzato in modo «industriale». Ciò che un cacciatore di teste fa in modo selettivo e «chirurgico», a costo di una grande mole di lavoro, l'ATS lo fa in modo semplificato. E ci aiuta ad abbandonare l'approccio a breve termine, basato su una serie di eventi successivi (un'esigenza / un'offerta / alcune candidature / una specifica selezione) per passare a una gestione dinamica di flussi continui ...

### **N'y a-t-il pas cependant au passage un risque de dépersonnalisation du processus ?**

Assolutamente no, il selezionatore non può essere sostituito! Deve vedere la tecnologia come un alleato, non come un nemico. Tutti gli strumenti attuali – social network, videochiamata, video differiti, ATS – lo aiutano solo a essere più efficiente, dandogli accesso a un maggior numero di dati in modo più rapido. Lo strumento non deve sostituirsi all'individuo, non può decidere al suo posto, deve al contrario consentirgli di prendere decisioni più accurate. Più il noioso lavoro di raccolta e selezione delle informazioni a monte è automatizzato, più tempo ed energie avrà a sua disposizione per sviluppare il proprio valore aggiunto, là dove è più utile nella comprensione approfondita degli individui e del loro potenziale di adattamento al contesto.

**Uno strumento come l'ATS può sicuramente agevolare il lavoro del selezionatore, ma come**

### **contribuisce a ridurre il rischio di errori nelle assunzioni?**

Vi contribuisce indirettamente creando le condizioni adatte! In primo luogo, moltiplicando il numero di candidature target e, quindi, la potenziale scelta per il selezionatore, sviluppando l'attrattiva delle offerte di lavoro attraverso la creazione di un sito per le carriere accattivante e la pubblicazione su un'ampia gamma di siti allo stesso tempo. È molto più facile non commettere errori se la scelta è ampia. D'altro canto – in caso di mancanza di professionalità o aree carenti – si corre il rischio di accettare la prima candidatura che capita ...

In secondo luogo, permettendogli di risparmiare tempo nelle fasi a monte ... per poterne dedicare di più alle fasi a valle: in breve, rimettere la persona al centro del processo! Se, per limitare il rischio di errori complessivo, devo moltiplicare il numero di colloqui, test e role play, sarà più facile realizzarli perché avrò speso meno tempo a monte per individuare i potenziali candidati e gestire i grandi volumi di candidature relativi ...



Cédric Robin



**Cédric Robin ha più di 20 anni di esperienza nel recruitment e l'e-recruitment, prima come consulente, poi come direttore fondatore di società di RPO (Recruitment Process Outsourcing) e di ATS. Recentemente è entrato a far parte di Beetween, un ATS progettato dai selezionatori per i selezionatori!**

# Metaverso, realtà aumentata ... E se le assunzioni avvenissero in altro modo?

Il continuo sviluppo di tecnologie innovative offre ogni giorno ai selezionatori reali opportunità di riflessione ... Per citare un esempio (molto) emblematico, Meta (ex Facebook) ha annunciato in ottobre 2021 l'assunzione di diecimila persone per realizzare il suo contributo al metaverso (in inglese «metaverse»), descritto come un mondo digitale virtuale che riflette e «amplifica» il mondo reale ...

**In Francia, nel mese di settembre 2022 verrà inaugurata una scuola dedicata al metaverso, che offrirà corsi di laurea in tre macroaree: Finanza (criptovalute, blockchain, meta-assets, etc.), Arte virtuale (NFT, progettazione di opere digitalizzate, etc.) e Sviluppo dati (gestione e progettazione di universi virtuali, etc.). Un mondo nuovo, nuove professioni, nuova formazione, nuovi strumenti ... e se questa rappresentasse anche un'opportunità per assumere in modo diverso? Facciamo il punto con Mélanie Payoux, Manager per l'Innovazione di PerformanSe.**

## **Il metaverso, un universo completamente nuovo ...**

Il metaverso si presenta come un mondo virtuale, nel quale gli individui sono liberi di creare e personalizzare una versione alternativa di loro stessi attraverso un avatar. Possono quindi trovarsi e incontrarsi a prescindere dalla loro posizione geografica.

Allo stesso tempo, il tuo browser Internet ti consente di accedere a un mondo parallelo. Si possono fare acquisti andando direttamente al negozio virtuale invece di aprire la pagina web del negozio reale, gestire il proprio conto corrente bancario, andare a bere qualcosa, seguire un corso di formazione, fare dei colloqui, lavorare, assumere ... In futuro, potremmo anche immaginare un mondo totalmente virtuale che sostituisca Internet, dove i limiti ordinari del

integrare le nuove tecnologie nei loro processi esistenti ... Dovremmo quindi interessarci adesso anche al metaverso?

## **Verso un «recruitment aumentato»?**

Se le grandi aziende stanno acquistando terreni nel metaverso, potrebbero essere anche tentate di assumere lì i candidati. Tuttavia non stanno assumendo avatar, e la capacità di farvi incontri concreti è ancora limitata ... A meno che, ovviamente, non stia cercando coloro che costruiranno gli ambienti digitali di domani? E a cui piaccia incontrarmi là dove sono, là dove vogliono svilupparsi, a modo loro; poiché, su mercati delle assunzioni sempre più creativi, gli approcci più creativi potrebbero trionfare! È anche un modo per vedere il candidato all'opera in un ambiente radicalmente diverso, che è forse più rivelatore per lui rispetto alla struttura ancora formattata di un colloquio di assunzione tradizionale ...

Un altro esempio interessante è quello di Deloitte, che combina la realtà virtuale con l'onboarding. L'esperienza virtuale proposta offre infatti ai candidati la visita degli uffici e una presentazione dei valori associati all'azienda. Rappresenta un'opportunità per i candidati di familiarizzare meglio e rapidamente con l'azienda, in un contesto innovativo e quindi gratificante. E per l'azienda è un modo per offrirsi la possibilità di conseguire un miglior matching a monte ...

**«Il metaverso si presenta come un mondo virtuale, in cui gli individui sono liberi di creare e personalizzare una versione alternativa di loro stessi attraverso un avatar».**

### Mondo virtuale ... sfide reali!

Tuttavia, prima di assumere direttamente nel metaverso, ci sono ancora molti problemi e insidie da evitare, ad esempio:

- Problemi di accessibilità: il metaverso richiede un equipaggiamento specifico (casco, tuta, etc.) per esperienze di realtà virtuale veramente avanzate. Attrezzature costose ... e quindi discriminatorie?
- Problemi di competenze: quale equilibrio esiste nel metaverso tra hard e soft skills? Quali sono le competenze tecniche necessarie per costruire l'edificio? Quali le qualità di visione, creatività e immaginazione?
- Problemi di valutazione: come si valuta ... un avatar? In base a quali dati? Quali sono i rischi di nuovi pregiudizi a seconda dei profili scelti e presentati?
- Problemi di responsabilità: potremmo sognare che il metaverso, grazie a molteplici algoritmi, ci fornisca tutte le informazioni necessarie su tutti i nostri candidati. Sarebbe forse sufficiente a rendere più sicure le assunzioni? E se non lo fosse ... come possiamo capire i fallimenti? Chi ne sarebbe responsabile? L'avatar? L'algoritmo? Quanta responsabilità rimarrebbe nelle mani del selezionatore?

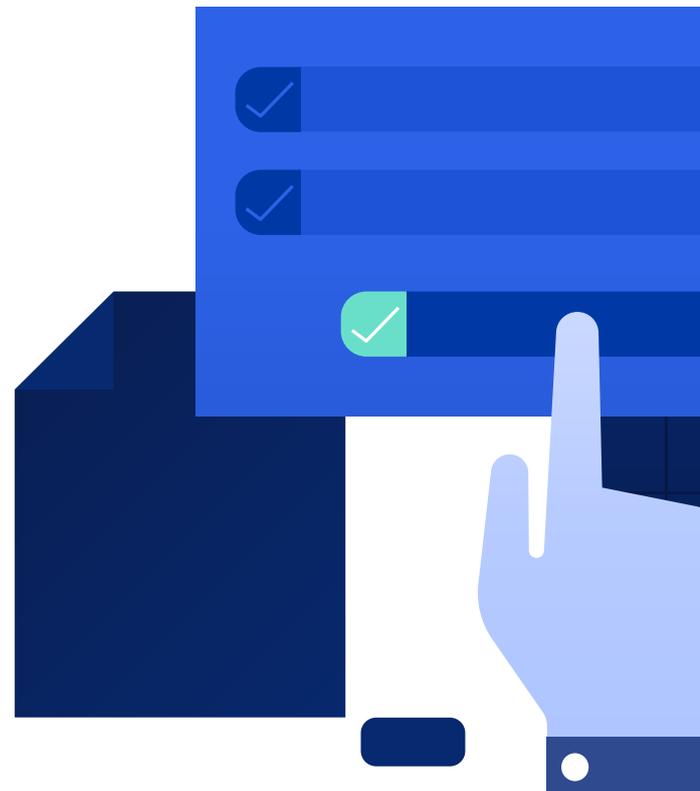
La pandemia ha già sconvolto il modo in cui lavoriamo e assumiamo ..., il metaverso potrebbe ipoteticamente rivoluzionarli! Ma è ancora tutto in divenire. Pensarci, rifletterci, persino integrarlo significherebbe forse essere un passo avanti per le aziende e per i loro talenti?



Mélanie Payoux



**Dottore in psicologia cognitiva dal 2014 e ricercatrice del Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Mélanie collabora con Performanse dal 2018 in qualità di Responsabile dei progetti di ricerca. Si occupa di sviluppo dell'innovazione.**



# 7 chiavi per assunzioni di successo!

Ovviamente nelle assunzioni non si raggiungerà mai quota «0 errori». I parametri in gioco sono troppo numerosi, gli individui - e i rapporti - troppo complessi, la percentuale di imprevisti troppo alta. È tuttavia possibile limitare i rischi, rendere i processi più sicuri, favorire il successo ... e ottimizzarne i risultati!

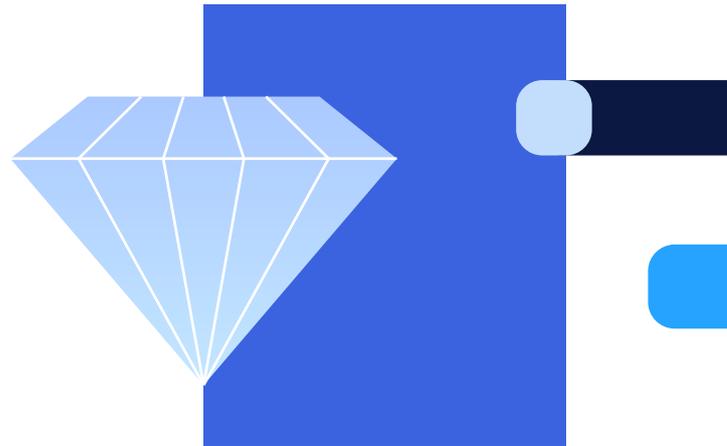
Segue una sintesi in 7 punti chiave delle opinioni degli esperti e dei professionisti che abbiamo raccolto.

## # 1. Definire i propri bisogni reali

In questo momento, di chi ho veramente bisogno? Per quale incarico concreto? Con quale potenziale futuro? Qual è quindi il candidato giusto di cui ho bisogno? Dotato di quali competenze e quali qualità? Non quello che mi serviva ieri, non devo chiedermi come clonare il collaboratore che aveva quel lavoro in passato, ma comprendere cosa mi serve oggi. E domani? Quanto più precisamente riesco a definirlo, tanto più la qualità dell'assunzione sarà garantita.

## # 2. Prendersi il tempo necessario

Definire quindi le proprie esigenze in maniera precisa, cercare candidati - talvolta troppo pochi tal altra troppo numerosi -, analizzare i percorsi di carriera, incontrare le persone, valutarle, parlarne, in diversi, insieme, rivederle, negoziare le condizioni ... tutto questo richiede tempo! Sempre. Si può cercare di completare l'intero processo in fretta, ma non esistono mai scorciatoie



... se non molto rischiose.

## # 3. Combinare gli approcci

Tutti concordano - esperti e professionisti - sul fatto che le soluzioni migliori, più predittive e più sicure, sono sempre quelle miste, che combinano dati e persone: strumenti di valutazione e role play, colloqui strutturati con le risorse umane e i manager. Più approcci, più punti di vista uguale meno pregiudizi e quindi meno errori.

## # 4. Osare innovare

Per una valutazione approfondita delle competenze richieste, un colloquio tradizionale non è sempre sufficiente in quanto valorizza meglio i candidati più loquaci, ma non si adatta molto bene alle professioni più tecniche. Perché non tentare approcci alternativi? Con strumenti nuovi che favoriscano approcci diversi, simulazioni di scenari professionali più complete, per assunzioni più vivaci e più simili alle situazioni di lavoro reali. In modo da favorire anche altri profili e garantire una migliore diversificazione ...

# 7 chiavi per assunzioni di successo!

## # 5. Pensare alla corrispondenza con il contesto

La valutazione dell'individuo in quanto tale non ci permette di misurare il matching specifico con un preciso contesto di inserimento. Sebbene un algoritmo possa individuare i profili coerenti con il bisogno definito e i test possano misurare le abilità cognitive ad esempio, solo un selezionatore esperto può sintetizzare tutti i dati contenuti nel CV, i dati comportamentali, le preferenze, le motivazioni, le hard e le soft skills per misurare con precisione la corrispondenza reale tra un individuo in carne e ossa e un contesto aziendale, manageriale e di team, che è sempre molto specifico.

## # 6. Accompagnare il candidato scelto

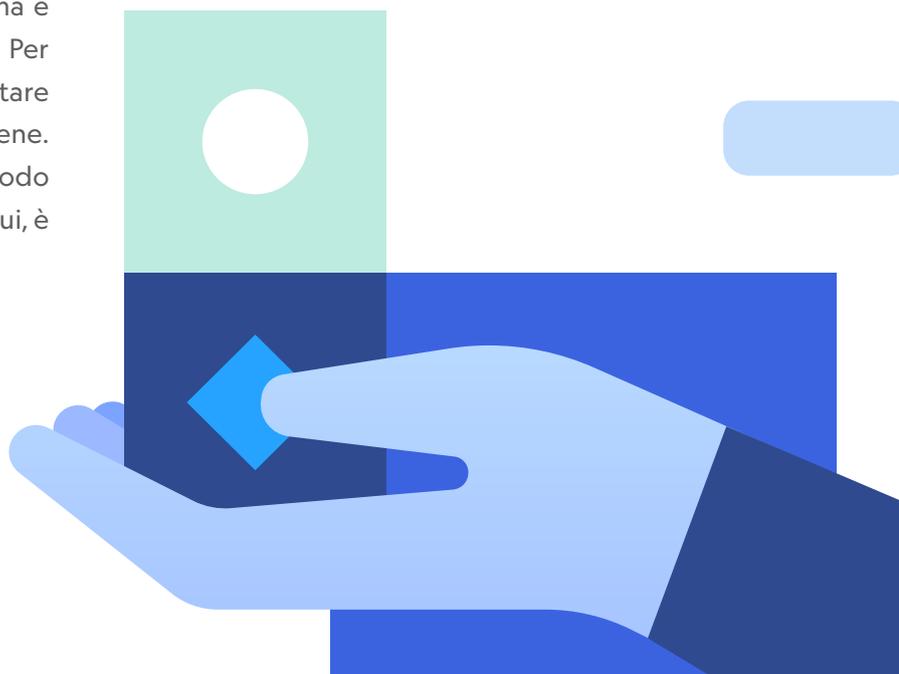
Non basta confermare il candidato scelto, o quanto meno non basta più. Il candidato selezionato deve essere accompagnato, prima e dopo il suo inserimento lavorativo effettivo. Per garantire la sua motivazione sino al D day, evitare che continui a cercare lavoro e ceda ad altre sirene. Ma anche per permettergli di integrarsi nel modo più fluido possibile in una situazione che, per lui, è comunque nuova ...

## #7. ... e imparare ad accettare i propri sbagli!

L'errore è insito nelle assunzioni. Non si può assumere (bene) se non si accettano i rischi associati. Ogni assunzione rappresenta quindi una scommessa ... ma anche l'occasione per imparare dai propri errori!

**Per restare umili e, quindi, sereni, e fare propria la celebre citazione di Nelson Mandela:**

**«Non perdo mai: o vinco o imparo».**



# È anche questione di **strategia** ...

Nell'ambito delle assunzioni si parla molto di esigenze, strumenti, processi, rischi e fallimenti, ma molto poco di strategia. Come se un'assunzione fosse fondamentalmente una «arte tattica», da giocarsi caso per caso nell'urgenza del momento. Eppure ogni decisione di assunzione dovrebbe basarsi su una scelta strategica, esplicita e condivisa.

L'assunzione non è solo una «arte tattica», ma anche una scelta strategica che definisce il processo decisionale, mette in discussione le competenze e i criteri di assunzione, che fanno o faranno la differenza, e orienta verso il modo migliore per attrarre, valutare e integrare.

Si tratta quindi di ragionare sulla logica delle assunzioni elaborando una strategia ... perché un'azienda deve prefiggersi delle priorità al fine di allocare risorse adeguate ai suoi obiettivi e creare una trasformazione.

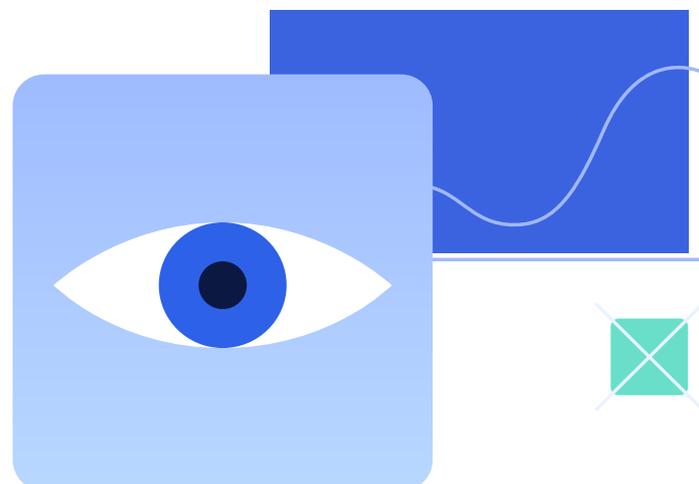
La scelta tra un atteggiamento difensivo orientato ai costi o un atteggiamento offensivo orientato alle competenze, per fare solo due esempi, influenzerà le priorità. Per questo lavoro, ad esempio, per questo team, questa popolazione, scegliamo di concentrarci a breve termine sulle nostre esigenze più operative, secondo i criteri stabiliti dai manager interessati? Con il rischio di fare assunzioni efficaci, ma non durature? Oppure vogliamo essere in grado di integrare i collaboratori scelti in modo duraturo,

a lungo termine, lasciando che le risorse umane e la direzione generale guidino il processo? L'enfasi è posta sull'operatività diretta e, quindi, sulle competenze «hard» e «soft» che la accompagnano? O si concentra sull'adattamento alla cultura aziendale e le capacità di mobilità e di apprendimento?

Non esiste una risposta giusta o sbagliata in sé, ma solo logica e coerenza. E queste logiche devono essere riconosciute, condivise e accettate. Perché l'assunzione è innanzitutto una questione di scelte, e la scelta è una questione di criteri. Il rischio di sbagliare è sempre più alto se non sappiamo dove stiamo andando ...



**Dominique DUQUESNOY**  
CEO di PerformanSe





Editore di test ed esperto di psicometria, PerformanSe è lo specialista della valutazione e dello sviluppo delle soft skills.

Da oltre 35 anni, PerformanSe basa la propria competenza sulla conoscenza dell'individuo sul luogo di lavoro, nella convinzione che tale conoscenza sia essenziale per la performance dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Offrendo un'ampia gamma di soluzioni di assessment e servizi di consulenza, PerformanSe accompagna ogni anno più di 1500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di assunzione, di gestione delle carriere e delle competenze e nello sviluppo individuale e collettivo.

**Si ringraziano tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo libro**



