

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

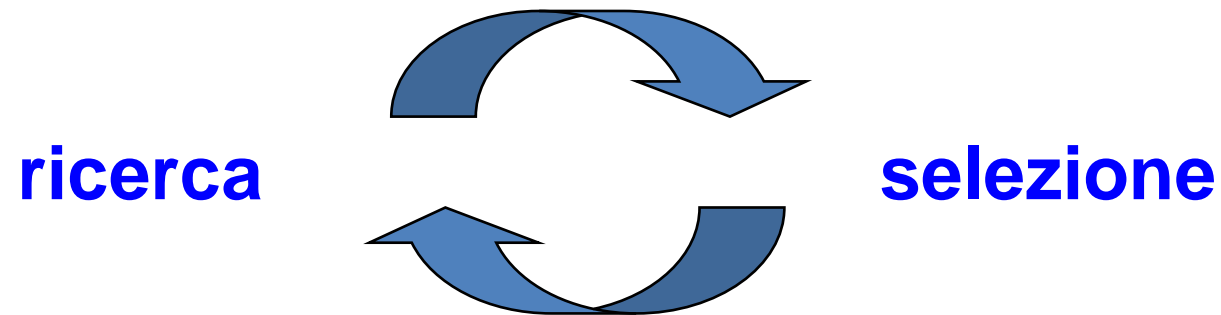
**Gianni Maria Strada**

# **Il processo di ricerca e selezione del personale**

**Anno Accademico 2014 - 2015**

**Sistemi organizzativi**

## Un problema di definizione: ricerca e selezione



La distinzione tra ricerca e selezione è esclusivamente teorica in quanto, in pratica, il sistema dei fattori di influenza reciproca determina una linea di demarcazione flessibile e permeabile.

La criticità diventa quindi la ricerca di coerenza

## Ricerca e selezione

- Ricerca = individuazione di soggetti aventi determinate caratteristiche
- Selezione = individuazione (nell'ambito dei soggetti selezionati con le caratteristiche richieste) delle persone da inserire nell'organico aziendale





## La ricerca del personale



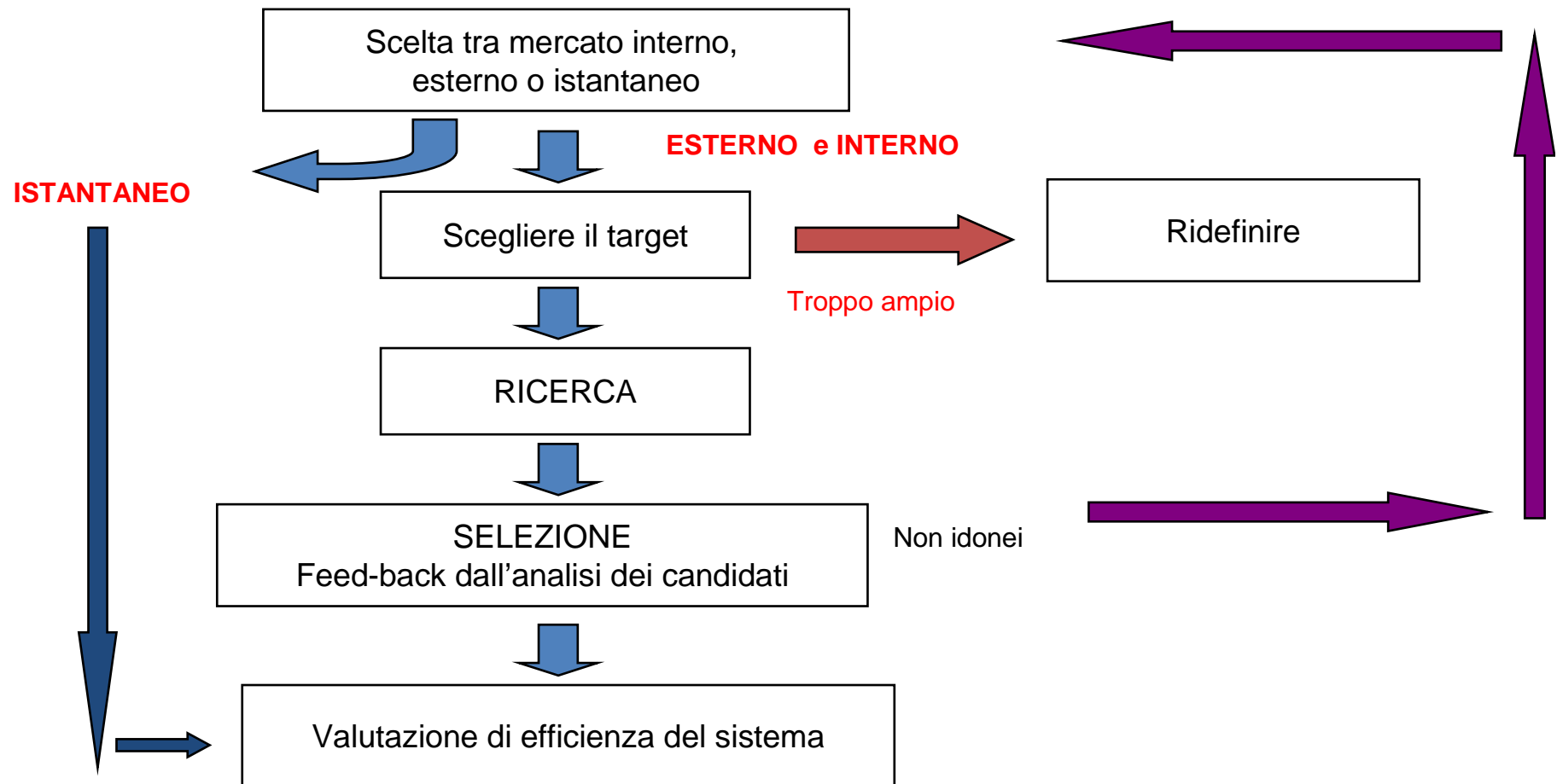
## **Il processo di ricerca si compone di quattro momenti**

1. La determinazione dell'obiettivo della ricerca (target), cioè la scelta delle persone che si intende contattare e delle loro caratteristiche (titolo di studio, esperienza, età,...)
2. La definizione di un contenuto (messaggio) con cui diffondere le informazioni sulla ricerca
3. La scelta dei mezzi (sistemi di ricerca) attraverso cui trasmettere il messaggio
4. La raccolta di un pool di nominativi (risultato della ricerca) destinati alla fase successiva di valutazione delle caratteristiche del candidato. L'analisi dei risultati della ricerca è finalizzata a valutare la coerenza delle persone trovate e gli obiettivi della selezione

## Individuazione del target

- Il primo passo consiste nel definire la tipologia di candidati che si vogliono contattare
- Il secondo aspetto rilevante, le caratteristiche del target, si riferisce agli elementi qualitativi che caratterizzano il profilo ideale del candidato definito sulla base di una accurata job description

# I mercati del lavoro: mercato esterno, interno o istantaneo?





## Il mercato esterno

Costituito dall'insieme delle persone che possiedono i requisiti ricercati ma che non sono inseriti nell'azienda.

- Ragioni :
  - impossibilità di reperirli o formarli all'interno;
  - ricerca dell'eccellenza.
- La ricerca può avvenire in 2 modi:
  - direttamente;
  - indirettamente.

# Il mercato esterno



- **Vantaggi:**

- induce competizione tra il personale;
- apporta nuove idee e professionalità.

- **Svantaggi:**

- processo selettivo complesso e oneroso;
- può essere demotivante per il personale già inserito.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro esterno

- Pubblicità e media: stampa locale e nazionale, riviste specializzate, radio e tv;
- agenzie per il lavoro e centri per l'impiego;
- passaparola: clienti e fornitori;
- scuole e università: stage, fiere del lavoro, *career day*, docenti;
- candidature spontanee;
- società di lavoro interinale;
- internet;
- *executive search*.

## Il mercato interno

È il risultato di mobilità interna e metodo per lo sviluppo di risorse interne.



- Vantaggi:
  - processo selettivo semplice e non oneroso;
  - crea forte identità nel personale.
- Svantaggi:
  - non c'è apporto di nuove idee e professionalità.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro interno

- *Job posting* e intranet aziendale;
- passaparola interno: segnalazioni e candidature spontanee;
- mobilità interna: *skill inventory* e tavole di rimpiazzo.

## Il mercato istantaneo

È caratterizzato da rapidità nel conseguimento delle risorse e flessibilità d'uso.



- Vantaggi:
  - flessibilità in entrata e uscita;
  - tempestività nella risposta;
  - possibilità di contattare diverse professionalità.
- Svantaggi:
  - mancanza di prospettive di consolidamento del rapporto;
  - pericoli di fuga.

## Gli strumenti di ricerca di lavoro istantaneo

- Lavoro straordinario;
- *Outsourcing* (consulenza);
- lavoro temporaneo: contratti a progetto, partite IVA, *body rental*, *staff leasing*, lavoratori a chiamata o giornalieri, lavoratori forniti da imprese, lavoratori interinali.

## Altri strumenti di ricerca

- Volantini;
- annunci;
- chioschi in stazioni e aeroporti;
- telemarketing;
- banche dati del personale in pensione;
- furgoni mobili per la ricerca;
- *talent scout*.



# Inserzioni

- Era un canale a forte impatto emotivo
- Bisogna considerare i seguenti aspetti:
  - tipo di pubblicazione (locale/nazionale; specializzato/generalista)
  - formato (quanti moduli - 4 X 3,5 -)
  - editing (solo testo o anche grafica, marchi)
  - anonimato (presentare il nome dell'azienda?)
  - contenuto

## Contenuto dell'inserzione

- L'azienda
- La sede di lavoro
- La posizione offerta
- Le caratteristiche professionali
- Le condizioni offerte
- Le modalità di selezione

## **Conclusione indispensabile della ricerca**

Nel processo di ricerca è sempre in gioco l'immagine dell'azienda pertanto occorre rispondere a tutti.

Gent. Nome Cognome,

La ringraziamo per averci inviato il suo curriculum.

Siamo molto interessati alle sue esperienze professionali e pertanto quando si aprirà una posizione coerente con il suo profilo professionale La contatteremo per concordare un incontro.

Ringraziandola, Le porgiamo i nostri più cordiali saluti.

## Internet recruiting: la storia

- Si è cominciato a parlarne dai primi anni '90 in USA e da allora ha avuto una rapida diffusione



## Le tipologie di Internet recruiting: passiva

Gli aspiranti candidati si attivano proponendosi a fronte di un'opportunità occupazionale messa in rete da un'azienda

**Job posting**



## Le tipologie di Internet recruiting: attiva

Gli aspiranti candidati si attivano mettendo in rete il proprio CV proponendosi al mercato in assenza di una specifica richiesta di un'azienda



## I pregi di Internet

- Centinaia di milioni di CV nella rete
- Rintracciabilità di tutte le orme lasciate dai candidati
- Atemporalità
- Aterritorialità
- Velocità di risposta
- Economicità
- Diffusione, completezza, ecc.

## I difetti di Internet

- Numero elevato di cv in risposta alle inserzioni
- Gestione del processo molto lunga
- È necessario ripensare processi e contenuti specie delle inserzioni
- Il tempo per lo screening dei cv



## Executive search

- Sono intermediari che svolgono la selezione in nome e per conto della società
- L'executive search è la ricerca sistematica delle persone che compongono il vertice delle organizzazioni
- Ricerca figure chiave in grado di contribuire alla creazione del valore

## Executive search

- L'executive search si basa sulla ricerca diretta dei best performer che operano nelle migliori realtà, anche concorrenti, sulla base di un profilo professionale ideale
- Metodo di ricerca diretta che si rivolge a chi non è interessato a ricercare un lavoro
- Selezione a due vie

# Vantaggi e svantaggi dell'Executive Search

## VANTAGGI:

- Approccio attivo nei confronti del mercato
- La sistematicità della ricerca
- Riservatezza e affidabilità

## SVANTAGGI:

- Costi
- Tempi
- Scarsità delle risposte

# **Selezione del personale come prospettiva di gestione strategica**

Necessità di raccordo forte tra definizione degli organici aziendali e processo di selezione che accolga la logica di programmazione delle necessità e di anticipazione delle esigenze

# Manpower Planning (MPP)

- “Il man power planning è l’analisi dei dati storici del personale da cui si formula la previsione della futura evoluzione”.
- La sequenza logica su cui si basa il MPP è:
  1. Classificazione delle persone on board;
  2. Analisi del turnover;
  3. Dimensionamento dell’organico;
  4. Matching tra necessità organizzative e offerta del mercato dopo aver analizzato ciò che è possibile, necessario e conveniente:
    - Promozioni
    - Trasferimenti
    - Uscite

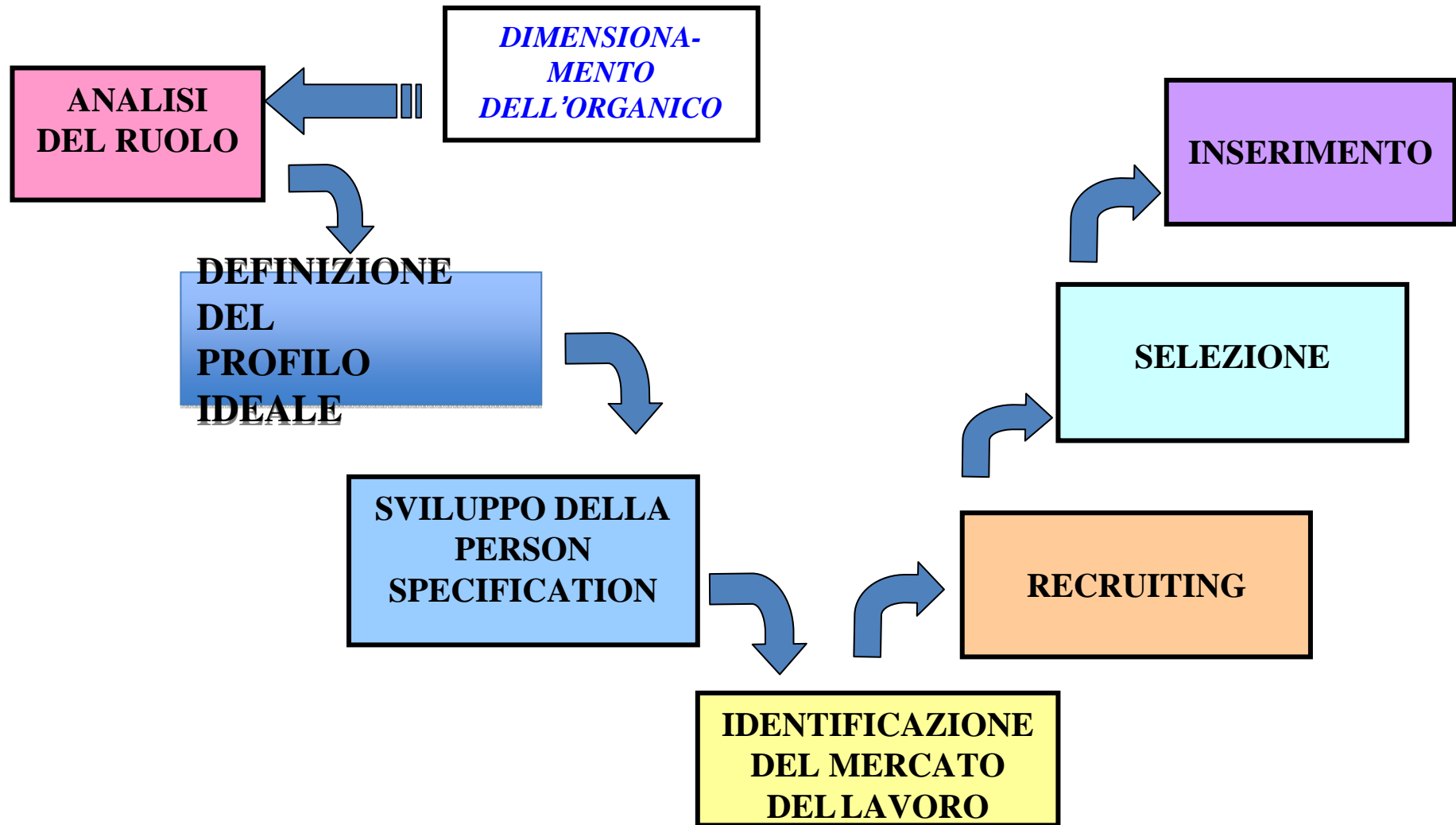
# Dimensionamento degli organici

- L'output del dimensionamento è la definizione di quante persone per funzione aziendale e tipologia professionale sono necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Basato su:
  - Valutazione dell'evoluzione del mercato e dei fabbisogni di produzione e commercializzazione
  - Confronto con gli indici di produttività derivanti dall'estrapolazione dei dati storici

## Dimensionamento degli organici

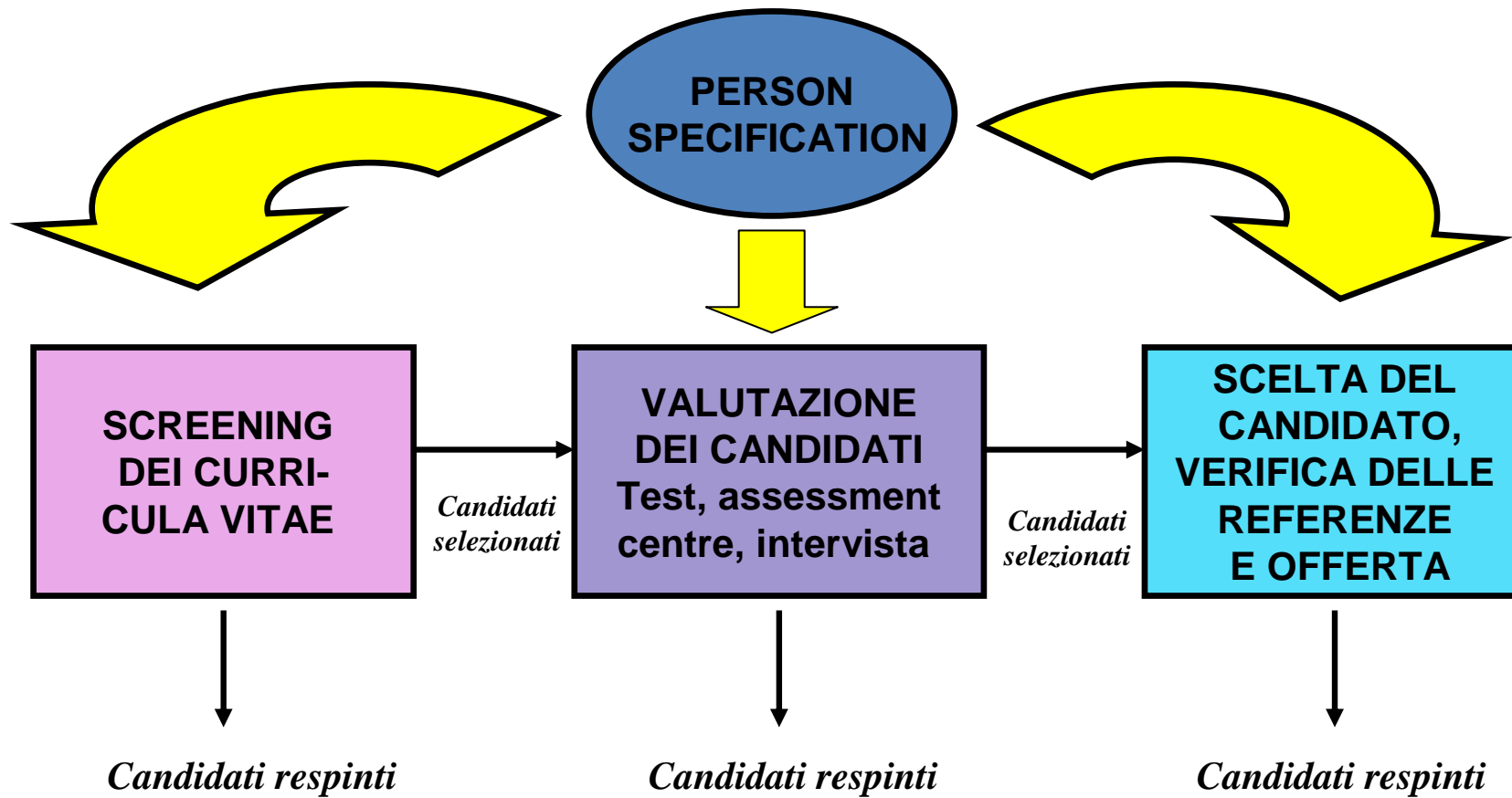
- Possono derivare decisioni sia di incremento della forza lavoro sia di riduzione, a seconda delle esigenze
- Legato ad una molteplicità di variabili soggettive
- Processo sperimentale che si aggiusta per approssimazioni successive

# Il processo di selezione





# Le fasi della selezione



## **Il processo di selezione comprende un flusso di azioni coordinate**

- Analisi del ruolo
- Definizione del profilo ideale
- Identificazione del mercato del lavoro
- Ricerca
- Selezione (*in senso stretto*)
- Inserimento

## La selezione efficace

- La selezione efficace si basa su alcuni elementi fondamentali:
  - una chiara e precisa specificazione del profilo ricercato;
  - la scelta e l'uso appropriato di tecniche diverse;
  - la misurazione delle caratteristiche per la valutazione dei candidati;
  - la valutazione del processo.

## **Variabili che influenzano la selezione**

- Le procedure di selezione si differenziano da organizzazione a organizzazione
- Numerose variabili endogene ed esogene influenzano il processo determinandone l'andamento, la velocità e i costi.

## La decisione

- La scelta del candidato si basa sulle informazioni generate dall'applicazione delle metodologie di selezione
- Le valutazioni possono essere raccolte per ogni prova e combinate

## I test psicometrici

- *Test di abilità*: misurano un comportamento attuale che presuppone una conoscenza precedentemente acquisita
- *Test di personalità*: descrivono i tratti innati e le caratteristiche delle persone, li classificano e li confrontano

## I test di abilità

- Misurano le capacità e prevedono la performance
- Somministrati in forma scritta in modo standardizzato a un numero elevato di candidati
- Classificabili in tre categorie in funzione della loro applicazione:
  - Test occupazionali
  - Test attitudinali
  - Test di intelligenza o di abilità mentale

## Test occupazionali

- Misurano le conoscenze e le capacità acquisite e mirano a individuare la capacità di svolgere una specifica attività (es. ***Prove pratiche***)
- Test diversi in funzione delle specifiche attività cui è destinato
- Misurano le caratteristiche essenziali che un soggetto deve avere per svolgere con successo quella determinata attività
- Possono essere somministrati in momenti diversi dello sviluppo professionale



# Test di intelligenza

- Verificano il livello intellettuale generale del soggetto (QI)
- Il QI è definito come rapporto tra l'età mentale e l'età cronologica del soggetto
- Originariamente sviluppati in relazione al successo scolastico, misurano la capacità di apprendere in situazioni di formazione strutturata
- Molte attività lavorative richiedono l'applicazione delle stesse abilità (es. Attività tecniche, gestionali o impiegatizie)

# Test di personalità

- Interpretazione non univoca del concetto di personalità
- I test di personalità descrivono i tratti innati e le caratteristiche delle persone
- Tratto: elemento fondamentale dell'analisi della personalità, dimensione continua che definisce le differenze individuali in termini di quantità di caratteristiche dimostrate

## Tipologie di test di personalità

- GLI INVENTARI E I QUESTIONARI DI PERSONALITÀ
  - Strumenti formati da una serie di stimoli verbali standardizzati
  - Origine diagnostica
  - Individuazione di fattori stabili e descrivibili della personalità
  - I big five rappresentano in modo efficace tutti gli aspetti legati al successo lavorativo
    - Estroversione
    - Stabilità emotiva
    - Gradevolezza
    - Coscienziosità
    - Apertura all'esperienza

## Tipologie di test di personalità

- **TECNICHE PROIETTIVE**
  - Prove relativamente non strutturate
  - Validità e affidabilità assai dubbie ai fini della selezione
  - Punti critici:
    - Scarsa standardizzazione delle condizioni di somministrazione
    - Discrezionalità nell'elaborazione dei risultati

## L'assessment centre

- L'assessment centre rappresenta un processo e non una tecnica specifica
- Elementi fondamentali:
  - Utilizza una molteplicità di tecniche di selezione, ciascuna delle quali definisce un aspetto del candidato
  - Si basa su una molteplicità di valutazioni distinte, prodotte da osservatori diversi, dal cui confronto emerge la decisione finale

## L'assessment centre

- L'assessment centre prevede l'uso sia di strumenti tradizionali sia di simulazioni (test di performance)
- I test di performance distinguono gli assessment centre dagli altri programmi di selezione
  - In basket
  - Leaderless group discussion
  - Analisi dei casi

## **Selezione e scelta del candidato**

I metodi, anche i più sofisticati, non eliminano la responsabilità del selezionatore nella scelta finale del candidato, ma forniscono informazioni utili per minimizzare il rischio di scegliere una persona inadeguata rispetto al ruolo proposto.

La necessità di raccogliere informazioni precise sulle diverse caratteristiche di ciascun candidato conduce generalmente a prevedere più momenti all'interno del processo di selezione strettamente inteso: quest'ultimo inizia quando la ricerca dei candidati si conclude e si protende fino all'inserimento nell'organizzazione del candidato prescelto. Si possono individuare almeno tre passaggi in sequenza logica

## **I tre passaggi in sequenza logica sono:**

- Screening dei curricula vitae
- Valutazione dei candidati (test, assessment centre, intervista)
- Scelta del candidato, verifica delle referenze e offerta

Ad ogni passaggio si escludono coloro che sono meno rispondenti alle attese



## **L'intervista di selezione**

L'intervista è la tecnica di valutazione più diffusa e che maggiormente influenza le decisioni di selezione.

Gli studi rivelano che è una metodologia costosa ed impegnativa in termini di tempo: si stima che per ogni posizione aperta, il costo del personale per le interviste ammonti a circa una giornata e mezza di lavoro

## L'intervista di selezione

- Efficacia: maggiore se l'intervista è accuratamente preparata, focalizzata e condotta da persone esperte
- Competenze indagate:
  - Relazioni personali (socievolezza, abilità verbali)
  - Affidabilità, coscienziosità, risolutezza, perseveranza

## **Ambiti in cui l'intervista di selezione è più efficace**

Valutazione delle competenze legate alle relazioni interpersonali:

- Socievolezza o abilità verbali
- Affidabilità
- Coscienziosità
- Risolutezza
- Perseveranza
- Relazioni personali, interazione, socialità

## **Relazioni personali, interazione, socialità**

Possono essere valutate grazie ad una discussione:

- sulle abitudini di lavoro
- sugli obiettivi raggiunti
- sull'ambiente di lavoro

Questa discussione richiede un'attenta riflessione da parte del candidato

## **Punti deboli rilevati dagli studi sull'intervista di selezione**

- Mancanza di pertinenza delle domande
- Influenza di elementi distorsivi sulla valutazione prodotta dall'intervistatore

## **L'intervista di selezione va strutturata**

### L'intervista di selezione

- Ha un'elevata capacità di prevedere la performance lavorativa
- È uno dei pochi momenti in cui avviene una comunicazione a due vie, durante la quale il candidato entra realmente in contatto con l'organizzazione e può farsene un'idea
- È percepita come un'occasione per ricevere informazioni sulle condizioni di impiego e per chiarire eventuali dubbi
- Può valutare meglio alcune caratteristiche personali

## L'intervista di selezione

- Momento di comunicazione a due vie
- Applicazioni:
  - Strumento per attrarre i candidati
  - Screening interview
  - Selezione (da sola o con altri strumenti)

## L'intervista di selezione

- Per quanto riguarda la fase preparatoria, va ricordato che l'intervista non può essere improvvisata, per cui occorre:
- definire con precisione i *job requirements* e gli standard di selezione (individuando quelli essenziali e indispensabili rispetto a quelli preferenziali)
- valutare in modo analitico i punti forti e i punti deboli della posizione che si intende offrire



## L'intervista di selezione

- esaminare con molta attenzione il curriculum del candidato che deve essere intervistato (spesso nella pratica si registrano casi in cui l'intervistatore non prende nemmeno visione del curriculum inoltrato dal candidato)
- programmare i possibili contenuti del colloquio, nel senso di predisporre una *check list* di tutte le informazioni che si ritiene necessario acquisire.

## L'approccio per competenze

- linguaggio della selezione
- individua le caratteristiche fondamentali che devono essere riscontrate nei candidati, con riferimento sia alla tipologia che al livello richiesto
- consente di massimizzare l'efficienza del processo di selezione in quanto ai diversi elementi caratterizzanti il profilo ideale possono essere applicate le metodologie specifiche più efficaci.

## L'approccio per competenze

- L'approccio per competenze consente inoltre di stabilire priorità tra le diverse caratteristiche del profilo, così da permettere di concentrare l'attenzione sugli aspetti cruciali per il ruolo, possibilmente limitando l'uso di risorse umane e finanziarie.

## L'analisi del ruolo

- **Job analysis:** esame approfondito delle posizioni di lavoro unito ad un preliminare o contemporaneo lavoro di razionalizzazione organizzativa.
- **Job description:** esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità di ogni posizione.
- **Person Specification:** esposizione scritta dei fattori personali relativi ad ogni posizione (requisiti professionali, fisici e responsabilità).



## La job analysis

- Si basa sull'osservazione dei lavoratori durante lo svolgimento delle loro attività oppure su interviste
- Rileva i comportamenti che danno origine a una performance superiore alla media
- Si focalizza sulle competenze

## La job description

La definizione del profilo ideale deve basarsi su un'accurata *job description* che permetta:

- di individuare le caratteristiche realmente correlate a una performance soddisfacente;
- di distinguere tra i requisiti essenziali e quelli desiderabili;
- tali elementi devono poter essere oggettivamente riscontrabili e sostenibili e non devono dare luogo a forme di discriminazione.

## La person specification

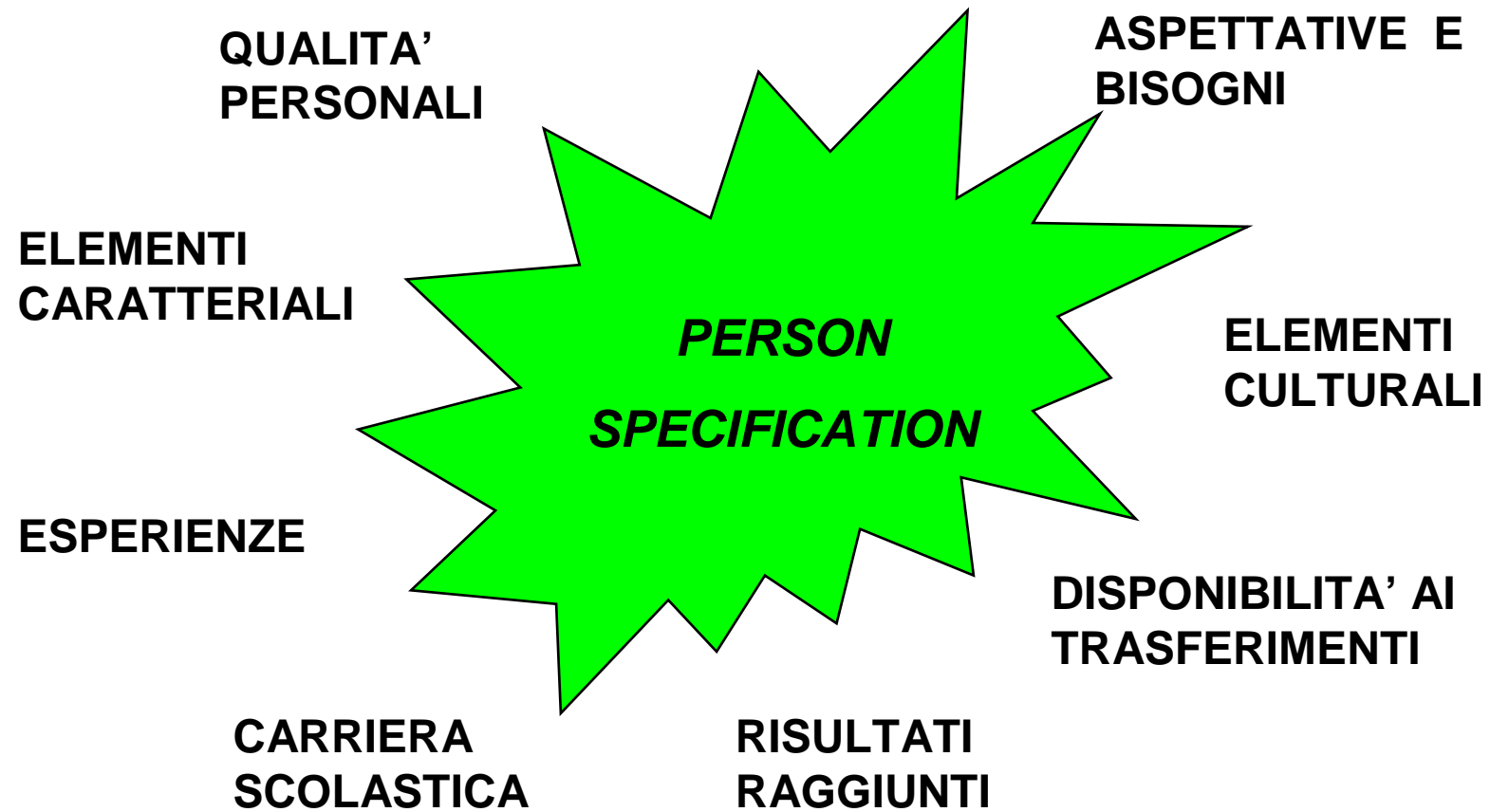
- La person specification comprende una varietà di caratteristiche :
  - le qualità personali e gli elementi caratteriali correlati a una buona performance lavorativa, ad esempio la creatività, l'ottimismo, la resistenza allo stress ecc.;
  - le esperienze in settori o in posizioni particolari;

## La person specification

- i titoli di studio, le certificazioni e le competenze richieste per ricoprire lo specifico ruolo
- i risultati effettivamente conseguiti in ambito lavorativo
- una eventuale disponibilità ai trasferimenti e ai turni di lavoro
- la condivisione di alcuni aspetti particolari della cultura aziendale
- le aspettative e i bisogni del candidato



# La person specification



## L'intervista di selezione

- **Intervista strutturata**
  - Prevede domande predefinite, sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale
  - Domande centrate sui comportamenti indicativi delle competenze richieste

## **L'intervista strutturata**

È volta a superare i limiti di quella destrutturata attraverso l'introduzione di domande predefinite, sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale.

In realtà le interviste strutturate si differenziano molto tra loro, ma tutte presentano una pianificazione delle domande

## **L'intervista strutturata**

Prevede domande centrate sui comportamenti indicativi delle competenze richieste dal ruolo specifico. Le risposte fornite dai candidati sono valutate sulla base di dimensioni, ricavate da una precedente job analysis, che rappresentano gli aspetti critici dei comportamenti lavorativi richiesti. La logica su cui si fonda questa modalità, che prevede la raccolta di informazioni riguardanti i medesimi argomenti per tutti i candidati, consente un confronto oggettivo; per queste ragioni, studi recenti hanno rilevato un indice di validità compatibile a quello dei test psicologici

## **L'intervista strutturata**

Se le domande sono molto numerose, la tecnica dell'intervista può essere agevolata da un'applicazione informatica, che consente di presentare al candidato le domande in successione, generalmente in formato a risposta multipla. Il candidato sceglie la risposta appropriata e procede fino alla fine del questionario; le risposte così fornite possono essere valutate, comparate rispetto a un modello o analizzate per verificarne la contraddittorietà.

## **Gli approcci per le interviste strutturate**

- . Intervista situazionale
- . Behavior Description Interview (BDI)
- . Comprehensive Structured Interview (SI)

## **Intervista situazionale**

Si basa sulla premessa che le intenzioni comportamentali di una persona siano collegate al suo futuro comportamento lavorativo, ovvero che, inserita in una situazione lavorativa analoga, essa si comporterà in linea con quanto dichiarato

## **Behavior Description Interview (BDI)**

Si basa sull'assunto che il miglior predittore del comportamento futuro è il comportamento passato e che il modo in cui una persona ha risposto a una certa situazione in passato è indicativo di come risponderà in futuro. Questo significa che, mentre l'intervista situazionale prende in considerazione le intenzioni comportamentali future, la BDI analizza i comportamenti passati



## **La differenza tra l'intervista situazionale e la BDI**

Consiste nel fatto che la prima richiede al candidato di calarsi in una situazione ipotetica e di descrivere il comportamento che adotterebbe, mentre nella seconda si basa sull'esperienza di lavoro

## Comprehensive Structured Interview (SI)

Rappresenta una forma più ampia di intervista strutturata e può includere quattro tipologie di domande, come domande situazionali, domande di conoscenza dell'attività proposta, simulazioni dell'attività, domande sui requisiti di chi svolge l'attività

## **L'intervista non strutturata**

- Si basa sulle capacità di valutazione del selezionatore
- Inconsistente, non permette confronto tra i candidati
- Possibilità di distorsioni

## **L'intervista non strutturata**

Segue un processo naturale di dialogo, anche se talvolta l'intervistatore indirizza la discussione su argomenti di sua preferenza e può pretendere in considerazione il curriculum vitae oppure alcuni aspetti delle esperienze professionali del candidato, delle aspirazioni, della formazione, ... Il candidato è incoraggiato a condurre la discussione e a parlare liberamente riguardo un argomento iniziale, o in risposta ad alcune domande

## **L'intervista non strutturata**

Il vantaggio di questa intervista è che il candidato si sente più a suo agio e può discutere di ciò che ritiene più opportuno; l'intervistatore si deve concentrare di più sull'ascolto, nella registrazione e nella valutazione della risposta rispetto alla formulazione delle domande, per cui tale modalità di intervista non richiede un particolare impegno di preparazione

## **Limiti dell'intervista non strutturata**

D'altro canto, essa è inconsistente e non permette una comparazione tra candidati, basandosi esclusivamente sulle percezioni dell'intervistatore, che possono essere distorte. Per questi motivi, l'intervista non strutturata è generalmente meno efficace di una strutturata

## Errori di valutazione

- l'indulgenza
- l'errore sequenziale
- la severità
- l'errore di tendenza centrale
- l'errore di effetto alone
- l'errore di contrasto /l'errore di somiglianza
- l'errore logico
- l'errore di proiezione
- l'ingiusta discriminazione

## I principali errori di valutazione

**L'indulgenza**, per cui le valutazioni tendono a polarizzarsi su valori positivi della scala di valutazione. Ciò può essere determinato dalle effettive qualità dei candidati oppure dall'incapacità dell'intervistatore di cogliere le caratteristiche negative

**L'errore sequenziale**, che consiste nell'esprimere una valutazione condizionata da un precedente giudizio



## I principali errori di valutazione

La **severità**, agisce in senso opposto alla indulgenza. Può essere una conseguenza di un atteggiamento di difesa dell'intervistatore che, giudicando negativamente anche coloro sui quali è semplicemente incerto, evita di incorrere in errori che potrebbero comportare conseguenze negative per l'organizzazione e per la sua immagine. L'indulgenza e la severità sono legate spesso a elementi caratterologici dell'intervistatore

## I principali errori di valutazione

L'**errore di tendenza centrale**, consiste nella tendenza a concentrare le valutazioni al centro scala, esprimendo giudizi neutrali per insufficiente capacità di valutazione, oppure per comodità o per paura di commettere errori

L'**effetto alone**, comporta l'estensione di un giudizio positivo o negativo su una caratteristica del candidato anche ad altri tratti, del tutto indipendenti e differenti. Questo errore indica l'incapacità di differenziare i vari aspetti da valutare e la presenza di pregiudizi e stereotipi

## I principali errori di valutazione

L'**errore di contrasto**, consiste nella tendenza a valutare le caratteristiche altrui in contrasto con le proprie

L'**errore di somiglianza**, è il contrario del precedente e consiste nella tendenza dell'intervistatore a giudicare gli altri simili a sé

L'**errore logico**, l'intervistatore tende a collegare in modo automatico due o più caratteristiche tra loro, dando a ognuna la medesima valutazione su base logica. Questo errore difficilmente si può distinguere da reali connessioni logiche

## I principali errori di valutazione

**L'errore di proiezione**, è simile all'errore di somiglianza ma esteso a tutte le caratteristiche del candidato: l'intervistatore si riconosce in lui e lo valuta sulla base delle proprie esperienze interiori

**L'ingiusta discriminazione**, negli anni recenti ha suscitato interesse da parte degli studiosi e attenzione da parte dell'opinione pubblica e dei legislatori nazionali. Alcune caratteristiche dell'intervistato non correlate all'attività e ai requisiti della posizione possono incidere negativamente sui giudizi espressi, e dunque determinare una ingiusta esclusione

## **Analisi della posizione e profilo del candidato**

**TITOLO DELLA POSIZIONE**

**CONTESTO AZIENDALE ED ESIGENZE SEGNALATE**

*Dati generali dell'azienda*

*Area aziendale di inserimento*

*Motivo dell'inserimento*

*Compiti assegnati/risultati attesi/responsabilità*

## **PROFILO DEL CANDIDATO**

### **Esperienza professionale precedente richiesta**

### **Requisiti Personali (indicare il grado)**

*Abilità di azione e conseguimento*

*Abilità di gestione delle persone*

*Abilità di ragionamento analitico*

### **Requisiti Professionali (indicare il grado)**

*Abilità di azione e conseguimento*

*Abilità di gestione delle persone*

*Abilità di ragionamento analitico*

### **Motivazione ed Aspirazioni**

### **Requisiti Anagrafici**

*Titolo di studio*

*Età*

*Residenza*

<b>VALORE ECONOMICO-PROFESSIONALE DELLA POSIZIONE</b>
---

<i>Contratto</i>
------------------

<i>Range retributivo</i>
--------------------------

<i>Eventuali benefit</i>
--------------------------

<i>Sviluppo (possibili percorsi di carriera, ipotesi di formazione, ampliamenti di responsabilità ecc.)</i>
---

<b>TEMPI DI INSERIMENTO</b>
-----------------------------

<i>Data</i>
-------------

<i>Firma del richiedente per approvazione</i>
---