

A.A.A. cercasi lavoratore che non c'è

Il 60 per cento delle figure professionali ricercate dalle aziende non si trovano sul mercato del lavoro. Il dato emerge da una ricerca sui fabbisogni formativi delle aziende - di cui parleremo diffusamente sul prossimo numero di *Lavoro.it* - condotta dall'organismo bilaterale per la formazione istituito da Confindustria e Cgil Cisl Uil. Tra gli «introvabili», la ricerca annovera i progettisti di

meccanica, ma anche i tecnici commerciali e quelli specializzati in marketing e vendite. Mentre tra le conoscenze essenziali perché il candidato al posto di lavoro sia «appetibile» per le imprese la ricerca indica invece la conoscenza, oltre che dell'italiano, dell'inglese, della matematica, del software di base e delle reti telematiche. Oltre ad una conoscenza generale del mondo del lavoro e alla capacità di risolvere i problemi. Ad avere maggiori difficoltà a trovare manodopera adeguata alle esigenze delle imprese - sempre secondo la ricerca - sono infine l'area commerciale e quelle legate alla progettazione.



5

Il libro

Quarantacinque strategie innovative (e astuti consigli) alle imprese per non sbagliare la scelta dei collaboratori
«Per l'azienda il lavoratore è la risorsa più preziosa»

«Brillanti assunzioni» Primo, conoscere i trucchi del selezionatore

ANGELO FACCINETTO

Attenzione. I dieci punti (e le altre 45 regole contenute nel libro) che pubblichiamo qui accanto - una sorta di decalogo per selezionare, in caso di assunzione, i «migliori» - possono probabilmente costituire un valido vademecum per i «cacciatori di teste». O, più semplicemente, per i capi del personale alle prese con la scelta di candidati adeguati da inquadrare negli organici aziendali. Questo, almeno, è l'obiettivo dichiarato di Pierre Mornell, l'autore del libro «Brillanti assunzioni». Ma anche chi sta dall'altra parte della barricata - cioè il candidato alla ricerca del posto di lavoro - dalla lettura di queste indicazioni può trarre delle utili dritte. Quanto meno per prepararsi a difendersi dagli affondi, come si vede sempre in agguato, dei selezionatori.

Ma, per capire meglio cosa sostiene Pierre Mornell, andiamo a dare un'occhiata all'introduzione del libro.

«Negli ultimi quindici anni, invitato da presidenti di aziende grandi e piccole, pubbliche e private, a fornire la mia consulenza nel campo della valutazione e della selezione del personale da inserire in posizioni chiave - scrive l'autore, un medico specializzato in psichiatria, di professione consulente aziendale -, ho messo a punto, dopo molti tentativi e parecchi errori, un metodo quasi infallibile in grado di prevedere il comportamento di dipendenti destinati a ricoprire ogni tipo di ruolo, da apprendista a presidente del consiglio di amministrazione. Perché la decisione di assumere o non assumere qualcuno è così importante? Perché ogni errore si dimostra inevitabilmente costosissimo. La mia regola empirica è: se si fa un errore al momento dell'assunzione, e si riesce a individuarlo e a correggerlo nel giro di sei mesi, la sostituzione di quel dipendente costa all'azienda una somma pari a due volte

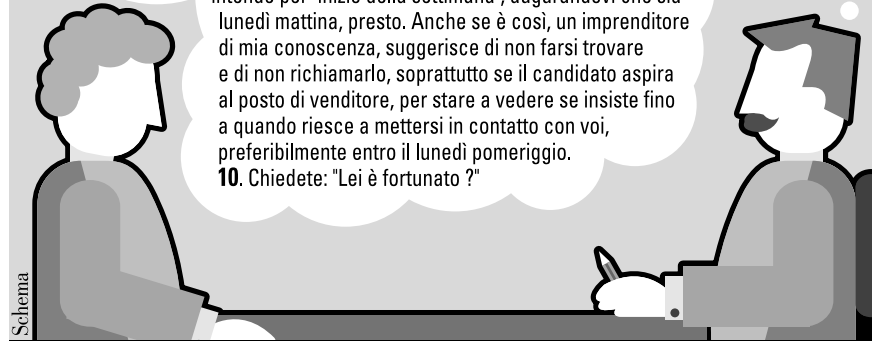
e mezzo il suo stipendio annuo». Quindi, va da sé, anche per i bilanci è bene pensarci prima. Tanto più che l'autore si è fatto promotore di un sondaggio tra i dirigenti d'azienda basato su tre semplici domande - qual è stata la sua peggiore assunzione? quanto ci è voluto per risolvere la situazione? quanto è costato l'errore? - e che le risposte sono state sorprendenti. Visto che tra l'altro, per correggere questi errori, ci è voluto in media un anno e mezzo. E che i costi, appunto, sono stati assai elevati. Al punto che i commenti degli intervistati andavano da uno stizzito «non assumere mai più nessuno» a un desolato «mi è costato l'azienda». Come ha detto il direttore del personale della Microsoft: «Il più grande favore che possiamo fare alla concorrenza è di assumere il personale sbagliato».

La lezione, per Mornell, dunque è chiara. «Che siate un piccolo imprenditore, il direttore di un'ente senza scopo di lucro o l'amministratore delegato di una delle 500 società citate nella graduatoria di

Fortune - sostiene - il successo dipende dalla vostra capacità di assumere le persone giuste: sono il vostro patrimonio più prezioso». Malgrado questo, le dieci più famose scuole americane di direzione aziendale non comprendono, tra i loro corsi, alcun programma che insegni come valutare, selezionare o assumere le persone da inserire nelle posizioni chiave. Anzi, ricorda Mornell nell'introduzione, gli studenti che si preparano al Master in Business Administration hanno l'opportunità di frequentare corsi nei quali si insegna loro il contrario, ossia come farsi assumere affrontando brillantemente i colloqui di lavoro. E la Duke University, se a qualcuno capitasse mai di passarci, ha un corso obbligatorio di «Efficacia personale» in parte dedicato a suggerimenti per lo sviluppo delle capacità atte ad affrontare i colloqui di assunzione e a portare avanti le trattative in relazione all'offerta di lavoro, al galeato telefonico e ad altri consi-

DIECI TRABOCCHETTI

1. Fate tre domande di seguito. Vedete se il candidato se le ricorda tutte, senza bisogno che glielo ripetiate.
2. Nel bel mezzo del colloquio, fate una domanda e poi rimanete zitti.
3. Esprimete opinioni contrastanti fra loro, all'inizio del colloquio, e vedete poi, nel corso dell'incontro, se il candidato si dice d'accordo su entrambe.
4. Portate i candidati fuori a bere un caffè, a pranzo ecc., ma fate in modo di andarci con la loro automobile. Come guidano? Adagio? A forte velocità? Qual è il loro atteggiamento nella guida?
5. Chiedete ai candidati che adesivi hanno sulla macchina.
6. Fate al candidato una domanda su vertenze legali che lo riguardano (e di cui siete già informati): violazioni del codice della strada, cause che gli sono state intestate o che ha intestato ecc.
7. Provate il trucco di Henry Ford: invitate il candidato a pranzo e osservate se sala il cibo prima di assaggiarlo.
8. Chiedete: «Ha intenzione di perdere soldi per me?» (La domanda in realtà: «Dove ha sbagliato prima? Dove potrebbe sbagliare ancora?»).
9. Se state esaminando un candidato per il settore vendite, chiedetegli: «mi chiami all'inizio della settimana». Considerate che cosa il candidato intende per «inizio della settimana», augurandovi che sia lunedì mattina, presto. Anche se è così, un imprenditore di mia conoscenza, suggerisce di non farsi trovare e di non richiamarlo, soprattutto se il candidato aspira al posto di venditore, per stare a vedere se insiste fino a quando riesce a mettersi in contatto con voi, preferibilmente entro il lunedì pomeriggio.
10. Chiedete: «Lei è fortunato?»



INFO

Edito da Baldini & Castoldi, «Brillanti assunzioni», 45 metodi sicuri per selezionare i migliori (250 pagine, 30 mila lire) esce oggi in libreria. L'autore, Pierre Mornell, è uno psichiatra americano (con laurea anche in letteratura inglese) da quindici anni consulente aziendale. È il volume, già adottato da Manpower (azienda leader nel lavoro interinale) come guida per la selezione del personale, secondo l'editore è sin d'ora destinato a diventare un classico per le aziende. E, di conseguenza, anche per chi cerca lavoro.

IL COMMENTO

«Non sempre bastano le competenze»

Individuare la persona giusta, per la giusta posizione aziendale, al momento giusto e alle giuste condizioni.

Molto spesso questo è l'ago della bilancia tra successo e fallimento di progetti anche grandi e impegnativi, e al tempo stesso per la gran parte delle organizzazioni comporta investimenti di tempo e di risorse.

Oggi la risposta alle esigenze delle organizzazioni non passa esclusivamente per l'adeguatezza delle competenze tecniche e professionali del candidato: entrano in gioco le sue caratteristiche personali come la capacità di lavorare in gruppo, lo spirito di iniziativa, la flessibilità all'innovazione tecnologica e di processo e, in funzione del contributo manageriale, la

capacità di comunicazione, la leadership, la proattività.

Rivoluzioni quali la «learning organization», l'abbattimento dei livelli gerarchici, il tempo e la velocità di risposta ai segnali deboli hanno inoltre fatto sì che nel processo di ricerca siano investite non solo le funzioni aziendali direttamente interessate alla posizione e quelle tradizionalmente preposte alla ricerca e selezione, dotate di competenze e strumenti specifici, ma anche le funzioni «clienti» della posizione stessa, in altri termini quadri e dirigenti non sempre specificamente «addebiati ai lavori».

Posso parlare di tutto ciò da un osservatorio estremamente ampio e vario della realtà sia italiana che internazionale e perché il nostro

successo dipende dal successo che i nostri collaboratori ottengono nell'individuare le soluzioni alle esigenze delle nostre aziende clienti.

Per Manpower è vitale riuscire a identificare ogni volta la persona giusta e alle giuste condizioni: è questo il valore del nostro lavoro e la nostra posizione di leadership nel mondo ce ne dà atto.

Abbiamo infatti dedicato grandi risorse per la messa a punto di strumenti e processi organizzativi per ottenere questo risultato, ma sappiamo che la nostra costante attenzione deve essere non soltanto sulle variabili «hard» quali, ad esempio, capacità, competenze tecniche o conoscenze ma anche su quelle «soft», più legate al comportamento e alle caratteristiche rela-

zionali.

Perché Manpower presenta questo libro? Anzitutto perché questo libro ha il pregio di non essere un superficiale manuale «fai da te», perché non dà facili ricette, perché non è dogmatico.

E in ogni caso per ciò che questo libro dà: tratta in modo gradevole e a tratti divertente un argomento assai complesso, ma mai in modo superficiale e approssimativo e soprattutto perché, oltre a dare risposte, aiuta il lettore a porsi domande e credo che questo sia il miglior modo per dare un contributo ad alto valore aggiunto.

Maura Nobili

(Presidente di Manpower Spa)

l'Unità

Un quotidiano utile di Politica, Economia e Cultura

ABBONARSI ...È COMODO

Perché ogni giorno ti sarà consegnato il giornale a domicilio e se vorrai anche in vacanza.

...È FACILE

Perché basta telefonare al numero verde 800.254188

o spedire la scheda di adesione pubblicata tutti i giorni sul giornale.

...È CONVIENE

ABBONAMENTO ANNUALE

7 numeri	510.000	(Euro 263,4)
6 numeri	460.000	(Euro 237,6)
5 numeri	410.000	(Euro 211,7)
1 numero	85.000	(Euro 43,9)

ABBONAMENTO SEMESTRALE

7 numeri	280.000	(Euro 144,6)
6 numeri	260.000	(Euro 134,3)
5 numeri	215.000	(Euro 111,1)
1 numero	45.000	(Euro 23,2)

