

Quanto è difficile
l'attività di selezione?

L'attività di selezione non è sempre rosa e fiori ... Ma quali sono le reali difficoltà incontrate?

Ci sono ostacoli, tempi tecnici dilatati e, sempre più spesso, un mercato competitivo alla ricerca di figure specializzate e introvabili.

Questo lo sappiamo bene perché, dopotutto, è il nostro mestiere aiutare aziende e responsabili HR a selezionare i migliori talenti in circolazione.

In questi ultimi anni, tuttavia, abbiamo notato che **il mercato del lavoro è profondamente cambiato** e le aziende, così come i candidati stessi, hanno maturato nuove esigenze e aspettative.

Per questo motivo abbiamo deciso di sottoporre un sondaggio a **professionisti del settore HR** e indagare le **difficoltà** attualmente riscontrate nello svolgimento delle loro attività.

In tanti anni di lavoro sul campo e di relazioni con centinaia di aziende di cultura, dimensioni e organizzazione molto diverse tra loro, abbiamo raccolto una **casistica molto ampia di situazioni problematiche relative alle selezioni**.

Di seguito, andremo a vedere i risultati della nostra indagine e quanto importanti siano percepiti alcuni aspetti da parte di chi si occupa di selezione in azienda.



Abbiamo sottoposto a valutazione le seguenti **10 difficoltà** con le quali un responsabile di selezione si può confrontare nello svolgimento del suo lavoro:

1. Identificare con precisione il profilo da ricercare
2. Capire realmente le esigenze del cliente interno
3. Scegliere un buon fornitore cui affidarsi
4. Identificare buone candidature sul mercato
5. Valutare le candidature incontrate al colloquio
6. Mantenere la relazione con i candidati
7. Chiudere le selezioni in un tempo adeguato

8. I costi che l'azienda deve sostenere in caso di selezione sbagliata
9. Fare una proposta adeguata ai candidati
10. Trovare il tempo da dedicare all'attività di selezione.

Abbiamo quindi chiesto di valutare **quanto ciascuna fosse considerata importante** in base alla propria esperienza individuale utilizzando la scala Likert a 5 punti, dove 1 significa per nulla importante e 5 molto importante.



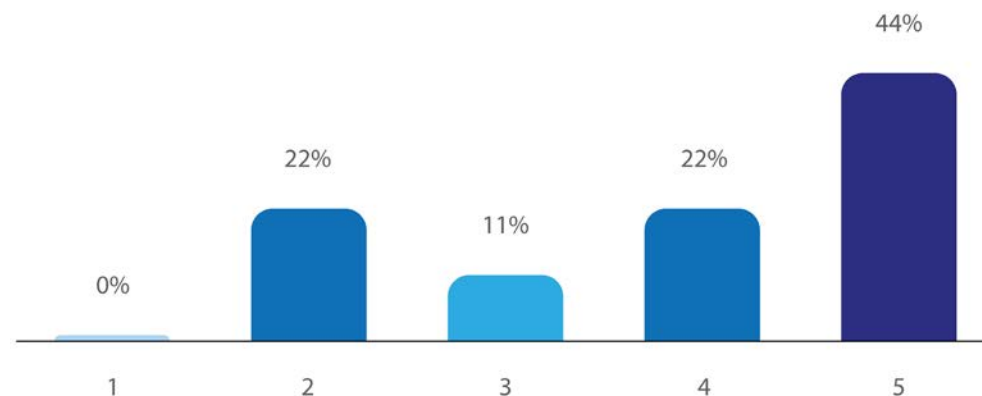
Identificare con precisione il profilo da ricercare è una cosa solo in apparenza banale.

Secondo la nostra esperienza molti sono i casi in cui, durante le selezioni, emergono delle caratteristiche diverse (se non addirittura delle incongruenze) rispetto a quanto il cliente aveva inizialmente immaginato di dover ricercare.

Non a caso **oltre il 60%** del nostro campione considera una difficoltà quella di definire all'interno dell'organizzazione il profilo da cercare sul mercato. Tra le problematiche più

comunemente riscontrate vi è la mancanza di conoscenza verticale sulle competenze specifiche del ruolo da ricercare, ma anche conflitti interni dati dalle convinzioni dei referenti tecnici.

Noi con il nostro **Job Rendering** aiutiamo le aziende a partire con il piede giusto nella ricerca del candidato, ma soprattutto con le idee chiare per ottenere risultati più efficaci durante le successive fasi della selezione.



“La problematica principale che incontro riguarda la poca conoscenza delle competenze specifiche del ruolo da ricercare.”

“Spesso riscontro poca chiarezza e consapevolezza da parte dell’hiring manager.”

“Trovo che spesso ci sia un conflitto tra le convinzioni interne e le reali esigenze del ruolo.”

“A volte il problema è successivo, cioè l’effettivo reperimento nel mercato del profilo identificato.”

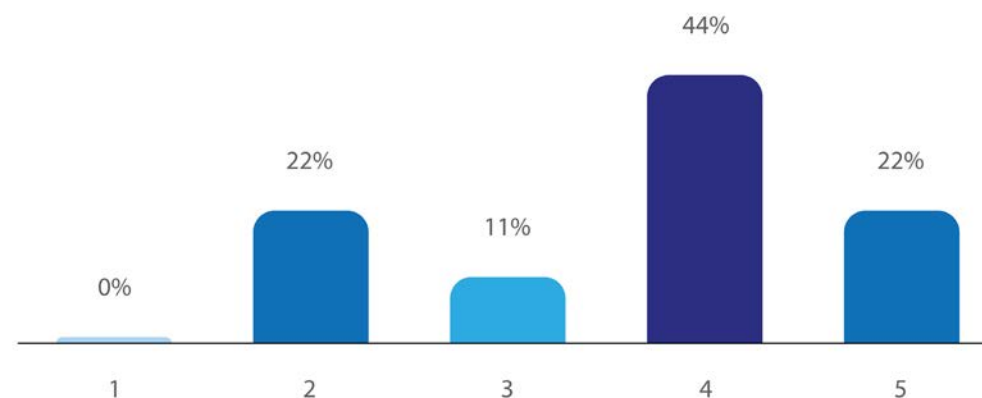
La Legilimanzia, ovvero l'arte magica di leggere nella mente dei referenti tecnici.

“Cosa sta realmente cercando il referente tecnico?” Forse è questa la domanda che oltre la metà degli HR intervistati si pone più spesso affrontando alcune ricerche di selezione.

Praticamente in tutte le organizzazioni, escluse forse solo le micro imprese, c'è **più di un interlocutore coinvolto nella selezione**: chi occupa la funzione di Risorse Umane e chi è capo diretto della figura che dovrà essere inserita in azienda.

Il linguaggio che parlano i famigerati referenti tecnici, la linea o il titolare dell'azienda è diverso da quello del mondo delle risorse umane ... e del selezionatore in particolare.

La visione dei primi è sempre focalizzata sull'interno dell'organizzazione e su quello che idealmente servirebbe, mentre quella degli HR è più aperta al mondo esterno e al mercato, ma soprattutto già prevede le difficoltà pratiche della ricerca.



“Spesso non è tanto una questione di riuscire a comprendere l'esigenza, quanto piuttosto trovare un accordo sul profilo che meglio risponde alle esigenze identificate.”

“Non è raro riscontrare scarsa consapevolezza da parte dello stesso richiedente riguardo quali siano i requisiti e le mansioni effettive del ruolo da ricercare.”

Scegliere un buon fornitore cui affidare le proprie selezioni di personale

Non solo la difficoltà di *chi* selezionare, ma anche *come* farlo.

Scegliere un buon fornitore cui affidare le proprie selezioni è, infatti, considerata una difficoltà non da poco per la maggioranza degli intervistati.

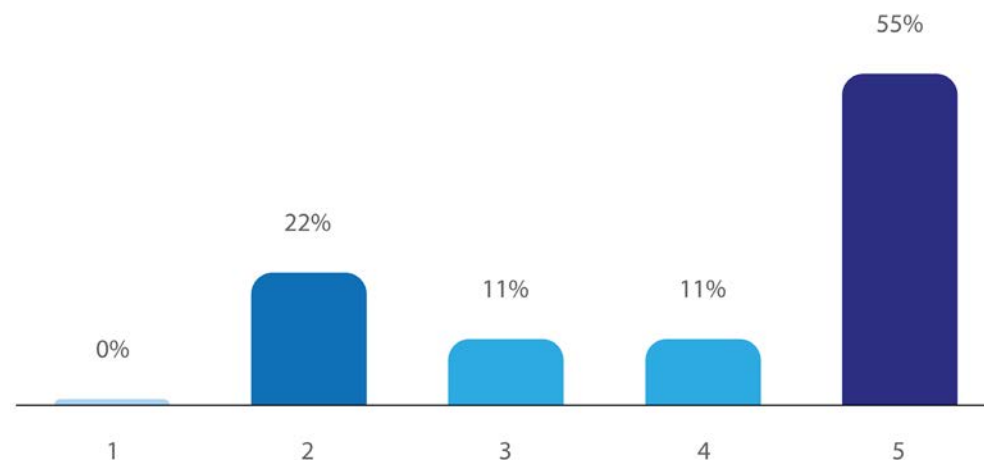
Dalla nostra indagine emerge uno **scarso allineamento tra i profili che vengono presentati e le reali esigenze**, o addirittura i valori, dell'azienda.

Si tratta di una problematica ampiamente diffusa che può demoralizzare

i responsabili HR e aumentare sensibilmente i tempi di selezione.

Come risolvere questa situazione? Il nostro consiglio è di affidarsi a Società di selezione che garantiscano **qualità, professionalità e referenze**.

All'interno del nostro magazine puoi trovare una [breve guida](#) per **scegliere efficacemente il giusto fornitore di selezione cui affidarti**.



“Spesso risulta difficile ricevere profili in linea con le esperienze ricercate.”

“Secondo la nostra esperienza, la principale criticità riscontrata riguarda la scarsa precisione di alcune Società nella scelta della rosa di candidati da presentare in azienda.”

“Non sempre il fornitore comprende appieno quali siano le esigenze aziendali.”

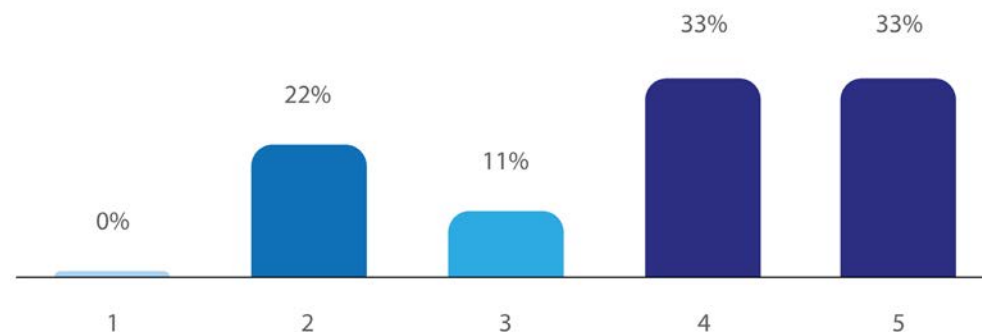
“Capita a volte che vengano proposti profili professionali poco allineati ai valori aziendali interni.”

Identificare sul mercato le candidature che fanno al caso dell'azienda.

Per oltre la metà del campione assistiamo a una difficoltà nell'individuazione di buone candidature sul mercato. Gli HR confermano quindi un trend che è sotto ai nostri occhi da anni: il cosiddetto **skill mismatch**, ossia il divario esistente tra le competenze richieste dalle aziende e quelle effettivamente presenti sul mercato. Questo disallineamento è un tema particolarmente sentito dalle aziende perché ha portato a una competizio-

ne sul mercato ad accaparrarsi **profili con competenze specifiche e ricercatissime**. In questi casi, solitamente, la gara la vince chi ha il portafoglio più pesante.

Una situazione per certi versi allarmante visto che le nostre aziende potranno prosperare solo se riusciranno ad avere a disposizione risorse umane preparate e con competenze trasversali adatte.



“La problematica principale riguarda la scarsità di candidature.”

“Trovo una generalmente scarsa disponibilità al cambiamento professionale. In più capita che questa scarsa motivazione si palesi realmente solo al termine dei processi di selezione.”

“Faccio fatica a rintracciare nei candidati le competenze e conoscenze richieste per ricoprire il ruolo ricercato.”

“Nell'attività di ricerca e selezione sto assistendo a una particolare penuria di candidature e uno scarso senso del lavoro nei candidati.”

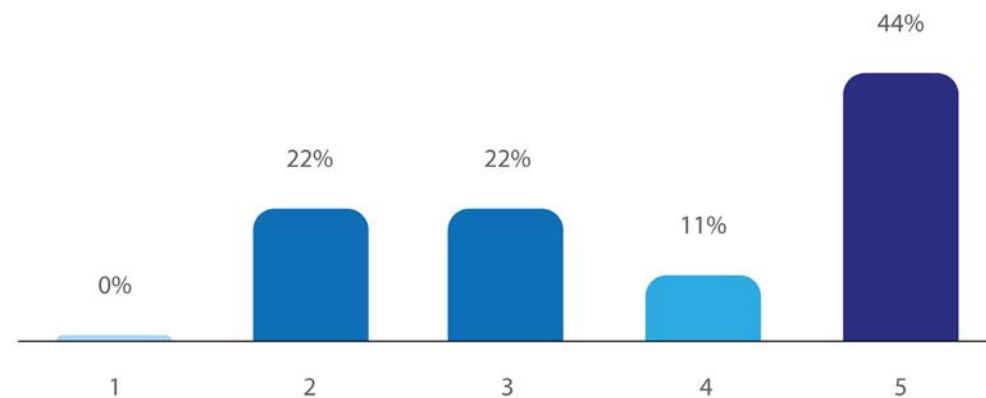
La valutazione del candidato a colloquio, una fase da non sottovalutare.

Il colloquio è sempre un momento decisivo quanto delicato: è qui che dobbiamo davvero decidere se il candidato che si ha di fronte è quello giusto per la posizione da coprire. Tra i fattori da considerare vi sono: l'importanza effettiva della selezione in atto, la difficoltà nel reperire profili validi per la posizione, e il contesto specifico in cui il candidato sarà inserito.

Sebbene l'esperienza aiuti ad affinare la sensibilità nella valutazione, perma-

ne spesso la **difficoltà a indagare a fondo la motivazione, gli obiettivi e le intenzioni della persona** che intervistiamo.

Per superare la soggettività dell'intervistatore noi consigliamo sempre di utilizzare un valido [test psicometrico](#). In affiancamento all'insostituibile colloquio di selezione, esso può essere un ottimo supporto nella presa di decisione finale.



“Non sempre è facile valutare la reale motivazione al cambiamento.”

“Può capitare, in fase di colloquio, che si verifichi una discrepanza tra come era stato precedentemente presentato il candidato e l'effettiva impressione che ha lasciato durante l'incontro in azienda.”

“Durante i colloqui ai candidati trovo spesso che ci sia poca consapevolezza del proprio profilo professionale.”

“La difficoltà che riscontro maggiormente è la valutazione dei reali obiettivi professionali del candidato che sto colloquiando.”

E dopo il colloquio, addio? La difficoltà nel mantenere il contatto con i candidati.

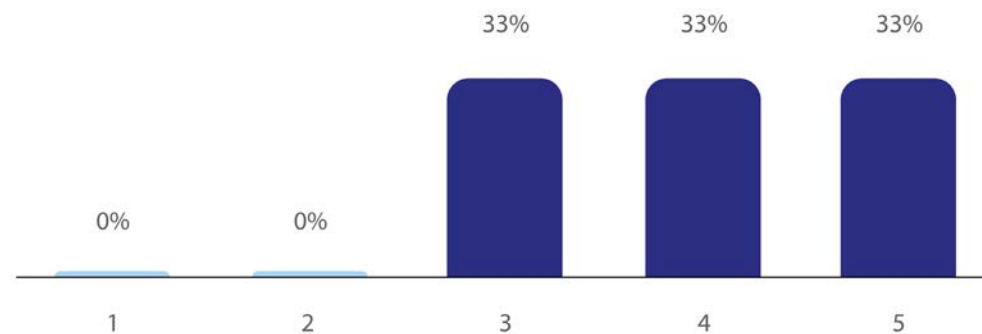
Il nostro campione ci conferma un trend a cui stavamo prestando particolare attenzione: la crescente percezione di difficoltà nel mantenere coinvolti i candidati durante il processo di selezione.

Dalla nostra indagine emerge come spesso i candidati spariscono dopo il colloquio di selezione, anche dopo aver espresso un interesse per la posizione e l'azienda.

Anche noi, nelle nostre attività, stia-

mo assistendo a questa crescente tendenza e per questo motivo dedicando maggiore attenzione e tempo a **indagare la reale motivazione al cambiamento dei candidati.**

Un'altra buona abitudine è quella di **tenerli ingaggiati con continui feedback**, essere molto trasparenti comunicando le tempistiche ed eventuali motivi di interesse, ma anche informarsi su altre possibili selezioni in corso che potrebbero coinvolgerli.



“Trovo difficile comprendere fino in fondo il grado di motivazione dei candidati che incontro a colloquio.”

“Capita che i candidati durante il colloquio si mostrino altamente motivati, salvo poi sparire senza alcuna spiegazione.”

Il tempo giusto per chiudere una ricerca e inserire un nuovo talento.

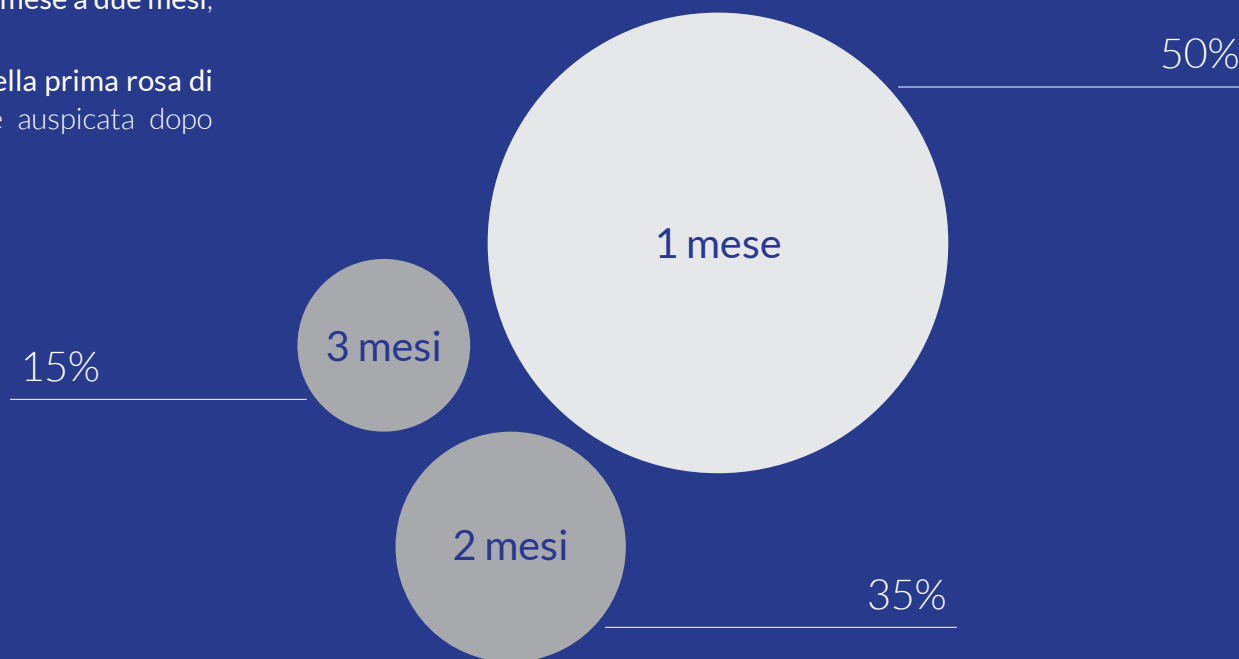
Le tempistiche nel nostro lavoro sono un fattore determinante, ma pur sempre variabile. Abbiamo chiesto al nostro campione quale ritenesse fosse un tempo adeguato per portare a termine una selezione.

Naturalmente le risposte sono molto variabili perché entrano in gioco diversi fattori: la tipologia di selezione, l'urgenza dell'azienda, la difficoltà di reperimento del profilo, ma anche vari imprevisti che possono interrom-

pere momentaneamente e posticipare le selezioni.

In ogni caso possiamo dedurre che **la maggior parte degli HR sarebbe felice di chiudere una ricerca in un tempo che va da un mese a due mesi, massimo tre.**

La **presentazione della prima rosa di candidati**, invece, è auspicata dopo due settimane.



I costi che l'azienda deve sostenere in caso di selezione sbagliata.

Ben il 66% degli intervistati è consapevole del problema dei costi che l'azienda dovrebbe sopportare in caso di selezione sbagliata.

A questo argomento abbiamo dedicato altri [approfondimenti sul nostro magazine](#), facendo presente che **le conseguenze di una selezione sbagliata sono devastanti** per un'organizzazione (e non sono solo da un punto di vista economico ... che comunque è un aspetto considerevole).

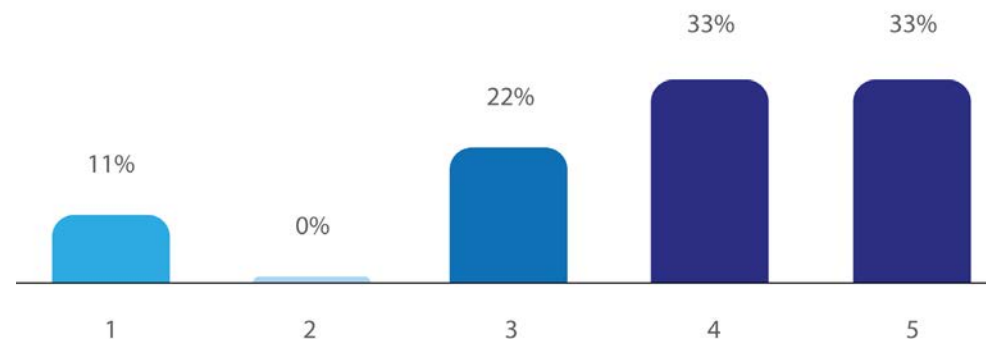
Molto meglio, quindi, mettere in atto tutte le strategie possibili per cercare di evitare questo grande disagio.

La soluzione è dedicare tempo all'affidamento delle proprie selezioni e delinare con precisione il profilo da ricercare. Così facendo forse avrai la sensazione di partire un po' dopo, ma raggiungerai la meta con più efficacia.

Il metodo che abbiamo ideato, [Selezione Garantita®](#), prevede proprio un primo momento di attento ascolto

e confronto con il Cliente per eliminare ogni tipo di ambiguità e incoerenze nel job profile. Questa fase la abbiamo chiamata **Job Rendering** e la selezione non parte se prima non viene conclusa con successo.

Dalla nostra esperienza questa fondamentale fase permette un risparmio del 20%. In più, nella maggioranza dei casi consente di chiudere la selezione con la prima rosa presentata.



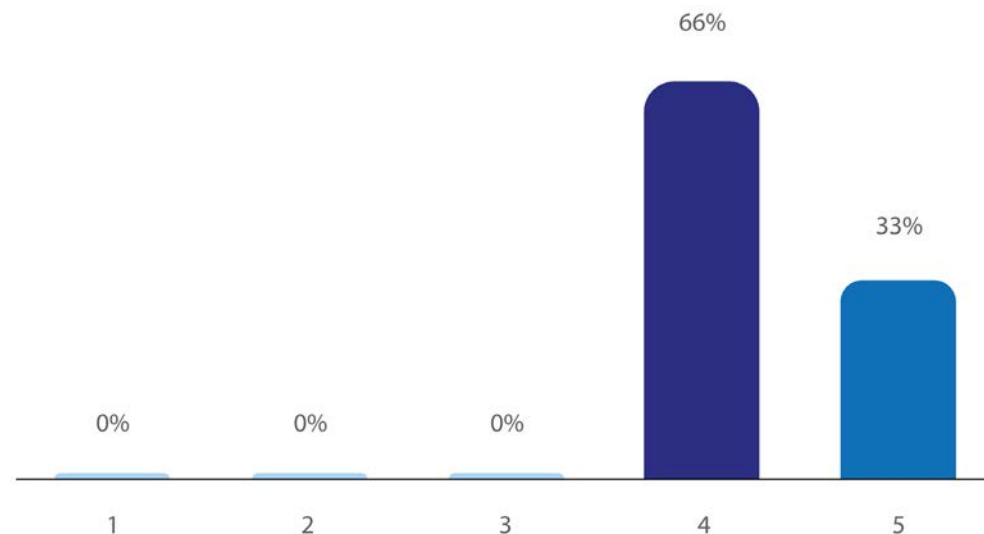
Fare una proposta adeguata rispetto al budget di spesa e alle esigenze dei candidati.

Questo è il dato a nostro avviso più allarmante: la totalità dei nostri intervistati, infatti, riscontra **difficoltà a fare proposte economicamente adeguate** ai candidati che vorrebbe portare in azienda.

Ne parlavamo a proposito della competizione ad accaparrarsi profili ricercatissimi per cui le aziende fanno a gara falsandone il valore economico sul mercato. E, in fondo, la sfida la vince chi è disposto a pagare di più.

In questi casi può succedere di **selezionare profili in altri territori**, magari con una retribuzione più alta, la cui proposta economica risulterà poi sovradimensionata.

Nell'avanzare una proposta, infatti, vanno tenute in considerazione **eventuali spese aggiuntive** che i candidati potrebbero dover affrontare, ad esempio la relocation oppure un tragitto più lungo da percorrere per raggiungere il nuovo posto di lavoro.



“I salari non sempre sono adeguati al costo della vita, di conseguenza le aspettative dei candidati sono spesso superiori al budget disponibile.”

“Avverto una difficoltà nell’essere attrattivo rispetto alle RAL del gruppo in cui andrà ad inserirsi.”

“Riscontro un disallineamento del valore economico sul mercato e capita che retribuzioni molto alte non corrispondano a una reale preparazione.”

“Spesso i candidati usano l’offerta economica per un rilancio interno con la propria azienda.”

Trovare il tempo da dedicare all'attività di selezione.

Per oltre la metà del nostro campione è un problema trovare il tempo da dedicare alla selezione.

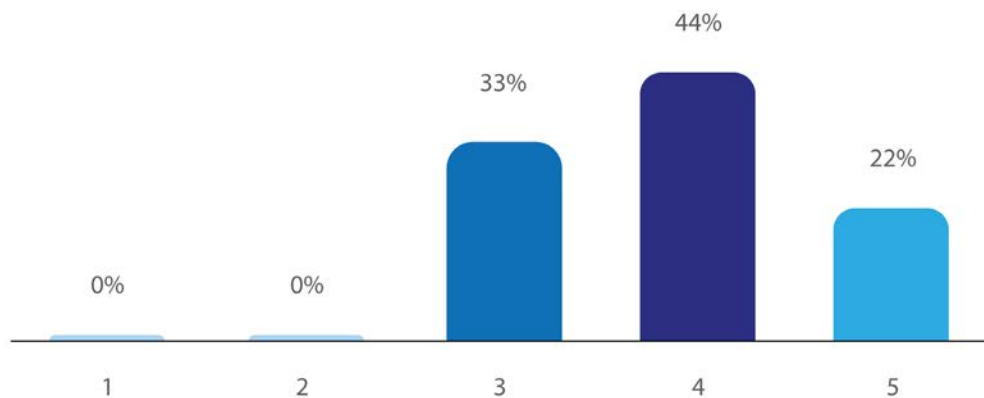
Questo dato non ci sorprende dato che **nella maggior parte delle PMI la figura dell'HR segue tutti gli aspetti della gestione delle risorse umane** e raramente esiste una figura deputata a svolgere unicamente l'attività di selezione del personale.

Quella della selezione è un'attività che richiede di dedicare molto tem-

po al **reperimento di buone candidature**, con le quali bisogna instaurare una relazione che va fino al vero e proprio corteggiamento.

Ma anche gli specialisti di selezione spesso si trovano oberati da un numero spropositato di ricerche che diventa difficile seguire in modo puntuale tutti i progetti.

Per fortuna esistono società specializzate cui affidarsi e questo ultimo problema è facilmente risolvibile!





www.talentsangels.com

