

MANUALI/FrancoAngeli

Attilio Rossi e Cristina De Biasio

SELEZIONE DEL PERSONALE E VALUTAZIONE DEL POTENZIALE NEL RETAIL E NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

Esperienze, strumenti e tecniche

mida



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Attilio Rossi e Cristina De Biasio

**SELEZIONE
DEL PERSONALE
E VALUTAZIONE
DEL POTENZIALE
NEL RETAIL
E NELLA GRANDE
DISTRIBUZIONE**
Esperienze, strumenti e tecniche

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Premessa pag. 9

PARTE PRIMA **Metodologie e strumenti**

INTRODUZIONE – Il modello di riferimento » 15

1. Intervista di selezione » 17

1. Fase di progettazione » 18

2. Fase di conduzione » 22

3. Fase di valutazione » 25

2. Test attitudinali e di ragionamento » 28

1. Definizione e ambiti di utilizzo » 28

2. Fattori di valutazione e mix attitudinale » 29

3. Caratteristiche e struttura » 32

4. Test editi o realizzati *ad hoc*? » 34

5. Utilità dei risultati » 36

| | | |
|---|------|----|
| 3. Assessment center | pag. | 38 |
| 1. Definizione e ambiti di utilizzo | » | 38 |
| 2. Fattori di valutazione e tipologia delle prove | » | 39 |
| 3. Alcuni elementi di criticità | » | 43 |
| 4. In-basket | » | 44 |
| 5. Dinamica di gruppo | » | 47 |
| 4. Cenni su altri strumenti | » | 54 |
| 1. Questionari motivazionali | » | 54 |
| 2. Questionari a 360 gradi | » | 55 |
| 3. Work sample | » | 56 |
| 3.1. Comunicazione con il cliente | » | 56 |
| 3.2. Capacità di vendita | » | 57 |
| 5. Development center | » | 59 |
| 1. Definizione e ambiti di utilizzo | » | 59 |
| 2. Fasi di realizzazione | » | 61 |
| 2.1. Progettazione | » | 61 |
| 2.2. Gestione del workshop | » | 63 |
| 2.3. Piano d'azione | » | 64 |

PARTE SECONDA

La selezione del personale operativo

| | | |
|---|---|----|
| INTRODUZIONE – Le variabili in gioco | » | 69 |
| 6. Il processo di lavoro | » | 71 |
| 1. Fasi e modalità d'intervento | » | 71 |
| 2. Omogeneità di valutazione | » | 80 |
| 3. Tempi e numeri della selezione | » | 80 |
| 4. Varianti al processo | » | 81 |
| 5. Chi fa che cosa | » | 84 |
| 6. Turn over e rinforzi temporanei | » | 84 |
| 7. Candidati: un atteggiamento diffuso | » | 85 |
| 7. Un progetto realizzato | » | 87 |
| 1. Gli accordi preliminari | » | 87 |
| 1.1. Numerica e condizioni contrattuali | » | 87 |

| | |
|--------------------------------------|---------|
| 1.2. Profili e gruppi mansioni | pag. 89 |
| 1.3. Processo di lavoro e timing | » 90 |
| 1.4. Mezzi e messaggio di recruiting | » 91 |
| 1.5. La reportistica | » 93 |
| 2. La selezione | » 93 |
| 2.1. Reclutamento e data base | » 93 |
| 2.2. Primo screening | » 94 |
| 2.3. Interviste individuali e report | » 98 |
| 2.4. Fast assessment | » 105 |
| 3. Esito del progetto | » 109 |

PARTE TERZA

La selezione del personale con responsabilità manageriali

| | |
|---|-------|
| INTRODUZIONE – Un obiettivo, diverse opzioni | » 113 |
| 8. Valorizzare il personale operativo | » 115 |
| 1. Come individuare i candidati | » 115 |
| 2. Come valutare i candidati | » 118 |
| 3. Approfondimenti | » 119 |
| 3.1. Uno strumento di segnalazione del potenziale | » 119 |
| 3.2. La mappatura on line delle competenze | » 120 |
| 3.3. La valutazione del potenziale del personale di vendita | » 125 |
| 9. Sviluppare le carriere | » 129 |
| 1. Come individuare i candidati | » 129 |
| 2. Come valutare i candidati | » 130 |
| 3. Approfondimenti | » 131 |
| 3.1. Strumenti di valutazione delle prestazioni e delle competenze | » 131 |
| 3.2. Mappatura on line delle competenze comportamentali | » 135 |
| 3.3. La valutazione del potenziale con l'individual assessment | » 140 |
| 3.4. Un'esperienza di development center | » 142 |

| | |
|---|----------|
| 10. Giovani talenti | pag. 144 |
| 1. Il processo | » 144 |
| 2. Fattori critici di successo | » 145 |
| 3. Tempi e numeri della selezione | » 146 |
| 4. Approfondimenti | » 147 |
| 4.1. Batteria di test per allievi | » 147 |
| 4.2. Strumenti per l'assessment | » 150 |
| 4.3. Fattori di valutazione e domande per l'intervista individuale | » 153 |
| 4.4. La selezione di allievi store manager: rapidità e delocalizzazione | » 158 |
| 4.5. La selezione congiunta degli allievi capo reparto e degli addetti vendita | » 160 |
| 11. Head hunting | » 163 |
| 1. Opportunità e minacce | » 163 |
| 2. Il processo | » 165 |
| 3. Approfondimento: Codice etico | » 166 |
| Bibliografia tematica | » 169 |

Premessa

La selezione del personale ha due macro-riferimenti, in costante evoluzione: le organizzazioni e la società.

Cosa sta mutando nelle organizzazioni? È sottinteso che stiamo parlando di aziende della grande distribuzione, che operano quindi sul libero mercato e che hanno clienti da soddisfare e concorrenti sempre più numerosi con i quali confrontarsi. Un primo elemento da considerare è la sempre più diffusa consapevolezza che la competenza delle RU possa generare, e via via rigenerare, elementi di vantaggio competitivo. La visione nel tempo è mutata: si è passati dal considerare le persone come semplice manodopera a risorsa da sviluppare a “motore del business”, secondo la definizione più attuale. Si è ormai consapevoli che anche gli operatori di back office e di customer service influenzano la soddisfazione del cliente e quindi i risultati del business. Da ciò emerge che oggetto della massima attenzione, al momento della selezione, non sono soltanto i manager e i talenti ad alto potenziale, ma trasversalmente tutte le risorse.

Un altro fattore che caratterizza il cambiamento nelle aziende è la tendenza al controllo dei risultati, non solo sulle dimensioni economico-finanziarie di breve periodo (costi, margini, ricavi), ma anche su altre dimensioni, quali la fidelizzazione dei clienti, l'efficienza e l'efficacia dei processi core, la capacità delle RU di crescere e innovare.

Un terzo elemento riguarda le mutate caratteristiche strutturali: da imprese piramidali – con una base numerosa, con poca professionalità e poca au-

tonomia – a imprese piatte funzionanti per processi, caratterizzate da ruoli dotati di discreta autonomia che richiedono scolarità e competenza.

Che cosa sta parallelamente cambiando nella società? Le aspettative di una popolazione con scolarizzazione media in crescita sono indirizzate verso ruoli che prevedono una più ampia discrezionalità; l'ampliamento delle opportunità di apprendimento – dovute in larga misura a internet – ha aumentato il livello di conoscenza e di competenza di ciascuno.

È ormai diffusa la consapevolezza che:

- le competenze acquisite negli anni scolastici coincidono solo in parte con quelle richieste dal sistema produttivo;
- il percorso scolastico è il punto di partenza di un ulteriore percorso di apprendimento e miglioramento che dura tutta la vita lavorativa;
- è responsabilità individuale pianificare il proprio futuro lavorativo.

Viviamo in una società che offre sempre più opportunità e sempre meno garanzie: sta alla motivazione e alle capacità di ciascuno, cogliere le occasioni e costruirsi il proprio futuro migliorando la propria *employability*.

Avendo in mente questi elementi, la selezione deve inoltre sapersi focalizzare sul mercato locale: le varie zone geografiche esprimono tassi di occupazione diversi e si caratterizzano per livelli differenziati di scolarità. Tali aspetti condizionano la numerosità del reclutamento, l'interesse per le forme contrattuali tipiche della grande distribuzione (part time, tempo determinato), l'accettazione delle condizioni lavorative (nastri orari lunghi, lavoro nelle giornate festive ecc.). Né va trascurata la "cultura" del lavoro, che deriva dalla struttura economica locale: se per esempio al Centro-Sud sono più forti le aspettative in direzione del posto pubblico, in altre città – con economie fondate sull'industria – ci si aspettano invece orari di fabbrica.

Una situazione complessa e articolata, la cui comprensione fa parte del patrimonio professionale di chi si occupa di selezione tanto quanto la conoscenza e l'applicazione degli strumenti e delle tecniche.

L'idea di scrivere questo libro nasce con l'inaugurazione del "nostro" 50° punto vendita. L'esperienza maturata in oltre venti anni di consulenza comincia a essere piuttosto consistente: è arrivato il momento di condividerla con quanti, per ragioni e da prospettive diverse, sono interessati ai processi di selezione del personale nella grande distribuzione organizzata e specializzata.

Il libro si rivolge a responsabili delle risorse umane o della selezione e sviluppo, a selezionatori interni o esterni all'azienda, a manager incaricati di scegliere i propri collaboratori.

L'obiettivo è fornire un supporto operativo sia a chi vuole sistematizzare i concetti base della selezione, per porsi come interlocutore consapevole nei confronti della consulenza esterna, sia al lettore esperto, che può trovare spunti di riflessione e stimoli all'approfondimento di nuovi strumenti e procedure.

Da una prospettiva diversa, la lettura è indicata anche ai candidati interessati a entrare nel mondo della grande distribuzione.

Il lavoro è articolato in tre parti:

- la *prima parte*, di impostazione più didattica, illustra sinteticamente le principali metodologie e tecniche di selezione: dall'intervista ai test attitudinali, dall'assessment al development center. Ogni strumento è presentato nella veste più adatta all'utilizzo in grande distribuzione;
- la *seconda parte*, più applicativa, affronta le tematiche relative al processo di ricerca e selezione del personale operativo (addetti vendita, cassieri, magazzinieri ecc.), sia per l'apertura di un nuovo punto vendita, sia per la gestione del turn over o delle esigenze stagionali. La sezione si chiude con la descrizione di un progetto realizzato, in cui sono definiti attività, numeri, tempi e risultati;
- nella *terza parte*, dedicata al personale di regia (capi reparto, capi settore, store manager ecc.), sono descritte approfonditamente le varie opzioni della selezione – la crescita interna, la ricerca di giovani talenti, l'head hunting – con numerosi esempi pratici tratti dalla nostra esperienza.

Chiude il volume una breve bibliografia tematica, nella quale suggeriamo alcune letture di approfondimento.

Ringraziamo tutte le aziende e tutte le persone che negli anni, accordandoci la loro fiducia, ci hanno permesso di sperimentare e di maturare le esperienze condensate in questo libro. In special modo:

- la Direzione Risorse Umane di **Auchan**, e in particolare Viola Di Claudio e Anna Sangro;
- Aurelio Marchese, Direttore marketing di **Brico Io**;
- la Direzione del personale di **Bricoman Italia** (Gruppo Adeo);
- Gianni Barbetti, Vice presidente e Alessandra Buoni, Responsabile selezione e Gestione del personale di **Coop Centro Italia**;
- Maurizio Fasce, Responsabile risorse umane divisione ipermercati di **Coop Liguria**;
- Sergio Colombo, Anna Di Silvestro e Maria Matera della Direzione del personale di **Coop Lombardia**;

- Gloria Narrante, Responsabile formazione e Progetto allievi del **Gruppo Carrefour-GS** dal 1989 al 2001;
- Antonio Di Stefano, Direttore del personale di **Panorama – Gruppo Pam** dal 2003 al 2009;
- Marco Corcione, Responsabile del personale e Elena Triulzi, HR Specialist di **Mondadori Retail**;
- la Direzione del personale di **NovaCoop** e in particolare Matteo Canato, Carlo Castellano, Graziella Rondano e Maura Sammartino;
- Barbara Galafassi, Letizia Partenope e Anna Rossetti della Direzione risorse umane di **Partesa – Gruppo Heineken Italia**.

Grazie anche a Maria Firpo, Silvia De Simone e Zita Rossi, per il prezioso contributo offerto nella realizzazione dei vari progetti di selezione e per l'attenta rilettura di questo volume.

Un ultimo ringraziamento va alle migliaia di persone che abbiamo incontrato dall'altra parte della scrivania: i candidati, soggetto e non oggetto della nostra attività.

PARTE PRIMA

Metodologie e strumenti

INTRODUZIONE

Il modello di riferimento

L'approccio che proponiamo si basa sull'assunto che i comportamenti passati e attuali siano predittivi dei comportamenti futuri. Se il curriculum di un candidato testimonia un buon livello di iniziativa, o se durante una prova selettiva il soggetto dimostra capacità di lavorare in gruppo, è probabile che metterà in atto tali comportamenti anche in una prossima situazione lavorativa.

L'opportunità di focalizzare l'attenzione sui comportamenti si realizza in tutte le fasi del processo di selezione: dalla *job analysis*, descritta in termini di comportamenti agiti, alla definizione operativa delle dimensioni correlate alla prestazione lavorativa, espresse in termini di indicatori comportamentali, fino alla stesura dei profili descrittivi di sintesi.

L'approccio comportamentale – e dunque l'attenzione alla validità predittiva del processo – si esplicita concretamente anche nella scelta degli strumenti di selezione. In proposito, la fig. 1 offre indicazioni interessanti.

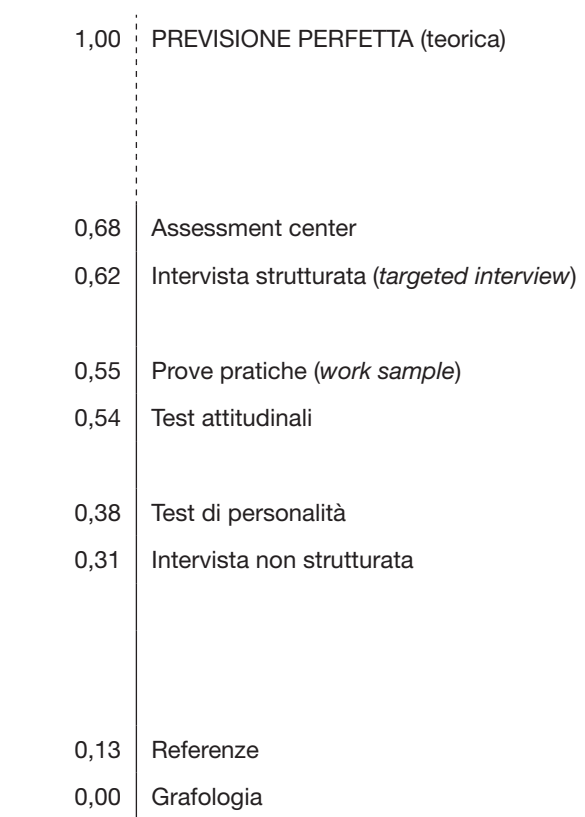
Posta a 100 la validità di una previsione perfetta (teorica e irraggiungibile), possiamo constatare che le valutazioni che presentano il maggiore affidamento si ottengono con metodologie di tipo multiplo, basate per esempio sul modello dell'assessment center, che includono interviste strutturate, test, dinamiche di gruppo, prove di simulazione e in-basket, in cui i candidati sono valutati da più osservatori.

Se coerente con gli obiettivi della valutazione, è conveniente utilizzare

anche le prove pratiche (*work sample*), che permettono di osservare “in ambiente” comportamenti direttamente correlati al lavoro.

Suggeriamo inoltre l’utilizzo di test attitudinali e di ragionamento per il primo screening nelle selezioni molto numerose e/o quando si vuole disporre di una misurazione standardizzata e obiettiva delle caratteristiche cognitive del soggetto.

Fig. 1 - Validità predittiva delle metodologie di selezione (Fonte: Argentero P., 1996)



Le tecniche fin qui citate sono illustrate nel dettaglio nei capitoli seguenti. Iniziamo dall’intervista, strumento principe della selezione, l’unico che a nostro avviso può essere utilizzato anche in modo esclusivo, come spesso avviene nella selezione di personale esperto.

Intervista di selezione

Nella gestione dell'intervista di selezione trova piena applicazione l'approccio comportamentale cui abbiamo fatto riferimento, che costituisce la chiave di lettura del capitolo. Per un'analisi esaustiva della teoria e delle tecniche di intervista si rimanda a specifiche pubblicazioni monografiche (v. bibliografia), l'obiettivo della nostra esposizione è piuttosto mettere in luce ed esaminare i punti salienti di un'intervista centrata sui comportamenti:

- preparazione accurata dell'intervista, che assume dunque una struttura definita pur se flessibile;
- definizione univoca e circostanziata dei fattori di valutazione (criteri) e degli indicatori comportamentali ad essi correlati;
- formulazione di "domande comportamentali", ovvero domande sui comportamenti agiti dal candidato nel passato in specifiche situazioni;
- condivisione della valutazione finale con gli altri osservatori-valutatori eventualmente coinvolti nel processo.

Per chiarezza, articoliamo la trattazione in tre macrofasi: progettazione, conduzione e valutazione della *targeted interview*.

1. Fase di progettazione



A) Individuazione dei criteri di selezione

Determinare le competenze necessarie per occupare una specifica posizione è un passaggio essenziale nel processo di selezione. Distinguiamo i seguenti tipi di competenze:

- titoli richiesti, titolo di studio e percorso formativo, patenti, certificazioni, iscrizione ad albi professionali;
- esperienze – necessarie o preferenziali – e relativa durata;
- conoscenze e capacità tecniche, per esempio competenze informatiche, linguistiche, legislative, tecniche in senso lato;
- caratteristiche personali, elementi che contraddistinguono il comportamento e le motivazioni dell'individuo, quali per esempio: iniziativa, adattabilità, affidabilità ecc.

Per stabilire quali siano le competenze chiave, ovvero ciò che è veramente importante osservare e rilevare nel candidato può essere utile, oltre ad analizzare la *job description*:

- chiedere al superiore diretto della posizione vacante;
- chiedere a chi ha occupato la posizione in passato o a chi la sta occupando adesso (colleghi pari grado);
- organizzare un focus group con figure della linea e delle RU.

Secondo la nostra esperienza alcuni criteri core sono in molti casi comuni:

- per posizioni non manageriali: iniziativa, precisione, flessibilità, organizzazione, relazioni interpersonali, comunicazione, problem solving;
- per posizioni manageriali: valgono gli stessi criteri ai quali si aggiungono delega, controllo e leadership.

Fig. 2 - Definizione operativa dei criteri, indicatori comportamentali all'interno dell'intervista e possibili domande

| CRITERIO DI SELEZIONE | INDICATORI COMPORTAMENTALI | POSSIBILI DOMANDE |
|---|--|--|
| <p>PROBLEM SOLVING Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci a situazioni anche complesse e impreviste attraverso le seguenti attività: analisi del problema, individuazione delle soluzioni alternative, valutazione dell'adeguatezza delle ipotesi di soluzione, identificazione e implementazione della soluzione con decisioni tempestive e soddisfacenti.</p> | <p>È attento ai dettagli senza eccedere nella pignoleria o nel perfezionismo. Il ragionamento è analitico, ma lineare e senza inutili complicazioni. È capace di illustrare il quadro d'insieme e di riassumere rapidamente ed efficacemente senza essere dispersivo o superficiale.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Capita a tutti di prendere decisioni sbagliate, mi racconti una sua esperienza. - Mi descriva la situazione più complessa/problematica che ha dovuto affrontare nell'ultimo anno. - Quali sono le tipologie di problemi che incontra nel suo lavoro? - Mi dice, in sintesi, le competenze che occorrono nel suo lavoro? - Nel suo lavoro è più importante l'esperienza o il metodo? - Mi descriva una situazione in cui ha dovuto prendere una decisione basata su poche informazioni. - Qual è stata una sua decisione che, se sbagliata, avrebbe potuto avere serie conseguenze? - Qual è stata una situazione problematica alla quale ha trovato una soluzione innovativa? |
| <p>TEAMWORK Capacità di lavorare in gruppo ricercando la collaborazione degli altri per il conseguimento di un obiettivo comune. Capacità di essere di supporto ai membri del gruppo mantenendosi disponibile e rispettoso nell'interazione.</p> | <p>È rispettoso nei confronti delle persone: parla con garbo di capi, colleghi, collaboratori. Usa il "noi" quando parla del gruppo. Ascolta in modo attivo ed è interessato al punto di vista degli altri. Tende a essere propositivo e non perentorio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mi racconti una situazione in cui ha cercato di mediare tra più persone per raggiungere un obiettivo soddisfacente. - Come riesce a ottenere il coinvolgimento/la collaborazione dei suoi uomini? - Cosa è realistico fare nel suo ruolo per incidere sulla motivazione dei membri del gruppo? - Qual è il suo contributo nel lavoro di squadra? - Ha mai messo in secondo piano i suoi obiettivi per favorire il "gioco di squadra"? - Quali comportamenti favoriscono la coesione dei membri della squadra? - A tutti è capitato di trovarsi in un gruppo che lavora poco o male, lei che cosa ha fatto in tale situazione? |