

Acquisizione Risorse Umane

DEFINIZIONE del JOB da COPRIRE (Quali posizioni sono vacanti? Chi inserire?)	RECLUTAMENTO (Domanda di Lavoro)	SELEZIONE (Scelta)	INSERIMENTO (Accompagnamento)
<p><i>Job Description</i></p> <p>requisiti professionali obiettivi economici, finanziari e produttivi collocazione organizzativa compiti, relazioni interne ed esterne autonomia e responsabilità strumenti di lavoro</p> <p><i>Person Specification</i></p> <p>Età anagrafica Residenza geografica Esperienze di lavoro Risultati ottenuti Titoli di studio, Abilitazioni, Qualifiche, Certificazione di professionalità Disponibilità a mobilità e trasferimenti Pacchetto contrattuale e retributivo</p> <p>Limiti: <i>Mirroring</i> Selezionatore sceglie persone coerenti ai propri valori e cultura</p>	<p>Obiettivi</p> <p>Contattare nel più breve tempo possibile persone con le caratteristiche coerenti con le esigenze organizzative n. candidati/n. posizioni di lavoro (> 1 = 1 < 1)</p> <p>Efficienza (costi, tempi) Efficacia (tassi di screening, canali di reclutamento, qualità delle candidature)</p> <p>Dove si recluta? Mercato Interno del lavoro Mercato Esterno del lavoro</p> <p>Benefici e costi</p> <p>Come si recluta?</p> <p>Strumenti Benefici e costi</p>	<p>Obiettivi</p> <p>Minimizzare gli Errori o Falsi.</p> <p>Qual è il problema della Selezione? Asimmetria Informativa o <i>Adverse Selection</i></p> <p>Efficienza (costi, tempi) Efficacia (indicatori di carriera, di sopravvivenza, turnover neo assunti)</p> <p>Come si seleziona? Fasi e Strumenti I - Screening (Test, prove selettive) II – Valutazione (Colloqui, interviste, prove, Simulazioni, Bei, <i>Assessment</i> center)</p>	<p>IN ENTRATA Socializzazione Forme contrattuali <i>Coaching,</i> <i>Mentoring</i> Addestramento Formazione</p> <p>IN USCITA Colloquio (<i>Exit Survey</i>) Outplacement</p>

Azienda Metalmeccanica 'Cerca' una Persona per 'coprire' la posizione di Direttore del Personale.

Job Description

Importante azienda Metalmeccanica, facente parte di un prestigioso Gruppo Multinazionale, ricerca un Responsabile Risorse Umane con il compito di elaborare e attuare le politiche del personale e pianificare le necessità aziendali in termini di risorse umane.

Elabora i piani di selezione, formazione e sviluppo del personale a breve e medio termine, identifica e mette in atto sistemi di valutazione ed è responsabile della corretta applicazione delle politiche retributive.

Garantisce la corretta applicazione delle norme legislative e contrattuali per il personale in materia di lavoro, previdenziale, assistenziale. Mantiene i rapporti con Enti, Associazioni e Autorità di zona, gestendo le attività connesse alle relazioni industriali. Contribuisce, inoltre, alla definizione del miglior assetto organizzativo e di Gruppo assicurando che le politiche del personale e i relativi piani operativi siano realizzati in coerenza alla strategia aziendale e nel rispetto della normativa vigente.

La figura riporta al Direttore Generale della sede locale.

Person Specification

Il candidato ideale, di circa 38-45 anni, con laurea a indirizzo Economico, Giuridico o Umanistico, ha maturato consolidata esperienza professionale in qualità di Responsabile Risorse Umane, presso aziende industriali di medio-grandi dimensioni, in ambito sviluppo/formazione/sindacale.

Doti relazionali, spirito di iniziativa, capacità di lavorare in team, concretezza operativa e predisposizione al coinvolgimento e integrazione delle funzioni aziendali, nonché la fluente conoscenza della lingua inglese e dimestichezza con i principali pacchetti software, completano il profilo.

La sede di lavoro è in provincia di Bologna. Costituisce titolo preferenziale la residenza in zona.

Inquadramento e retribuzione saranno commisurati alla reale esperienza e competenza.

NB. Inserzione fatta dall'azienda sul sitoweb monster.it (Job Board)

Perché è importante questa fase?? Cosa si vuole Evitare???

Evitare il cd. **MIRRORING** (Errore del Selezionatore) quale tendenza del Selezionatore a 'scegliere' persone simili e coerenti a sé e non coerenti con quanto cerca l'azienda..

RECLUTAMENTO = Domanda di Lavoro comunicata dall'azienda

DOVE Cercare? MERCATO INTERNO (MIL) o MERCATO ESTERNO (MEL) del Lavoro?

Quali Fattori o VARIABILI considerare per la scelta del BACINO di reclutamento???

Qual è l'OBIETTIVO del Reclutamento?? Esiste un Valore Ottimale???

Che ruolo gioca il Fattore TEMPO??

Valutare EFFICIENZA ed EFFICACIA del Reclutamento??

COME si Recluta nel MIL?? Quali i Vantaggi e gli Svantaggi?

COME si Recluta nel MEL?? Quali i Vantaggi e gli Svantaggi?

E-tree, No sleeping company

Nel dicembre del 2000, E-tree, web company specializzata nella creazione di portali all'apice della propria crescita (nata nel 1998 è passata in tre anni da 300 milioni di fatturato ai 20 miliardi del 2000, dando lavoro a 133 persone), lancia un'insolita campagna di reclutamento. E-tree sceglie di effettuare le proprie selezioni in un bar, dando appuntamento ai candidati all'ora del rito dell'aperitivo (dalle 18 in avanti), offrendo da bere al ritmo di una colonna sonora di musica lounge.

E' successo a Milano e a Roma. La missione? "Trovare bravi ragazzi". I selezionatori? I lavoratori dell'azienda, che accolgono i coetanei con cui forse domani collaboreranno, convocati via Internet e con il classico passaparola.

La società va controcorrente in tutto, anche nella ricerca dei lavoratori.

E' una web agency di venticinque-trentenni che, se serve, hanno la brandina per dormire negli uffici, creati nei capannoni di una vecchia fonderia.

Da questa idea nasce la definizione di "no-sleeping company", un'azienda che non dorme mai, con cuoco e massaggiatore, dove, per rilassarsi, si può scegliere tra la pista con le macchinine e il giardino Zen.

Nella filosofia di E-tree i soldi subito non sono la cosa che conta (una versa eresia nel clima iper-competitivo delle start-up) che invece è lavorare in sintonia con il gruppo, divertendosi pure e crescendo come professionisti e come persone in un bell'ambiente di lavoro.

Le doti richieste: sapere che cos'è Internet e avere una competenza specifica, saper giocare in squadra, essere persone concrete e predisposte al confronto. Ecco la ragione della campagna nei bar. "Ci contiamo molto, soprattutto sulla tappa di Roma, dove lo stile è più in sintonia con il nostro e il terreno è ancora vergine, perché offre meno occasioni rispetto a Milano. E poi raccoglie le persone dal Sud, che altrimenti non incontreremmo mai: per questo è giusto che le aziende, che hanno bisogno dei giovani, escano per andarli a cercare e li vedano in un contesto dove davvero sono se stessi. Come al bar".

DOVE cercare la Persona?

Quali VARIABILI da considerare per la scelta del BACINO DI RECLUTAMENTO?

COERENZA Acquisizione risorse umane- Cultura Organizzativa

Trasmettere una 'immagine forte' e 'ben definita' per Attrarre persone con valori, aspettative e competenze coerenti con i valori culturali dell'organizzazione (*Nutzwerk: felici per contratto; E-Tree no sleeping company*)

- Google utilizza i cd. Code Jam che coinvolgono simultaneamente più persone in tutto il mondo basate su prove che misurano competenze di *problem solving* e la capacità di scrivere e testare software.
- L'Oréal organizza i *business game*, per trovare giovani ad alto potenziale, dedicati a team di studenti e neo-laureati che competono, mettendosi alla prova come Brand Manager o Direttore Generale di un'azienda del settore cosmetico.

MERCATO DEL LAVORO

- **Dimensione dell'Offerta di lavoro**
- ***Skill shortage or not?***
- **Mobilità territoriale**
- **Differenziali retributivi**

MERCATO INTERNO (ORGANICO A DISPOSIZIONE)

- **Sistema informativo del personale o Hrms**

VINCOLI LEGISLATIVI

- **Norme sui Licenziamenti**
 - dall'art. 18 Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970 e successive modifiche) al cd. *Job Acts*.
- **Norme sulle Tipologie o Architetture Contrattuali**
 - Contratti a tempo determinato, Apprendistato, Formazione, Lavoro a Progetto, etc.
- **Azioni Positive**
 - evitare discriminazioni e favorire la partecipazione lavorativa delle Donne a tutti i livelli e settori dell'attività economica.
- **Collocamento Mirato**
 - Persone con disabilità

**Le ultime monache di clausura di S. Chiara. Appello via computer a parroci e fedeli
«Aiutateci, servono nuove vocazioni»**

Napoli - Due computer e un indirizzo e-mail, un paio di cellulari e un appello accorato a tutti i parroci della città: «Aiutateci a farci conoscere, spiegate chi siamo e che cosa facciamo. Raccontate alla gente la nostra vita in preghiera, la clausura è un mondo straordinario ancora da scoprire e noi purtroppo non possiamo aiutarvi a farlo». Suor Nunzia Emanuela, madre badessa di Portici, 61 anni ben portati, nel convento delle Clarisse da quando ne aveva 29, parla di vocazioni, crisi e vita claustrale, racconta che cosa vuol dire vivere fuori dal mondo, protetta da sbarre e triple mandate, tra preghiere, lodi e lavoro, senza la possibilità di incontrare amici e familiari se non una volta ogni tanto: «Siamo rimaste in tredici qui a piazza del Gesù in un convento che potrebbe ospitarne almeno il doppio, siamo poche, troppo poche e dobbiamo occuparci di tutto. Lavoriamo sodo dall'alba al tramonto, senza contare che due consorelle hanno più di novant'anni, lucidissime per carità, ma assolutamente bisognose della nostra assistenza. Il tempo per pregare? Sempre meno, dobbiamo alzarci alle 5 per far tutto senza rinunciare ai nostri momenti di silenzio e meditazione». clarisse.napoli@?????.com: eccolo qui l'indirizzo di posta elettronica delle tredici sorelle di Santa Chiara pronte a rispondere alle domande di chi ha voglia di conoscere il misterioso mondo della clausura. Attenzione, però! I computer di Santa Chiara possono essere utilizzati solo ed esclusivamente dalla Madre Badessa che, su richiesta e in caso di necessità, concede alle clarisse di metterli in funzione: «Spesso sono io a pregare le sorelle più giovani di andare a controllare la posta per verificare messaggi e comunicazioni. Talvolta sono loro a chiedermi il permesso di accendere il computer per fare ricerche generiche o saperne di più su quello che succede nel mondo. In ogni caso è chiaro che si tratta di un mezzo di comunicazione che utilizziamo con attenzione e tanta moderazione. Qui siamo in clausura». Appena tredici clarisse dunque, fino a qualche tempo fa quindici: «In due purtroppo sono andate via. O meglio: abbiamo invitato loro a lasciare il convento. Perché? Non ce l'hanno fatta a reggere la vita claustrale, forse non erano ancora pronte o forse non lo saranno mai. Quel che è certo è che qui non potevano più vivere. La clausura è allegria, stare con Gesù riempie il cuore di amore e di gioia, quando sul volto delle più giovani leggi una vena di tristezza vuol dire che la strada non è quella giusta. Sia chiaro a tutti: qui ci giochiamo la nostra eternità e non possiamo permetterci il lusso di sbagliare»!



WALTER DORTCH/CLAREY FLAGG

**I WANT YOU
FOR U.S. ARMY**

NEAREST RECRUITING STATION

Qual è l'OBIETTIVO del Reclutamento?

Contattare nel più breve tempo possibile e ad un costo contenuto (**efficienza**) un numero di candidati sufficienti per soddisfare le esigenze organizzative (**efficacia**)!

Cosa Tener d'Occhio????

- TEMPO di Risposta; TEMPO di Copertura.
- Quali CANALI di Reclutamento 'portano' le candidature 'migliori'??

Esiste un Valore 'Ottimo' o 'Ideale'???

NO! Non esiste! Qual è la strategia dell'impresa? Quale Posizione (Critica oppure no??) deve essere coperta??

n. candidati da esaminare

n. posizioni da coprire

- Braccianti agricoli??
- Operai alla catena di montaggio??
- Semplici commessi in una catena di supermercati?
- Operatorice di Call Center??
- Ingegneri Idraulici??
- Ricercatori specializzati in Chimica e Farmacia??
- posizioni Manageriali??
- Amministratore Delegato??

>1

- C'è possibilità di Scelta
- Costi Aumentano

=1 Basse Qualifica e Professionalità

<1

- *Skill Shortage*
- Errori nella Comunicazione
- Errori nella scelta degli Strumenti per reclutare

Acquisizione Risorse Umane – Caso Monache di Clausura S. Chiara (13 monache)

INDIVIDUAZIONE del JOB da COPRIRE	RECLUTAMENTO	SELEZIONE	INSERIMENTO & CONTRATTO
<p>Fabbisogno di personale (almeno 2 unità: personale sufficiente a consentire al Convento di esistere quale istituzione)</p> <p><i>Job Description</i> Monaca di Clausura</p> <p><i>Person Specification</i> Donne Giovani donne (età: 20-40)</p> <p>Disponibilità alla 'clausura' stabilità geografica e territoriale</p> <p><i>Ora et labora!</i> Limitato Adeguamento ai cambiamenti tecnologici!</p> <p>No perditempo!</p> <p>Coerenza MAX Donna-Valori Monastici</p>	<p>Obiettivi 2 candidati/2 posizioni =1 1 candidata/2 posizioni <1</p> <p>Efficienza (costi, tempi) Efficacia(qualità delle candidature)</p> <p>Dove si recluta? Al di fuori del convento (MEL)</p> <p>Quale Bacino di Reclutamento? Suore; Donne che vorrebbero diventare monache di clausura...</p> <p>Come si recluta? INSERZIONE su quotidiano da cui si evince EMAIL del Convento dove le candidate possono inviare i propri curricula e domande di ammissione</p> <p>Quanti risponderanno al Reclutamento?? (Napoli)</p>	<p>Obiettivi di lungo periodo (rinnovare quando viene a mancare il numero minimo di unità per l'esistenza stessa del Convento) «Sia chiaro a tutti: qui ci giochiamo la nostra eternità e non possiamo permetterci il lusso di sbagliare!»</p> <p>Asimmetria informativa La clausura è allegria, stare con Gesù riempie il cuore di amore e di gioia, quando sul volto delle più giovani leggi una vena di tristezza vuol dire che la strada non è quella giusta.</p> <p>Efficienza (tempi, <i>selection ratios</i>) Efficacia</p> <p>Indicatori di sopravvivenza Indicatori di turnover</p> <p>Come si seleziona? Periodo di prova, indottrinamento, apprendimento di comportamenti e riti I Fase – Screening No perditempo ed eliminazione di domande prive di requisiti minimi (donna!) II Fase – Valutazione nel tempo Clausura è gioia, allegria! Se c'è tristezza bye bye!</p>	<p>Addestramento Medio-lungo periodo Mentoring ad personam (Monache anziane e meno anziane)</p> <p>CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO (..per tutta la vita..)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratto tacito non specificato in via formale ma regole semplici ed intuitive; - Fiducia, Lealtà, Senso di appartenenza; - Lavorare sodo! Ora et labora! - Sveglia alle 5 e a letto presto! - Niente Stipendio Niente Spese! - Vita in comune con altre donne (nazionalità ed etnia possono essere diverse); - Apertura Culturale verso chi accetti la vita di clausura intesa come allegria, gioia e amore.

COME Reclutare nel Mercato INTERNO del Lavoro??

HRMs ↔ Sistema Informativo del Personale

JOB POSTING

Il Gruppo Electrolux (leader mondiale nella produzione di elettrodomestici per la cucina, la pulizia e la cura del giardino. presente con proprie sedi in 60 Paesi in tutto il mondo, occupa oltre 80.000 persone) per la gestione delle persone ad alto potenziale *'high potential'* ha lanciato il programma di sviluppo professionale 'Talent Management' al fine di individuare le persone portatrici di competenze rilevanti per Electrolux e gestire la loro carriera. Uno strumento di supporto fondamentale per raggiungere gli obiettivi è il cd. *Open Labor Market (OLM)*, un sistema di Job Posting basato su una rete intranet in cui vengono rese pubbliche tutte le posizioni manageriali vacanti all'interno del Gruppo. Questo Database permette ai manager dell'impresa di venire a conoscenza dei posti liberi in tutte le sedi del mondo e dei requisiti necessari per ricoprirli.

Comunicazione → opportunità di carriera interna → qualità delle relazioni → rinforza aspettative del contratto psicologico

La persona può gestire autonomamente il proprio percorso di sviluppo professionale tra funzioni e Paesi diversi.

Le Candidature vengono rese note solamente al Direttore del Personale della Divisione nella quale si è liberato il posto e che dovrà curare la selezione per evitare il rischio che il Manager della persona che presenta domanda di spostamento percepisca questa scelta come una manifestazione di insoddisfazione per il suo stile di leadership, con effetti demotivanti o ritorsioni. **Attenzione: il Rischio di Iniquità procedurale può essere Elevato!**

PASSAPAROLA

Si cercano persone all'interno della propria 'cerchia' o 'rete di relazioni' basate sulla 'fiducia' e la 'lealtà'..

Si riducono i costi del processo di acquisizione (proprio perché c'è fiducia le persone si conoscono..)

Si riducono i costi dell'asimmetria informativa (se c'è fiducia e lealtà reciproca..)

Candidature 'trovate' o 'proposte' possono essere incoerenti con il profilo del job (effetto boomerang)

Alcune persone o segmenti di popolazione aziendale potrebbero essere esclusi perché non inclusi nella rete di relazioni) ..(iniquità)

Nell'agosto 2014 l'amministratore delegato Andrea Guerra lascia la direzione dell'azienda in seguito ad alcuni dissidi con il Leonardo Del Vecchio. In data 01.09.2014 è stata annunciata la nuova struttura di governance dell'azienda, composta da due amministratori delegati, il primo con responsabilità dei mercati e il secondo per le funzioni corporate e finanziarie. Contestualmente, Enrico Cavatorta è stato nominato amministratore delegato per le funzioni Corporate e pro-tempore dei Mercati (fino a nuova nomina del secondo co-amministratore delegato). Dopo neanche un mese dalla nomina di Cavatorta (ancor prima di avere trovato un manager responsabile dei mercati) per una divergenza di idee tra il nuovo CEO e Del Vecchio nel consiglio di amministrazione di lunedì 13 ottobre Cavatorta rassegna le dimissioni. Il titolo in borsa perde quasi il 10%. Alla fine di Ottobre Leonardo Del Vecchio sistema la governance del Gruppo nominando Massimo Vian co-AD responsabile delle Operations e della Produzione e Adil Khan co-AD responsabile del Marketing.

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2014/10/12/news/luxottica_cavatorta_dimissioni-97944512/

COME Reclutare nel Mercato ESTERNO del Lavoro?

AUTO-CANDIDATURE

PASSAPAROLA (*Referrals*)

SCUOLE, UNIVERSITA' (*Placement*)

ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI, IMPRENDITORIALI, SINDACALI

CENTRI PER L'IMPIEGO

AGENZIE PER IL LAVORO

BORSA CONTINUA NAZIONALE DEL LAVORO

INSERZIONI PUBBLICITARIE

HEAD HUNTER, EXECUTIVE SEARCH

WEBSITE RECRUITING

JOB BOARD

SOCIAL NETWORK (*LinkedIn*)

AUTO-CANDIDATURE

Invio del proprio Curriculum: lettera raccomandata, e-mail, internet, *fill the form on website*, etc.

PASSAPAROLA (Referrals)

- Minori costi e riduzione tempi di reclutamento;
- Contratti di lavoro più longevi
- Soddisfazione dei Lavoratori

SCUOLE, UNIVERSITA' (Placement)

- favorisce Incontro tra Domanda e Offerta di Lavoro

ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI, IMPRENDITORIALI, SINDACALI

- favorisce Incontro tra Domanda e Offerta di Lavoro
- Supporto ad Imprese e Persone in cerca di lavoro (Potenziali Candidati)
- Attivano forme di screening e riducono i tempi del processo di reclutamento.

CENTRI PER L'IMPIEGO

- Servizi al Lavoratore: informazione, orientamento professionale, accompagnamento al re-inserimento lavorativo
- Servizi alle Imprese: consulenza e assistenza negli atti amministrativi, tipologie contrattuali

AGENZIE PER IL LAVORO

- Intermediazione tra Domanda e Offerta di Lavoro;
- forniscono Servizi di Ricerca e Selezione del personale;
- sostegno al re-inserimento e ricollocazione del personale in uscita (outplacement)

BORSA CONTINUA NAZIONALE DEL LAVORO (Internet)

- favorisce Incontro tra Domanda e Offerta di Lavoro.

→ Centri per l'Impiego, → Agenzie per il Lavoro → Scuole e Università

INSERZIONI PUBBLICITARIE (Su Carta/Internet)

- Permettono di contattare ‘molte persone’ con un **basso filtro!**
- **Restringono il Bacino di Reclutamento**
Inserzioni su Riviste o Giornali specializzati: es. riviste di software e informatiche lette da cd. Addetti ai lavori.

HEAD HUNTER, EXECUTIVE SEARCH

Forniscono servizi per la Definizione del Profilo, la Ricerca e la Selezione delle posizioni manageriali:

- indagine per definire sia le competenze distintive, capacità e conoscenze che il candidato dovrebbe possedere per inserirsi nelle strategie aziendali, sia il pacchetto retributivo che sia ‘attraattivo’;
- Reclutamento di un primo insieme di candidati;
- Screening e individuazione della cd. *Short List* (3-4 persone) di Candidati per le Prove di Selezione.

WEBSITE RECRUITING, SOCIAL NETWORK (Internet)

- auto-selezione dei candidati;
- **aumenta il bacino di reclutamento;**
- **si riducono i costi di pubblicazione e archiviazione.**
- **Costi di adeguamento tecnologico e professionale;**
- **Costi di aggiornamento delle informazioni;**
- **Tempi di elaborazione e manutenzione delle informazioni;**
- **Overload Informativo (Troppe Informazioni da raccogliere, sistemare ed elaborare).**

JOB BOARD (Internet)

- Favorisce Incontro tra Domanda e Offerta di Lavoro;
 - Alternativa all’uso del website aziendale per le aziende che si affidano ad un intermediario per pubblicazione annunci, ricerca *curricula* nel database, attività di pre-screening;
 - Servizi alla persona: account per invio *curricula*, lettere di presentazione, motori di ricerca, bancadati
- Job Description e Person Specification del Profilo del Direttore del Personale per azienda metal-meccanica sono tratte dal website monster.it (un Job Board, portale di recruiting online).

Reclutare nel MIL o nel MEL: Vantaggi e Limiti

Reclutare nel Mercato Interno del Lavoro

Reclutare nel Mercato Esterno del Lavoro

VANTAGGI

Si Riducono i Costi di Selezione e Inserimento

Ritorno degli Investimenti in Capitale Umano ↔ Opportunità di Carriera per i lavoratori

Si alimenta il *commitment* dei lavoratori Si rafforza la Qualità della Relazione

Acquisire Competenze Tecnico-Professionali sempre 'Aggiornate'

Esternalizzazione sul Mercato dei Costi di Creazione della Professionalità richiesta (caratteristiche professionali necessarie)

'Iniezione' di 'Nuove Competenze'
IBRIDAZIONE della Cultura Aziendale.

LIMITI

Costi legati alle attività di Programmazione del personale

Obsolescenza professionale,
obsolescenza delle competenze tecnico-professionali

Aumentano i Costi di Acquisizione Risorse Umane (Reclutamento, Selezione, Inserimento)

Cosa leggono nel curriculum gli uffici del personale?

Country Director di Google Italia (circa 100 addetti)

«Per Google è essenziale che i candidati sappiano trasferire da subito una sensazione di grande creatività, curiosità e flessibilità.

Cerchiamo indicatori di queste caratteristiche anche nei loro interessi extra-professionali.

La competenza online non è un elemento obbligatorio, sebbene rappresenti un evidente plus.

Guardiamo con attenzione al curriculum accademico, parametro rilevante soprattutto per i più giovani».

Senior HR Manager di Microsoft Italia (circa 800 addetti)

«La caratteristica più importante per poter lavorare in Microsoft è un mix di intelligenza e adattabilità.

Microsoft è un'azienda in continua trasformazione e i collaboratori a loro volta devono essere pronti a cambiare mansioni, a lavorare in gruppo mantenendo un giusto equilibrio tra l'attitudine a risolvere problemi e capacità di delegare.

In primo luogo cerchiamo gente brillante e dinamica. Un altro fattore che fa salire le quotazioni del candidato è la presenza nel curriculum di esperienze all'estero.

Quindi, esaminiamo il percorso professionale, gli studi compiuti e, requisito indispensabile, la conoscenza dell'inglese».

Responsabile del Personale di IKEA Italia (circa 6300 addetti)

«Quando selezioniamo un candidato prestiamo attenzione ai risultati raggiunti nelle esperienze precedenti.

Così, chi cerca un impiego di venditore avrà molte più probabilità di essere assunto se può dimostrare di aver contribuito a far salire il fatturato delle aziende in cui ha lavorato.

Inoltre, per i profili più elevati guardiamo alla completezza del percorso professionale.

Quando assumiamo una figura di vertice, nel management, nelle risorse umane o in altri settori in cui sia necessario comprendere e governare processi complessi, valutiamo positivamente che il candidato abbia svolto esperienze in ambiti diversi dall'amministrazione al marketing, dalle risorse umane alle vendite».

OBIETTIVI della SELEZIONE

Scegliere la Persona Giusta (Selezione Accurata):

- con **valori coerenti** con la **cultura organizzativa** (riduce i tempi di inserimento)
- in grado di **'adattarsi'** al job o **'interpretare il job'** con **'successo'**;
- in grado di **'garantire'** elevata prestazione, ed elevato potenziale.

Minimizzare gli Errori:

- **Falsi Negativi: Scartare 'la Persona Giusta'**
- **Falsi Positivi: Assumere 'Pesi Morti'**
- **Scegliere persone 'Incompatibili' con la cultura aziendale**

Alto	Falso negativo	Selezione accurata
Successo lavorativo	Selezione accurata	Falso positivo
Basso		
	Non assunto	Assunto

**Decisione di assunzione
in base ai risultati della selezione**

Quale Problema deve essere risolto per Scegliere la Persona Giusta? La cd. *Adverse Selection*

Come scegliere la persona giusta? Dipende dal Confronto tra le Aspettative dell'impresa e del lavoratore ...

Adverse Selection o **Asimmetria informativa**: **N (Incertezza)** tra le Parti 'PRIMA' che il Contratto sia stipulato..!

In cosa consiste???

Comportamenti Opportunistici

- del **Candidato** nel 'non' rivelare **caratteristiche individuali** che **condurrebbero il Selezionatore a 'scartare la candidatura'!**
- dell'**Azienda** nel 'non' rivelare **caratteristiche** del **posto di lavoro** (prospettive di Carriera, Ricompense monetarie, Status) che **indurrebbero il Candidato a 'scartare'..anche nel breve periodo...l'azienda..e uscire (exit)..**

Le FASI della SELEZIONE: **SCREENING**→**VALUTAZIONE**→**CANDIDATURE**→**SCELTA**

A Cosa Serve lo **SCREENING**?

Individuare persone potenzialmente interessanti (Rosa di Candidati), per l'organizzazione, da convocare per le Prove di Selezione.

Cosa si analizza?

- fattori demografici (età, genere, condizione familiare)
- conoscenze (titolo di studio posseduto, corsi di formazione, certificazioni professionali)
- profilo di esperienza (numero e tipo di esperienze lavorative, mobilità all'estero)
- attitudini (aspettative, capacità di affrontare situazioni nuove)

A Cosa Servono le PROVE o METODI di Selezione?

Filtrare i Candidati → **Individuare i Candidati Migliori** → **Ridurre l'asimmetria informativa**

Quali sono gli Attori Coinvolti?

- **Direzione del Personale** che predispone le 'coordinate' di tempo e spazio (giorni, orari, luoghi, format per test e domande delle prove)
- **Selezionatori** nel condurre colloqui, predisporre i contenuti delle domande, etc.
- **Manager** delle funzioni o divisioni (ai quali Spetterebbe l'Ultima Parola!) nelle quali i neo-assunti saranno inseriti

UNILEVER – Selezione e Intelligenza Artificiale

Dal 2016 Unilever ha rivoluzionato il proprio modo di fare recruiting puntando al personal branding tramite un processo inizialmente tradizionale, che si apre pubblicando la posizione lavorativa sui canali social, inviando poi i candidati a un sito dedicato dove candidarsi tramite il proprio profilo LinkedIn, senza l'invio di alcun curriculum.

I dati sono processati da un algoritmo che individua le richieste in linea con la posizione cercata.

I candidati che superano il primo step passano alla fase di gamification

12 giochi da fare dal proprio smartphone in 20 minuti che **testano i tratti cognitivi, emozionali e sociali.**

L'ultimo step prevede un'intervista con video messaggi preregistrati: tramite webcam vengono misurati vari parametri; il tono della voce, la velocità di risposta, la qualità e la varietà di vocaboli ed espressioni facciali.

Superata quest'ultima fase, il candidato potrà incontrare un Recruiter di Unilever che, **entro la fine della giornata, deciderà** se assumerlo o meno.

L'azienda ha dichiarato che 4 candidati su 5 approdati alla fase finale della selezione con contatto diretto vengono assunti.

In ragione della precedente profilazione la probabilità che questi si integrino bene nel team di lavoro è molto alta.

Tutto ciò permette di ridurre l'intero processo di selezione a 4 settimane totali rispetto ai precedenti 4 mesi, con un risparmio di ben 50000 ore, e aumenta la percentuale di accettazione della proposta di lavoro da parte del candidato, che sale all'82% contro un precedente 64%

A quali Criteri, a quali Principi dovrebbero informarsi o rispondere le 'Prove di Selezione'?? Quali Caratteristiche???

ECONOMICITA'

SENSIBILITA'

Far emergere le Differenze (**Scarso**, **Medio**, **Buono**, **Ottimo**)

PREDITTIVITA'

Capacità di prevedere i comportamenti futuri.

Far emergere tratti + caratteristiche nascoste che sono all'origine dell'asimmetria informativa

VALIDITA'

Accertare la Correlazione tra Competenze e Performance

ATTENDIBILITA' e FEDELTA'

1 test in 2 momenti diversi → risultato costante;

2 test diversi che misurano la medesima caratteristica → risultato simile.

Colloquio di Selezione o Intervista

Cos'è il Colloquio di selezione o Intervista?? Strumento di comunicazione tra candidato e selezionatore

Obiettivi

- verificare informazioni ricavate nella fase di screening
- comunicare e chiarire al candidato, le aspettative dell'impresa
- presentare l'impresa e trasferirne buona immagine

Chi conduce l'intervista?

- Esperto di selezione
- Manager (Responsabile della Produzione, Direttore Vendite, Responsabile R&S, etc.)

Tipologie di Intervista

Struttura	Contenuti	Modalità
De-strutturata	<i>Behavioral Interview</i> i comportamenti passati sono il miglior predittore dei comportamenti futuri. <i>'Descriva come ha gestito, in passato situazioni di stress e pressioni lavorative in modo positivo'</i>	intervista <i>one to one</i> Il Selezionatore intervista il Candidato!
Semi-strutturata		intervista <i>panel</i> più selezionatori intervistano in simultanea lo stesso candidato
Strutturata		<i>Situational Interview</i> le intenzioni possono determinare atti e comportamenti. <i>'Un cliente infuriato entra in ufficio! Come si comporta? Si avvicina la deadline di un progetto. In che modo affronta la situazione?' Cosa fa per convincer un cliente a stipulare una polizza??</i>

Colloqui passeggiando nel bosco. Le assunzioni secondo Zuckerberg.

Il racconto di un candidato: sembrava un appuntamento romantico

New York – Volete lavorare a Facebook? Preparate scarpe comode e abbigliamento leggero.

Il giovane (classe 1984) Mark Zuckerberg, leader e fondatore del famoso social network, non vi sottoporrà a test diabolici, né vi farà fare la spola da un ufficio all'altro.

Più semplicemente vi condurrà in uno dei boschi di querce di Palo Alto, California.

La città che si affaccia sulla Baia di San Francisco è la capitale della nuova economia americana (da Apple a Hewlett Packard, da Google fino a Facebook e LinkedIn), ma conserva un'identità (o almeno la storia) legata agli alberi e alle foreste.

Palo Alto (Grande Albero, in spagnolo) prende il nome da una sequoia millenaria ancora oggi esistente e il simbolo di Facebook è una foglia.

Allora, quale posto migliore di un colloquio di lavoro, se non il bosco?

Secondo i racconti dei manager pubblicati dal New York Times, per Zuckerberg sembra essere una regola!

E' chiaro, la passeggiata è riservata a pochi, considerando che Facebook ha ormai 2.000 dipendenti. «Sembrava di essere a un appuntamento romantico», ha riferito un candidato.

«Un giorno ricevo una email firmata da Mark Zuckerberg. Mi chiede di andarlo a trovare a Palo Alto per discutere di una mia possibile assunzione. Zuckerberg mi stava aspettando nel suo ufficio, ma non siamo rimasti lì. Siamo usciti e abbiamo preso un sentiero tra le piante. Abbiamo parlato di tutto e alla fine mi ha detto che i soldi non erano un problema e che se volevo il posto dovevamo soltanto tornare in ufficio e firmare le carte».

Aneddoti sulla Selezione del personale: come scegliere?

Renzo Rosso, 54 anni, proprietario del gruppo Diesel (oltre un miliardo di fatturato, più di mille dipendenti), ha trasformato il momento dell'assunzione in una questione fondante per la sua azienda. Ci sono diverse versioni a proposito: c'è per esempio chi sostiene che giudicherebbe i candidati dalla calligrafia, senza trascurare i segni zodiacali. Nelle interviste l'imprenditore vicentino ci ha spesso scherzato sopra. E in passato si era anche fatto riprendere dalle telecamere mentre sottoponeva un candidato alle domande più strane, fino a scartarlo perché si era dimostrato troppo compiacente, rispondendo «Sì» al seguente quesito: «Se io ti assumo e ti dico di metterti l'orecchino, tu lo fai?»...

Avanza Internet: quasi tutte le imprese accettano domande via web.

Euronics, poi, ha affiancato anche un sistema di autovalutazione.

Chi invia il curriculum deve corredarlo con osservazioni su possibili mansioni e collocazione gerarchica.

Altre società hanno sostituito i tradizionali colloqui con test sul campo.

Fabio Gallia, amministratore delegato di Bnl, ha introdotto da un anno il recruiting day.

Bnl riceve le richieste di assunzione via Internet, le setaccia privilegiando i laureati con la conoscenza di almeno una lingua straniera.

Poi, periodicamente, invita i prescelti, a gruppi di 20-50 persone, a passare un'intera giornata in un'agenzia, passando allo sportello, all'ufficio mutui e così via.

Alla fine, come si usa nelle audizioni teatrali, c'è chi viene invitato a restare e chi va a casa.

C'è poi sempre l'opzione 'colpo di fulmine!

Si racconta che Larry Page, fondatore di Google insieme con Sergey Brin, abbia deciso di assumere Andy Rubin, l'inventore del sistema Android, dopo averlo sentito parlare una volta all'Università di Stanford (di nuovo a Palo Alto).

Cosa può **'colpire'** il Selezionatore, **prima e durante** il Colloquio??

'Prima': **impressioni** nascenti dalla coerenza delle informazioni che si hanno sul candidato (raccolte dal curriculum, dal contatto telefonico, o da scambio corrispondenza);

'Durante': il selezionatore costruisce un **frame mentale** nel quale le **informazioni** ottenute sono **classificate positivamente/negativamente** se associate ad **impressioni positive/negative** (emerse in sede di screening..)

Cosa pone in essere il Candidato per fare una **'buona impressione'** ed essere **'valutato positivamente'**???

Il Candidato pone in essere:

- **Strategie di *Ingration*:** comportamenti verbali e non verbali orientati e mirati a **'piacere'**

Esempi: acconsentire alle affermazioni del selezionatore, annuire con il capo, dire sempre sì..(!?!), sorridere, mantenere un contatto visivo prolungato..)

- **Strategie di *Deception*:** nascondere aspetti negativi del proprio curriculum o della propria personalità, o fatti che spingerebbero il Selezionatore a scartare il Candidato

Esempi: non spiegare i motivi della conclusione del rapporto di lavoro presso le precedenti aziende o delle proprie dimissioni presso altra azienda, oppure un'eccessivo stato collerico di fronte a situazioni di stress che richiedono rapidità, lucidità e stabilità emotiva, o di gestione dell'ansia o del tempo).

Comportamenti Verbali e Non verbali **'influenzano'** la valutazione!

- gestualità (movimenti della testa, delle mani)
- la postura, il contatto visivo
- lo stile di comunicazione (condiscendente, assertivo, direttivo, sicuro, incerto..)
- il tono della voce, la fluenza del discorso, la correttezza formale
- l'appropriatezza dei contenuti del discorso, le inflessioni dialettali
- la buona educazione, le buone maniere..

L'Utilizzo dei TEST: croce e delizia!

TEST COGNITIVI

	Test Abilità Generale	Test Psico-Attitudinali	Test di Conoscenza
Cosa Misurano?	Intelligenza in ambito lavorativo: - apprendere dall'esperienza - adattarsi all'ambiente lavorativo, - capire come la propria attività si inserisce nel contesto organizzativo.	Abilità Mentali (ragionamento), Attitudine meccanica e spaziale (coordinazione muscolare e destrezza), Psicometriche (coordinamento degli arti, tempi di reazione, destrezza manuale, precisione nel controllo) importanti per l'apprendimento e lo svolgimento di determinate attività professionali.	Quanto una persona conosce o sa fare in una specifica area di competenza . (lingua, software, leggi, procedura, ragioneria, economia aziendale..)
Focus	'Più Intelligenti' ↑ 'Migliori Risultati'	Ciò che si è potenzialmente in grado di fare (Orientato al Futuro)	Ciò che si è già appreso (Orientato al Passato)

TEST di PERSONALITÀ

Verificano le Caratteristiche Emotive, Motivazionali, Relazionali e di Atteggiamento alla base dell'interazione dell'Individuo con il proprio ambiente di riferimento.

Misurare la Personalità per determinare come la persona reagirà nelle normali situazioni lavorative!

Quali le CRITICHE?

- Non sempre è dimostrata la relazione tra possesso di requisiti e successo nello svolgimento della mansione;
- Differenze significative nei requisiti posseduti dai diversi soggetti (intelligenza, abilità manuali, motivazioni, dominio dell'emotività) condizionano il tentativo di prevedere il comportamento del lavoratore

Valutare la Personalità: il BIG FIVE Questionnaire

Si Valuta la Personalità con riferimento a cinque dimensioni fondamentali.

Il Questionario si compone di 132 affermazioni.

Il candidato deve esprimere il suo grado di accordo in una scala da 'assolutamente falso per me' ad 'assolutamente vero per me'.

Estroversione: orientamento fiducioso ed entusiasta nei confronti degli altri e delle circostanze della vita.

'Non mi importa di essere al centro dell'attenzione'

'Mi sento a mio agio quando sono circondato da persone'

'Parlo con molte persone alle feste'

Disponibilità: tendenza ad essere altruista, cooperativo, emotivo/ostile, egoista e sospettoso.

'Sono interessato alla persona'

'Metto gli altri a loro agio'

'Trovo il tempo per stare con gli amici'

'Percepisco i sentimenti e le emozioni degli altri'

Coscienziosità: tendenza all'autodisciplina, accuratezza, affidabilità, perseveranza.

'Sono sempre preparato'

'Mi piace l'ordine'

'Pongo attenzione ai dettagli'

Stabilità emotiva: tendenza a percepire emozioni negative come ansia, rabbia, instabilità umorale.

'Ho frequenti cambi di umore'

'Mi irrito facilmente'

'Mi arrabbio facilmente'

Apertura mentale: apertura verso le arti, l'avventura, le nuove idee, immaginazione e curiosità.

'Colgo al volo le cose'

'Ho un ricco vocabolario'

'Ho una vivida immaginazione'

Cos'è l'ASSESSMENT CENTER?

Pluralità di Momenti di Valutazione

(dura 1-2 giorni)

Pluralità di Tecniche e Prove di Valutazione

Pluralità di Selezionatori

→ **Riduce le singole Distorsioni derivanti da interviste individuali e test**

Simulazioni: valutare competenze e dimensioni della personalità (capacità di pianificare, delegare, leadership, controllo e tolleranza dello stress, adattabilità).

Leaderless Group Discussion: in piccoli gruppi che devono affrontare e risolvere un problema, emergono dall'interazione i tratti della personalità dei singoli membri spinti a competere/collaborare, 'scontrarsi' per 'cercare' la soluzione al problema.

	Vantaggi	Svantaggi
Interviste	Raccolta di quantità e qualità di informazioni	Dispendiose Distorsioni soggettive, Errori di valutazione
Test	Riducono le Distorsioni soggettive	Non praticabili per profili ad elevata professionalità e <i>knowledge oriented</i>
Assessment Center	Valutazione completa e globale (competenze, comportamenti, potenziale)	Processo costoso e dispendioso 'Peso Forte' dei Selezionatori Esterni

EFFICIENZA del Reclutamento

$$\text{Costo di reclutamento per assunto} = \frac{\Sigma \text{ costi diretti reclutamento}}{n. \text{ di candidati assunti}}$$

Costi Diretti di reclutamento = attività di predisposizione e pubblicazione degli annunci, pagamento di professionisti esterni, rimborsi viaggio per le convocazioni.

Quando Tempo si può Aspettare dal momento in cui il Fabbisogno di personale si manifesta????

Domanda di Personale → Avvio Selezione → Assunzione

Tempo di Copertura: tempo che intercorre dalla domanda di personale all'assunzione!

Tempo di Risposta: tempo che intercorre dalla domanda di personale all'avvio della selezione!

L'azienda di Trasporti Pubblici GAMMA, già operante in provincia di Salerno ha acquisito (a Luglio 2022) nuove linee, nuove corse (in provincia di Avellino e Benevento) che saranno attive ed attivate da Aprile 2023.

Dovrà assumere nuovi autisti. Entro quanto tempo dovrà completarsi il processo di reclutamento e selezione??



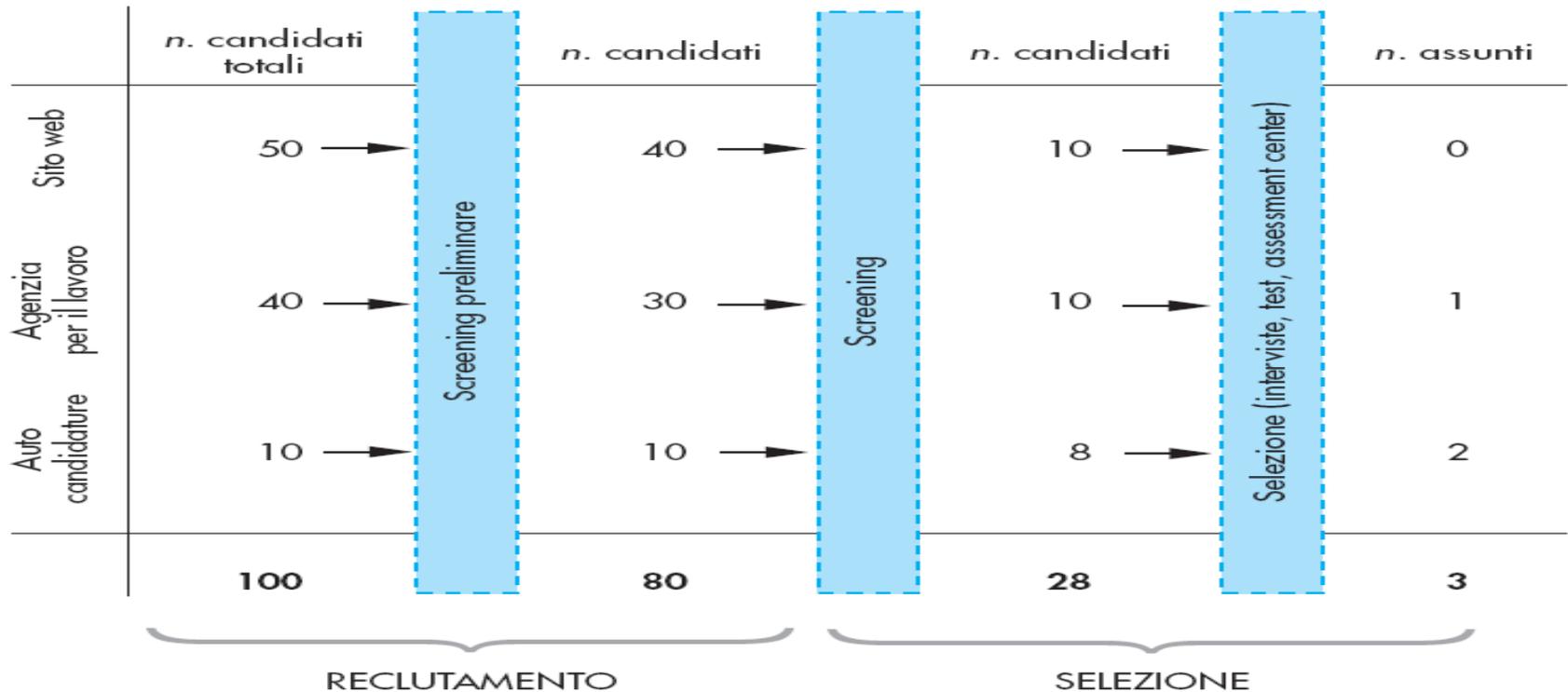
- Se il Processo si conclude rapidamente???? Si Rischia di 'intercettare' candidature non perfettamente coerenti che non permettono una selezione accurata...
- Se i Tempi sono Troppo Lunghi??? I Migliori Candidati non aspettano e trovano lavoro altrove!!

EFFICACIA del Reclutamento

Efficacia

Coerenza delle **Caratteristiche** delle persone reclutate con il **fabbisogno di capitale umano richiesto!**
Quali **Canali** hanno assicurato **candidature coerenti** con il **profilo richiesto**???

$$\text{Tasso di screening} = \frac{\text{n. candidati che superano screening preliminare}}{\text{n. di candidati totali}} \times 100$$



EFFICACIA della Selezione

Efficacia - **minimizzazione** dei **falsi positivi** e dei **falsi negativi** e individuazione delle persone migliori in termini di carriera e performance

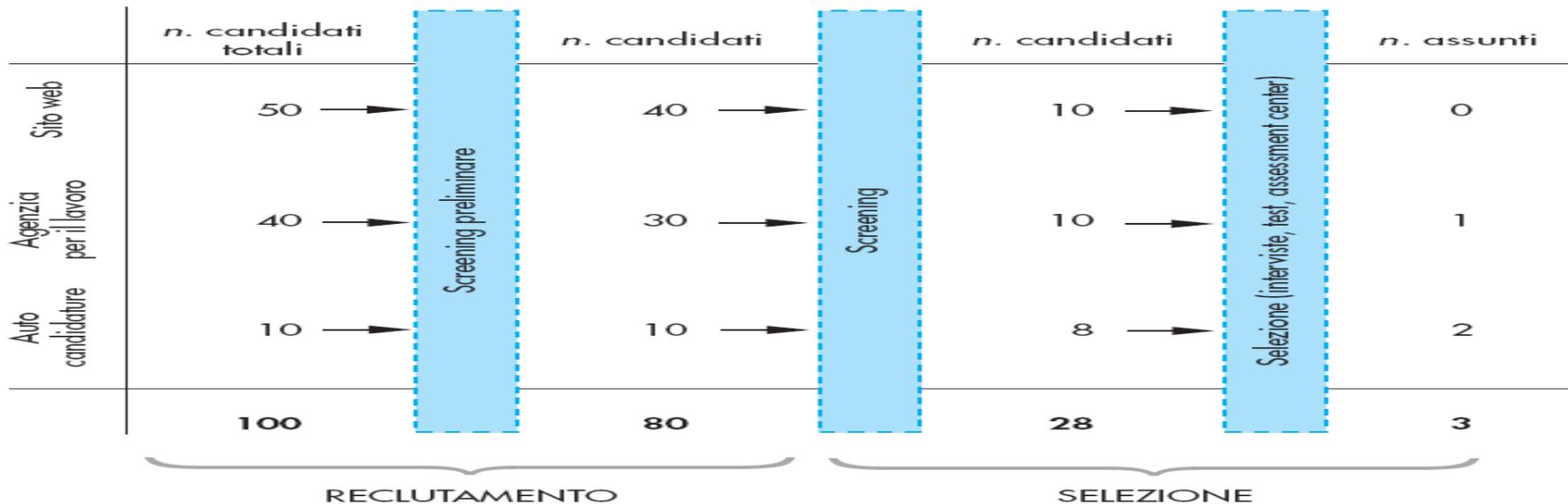
- **Selection ratio** – capacità della selezione di **filtrare i candidati**

$$\text{Selection ratio dei candidati totali} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati totali}} \times 100$$

3/100

$$\text{Selection ratio post-screening} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati post-screening}} \times 100$$

3/28



% neoassunti che superano il periodo di prova (Turnover Neo-Assunti)

Qualità della Selezione

$$\text{Indicatore di carriera} = \frac{\text{assunti nell'anno } T}{\text{promossi nel periodo } N} \times 100$$

Qualità della Selezione

Efficacia del RECLUTAMENTO

Coerenza delle Caratteristiche delle persone reclutate con il fabbisogno di capitale umano richiesto!

Quali Canali hanno assicurato candidature coerenti con il profilo richiesto???

$$\text{Tasso di screening} = \frac{n. \text{ candidati che superano screening preliminare}}{n. \text{ di candidati totali}} \times 100$$

Efficacia della SELEZIONE - **minimizzazione** dei **falsi positivi** e dei **falsi negativi** e individuazione delle persone migliori in termini di carriera e performance

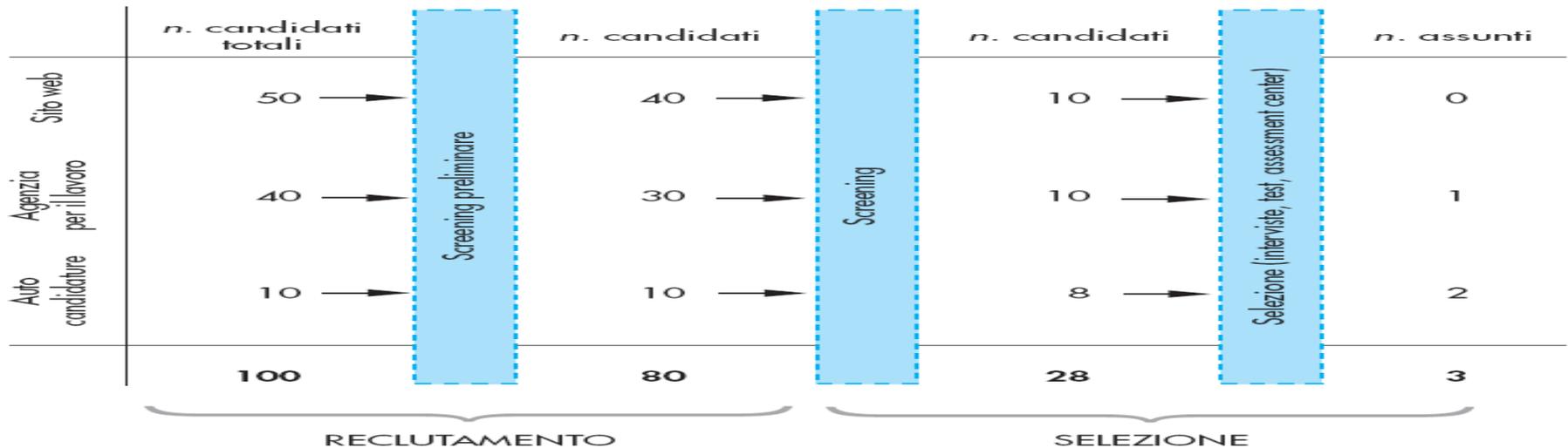
Selection ratio – capacità della selezione di **filtrare i candidati**

$$\text{Selection ratio dei candidati totali} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati totali}} \times 100$$

3/100

$$\text{Selection ratio post-screening} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati post-screening}} \times 100$$

3/28



Qualità
della
Selezione

% neoassunti che superano il periodo di prova (Turnover Neo-Assunti)

$$\text{Indicatore di carriera} = \frac{\text{assunti nell'anno } T}{\text{promossi nel periodo } N} \times 100$$

COME Gestire l'INSERIMENTO del NEO-ASSUNTO???

Formule Contrattuali - Stages, contratti a tempo determinato, lavoro a progetto, apprendistato, etc.

Coaching → orientato al miglioramento del rapporto **competenze-performance**

Mentoring → orientato all'assunzione del **ruolo** e dell'apprendimento dei comportamenti 'appropriati' ed 'accettati' nel contesto organizzativo.

Piani di **Formazione**, Orientamento, **Inserimento**, **Socializzazione**

Addestramento → la persona '**si adatta al job**'

Formazione → la persona '**interpreta il job**'

Come Gestire la cd. SELEZIONE IN USCITA?

Le aziende 'possono' (non sempre..) e 'dovrebbero' governare e correttamente gestire 'anche' l'uscita del lavoratore dall'azienda (dimissionato/licenziato/scadenza del contratto, etc.)

Colloquio d'uscita o (*exit survey*): a chi serve?

- chiarisce all'Azienda le ragioni del Turnover!
- chiarisce all'Individuo limiti, aspettative ed obiettivi in prospettiva futura

Outplacement (individuale o collettivo)

Le aziende, stipulando un contratto con una società specializzata per la riqualificazione professionale, offrono ai lavoratori, con i quali il rapporto di lavoro è ormai risolto, servizi per favorire il re-inserimento professionale dei lavoratori.

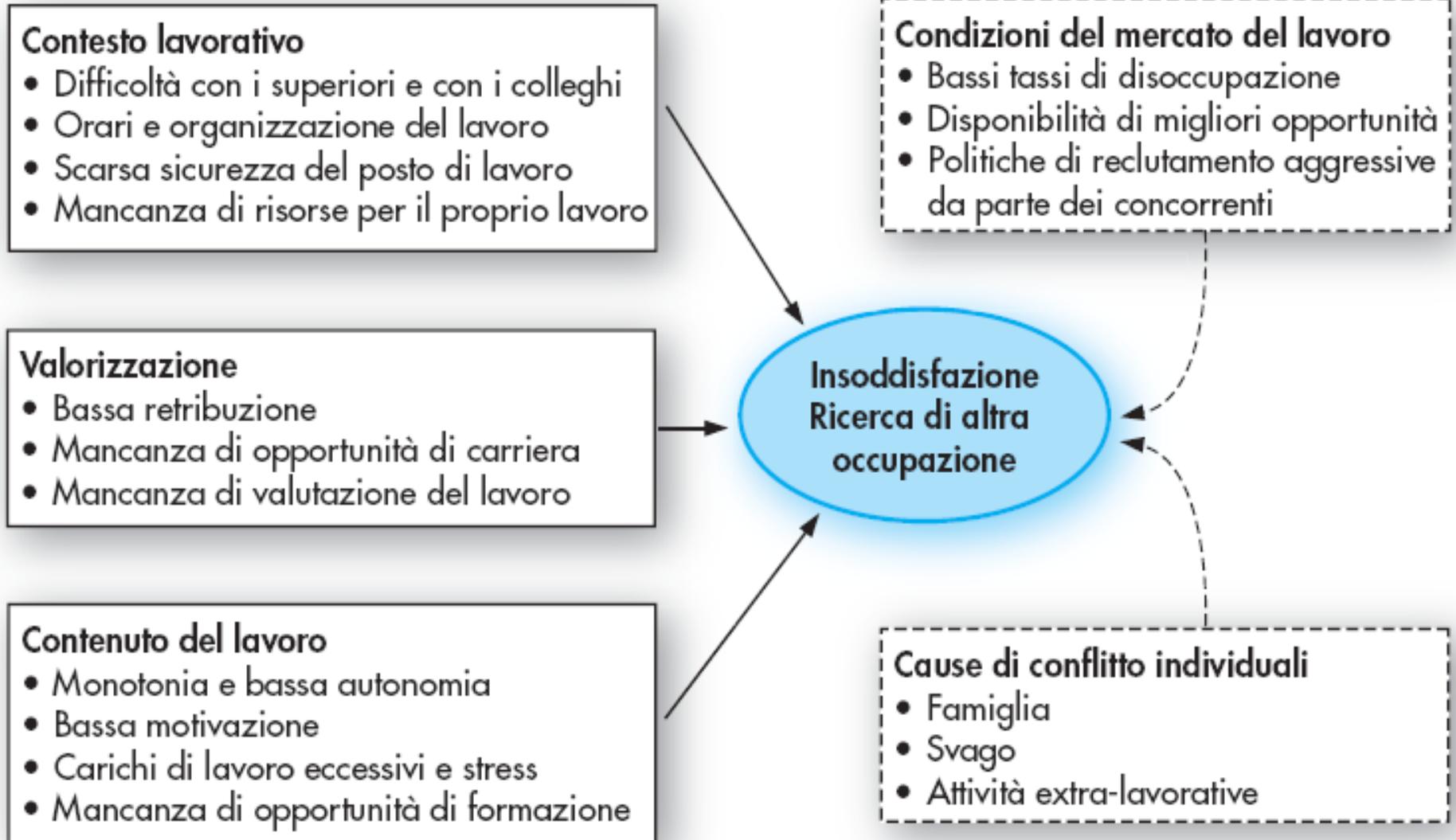
TURNOVER	Azienda	Individuo
Come capire e distinguere???	Intervista d'uscita (<i>exit survey</i>) Volontario /Fisiologico/Patologico?	Volontario (Il lavoratore lascia l'azienda e si dimette) Involontario (Licenziamento, scadenza di contratto, pensionamento)
Turnover Fisiologico Turnover Patologico Quali Fattori Esterni incidono? PERCHE' Analizzare Dati del Turnover?	Flessibilità del Lavoro (efficacia/efficienza) Cattivo Funzionamento Politiche Gru (programmazione, acquisizione, inserimento, valutazione e ricompensa) Politiche Gru Concorrenti Mercato del lavoro, disoccupazione Influenzare e stimolare: - Produttività, - <i>Commitment</i> , - Appartenenza, Allineamento, - Identificazione.	Opportunità di lavoro, Alternative migliori Carenza di Fattori Igienici e Motivanti Disoccupazione, Mercato del lavoro Work-Life Balance - assenteismo, demotivazione; - errori di job design, <i>skill shortage</i> - <i>uncommitted, uninvolved</i> , squilibrio tra contributi e incentivi - incoerenza culturale

COME Analizzare Dati del Turnover?

DISAGGREGARE gli indicatori per:	Non esiste un valore "ottimale"!!!!
- cause (dimissioni, licenziamenti, pensionamenti, etc.); - classi di età; - qualifica e posizione di lavoro; - classe retributiva; - controllo della dinamica retributiva - anzianità aziendale, nella posizione; -...	- settore industriale; - mercato del lavoro (O>D) - <i>skill shortage</i> - dimensioni aziendali, - forme contrattuali - strategia aziendale

COSTI
DIRETTI → Acquisizione risorse umane INDIRETTI → Inserimento: 'fisiologica' riduzione di produttività o 'scarto' tra chi subentra rispetto a chi è uscito NON TURNOVER mancata uscita di un lavoratore insoddisfatto la cui permanenza incide sul clima interno.

CAUSE di INSODDISFAZIONE



Tasso di Compensazione

> 1 Politica **Espansiva** di Investimento in Capitale Umano

< 1 Politica di **Riduzione di personale**

Errori nelle Politiche di Reclutamento e Selezione

Tasso di Turnover Neo-Assunti

Efficacia/Inefficacia

Politiche di Acquisizione risorse umane e Inserimento in azienda

Tasso di Sopravvivenza Neo -Assunti

Capacità di trattenere, *retention*, persone con performances coerenti con obiettivi e cultura aziendali

Indicatore di Carriera

Qualità della Selezione

8 Entrati a Maggio 2008

4 Usciti ad Aprile 2008

3 Assunti Usciti a Dicembre 2008

8 Assunti a Maggio 2008

2 Assunti nel Maggio 2008 (RIMASTI a Novembre 2015)

8 Assunti ENTRATI nel Maggio 2008

1 Assunto nel Maggio 2008 (PROMOSSO a Novembre 2015)

8 Assunti nel Maggio 2008 (ENTRATI)