



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia,  
Pedagogia e psicologia Applicata**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche  
Sociali e Del Lavoro**

**Elaborato finale**

**La valutazione del candidato  
tramite il colloquio  
conoscitivo e l'analisi del  
curriculum**

**The Evaluation of the candidate  
through the cognitive interview  
and the analysis of the curriculum**

*Relatrice/Relatore*  
**Prof.ssa/Prof. Lea Ferrari**

*Laureanda/o: Marisa Pegoraro*  
*Matricola:608726*

Anno Accademico 2022/2023

# INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo I	
L'addetto alle risorse umane: metodi di valutazione e selezione .....	4
1.1 Le risorse umane: quadro generale e funzioni organizzative .....	4
1.2 Il processo di reclutamento.....	6
1.3 Metodi di selezione e valutazione del candidato.....	9
Capitolo II	
Motivazione e competenza del candidato: l'analisi del CV e il colloquio conoscitivo. Studi a confronto .....	15
2.1 Come valutare le <i>skills</i> del candidato: studi sulle strategie di selezione e valutazione.....	15
2.2 La valutazione delle competenze attraverso l'analisi del CV .....	19
2.3 La valutazione delle competenze attraverso il colloquio conoscitivo.....	22
2.4 La valutazione della motivazione attraverso il CV e il colloquio conoscitivo .....	25
Capitolo III	
Discussione e prospettive future di ricerca.....	29
3.1 Il curriculum vitae: aspetto basilare per la valutazione delle competenze ..	29
3.2 Il colloquio: far emergere gli aspetti motivazionali rilevati dal CV.....	30
3.3 Prospettive future di ricerca per la valutazione del candidato: l'Intelligenza Artificiale?.....	33
Conclusioni.....	35
Bibliografia.....	37

## **Introduzione**

L'efficace selezione e valutazione del personale rappresentano un aspetto fondamentale per il successo delle organizzazioni, in grado di andare, se effettuato in maniera ottimale, persino un vantaggio competitivo all'intera impresa. In questo contesto, di conseguenza, l'addetto alle risorse umane riveste un ruolo chiave nel processo di reclutamento, selezione e valutazione dei candidati.

Il presente lavoro di tesi si propone di esaminare i metodi di valutazione e selezione utilizzati dagli addetti alle risorse umane, concentrandosi in particolare sull'analisi del curriculum vitae (CV) e sul colloquio conoscitivo, per capire quale tra i due è più efficace nella valutazione delle competenze e della motivazione del candidato. L'analisi sarà condotta sotto un profilo qualitativo, analizzando alcuni tra gli studi più recenti presenti in letteratura, ponendo come ipotesi che la migliore strategia di selezione sia l'integrazione tra gli strumenti, piuttosto che il loro singolo utilizzo.

Nel primo capitolo, sarà fornito un quadro generale sull'addetto alle risorse umane e sulle funzioni svolte da esso, con un'analisi approfondita del processo di reclutamento e selezione di cui è incaricato. Saranno esplorati i vari metodi di selezione e valutazione del candidato, al fine di identificare le strategie più efficaci per individuare il profilo ideale. Il secondo capitolo, invece, si concentrerà sull'importanza della valutazione delle competenze e della motivazione del candidato. Saranno presi in considerazione diversi studi condotti sulle strategie di selezione e valutazione, con particolare attenzione all'analisi del CV e al colloquio conoscitivo, per comprendere quale tra gli strumenti citati sia il più efficace secondo la letteratura esaminata. Nel terzo capitolo, infine, saranno discusse le implicazioni dei risultati emersi dall'analisi della letteratura, focalizzandosi sulla prospettiva futura di ricerca. In particolare, sarà esplorata l'opportunità di utilizzare l'Intelligenza Artificiale come strumento per migliorare l'efficacia e l'obiettività della valutazione del candidato, partendo dal presupposto che è l'integrazione degli strumenti la strategia di valutazione e selezione più efficace.

## Capitolo I

### L'addetto alle risorse umane: metodi di valutazione e selezione

#### 1.1 Le risorse umane: quadro generale e funzioni organizzative

Il dipartimento delle risorse umane (HR), all'interno di un'organizzazione aziendale, assolve a svariate funzioni tra cui assicurare il rispetto delle norme sul lavoro, l'assunzione e la formazione del personale, l'elargizione delle retribuzioni ai dipendenti: compiti, ovvero, indispensabili per il corretto funzionamento di un'organizzazione in senso lato, senza cui la stessa impresa non sarebbe in grado di sopravvivere (Patrick & Mazhar, 2019). Nell'ultimo decennio, non a caso, si è visto che il reparto delle HR ha massima importanza se si vuole ottenere un vantaggio competitivo e un'efficienza di lunga durata nel mercato del lavoro di cui si fa parte. In altri termini, in un mondo dove la conoscenza e la comunicazione con i clienti ha assunto particolare rilevanza, il capitale umano, raffigurante di per sé il volume di conoscenza, competenze tecniche, creatività ed esperienza di un'azienda, è considerato un patrimonio produttivo e non più semplicemente un costo da sostenere (Gogan, 2016).

Una delle funzioni assolve dal reparto HR è senza dubbio quella amministrativa, con cui si intende la gestione di attività burocratiche e documentali, comprese le questioni legali essenziali che hanno a che fare con tutte le risorse umane di cui l'organizzazione dispone (Patrick & Mazhar, 2019). Questa funzionalità, tuttavia, si è andata trasformando negli ultimi anni, a causa del massiccio utilizzo della tecnologia e dell'*outsourcing*, che hanno portato a una maggiore automatizzazione amministrativa e delle funzionalità ad essa connesse (Boon et al., 2019; Masud et al., 2018).

Il reparto HR, inoltre, svolge anche un'importante funzione strategica, poiché è responsabile della scelta e della formazione del capitale umano. Indirettamente, quindi, agisce come "difensore" da un lato del raggiungimento degli obiettivi aziendali (poiché conseguibili attraverso l'azione degli stessi dipendenti), dall'altro si pone come tutore dei lavoratori durante lo svolgimento dell'attività professionale. Tali responsabilità comportano fasi di reclutamento e assunzione che devono attenzionare competenze specifiche, al fine di affrontare gli obiettivi attuali e futuri dell'organizzazione,

pianificando la selezione, la formazione e le esigenze dei propri dipendenti (Patrick & Mazhar, 2019; Pasban & Nojehdeh, 2016).

Se ne deriva che i responsabili HR collaborano per costruire attitudini prospettiche nel capitale umano di cui l'azienda dispone, sollecitando ad esempio il management di impiegare determinati lavoratori per specifiche mansioni, piuttosto che in altre, al fine di contribuire in maniera più sostanziale allo sviluppo imprenditoriale. In un'organizzazione versatile, d'altronde, i dipendenti cambiano in modo diverso compiti, responsabilità e mansioni, che si adattano sulle necessità organizzative: evidenze ed esigenze messe in atto proprio dal reparto HR (Arrowsmith & Parker, 2014).

Il reparto HR, pertanto, consente a un'azienda di costruire una posizione competitiva favorevole, che include la costruzione del perimetro organizzativo adeguato, in modo che essa possa costruire un avvincente patrimonio umano: un mantenimento del personale che non deve essere considerato, pertanto, "statico", ma dinamico, ovvero in grado di perfezionarsi e svilupparsi nel corso del tempo. La gestione delle risorse umane, infatti, nel mercato del lavoro attuale, è in costante sviluppo e richiede attenzione per ricalibrare e riconvertire periodicamente capacità e attitudini, in base alle esigenze economiche. Per tale motivo, il reparto HR deve verificarne la preparazione, prevedendo aggiornamenti formativi e professionali regolari, qualora le esigenze del mercato in cui l'organizzazione è inserita le richiedono (Masud et al, 2018).

Se ne deriva che la più importante attività del reparto HR è trovare e collocare la giusta forza lavoro nella mansione più indicata. Trovare le persone adatte significa svolgere le seguenti attività (Patrick & Mazhar, 2019; Pasban & Nojehdeh, 2016):

- ✓ reclutare e selezionare i dipendenti in modo veloce, adeguato e competitivo;
- ✓ fornire ai nuovi dipendenti una formazione approfondita che li aiuti ad adattarsi alla cultura organizzativa: molti uffici delle risorse umane forniscono anche formazione per competenze e crescita professionale, come ad esempio la formazione manageriale, utile per nuovi o promossi capi e dirigenti, su temi come la gestione delle prestazioni e come risolvere le questioni dei rapporti con i dipendenti a livello di reparto;
- ✓ garantire la sicurezza sul luogo di lavoro o, meglio, organizzare le attività che permettano al personale di formarsi in tal senso;

- ✓ promuovere la formazione sulla salute sul luogo di lavoro e tenere i documenti richiesti dalla legge in caso di incidenti o infortuni;
- ✓ migliorare il rapporto lavorativo dei dipendenti attraverso la valutazione delle prestazioni, il coinvolgimento e l'impegno nel clima lavorativo.

## **1.2 Il processo di reclutamento**

Il processo di reclutamento nelle risorse umane è l'insieme delle attività volte a individuare e selezionare i candidati più idonei a ricoprire le posizioni lavorative disponibili o create all'interno di un'organizzazione (Gandolfi, 2015). Il reclutamento, che si configura come il primo passo per la selezione del personale da parte dei responsabili HR, ha cioè lo scopo di attrarre e valutare i potenziali dipendenti in base ai requisiti richiesti dal ruolo e dalle esigenze aziendali (Shanfar & Banu, 2019)

Il processo di reclutamento si traduce così nell'essere un elemento chiave della gestione delle risorse umane perché influisce sulla qualità complessiva del personale di cui l'organizzazione dispone e del suo successo competitivo. Un buon processo di reclutamento deve possedere, in tale direzione, tre caratteristiche principali: efficacia (trovare i migliori candidati), efficienza (impiegare il minor tempo e costo possibile) ed equità (rispettare i principi di trasparenza, imparzialità e non discriminazione) (Abbas et al., 2021; Alzoubi, 2020).

In linea generale, il reclutamento si articola in diverse fasi (Gandolfi, 2015):

- a) definizione del profilo: consiste nell'analizzare le caratteristiche della posizione da ricoprire e le competenze necessarie per svolgerla, nonché operare una descrizione del lavoro e della persona che includa i requisiti minimi e desiderabili dei candidati;
- b) ricerca delle fonti: consiste nell'individuare i canali più appropriati per diffondere l'offerta di lavoro e raggiungere il target di riferimento. Le fonti possono essere interne o esterne all'azienda: il reclutamento interno si basa sulle risorse già presenti in azienda; mentre il reclutamento esterno si avvale di mezzi come annunci sui media, siti web, agenzie di collocamento, università, fiere del lavoro ecc.;

- c) la raccolta delle candidature: consiste nel ricevere le domande dei candidati interessati all'offerta di lavoro. Le candidature possono essere inviate tramite curriculum vitae (CV), lettera di presentazione, modulo online o altro; le stesse vengono poi registrate e archiviate per facilitare le fasi seguenti di selezione.

Successiva alla fase di reclutamento, sarà poi la selezione dei candidati e l'assunzione di quelli prescelti. Scopo fondamentale della fase di reclutamento è dunque attrarre candidati in relazione alle offerte lavorative disponibili, al fine da poter disporre, da parte dell'ufficio HR, di più scelta possibile ai fini della selezione e assunzione future (Alzoubi, 2020; Gandolfi, 2015).

Ci sono più modalità per svolgere un'attività di *recruiting*, dalle più classiche alle più moderne. Ritroviamo (Patrick & Mahzar, 2019; Muduli & Trivedi, 2019):

- a) l'annuncio;
- b) il passaparola;
- c) gli intermediari del lavoro;
- d) l'*e-recruiting*.

Sotto il profilo della pubblicità, tramite il classico annuncio si è notato che le imprese fanno conoscere le proprie offerte lavorative sia sui media stampati che su quelli online. In ogni caso, l'annuncio viene solitamente elaborato in modo da stimolare la risposta di chi sente di poter proseguire con successo il processo di selezione. Altra modalità "classica" e poco formale di reclutamento è quella del passaparola, una modalità di selezione del personale in cui si richiede ai collaboratori di indicare soggetti potenziali, esterni all'impresa, che potrebbero rispondere alla perfezione alle offerte lavorative. Il punto a favore di questa modalità è il risparmio in termini di tempo e spesa per i processi di *recruiting*. In altri casi ancora, invece, le organizzazioni si affidano agli intermediari del lavoro, enti che si occupano contrattualmente dell'inserimento dei lavoratori per un'impresa a fronte di una contropartita economica (agenzia per il lavoro) (Muscalu, 2015; Gandolfi, 2015).

L'avanzare della tecnologia, ma anche la recente pandemia da Covid-19, ha messo in risalto un'altra modalità di reclutamento, l'*e-recruiting*. L'*e-recruiting* è l'uso della tecnologia web per i vari processi di ricerca e selezione del personale. Invece di svolgere le attività in modo tradizionale, come ad esempio pubblicare annunci su giornali o riviste,

le aziende che usano l'*e-recruiting* si affidano a servizi online, come siti web, social media, piattaforme specializzate o software dedicati. Con questa modalità digitale, si svolgono tutte le fasi di *recruiting*: dalla diffusione dell'offerta di lavoro alla ricezione delle candidature, dalla valutazione dei profili alla scelta dei candidati più adatti, fino all'assunzione e inserimento in azienda (Masud et al., 2018; Muduli & Trivedi, 2019).

L'*e-recruiting* offre diversi vantaggi alle aziende:

- ✓ richiede meno spese rispetto al reclutamento tradizionale, che comporta il pagamento di annunci su giornali o riviste, le spese di viaggio o le commissioni a terzi: al contrario, si possono usare servizi online gratuiti o a basso costo, come i social media o i siti web aziendali, per pubblicizzare le offerte di lavoro e ricevere le candidature;
- ✓ permette di raggiungere un pubblico più ampio e diversificato, sia a livello nazionale che internazionale. In questo modo, si aumentano le possibilità di trovare i candidati più qualificati e adatti al profilo richiesto, senza limitarsi alla zona geografica in cui si trova l'azienda;
- ✓ consente di accelerare il processo di selezione, grazie alla possibilità di usare software o piattaforme specializzate che facilitano la gestione delle candidature, la valutazione dei profili, la comunicazione con i candidati e la programmazione dei colloqui;
- ✓ offre una maggiore facilità sia per le aziende che per i candidati: le aziende possono pubblicare le offerte di lavoro in modo semplice e rapido, modificandole o cancellandole in qualsiasi momento; i candidati possono inviare il loro curriculum vitae in formato digitale con un clic, senza doversi recare fisicamente presso l'azienda o compilare moduli cartacei.

Tra gli svantaggi dell'*e-recruiting* possiamo invece citare:

- ✓ può generare una sovrabbondanza di candidature, soprattutto se l'offerta di lavoro è molto generica o attraente: ciò rende difficile la selezione dei profili più idonei e aumenta il rischio di scartare potenziali talenti. Per evitare questo problema, è importante definire bene i requisiti del posto vacante e usare dei filtri o dei criteri per scremare le candidature;

- ✓ limita l'interazione tra le aziende e i candidati, basandosi principalmente su comunicazioni scritte o virtuali, riducendo la possibilità di valutare aspetti importanti come la personalità, l'atteggiamento o la motivazione dei candidati;

Ultimamente si sta facendo strada anche la modalità di reclutamento predittivo, un processo che utilizza l'intelligenza artificiale per identificare i candidati migliori per una determinata posizione lavorativa. Questo processo si basa sulla raccolta di dati sui potenziali selezionati, come il loro background, l'esperienza lavorativa, l'educazione, i loro interessi e le loro competenze. L'intelligenza artificiale viene poi utilizzata per analizzare questi dati e creare un profilo di ogni candidato, prevedendo quale candidato ha maggiori probabilità di avere successo nella posizione lavorativa in questione, in base a determinati criteri, come ad esempio le abilità tecniche, le competenze comportamentali, la cultura aziendale, il grado di adattamento e l'affidabilità. Se da un lato questo tipo di *recruitment* riduce il rischio di assumere il candidato sbagliato e può migliorare l'efficienza del processo di selezione, dall'altro l'analisi dei dati da parte dell'algoritmo di intelligenza artificiale può essere influenzata da eventuali pregiudizi o limitazioni dei dati stessi. Sarebbe auspicabile, pertanto, utilizzare i risultati del reclutamento predittivo come uno strumento di supporto alla decisione e non come unica fonte di informazione (Abbas et al., 2021).

### **1.3 Metodi di selezione e valutazione del candidato**

Il processo di selezione del personale è un'attività critica per qualsiasi organizzazione, poiché l'assunzione di un nuovo membro del team può avere un impatto significativo sulle prestazioni e sul successo dell'azienda. Il processo di selezione del personale implica, infatti, la valutazione di una serie di candidati, le cui informazioni sono state raccolte tramite l'attività di *recruiting*, per una posizione lavorativa, allo scopo di trovare il candidato migliore che possa adattarsi al ruolo, all'ambiente lavorativo e alla cultura aziendale (Gandolfi, 2015; Cortese & Del Carlo, 2017).

Le modalità con cui può avvenire il processo di selezione (e valutazione) del candidato, sono varie, e in genere rispecchiano il procedimento che si è iniziato con la fase di reclutamento. Può variare a seconda delle esigenze della cultura dell'organizzazione (Pratt, 2015), tuttavia ci sono alcune fasi generali comuni, tra cui la valutazione delle

candidature, il colloquio, le referenze, la verifica dei dati e, infine, la decisione di assunzione. Secondo alcuni la scelta tra i candidati è un processo in cui devono essere valutati i talenti e le capacità delle persone, piuttosto che i candidati stessi, prendendo spunto da quelle che sono le richieste del mercato del lavoro (Gandolfi, 2015; Prochazka et al., 2022).

Con il termine di metodi di selezione e valutazione di un candidato, intendiamo, nello specifico, le tecniche utilizzate per verificare l'adeguatezza del profilo del candidato rispetto alle esigenze del ruolo e dell'organizzazione. I metodi di selezione e valutazione possono innanzitutto essere classificati in due categorie (Cortese & De Carlo, 2017; Gandolfi, 2015):

- a) i metodi tradizionali;
- b) i metodi innovativi.

I metodi tradizionali di selezione del personale solitamente si basano sull'utilizzo di tecniche che hanno dimostrato di essere efficaci nel corso degli anni, come la valutazione dei CV, i colloqui individuali e di gruppo, i test di personalità e di abilità, e le verifiche dei riferimenti. D'altra parte, i metodi innovativi di selezione del personale tendono ad utilizzare tecniche e strumenti più recenti e avanzati, come l'analisi dei dati tramite algoritmi di *machine learning*, l'utilizzo di assessment center, giochi di ruolo e simulazioni, l'analisi del comportamento online e l'uso di test psicometrici online.

La principale differenza tra i due approcci risiede nella loro efficacia e nell'efficienza. I metodi tradizionali sono efficienti, ma tendono ad essere meno accurati e a fornire una visione limitata del candidato, soprattutto se si basano su informazioni soggettive. I metodi innovativi, invece, forniscono una visione più completa e accurata dei candidati, in quanto si basano su dati oggettivi e quantificabili e utilizzano tecniche avanzate di analisi. Inoltre, sono più efficienti e ridurre il tempo e le risorse necessarie per la selezione del personale.

I metodi di selezione e valutazione di un candidato sono scelti in base agli obiettivi della selezione, al tipo di ruolo da ricoprire, al numero di candidati da valutare. L'ideale è combinare più metodi per avere una visione più completa ed equilibrata delle potenzialità dei candidati. Tra gli strumenti più utilizzati per valutare le competenze e le potenzialità dei candidati, vi sono (Gandolfi, 2015):

- ✓ il colloquio (di presenza od online): è la tecnica più diffusa e consiste in un dialogo tra il selezionatore e il candidato per conoscere la sua personalità, motivazione, esperienza e aspettative; può essere strutturato (con domande predefinite) o non strutturato (con domande aperte e flessibili);
- ✓ il test: è una prova oggettiva che misura le abilità cognitive, attitudinali o comportamentali dei candidati; può essere cartaceo o online e può essere di tipo verbale, numerico, logico, grafico ecc.;
- ✓ l'assessment center: è una simulazione di situazioni lavorative che coinvolge più candidati e osservatori; valuta le capacità relazionali, decisionali, organizzative e di leadership dei candidati attraverso esercizi come *role play*, *case study*, presentazioni ecc.;
- ✓ la valutazione del curriculum vitae: è il documento che riassume le informazioni personali, formative e professionali del candidato e che in genere si integra ad altre tecniche di selezione; serve a presentare il candidato al selezionatore e a evidenziare le sue competenze tecniche;
- ✓ il video curriculum: è la presentazione video del candidato che illustra le sue motivazioni, esperienze e competenze;
- ✓ la *gamification*: è l'uso dei principi e degli elementi tipici dei giochi (punti, livelli, sfide ecc.) per rendere più coinvolgente ed efficace il processo di selezione; serve a stimolare la partecipazione dei candidati e a valutare le loro capacità in modo ludico.

Tra quelli citati, la valutazione del CV è in genere considerato come lo strumento preliminare per scremare i candidati e decidere chi selezionare per il prossimo passo del processo di selezione, che può essere il colloquio. La valutazione del CV, in tal senso, può essere effettuata manualmente o tramite software di screening. Durante la valutazione, i selezionatori analizzano diversi aspetti del documento, tra cui (Gandolfi, 2015; Cortese & De Carlo, 2017):

- ✓ esperienze lavorative passate: verificano se il candidato ha esperienza nel settore o in un ruolo simile a quello che viene offerto.
- ✓ qualifiche ed educazione: controllano se il candidato ha le qualifiche e l'istruzione necessarie per svolgere il lavoro.

- ✓ competenze e abilità: cercano di identificare le competenze e le abilità del candidato, in particolare quelle che si applicano al ruolo offerto.
- ✓ realizzazioni: valutano le esperienze di lavoro passate del candidato per verificare se hanno ottenuto risultati significativi in passato.

I selezionatori possono anche cercare di individuare eventuali buchi nel CV o incongruenze nelle informazioni fornite dal candidato, o ancora prendere in considerazione la formattazione e la struttura del CV come un possibile indicatore della capacità di comunicazione del candidato.

Fatta questa sorta di preselezione, che si procede per un approfondimento di altre caratteristiche del candidato, come ad esempio quelle relazionali, motivazionali o attitudinali. Tra quelli citati, il colloquio di selezione è, sotto questo punto di vista, sicuramente una delle tecniche più utilizzate per valutare le competenze e le potenzialità dei candidati a un ruolo lavorativo (Fisher et al., 2021).

In linea generale, si articola in diverse fasi (Cortese & De Carlo, 2017):

- a) preparazione: è la fase in cui il selezionatore definisce gli obiettivi, i criteri e gli strumenti del colloquio; in questa fase il selezionatore analizza i curriculum dei candidati, prepara le domande da porre, sceglie la modalità e il luogo del colloquio;
- b) lo svolgimento: è la fase in cui il selezionatore incontra i candidati e conduce il colloquio secondo la modalità scelta. In questa fase il selezionatore accoglie i candidati, presenta l'azienda e il ruolo, pone le domande, ascolta le risposte, osserva i comportamenti e altro;
- c) la valutazione: è la fase in cui il selezionatore analizza le informazioni raccolte durante il colloquio e confronta i profili dei candidati. In questa fase il selezionatore registra le osservazioni, esprime le valutazioni, attribuisce i punteggi, elabora una graduatoria ecc.;

Come anticipato, può essere svolto in diverse modalità, a seconda degli obiettivi e delle risorse disponibili, o ancora della cultura di appartenenza (Pratt, 2015). Alcune modalità di colloquio di selezione sono (Gandolfi, 2015; Cortese & De Carlo, 2017):

- ✓ il colloquio individuale;
- ✓ il colloquio di gruppo;

✓ il colloquio online.

Il colloquio individuale è la modalità più comune e consiste in un dialogo diretto, *vis a vis*, tra il candidato e il selezionatore (che può essere il responsabile delle risorse umane o il responsabile di linea), con l'obiettivo di approfondire la conoscenza del primo, valutare le sue competenze e conoscenze, verificare le sue motivazioni e valori, e considerare la sua idoneità per il ruolo lavorativo offerto. Durante il colloquio individuale, il selezionatore può porre domande aperte e chiuse al candidato per raccogliere informazioni su di lui: le prime richiedono risposte dettagliate e possono aiutare a conoscere meglio il candidato, mentre le domande chiuse sono quelle che richiedono risposte semplici, come sì o no, utili per verificare alcune nozioni precise. In linea al tipo di domande che vengono poste, il colloquio può essere strutturato o non strutturato: nel primo caso, il selezionatore utilizza un elenco di domande standardizzate per tutti i candidati e cerca di valutare le stesse competenze e conoscenze in tutti i candidati; nel secondo caso, il selezionatore utilizza un approccio più flessibile e si concentra sulle specifiche competenze e conoscenze del candidato (Fisher et al., 2021).

Il colloquio di gruppo è, invece, una tecnica di selezione del personale che prevede la partecipazione di più candidati allo stesso colloquio, guidato da un selezionatore o un team di selezionatori. Questo tipo di colloquio serve a valutare le capacità dei candidati nell'interagire e collaborare con gli altri, la loro capacità di comunicazione, il loro atteggiamento verso il lavoro di gruppo, la loro capacità di problem solving e la loro capacità di lavorare sotto pressione.

Durante il colloquio di gruppo, infatti, i candidati sono solitamente sottoposti a una serie di attività che richiedono la collaborazione con gli altri partecipanti: ad esempio risolvere un problema, discutere di un caso di studio, presentare un progetto o svolgere un gioco di ruolo. Il selezionatore o il team di selezionatori osservano l'interazione tra i candidati e valutano le loro prestazioni individuali e di gruppo, oltre che la capacità di ascolto attivo, di esprimere le proprie opinioni in modo chiaro e convincente, di gestire eventuali conflitti o disaccordi con gli altri partecipanti. Sulla base di queste informazioni sarà effettuata poi la scelta finale da parte del responsabile delle risorse umane di quel processo di selezione. Rispetto a un colloquio individuale, quello di gruppo permette di risparmiare più tempo, in quanto consente di valutare più candidati con un unico

colloquio: c'è il rischio però che sia più peso alla componente relazionale, piuttosto che alle competenze vere e proprie del candidato. Ciò può essere utile per alcune mansioni, meno per altre (Gandolfi, 2015; Cortese & De Carlo, 2017).

Infine abbiamo il colloquio online, la modalità che si svolge tramite una piattaforma digitale che consente la comunicazione audiovisiva tra il candidato e il selezionatore. In particolare, si tratta di un processo di selezione del personale in cui l'intervista viene condotta attraverso un software di comunicazione online, come ad esempio Skype, Zoom o Google Meet. Invece di incontrarsi di persona, il selezionatore e il candidato si connettono tramite internet per condurre l'intervista (Gill et al., 2021).

Il colloquio online sta diventando sempre più comune come parte del processo di selezione del personale, soprattutto con la crescente pratica del lavoro da remoto, in seguito alla pandemia da Covid-19 e all'avanzare della tecnologia digitale. Esistono tuttavia vantaggi e svantaggi da considerare a tal proposito.

Tra i vantaggi, possiamo citare il risparmio di tempo e denaro, in quanto i selezionatori possono condurre interviste senza dover viaggiare. Inoltre, i candidati non devono spostarsi per partecipare al colloquio, risparmiando tempo e denaro. Un altro vantaggio è la flessibilità, in quanto le interviste online possono essere organizzate più rapidamente rispetto alle interviste in presenza.

Per quanto concerne, infine, gli svantaggi, il colloquio online può rendere più difficile valutare alcuni aspetti, come la comunicazione non verbale, l'aspetto e l'impressione generale. Inoltre, possono verificarsi problemi tecnici come problemi di connessione o di audio, che potrebbero influire sulla qualità del colloquio. Infine, alcuni candidati potrebbero sentirsi a disagio con questo formato e potrebbero avere difficoltà a mettersi a proprio agio durante l'intervista.

## Capitolo II

### **Motivazione e competenza del candidato: l'analisi del CV e il colloquio conoscitivo. Studi a confronto**

Nel presente capitolo si metteranno a confronto una serie di studi ricavati dalla letteratura di riferimento, con lo scopo di comprendere quale tra l'analisi del CV e il colloquio conoscitivo sia la metodologia più efficace per la selezione del candidato in merito a motivazione e competenze. In particolare, in questa seconda parte del lavoro si esamineranno gli studi che hanno approfondito l'argomento, suddividendo l'analisi per tipologia di tematiche contestuali affrontate. In seguito, nell'ultimo capitolo della tesi si discuteranno i risultati ottenuti, rinvenendo anche delle prospettive di ricerca future.

L'ipotesi è che il CV sia l'elemento fondamentale per la valutazione delle competenze di un candidato, mentre il colloquio lo sia per gli aspetti motivazionali, con la consapevolezza che soltanto un'integrazione di entrambi gli strumenti fornisca un panorama completo sulla figura del candidato.

#### **2.1 Come valutare le *skills*: studi sulle strategie di selezione e valutazione**

In linea generale, la corretta selezione delle *skills* di un candidato rappresenta un aspetto cruciale per il successo delle organizzazioni e dell'intero processo di reclutamento delle risorse umane. La selezione dei candidati giusti può avere, infatti, un impatto significativo sulle prestazioni e cultura aziendale di qualsiasi organizzazione. Una selezione accurata consente cioè alle organizzazioni di identificare e reclutare individui con le competenze e le qualità necessarie per svolgere efficacemente le mansioni assegnate, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Selezionare i candidati con le *skills* adeguate influisce positivamente sulle prestazioni delle organizzazioni in diversi modi. Prima di tutto, individui ben adattati ai ruoli assegnati tendono a mostrare una maggiore produttività e a raggiungere risultati di qualità superiore. La loro competenza e padronanza delle competenze richieste permette loro di affrontare le sfide del lavoro in modo efficace, incrementando l'efficienza operativa e

contribuendo al conseguimento degli obiettivi di business. Candidati con *skills* adeguate hanno cioè una maggiore capacità di adattamento e apprendimento.

In letteratura si trovano, a tal proposito, delle ricerche che hanno analizzato l'importanza delle *skills* per quanto concerne il successo di un processo di valutazione e selezione, indipendentemente che si tratti di analisi del CV o colloquio conoscitivo (Portillo & Mancera-Valenzia, 2021; Alsabbah & Ibrahim, 2013). Analizziamo dunque questi studi per sottolineare la necessità di attenzionare le competenze di un candidato, piuttosto che le semplici qualifiche che gli appartengono, per poi collegare l'analisi delle *skills* prima al CV e poi al colloquio conoscitivo, per comprendere quali dei due strumenti di valutazione e selezione è più efficace nel rilevarle.

Una delle ricerche che ha analizzato e confermato l'importanza della valutazione delle *skills* nel processo di reclutamento e selezione è quella di Portillo & Mancera-Valenzia (2021), concentrandosi sull'analisi delle dinamiche e delle sfide associate all'assunzione del personale nel contesto organizzativo.

Utilizzando un approccio qualitativo e descrittivo, lo studio di Portillo & Mancera-Valenzia esplora le rappresentazioni sociali che influenzano le decisioni di assunzione nelle organizzazioni, da parte dei selezionatori, in merito alle competenze di un candidato. Dai risultati è emerso che, sebbene esistano strumenti e risorse ampiamente conosciuti per supportare la scelta dei candidati, come per l'appunto i colloqui di selezione e le valutazioni dei CV, sussistono difficoltà a trovare personale adeguato al profilo richiesto se non viene fatta, a livello preventivo, un'analisi accurata delle *skills* di ciascun candidato. La mancanza di attenzione alle competenze, in altre parole, condurrebbe a un processo di selezione inaccurato.

Secondo gli stessi autori, un altro aspetto basilare da considerare, che sottolinea l'importanza della valutazione delle competenze per le risorse umane, è la comprensione delle esigenze sia delle aziende che dei lavoratori, in funzione delle stesse *skills* che saranno poi selezionate nei candidati. Mentre le aziende cercano persone con competenze specifiche per svolgere determinati compiti, i lavoratori cercano opportunità di sviluppo professionale, un ambiente di lavoro inclusivo e la possibilità di realizzare appieno il proprio potenziale. Secondo gli autori, integrare queste esigenze con un'attenta valutazione delle competenze, conduce a una migliore corrispondenza tra candidati e

organizzazioni, favorendo una maggiore soddisfazione e successo sul lavoro, indipendentemente dalla metodologia utilizzata (Portillo & Mancera-Valenzia, 2021).

L'influenza positiva sulla selezione e valutazione delle *skills* da parte degli addetti alle risorse umane, trova conferma anche in un precedente studio di Steinpres et al. (1999). Scopo di questo studio era determinare alcuni dei fattori che influenzano i revisori esterni e i membri del comitato di selezione quando esaminano i CV, con particolare riferimento al genere del nome indicato nel curriculum. I partecipanti a questo studio erano 238 psicologi accademici di entrambi i sessi. A ciascuno di loro è stata inviata una delle quattro versioni di un CV (cioè una candidata donna, un candidato uomo, una candidata donna per la conferma in ruolo, un candidato uomo per la conferma in ruolo), insieme a un questionario e a una busta pre-indirizzata con francobollo. Tutti i CV rappresentavano una stessa scienziata in una fase diversa della sua carriera, ma i nomi erano stati cambiati in nomi tradizionalmente maschili o femminili. I risultati di questo studio indicano un pregiudizio di genere sia per gli uomini che per le donne nella preferenza per i candidati uomini per il lavoro. Non è emerso un effetto principale significativo per la qualità dell'istituzione o il grado professionale nelle decisioni di selezione e conferma in ruolo. Di conseguenza, per Steinpres et al. (1999) le competenze non riflettono, se non parzialmente, eventuali influenze soggettive da parte degli addetti alle risorse umane che si occupano del processo di selezione. Motivo per il quale è importante valutarle.

Hamza et al. (2021) hanno analizzato la selezione del personale in merito alle competenze dei candidati, con l'obiettivo di determinare quale tra le procedure di reclutamento e selezione, in contesto aziendale, sia più efficace sotto il profilo valutativo delle competenze. In particolare, gli autori hanno preparato un questionario e lo hanno distribuito presso alcune aziende di telecomunicazioni a circa 220 dipendenti, chiedendo loro, sotto un profilo auto-valutativo, quanto potesse incidere l'analisi del CV rispetto al colloquio nel processo di selezione delle *skills* dei candidati.

I ricercatori hanno scoperto che non vi è alcuna differenza: all'interno di un'azienda, non viene avvertita alcuna diversità tra i metodi di selezione utilizzati (moduli di candidatura, centri di valutazione, test psicometrici, colloqui, dati del CV, referenze, colloqui di gruppo). Non solo, ma anche possedere titoli, qualifiche o certificati non sembra avere un effetto sul processo di reclutamento, così come il genere, la razza e la

cultura, al contrario invece di competenze pratiche. La valutazione e selezione *skills*, però, hanno un'influenza positiva sul rendimento complessivo che gli addetti avranno all'interno dell'organizzazione in cui saranno inseriti.

Similmente, anche la ricerca di Paredes et al. (2019) ha concluso che la valutazione di un candidato a un posto di lavoro in relazione al profilo e al contesto dell'organizzazione ha successo quando ha maggiore preferenza, da parte dei selezionatori, l'esperienza, e quindi la competenza, rispetto al potenziale mostrato con titoli e certificati. In particolare, i risultati hanno mostrato che in condizioni di contesto sfavorevoli (ovvero la mansione non si addiceva al candidato e alle sue caratteristiche), le attitudini nei confronti del candidato erano più favorevoli quando il candidato veniva descritto in termini di esperienza (rispetto al potenziale). In condizioni favorevoli, invece, le attitudini nei confronti del candidato non variavano in relazione al suo profilo.

Posto che la valutazione delle competenze e *skills* di un candidato è essenziale per il successo di un processo di reclutamento, così come confermato dalla letteratura, vediamo adesso quale strumento, tra il CV e il colloquio, sia più efficace nel rilevarle.

Le analisi degli studi presentati in questo paragrafo sono riassunti in *Tab. 2.1*.

<b>Ricerca</b>	<b>Analisi effettuata</b>	<b>Risultati</b>
Portillo & Mancera-Valenzia, 2021	L'importanza della valutazione delle <i>skills</i> in un processo di selezione	La mancanza di attenzione alle competenze conduce a un processo di selezione inaccurato.
Steinpres et al. (1999)	Determinare alcuni dei fattori che influenzano i membri del comitato di selezione quando esaminano le competenze di un CV.	Le competenze non riflettono eventuali influenze soggettive da parte degli addetti alle risorse umane che si occupano del processo di selezione.

Hamza et al. (2021)	La selezione del personale in merito alle competenze dei candidati, con l'obiettivo di determinare quale tra le procedure di reclutamento e selezione, in un contesto aziendale, sia più efficace sotto il profilo valutativo delle competenze.	La valutazione e selezione <i>skills</i> hanno un'influenza positiva sul rendimento complessivo che gli addetti avranno all'interno dell'organizzazione in cui saranno inseriti.
Paredes et al. (2019)	Il ruolo della competenza del processo di selezione del personale rispetto a titoli e certificati.	Una selezione ha successo quando viene attenzionata la competenza rispetto al potenziale mostrato con titoli e certificati.

*Tab. 2.1 Valutazione delle skills e processo di selezione. Studi a confronto.*

## **2.2 La valutazione delle competenze attraverso l'analisi del CV**

Nell'era moderna, il mondo del lavoro è caratterizzato da un mercato altamente competitivo e in continua evoluzione. Le aziende sono costantemente alla ricerca di candidati qualificati che possiedano le competenze necessarie per affrontare le sfide di un contesto lavorativo complesso e dinamico. In questo panorama, il CV ha assunto un ruolo fondamentale come strumento di valutazione delle competenze di un soggetto. L'analisi del CV si configura come un metodo di selezione e valutazione oggettivo e standardizzato che consente di identificare e valutare le competenze e le qualifiche dei candidati. Indaghiamo, attraverso la letteratura più recente, dunque, l'importanza e l'efficacia dell'analisi del CV come strumento per la valutazione delle competenze nel contesto del mercato del lavoro attuale.

Sappiamo che nel processo di ricerca del lavoro, un curriculum ben scritto è essenziale per aumentare le probabilità di successo. Poiché le aziende, tuttavia, ricevono migliaia di curriculum, per velocizzare il processo molte di loro utilizzano diverse tecniche di filtraggio per identificare i candidati più idonei in base alle proprie esigenze. Attraverso l'analisi di un CV i candidati che hanno espresso in maniera più chiara le proprie

competenze, pertanto, avranno più successo in merito ai risultati del processo di selezione. Dalla letteratura emerge che il CV sia in grado di mostrare le competenze di un soggetto attraverso, soprattutto, la descrizione accurata di esperienze, certificati e titoli posseduti in relazione alla posizione per cui si propongono (Matthew et al., 2020).

In alcuni ambiti, come quello medico, l'analisi dei CV è imprescindibile per una corretta valutazione delle competenze e dell'esperienza del candidato (Rider, Hinrichs & Lown, 2006). Le competenze interpersonali e di comunicazione dei medici, per esempio, hanno un impatto significativo sull'assistenza ai pazienti e correlano con un miglioramento degli esiti sanitari. Rider, Hinrichs & Lown (2006) descrivono, a tal proposito, un processo e un modello per lo sviluppo e l'istituzionalizzazione della valutazione delle competenze di comunicazione nell'ambito del curriculum pre-laurea, fornendo indicazioni per l'integrazione di successo della valutazione delle competenze, riportando ottimi risultati in uno studio longitudinale che va dal pre-laurea alla professione vera e propria, grazie a una valutazione accurata dei CV.

Di particolare importanza è l'analisi automatizzata proposta da Kumar Roy et al. (2019), un settore in ampia espansione che con ogni probabilità caratterizzerà i processi di selezione del futuro, in cui vengono esaminati dei curriculum con un software, attraverso una serie di parole chiavi, per ricavarne dati utili ai fini del processo di reclutamento e selezione del personale. In questo caso, l'analisi del curriculum, è efficace poiché sfrutta un modello automatizzato con lo scopo di classificare il CV in diverse categorie per poi consigliare gli stessi CV in base all'indice di similarità con la descrizione del lavoro fornita. Essendo un programma in fase sperimentale, non è possibile giungere a ipotesi definite e confronto con il colloquio, ma il CV è efficace nella selezione delle competenze richieste dalla mansione.

Agli stessi risultati è arrivato il gruppo di lavoro di Enachescu (2019), con l'obiettivo di aiutare il personale delle risorse umane a raggiungere più velocemente i candidati in merito alla selezione delle competenze e ottenere quindi un vantaggio competitivo. A tal scopo, gli autori hanno proposto un sistema per automatizzare la fase di screening dei CV nella selezione dei candidati, inserendo vari parametri per rilevarne competenze e *skills*. Al confronto tra un processo di valutazione standard dei CV, ovvero manuale da parte dei reclutatori, con uno sviluppato in maniera automatizzata, si è rilevata una migliore

efficienza dei programmi automatizzati, in ragione della mancanza di fattori soggettivi che potessero influenzare il processo di selezione.

L'efficacia di una valutazione automatizzata dei CV è stata confermata anche da Haddad & Mercier-Laurent (2021). In questo caso, il successo è dovuto a una valutazione delle competenze effettuata a partire dalle quattro principali categorie di conoscenze che compongono il CV: informazioni personali, formazione accademica, esperienza professionale e competenze tecniche e trasversali. L'output del sistema sarà un indicatore per selezionare, scartare o richiedere ulteriori informazioni per valutare l'idoneità dei candidati. Inoltre, i punteggi ottenuti per ciascuna parte del CV vengono utilizzati per calibrare l'indicatore in ciascuna categoria di informazioni.

Di conseguenza, questo sistema accelera il processo di reclutamento dei candidati e fornisce una decisione ragionevole in merito alla valutazione delle competenze. Poiché però la valutazione dei CV fa parte di un sistema di supporto decisionale più ampio, i risultati ottenuti nel classificatore, secondo i ricercatori, dovranno trovare conferma anche nel corso del colloquio, da cui non dovrebbero mai essere separati, al contrario di quanto sostenuto da Kumar Roy et al. (2019).

I risultati degli studi analizzati in merito alle competenze sono riassunte in *Tab. 2.2*.

<b>Ricerca</b>	<b>Analisi effettuata</b>	<b>Risultati</b>
Matthew et al., 2020	La valutazione delle <i>skills</i> presenti nel CV e selezione finale del candidato.	Un CV ben scritto è in grado di esprimere bene le competenze, contribuendo a una selezione efficace.
Rider, Hinrichs & Lown, 2006	Importanza delle competenze in un CV in ambito medico.	La valutazione delle competenze di un CV contribuisce alla selezione dei migliori professionisti.

Kumar Roy et al. (2019)	Selezione automatizzata delle competenze in un CV e suoi risultati.	Valutazione e analisi competenze indispensabile per una buona corrispondenza candidato-mansione.
Haddad & Mercier-Laurent (2021)	L'efficacia di una valutazione automatizzata dei CV e competenze.	Questo sistema accelera il processo di reclutamento dei candidati e fornisce una decisione ragionevole in merito alla valutazione delle competenze.
Enachescu (2019)	Confronto valutazione standard vs valutazione automatizzata delle competenze in un CV.	Efficacia oggettiva della valutazione automatizzata.

*Tab. 2.2. Studi a confronto sulla valutazione delle competenze in un CV.*

### **2.3 La valutazione delle competenze attraverso il colloquio conoscitivo**

La valutazione delle competenze può essere effettuata anche attraverso il colloquio conoscitivo, soprattutto per alcune classi di età, come la valutazione di soggetti giovani o, in alcuni casi, anche di adolescenti (La Pietra, Urban & Linver, 2020).

Nel processo di selezione del personale, infatti, il colloquio conoscitivo svolge un ruolo centrale come strumento per valutare le competenze dei candidati e determinare la loro idoneità per una posizione lavorativa. Il colloquio conoscitivo offre un'opportunità preziosa per interagire direttamente con i candidati, consentendo di valutare non solo le loro competenze tecniche, ma anche le loro capacità comunicative, le *soft skills* e la loro adattabilità all'ambiente lavorativo, a un livello che va oltre quello contenutistico espresso dal curriculum. Esploriamo, traendo spunto dalla letteratura, qual è l'effettiva importanza ed efficacia del colloquio conoscitivo come strumento di valutazione delle competenze nel contesto del processo di selezione del personale, confrontandolo, in linea con le ipotesi di ricerca, con il CV.

Per comprendere quanto sia efficace il colloquio nel valutare le competenze di un candidato, lo studio di Cerovic & Petrovic (2018) ha esplorato l'influenza degli intervistatori e delle valutazioni sulla personalità dei candidati nella congiunzione con l'idoneità lavorativa. I risultati hanno mostrato che le valutazioni dei tratti di personalità dei candidati erano correlate alle valutazioni dell'idoneità lavorativa dei candidati, così come erano la piacevolezza e l'estroversione degli intervistatori. Non solo, ma aspetto ancora più dirimente è che attraverso questi elementi, erano corrisposti anche una più equilibrata valutazione delle competenze. I risultati dello studio rivelano il ruolo che la piacevolezza, l'estroversione e l'apertura mentale degli intervistatori svolgono nella valutazione del candidato sotto il profilo delle competenze durante un colloquio.

Alcuni autori (Huffcutt et al., 2011) suggeriscono che per effettuare un'accurata valutazione delle competenze attraverso il colloquio conoscitivo, occorre concentrarsi sul rendimento del candidato durante lo stesso colloquio, piuttosto che soltanto su elementi dichiarati dal soggetto. Il rendimento del candidato, rinvenibile attraverso prove o simulazioni di lavoro, riflette meglio ciò che i candidati dicono e fanno effettivamente in merito alle competenze dichiarate nel CV. Il rendimento del candidato durante il colloquio, in altri termini, spazia su molteplici domini delle competenze, tra cui contenuto verbale, modalità di consegna verbale e azioni non verbali. Non sempre però tale valutazione è efficace. Alcuni fattori, infatti, possono rafforzare il rendimento del candidato, mentre altri fattori possono invece ostacolarlo.

Ad esempio, uno stile positivo del selezionatore può fornire un rinforzo positivo e aiutare i candidati a presentare in modo più efficace le proprie competenze. Al contrario, impressioni negative pre-colloquio portano i selezionatori a trattare i candidati in modo meno favorevole (ad esempio, trascorrere meno tempo con loro, fare loro domande più difficili), rendendo più difficile per loro presentare le proprie qualifiche o *skills* nel corso del processo di selezione. Identificando e misurando questi fattori influenti, è possibile valutare il rendimento del candidato durante il colloquio in modo più diretto. Ad esempio, questi fattori potrebbero essere inseriti in un'equazione di regressione per aiutare a spiegare la differenza tra le valutazioni indipendenti delle qualifiche del candidato e le valutazioni del selezionatore. In definitiva, considerare il rendimento del candidato durante il colloquio come una somma collettiva di fattori influenti offre un notevole potenziale per far progredire la pratica dei colloqui di lavoro (Huffcutt et al. 2011).

In breve, l'analisi effettuata da Huffcutt et al. (2011) promuove la considerazione del colloquio come un processo olistico, non solo basato sulle domande e sulle valutazioni delle risposte, ma su una valutazione complessiva delle competenze in atto. Dal punto di vista organizzativo, d'altronde, il colloquio, secondo i ricercatori, offre molto da guadagnare nella valutazione di conoscenze, competenze e abilità in relazione a una determinata posizione. Anche qui, però, vengono posti dei fattori soggettivi che possono influenzare il normale processo di valutazione, come la reticenza di alcuni candidati a esibirsi o influenzando i selezionatori in modo che le loro valutazioni si allontanino ulteriormente dal rendimento effettivo del candidato. Indipendentemente da ciò, vi è il potenziale per una maggiore comprensione di questi fattori al fine di promuovere una valutazione più accurata e approfondita dei candidati.

I risultati degli studi analizzati sono riassunti in *Tab. 2.3*.

<b>Ricerca</b>	<b>Analisi effettuata</b>	<b>Risultati</b>
La Pietra, Urban & Linver, 2020	La valutazione delle competenze attraverso il colloquio in diverse età.	Efficacia del colloquio nelle classi di età più giovani.
Cerovic & Petrovic (2018)	Influenza degli intervistatori e delle valutazioni sulla personalità dei candidati nella congiunzione con l'idoneità lavorativa.	Le valutazioni dei tratti di personalità erano correlate alle valutazioni dell'idoneità lavorativa, così come erano la piacevolezza e l'estroversione degli intervistatori, nonché con una più equilibrata valutazione delle competenze.

Huffcutt et al. (2011)	Valutazione competenze nel rendimento in un colloquio.	Prove, simulazioni in un colloquio forniscono più elementi rispetto a una valutazione standard delle competenze.
------------------------	--	--

Tab. 2.3. Studi a confronto valutazione competenze nel colloquio conoscitivo.

#### 2.4 La valutazione della motivazione attraverso il CV e il colloquio conoscitivo

Altro aspetto essenziale della valutazione di un candidato è senza dubbio la motivazione. Anch'essa può essere analizzata attraverso il CV e il colloquio conoscitivo, sebbene nel curriculum debba essere letta *infra* le righe di quanto scritto. Dalla letteratura emergerebbe un'indispensabile conferma con il colloquio di quanto riportato all'interno del CV.

Nel colloquio conoscitivo, se si vuole migliorare la valutazione della motivazione del candidato occorrerebbe secondo alcuni autori (De Soete, Lievens & Druart, 2013) utilizzare: misure di abilità cognitive "alternative"; simulazioni; approcci statistici per combinare misure predittive e criteri; varianza predittiva non rilevante per il criterio; favorire reazioni positive dei candidati; fornire coaching e opportunità di pratica ai candidati. Tre di queste strategie (cioè, l'impiego di valutazioni basate su simulazione, lo sviluppo di misure alternative di abilità cognitive e l'uso di procedure statistiche) vengono identificate come le più promettenti per la valutazione della motivazione dei candidati. Allo stesso tempo, questi strumenti richiedono una bassa capacità di lettura, offrono la possibilità di esercitarsi tramite elementi di pratica e sono ben accolti sia dai selezionatori, indipendentemente dalla cultura di riferimento.

La ricerca di Gignac & Benjamin (2010), invece, si propone di descrivere una nuova misura di adattamento motivazionale dei dipendenti, chiamata *Genos Employee Motivation Assessment* (GEMA), la cui rilevazione durante un colloquio conoscitivo può avere un'enorme validità predittiva nelle attività di apprendimento e sviluppo organizzativo. In tre diverse organizzazioni, i dipendenti hanno completato GEMA attraverso un sistema di sondaggi online. Sono state quindi effettuate analisi di

correlazione con una serie di dati sul rendimento lavorativo e l'engagement dei dipendenti. Alla fine si è constatato che l'adattamento motivazionale (ovvero il grado di allineamento tra ciò che motiva un individuo e ciò che sperimenta nel suo lavoro) in quattro aree misurate da GEMA (adattamento al ruolo, adattamento alla gestione, adattamento al team e adattamento all'organizzazione), nel corso del colloquio, più che dalla lettura di un CV, è associato a coefficienti di correlazione di validità predittiva medi pari a 0,46, 0,73, 0,67 e 0,52 per ciascun elemento del GEMA. Da determinare se l'adattamento motivazionale può essere migliorato attraverso interventi di apprendimento e/o sviluppo organizzativo, conseguenti quindi alla fase di reclutamento e selezione, nonché se tale miglioramento porti a corrispondenti miglioramenti nel rendimento e nell'*engagement*.

La motivazione nel colloquio conoscitivo sembra inoltre essere più evidente o realistica, rispetto a un semplice CV, quando gli annunci di lavoro portano i candidati a considerarsi particolarmente meritevoli di essere assunti e di ricevere un alto salario (Kappes, Balcetis & De Cramer, 2017). Si ipotizza che queste convinzioni di diritto implicano sia motivazioni personali a considerarsi meritevoli sia la capacità di giustificare tali giudizi motivati. Di conseguenza, si prevede che le persone si sentano più meritevoli quando le qualifiche richieste per un lavoro sono vaghe e quindi suscettibili di ragionamenti motivati, attraverso i quali le persone selezionano selettivamente le informazioni per raggiungere una conclusione desiderata. Per concerto, le convinzioni di diritto sono ampiamente considerate problematiche per il reclutamento e il mantenimento del personale, e questi risultati suggeriscono che ridurre l'inclusione di qualifiche vaghe negli annunci di lavoro ridurrebbe l'emergere di tali convinzioni nei candidati, sebbene a costo di diminuire il numero di candidature e la fiducia dei candidati (Kappes, Balcetis & De Cramer, 2017).

Altro studio sulla tematica rilevato in letteratura è quello di Saksvik-Lehouillier et al. (2020), il cui scopo era esplorare come i candidati a un lavoro utilizzano strategie durante il completamento di un test di personalità in un processo di selezione, e inoltre identificare i fattori che contribuiscono a un'esperienza positiva nel test, a conferma di quanto rilevato sia nel colloquio di selezione che nell'analisi del CV. Gli informatori erano otto ex candidati per un lavoro effettivo che includeva responsabilità di gestione. I candidati avevano completato il test di personalità OPQ32i. Le interviste semistrutturate è stata

effettuata per la raccolta dei dati, mentre l'analisi tematica come approccio analitico. I candidati consideravano le strategie importanti durante il test per ottimizzare il proprio profilo. Le strategie utilizzate erano legate all'onestà strategica, all'uso del tempo, alla coerenza e all'obiettivo di non ottenere punteggi intermedi o estremi. I criteri per un'esperienza di test ottimale includevano aspettative positive, esperienze precedenti con i test di personalità, alta fiducia nel test, percezione del test come equo e rilevante per il lavoro, nonché alcuni aspetti legati all'intervista di feedback. Lo studio, alla fine, ha fornito importanti conoscenze sull'esperienza soggettiva di una situazione di test di personalità in un processo di selezione. L'uso di strategie dovrebbe però essere visto in una prospettiva più olistica. I risultati evidenziano l'importanza dell'utilizzo dell'intervista di feedback come elemento integrato e centrale nell'applicazione dei test di personalità nella selezione del personale, in merito alla valutazione della motivazione sottesa a un candidato, più che all'esame di un CV.

Di seguito, in *Tab. 2.4*, i riassunti degli studi esaminati in questo paragrafo.

<b>Ricerca</b>	<b>Analisi effettuata</b>	<b>Risultati</b>
De Soete, Lievens & Druart, 2013	Strategie per la valutazione della motivazione dei candidati nel colloquio e CV.	L'impiego di valutazioni basate su simulazione, lo sviluppo di misure alternative di abilità cognitive e l'uso di procedure statistiche vengono identificate come le più promettenti per la valutazione della motivazione dei candidati.
Gignac & Benjamin (2010),	Predittività di successo tra valutazione della motivazione in un colloquio vs analisi del CV.	L'analisi motivazionale nel colloquio è associata a più elementi predittivi.

<p>Kappes, Balcetis &amp; De Cramer, 2017</p>	<p>Motivazione colloquio vs analisi dei CV in relazione all'interesse per la mansione o il ruolo professionale.</p>	<p>La motivazione nel colloquio conoscitivo sembra inoltre essere più evidente o realistica, rispetto a un semplice CV, quando gli annunci di lavoro portano i candidati a considerarsi particolarmente meritevoli di essere assunti e di ricevere un alto salario</p>
<p>Saksvik-Lehouillier et al. (2020)</p>	<p>Rapporto tra test di personalità, colloquio, CV e motivazione.</p>	<p>Importanza dell'utilizzo dell'intervista di feedback come elemento integrato e centrale nell'applicazione dei test di personalità nella selezione del personale, in merito alla valutazione della motivazione sottesa a un candidato, più che all'esame di un CV.</p>

*Tab. 2.4. Valutazione della motivazione nel CV e nel colloquio. Studi a confronto*

## Capitolo III

### Discussione e prospettive future di ricerca

Alla luce delle analisi condotte nella sezione precedente, procederemo ora a discutere i risultati ottenuti in relazione alle ipotesi formulate riguardo all'efficacia del CV come strumento principale per valutare le competenze dei candidati e del colloquio come mezzo privilegiato per valutare gli aspetti motivazionali.

#### 3.1 Il curriculum vitae: aspetto basilare per la valutazione delle competenze

Dall'analisi degli studi sopra riportati emerge come il CV sia uno strumento indispensabile per la valutazione delle competenze di un candidato, in quanto metodo oggettivo di valutazione rispetto a un colloquio conoscitivo, che sembra essere più influenzato da fattori soggettivi da parte dei selezionatori (Matthew et al., 2020; Rider, Hinrichs & Lown, 2006). Ciò in misura particolare per quanto concerne le valutazioni automatizzate dei CV che, da un lato, aumentano la velocità del processo di selezione, dall'altro l'oggettività della valutazione dei candidati in merito alle loro competenze (Kumar Roy et al., 2019; Enachescu, 2019).

C'è da dire, in ogni caso, che alcuni studi hanno rilevato che la valutazione delle competenze, se effettuata in maniera esclusiva tramite CV, è efficace soprattutto in determinati settori, come quelli scientifico-medici (Rider, Hinrichs & Lown, 2006). Quelli ovvero dove l'esperienza è già indice di per sé di competenze e *skills* che poi dovranno essere messe in atto all'interno del piano professionale. Non è un caso che in questi ambiti la valutazione delle competenze tramite un CV contribuisca alla selezione dei migliori professionisti futuri. In molti studi, peraltro, il CV si è visto essere ben correlato con un'adeguata corrispondenza tra candidato e mansione futura (Kumar Roy et al., 2019). L'analisi fattiva di un CV, rispetto al colloquio, fornirebbe cioè un'accelerazione da un lato del processo di reclutamento, dall'altro fornirebbe una valutazione delle competenze più fattiva, ovvero più correlata con la mansione che il candidato andrà a svolgere (Haddad & Mercier-Laurent, 2021).

Basare però la valutazione e selezione soltanto sull'analisi del CV è controproducente in alcuni casi, nonostante rimanga il mezzo per eccellenza per lo studio delle competenze di un candidato. In alcune classi di età, infatti, come quelle più giovani, lo strumento prediletto parrebbe essere il colloquio (La Pietra, Urban & Linver, 2020), perché più in grado di mettere in risalto le competenze nel qui e ora, saggiandole a livello pratico. Si tratta di quelle che Huffcutt et al. (2011) hanno definito come valutazione di competenze nel rendimento in un colloquio, ovvero la messa in atto di prove e simulazioni che, all'interno di una veste pratica, possono fornire più elementi rispetto a una valutazione standard delle competenze effettuata tramite CV.

Il punto debole di un colloquio conoscitivo è che spesso viene influenzato da fattori soggettivi (consci e inconsci) da parte del selezionatore, che possono alla fine avere la meglio sulla valutazione dei candidati nella congiunzione con l'idoneità lavorativa in essere. In base a una serie di analisi, infatti, si è visto che i tratti di personalità sono correlati con il giudizio di un candidato, nonché con una più equilibrata valutazione delle competenze (Cerovic & Petrovic, 2018).

Come ci aspettavamo, pertanto, in relazione all'ipotesi effettuata all'inizio del precedente capitolo, il CV, specie nell'ambito dell'analisi automatizzata, fornisce un più chiaro panorama delle competenze di un soggetto. Il colloquio, tuttavia, può fungere da supporto per la conferma, o meno, di ciò che nel CV è stato scritto, sebbene sottostia a influenze soggettive da parte dei selezionatori e degli stessi candidati.

### **3.2 Il colloquio: far emergere gli aspetti motivazionali rilevati dal CV**

Spesso, il CV fornisce solo una panoramica generale delle esperienze lavorative passate, delle qualifiche e delle competenze acquisite. Tuttavia, non fornisce una visione completa delle motivazioni personali che spingono il candidato a cercare una nuova opportunità lavorativa. Pertanto, il colloquio conoscitivo, come confermato da quanto riportato in precedenza nel secondo capitolo di questo lavoro, rappresenta un'occasione preziosa per far emergere questi aspetti, a loro volta associati a maggiori elementi predittivi di quella che sarà la scelta futura sia del candidato che del selezionatore. Predittività che è inferiore, invece, se si utilizza, per la valutazione degli aspetti motivazionali, soltanto il curriculum (Gignac & Benjamin, 2010).

Ciò che emerge dal colloquio, sembra essere più evidente e realistico in merito alla motivazione del candidato, specialmente quando i soggetti rispondono a un annuncio che promette loro meriti e alto salario. Tuttavia, è importante considerare che la motivazione non è univoca e può variare da individuo a individuo. La promessa di meriti e un alto salario può sicuramente suscitare l'interesse di molti candidati, ma è fondamentale approfondire ulteriormente per comprendere se la motivazione dietro la loro candidatura sia radicata solo in tali elementi. Durante il colloquio, si dovrebbe cercare di esplorare le ragioni più profonde che spingono il candidato a cercare una nuova opportunità lavorativa (Kappas, Balcetis & De Cramer, 2017).

Ad esempio, potrebbe essere interessante scoprire se il candidato è motivato da una passione per il settore in cui opera o se è guidato dall'opportunità di crescita professionale e sviluppo delle competenze. Allo stesso tempo, è importante valutare se il candidato mostra un'autentica affinità con la cultura aziendale e i valori dell'organizzazione. Soltanto durante il colloquio sarà possibile osservare attentamente le reazioni del candidato alle domande che riguardano situazioni complesse o sfide professionali. Questo può fornire un'indicazione della sua resilienza e determinazione, ulteriori elementi importanti per valutare la sua motivazione, in misura nettamente maggiore rispetto a quanto potrebbe fare l'analisi di un CV, che rimane ancorata a dettami per lo più oggettivi e tecnici (Kappas, Balcetis & De Cramer, 2017).

Ulteriori aspetti vanno poi a favore del colloquio conoscitivo quando si ha a che fare con la valutazione degli aspetti motivazionali. L'impiego di valutazioni basate su simulazioni, lo sviluppo di misure alternative di abilità cognitive e l'uso di procedure statistiche anche di tipo quantitativo sono identificate come le principali forme di valutazione motivazionale sui candidati (De Soete, Lievenze & Druart, 2013).

L'utilizzo di simulazioni durante il colloquio, in altre parole, offre una panoramica più realistica e concreta delle capacità e della motivazione del candidato, ampliando ancora di più il divario rispetto al CV. Attraverso l'esecuzione di compiti o scenari specifici, si possono osservare le competenze in azione e valutare come il candidato reagisce alle sfide e dimostra motivazione e impegno nel superarle. Ad esempio, potrebbe essere richiesto al candidato di risolvere un problema o di gestire una situazione critica, consentendo così di valutare la sua motivazione intrinseca e il suo approccio al lavoro. Lo sviluppo di

misure alternative di abilità cognitive, inoltre, è utile per valutare la motivazione del candidato in modo più oggettivo. Oltre alle tradizionali valutazioni delle competenze tecniche, si possono infine strumenti specifici per misurare le capacità cognitive del candidato, come la risoluzione di problemi, la creatività o la capacità di pensare in modo critico. Queste misure forniscono informazioni più dettagliate sulla motivazione del candidato nel mettersi alla prova in compiti complessi e nel perseguire l'eccellenza (De Soete, Lievenze & Druart, 2013).

L'uso di procedure statistiche, inclusi metodi quantitativi, contribuisce ulteriormente a dare un'analisi più approfondita dei dati raccolti durante il colloquio. L'applicazione di analisi statistiche consente di identificare pattern o correlazioni tra le risposte del candidato e gli aspetti motivazionali rilevanti. Ad esempio, si possono identificare relazioni tra la motivazione del candidato e le sue esperienze lavorative precedenti o le preferenze di carriera. Questo approccio basato sui dati può fornire una visione più accurata e basata su evidenze della motivazione del candidato rispetto all'analisi, anche automatizzata, del CV (De Soete, Lievenze & Druart, 2013).

Si può pensare che la valutazione degli aspetti motivazionali sia tuttavia influenzata anche in questo caso dai fattori soggettivi del selezionatore, così come accade per la valutazione delle competenze del candidato. L'analisi di Saksvik-Lehouillier et al. (2020) ha dimostrato, a tal proposito, che il rapporto tra test di personalità, colloquio e motivazione è perfettamente equilibrato in merito alla valutazione motivazionale. È cioè vero che la valutazione degli aspetti motivazionali può essere soggetta a una certa dose di soggettività da parte degli intervistatori. Le impressioni personali, le preferenze o i pregiudizi influiscono inevitabilmente sulla valutazione della motivazione del candidato durante il colloquio. Gli autori hanno dimostrato che l'utilizzo di test di personalità, accanto al colloquio, bilancia tali influenze soggettive e fornisce una valutazione più obiettiva della motivazione del candidato. Integrando i risultati di questi test con il colloquio, è possibile ottenere una visione più completa e accurata della motivazione del candidato, riducendo al minimo l'influenza dei fattori soggettivi.

L'analisi condotta da Saksvik-Lehouillier et al. (2020) ha pertanto evidenziato che l'uso combinato di test di personalità e colloquio ha dimostrato un equilibrio efficace nella valutazione motivazionale dei candidati, superando l'analisi basata esclusivamente sul

CV. Questo suggerisce che il colloquio, quando supportato da strumenti di valutazione oggettivi come i test di personalità, diventa uno strumento valido per valutare la motivazione dei candidati. È però importante sottolineare che, nonostante l'utilizzo di test di personalità e colloqui strutturati, rimane comunque una componente soggettiva nella valutazione della motivazione. L'integrazione di diverse metodologie di valutazione riduce al minimo gli effetti di tale soggettività e fornire un quadro più completo e affidabile della motivazione dei candidati durante il processo di selezione.

Il colloquio, quindi, risulta essere più predittivo, rispetto all'analisi di un CV, per quanto concerne gli aspetti motivazionali di un candidato. Sebbene rimanga pur vero che l'integrazione di entrambi gli strumenti fornirebbe una valutazione più accurata e completa, specie se associata a dei test.

### **3.3 Prospettive future di ricerca per la valutazione del candidato: l'Intelligenza Artificiale?**

L'Intelligenza Artificiale (IA) ha rivoluzionato numerosi settori, e la sua applicazione nella selezione del personale rappresenta un'area di grande interesse per molte aziende nonché reparti di risorse umane, come abbiamo già visto anche in merito all'analisi automatizzata dei curricula. L'utilizzo dell'IA per valutare i candidati offre numerosi vantaggi, tra cui l'automazione dei processi di screening e la riduzione del tempo impiegato per la selezione. Tuttavia, è fondamentale analizzare attentamente le implicazioni etiche, i limiti e le prospettive future dell'uso dell'IA in questo contesto (Woods et al., 2020).

Rimane vero che le organizzazioni stanno sempre più utilizzando tecnologie e strumenti abilitati dall'IA nei loro processi di reclutamento, andando alla ricerca di nuove metodologie di reclutamento. Eppure si sa ancora poco su come i candidati per un lavoro percepiscono i sistemi di candidatura basati sull'intelligenza artificiale e se tali percezioni influenzano la probabilità che essi si candidino per posizioni in tali casi (Vardarlier et al., 2014).

La ricerca di Van Esch et al. (2021) ha scoperto che le attitudini verso l'uso dell'IA e nel processo di candidatura per un lavoro in generale, e le attitudini verso le organizzazioni che utilizzano l'IA nel processo di candidatura in particolare, sono

fortemente correlate all'intenzione dei potenziali dipendenti di candidarsi per lavori presso tali organizzazioni che hanno processi di candidatura basati sull'IA. Data l'ampia diffusione della tecnologia e degli strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel reclutamento di candidati, e dato che le organizzazioni selezionano principalmente da coloro che hanno completato il processo di candidatura per il lavoro, una migliore comprensione di ciò che influenza le reazioni dei candidati al reclutamento basato sull'intelligenza artificiale potrebbe fornire preziose intuizioni su come le organizzazioni possono gestire in modo più efficace tali attività.

Nonostante i progressi nell'IA, esistono ancora limiti nella sua capacità di valutare in modo accurato le competenze e la motivazione dei candidati. L'IA può basarsi principalmente su dati strutturati e quantificabili, ma potrebbe avere difficoltà a cogliere elementi più sfumati come l'intelligenza emotiva o la creatività. Inoltre, l'IA può non essere in grado di adattarsi a contesti complessi o di interpretare le sfumature del linguaggio umano in modo efficace. Pertanto, è necessario un equilibrio tra l'automazione fornita dall'IA e l'apporto umano nella valutazione dei candidati.

Questo sebbene gli sviluppi in ambiti come l'apprendimento automatico, il linguaggio naturale e la visione artificiale offrono opportunità per migliorare la valutazione dei candidati, delle loro competenze e, in parte, anche degli aspetti motivazionali. L'IA, d'altronde, potrà analizzare un'ampia varietà di dati, inclusi video, testi e tracce digitali, per ottenere una comprensione più completa dei candidati, nonché sviluppare la capacità di adattarsi e apprendere dai feedback dei selezionatori umani, migliorando progressivamente le proprie prestazioni in ambito digitale, e non solo (Wood et al., 2020).

## Conclusioni

Analizzando l'ipotesi che il CV rappresenti lo strumento più idoneo per valutare le competenze dei candidati, la letteratura esaminata ha evidenziato che il CV fornisce una panoramica dettagliata delle esperienze lavorative, dell'istruzione e delle competenze tecniche di un candidato. Esso costituisce una fonte preziosa di informazioni che permette ai selezionatori di valutare il grado di adattabilità e la pertinenza delle competenze del candidato rispetto alle esigenze del ruolo lavorativo in questione. Tuttavia, è importante notare che il CV da solo potrebbe non fornire una visione completa delle competenze, poiché può essere soggetto a eventuali esagerazioni o omissioni intenzionali da parte dei candidati. Pertanto, l'utilizzo del CV come unico strumento di valutazione è limitante e richiede integrazioni con altre metodologie.

Passando all'ipotesi riguardante il colloquio come strumento privilegiato per valutare gli aspetti motivazionali, la letteratura ha fornito risultati interessanti anche in questo caso. Il colloquio offre un'opportunità unica per i selezionatori di interagire direttamente con i candidati, permettendo loro di osservare l'entusiasmo, la passione e la determinazione che un candidato manifesta durante l'incontro. Durante il colloquio è possibile approfondire aspetti personali e professionali, nonché esplorare le motivazioni, gli obiettivi di carriera e l'adattabilità del candidato all'ambiente di lavoro. Tuttavia, la valutazione degli aspetti motivazionali, così come delle competenze, attraverso il colloquio può essere influenzata da fattori soggettivi, come l'impressione personale del selezionatore o la capacità del candidato di comunicare in modo persuasivo. Inoltre, il colloquio potrebbe non rivelare completamente la motivazione interna del candidato, poiché quest'ultima può essere influenzata da variabili individuali e contestuali che possono sfuggire all'osservazione diretta.

Sulla base delle evidenze presentate dalla letteratura, pertanto, è possibile affermare che il CV e il colloquio rappresentano strumenti complementari nella valutazione dei candidati. Il CV fornisce una base solida di informazioni sulla formazione e l'esperienza dei candidati, mentre il colloquio offre un'opportunità per esplorare e valutare gli aspetti motivazionali e comportamentali in modo più approfondito. Soltanto l'adozione di un approccio integrato, che combini l'analisi del CV con un colloquio strutturato e mirato,

fornisce una visione più completa e accurata delle competenze e della motivazione dei candidati. Nonostante i risultati e le raccomandazioni emerse dalla letteratura, infatti, ogni processo di selezione deve essere adattato al contesto specifico e alle esigenze dell'organizzazione, cui risulterà indissolubilmente legato.

L'analisi della letteratura ha infine rilevato un enorme interesse verso i programmi di intelligenza artificiale o automatizzati, specie nell'analisi dei CV. L'avanzamento delle tecnologie e l'introduzione dell'IA nella valutazione dei candidati possono aprire nuove prospettive per migliorare l'efficienza e l'oggettività del processo di selezione. L'IA potrebbe contribuire all'analisi automatizzata dei CV, all'identificazione di pattern di competenze e all'utilizzo di algoritmi per valutare gli aspetti motivazionali, sebbene in tale ambito, ancora in parte inesplorato, bisognerebbe considerare gli aspetti etici e garantire che l'utilizzo dell'IA sia equo, imparziale e trasparente.

In conclusione, la valutazione delle competenze e degli aspetti motivazionali dei candidati richiede un approccio integrato che combini l'analisi del CV con un colloquio strutturato, sebbene il primo sia più incline per una valutazione oggettiva delle competenze e il secondo per i suoi dirimenti aspetti motivazionali. L'adozione di tali metodologie, basata sulle evidenze scientifiche e adattata al contesto specifico, può contribuire a un processo di selezione più efficace in tutti i suoi ambiti. Al contempo, l'introduzione dell'IA offre prospettive future interessanti per migliorare la valutazione dei candidati, ma richiede un'attenta considerazione alla complementarità tra l'automazione fornita dall'IA e l'apporto umano nel processo decisionale.

## Bibliografia

- Abbas, S.I. et al. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices, *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3, 3, 46-52.
- Alsabbah, M.Y.A., Ibrahim, H.I. (2013). Recruitment and Selection Process and Employee Competence Outcome: An Important Area for Future Research, *Human Resource Management Research*, 3 (3), 82-90.
- Arrowsmith, J., Parker, J. (2014). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 14, 2692-2712.
- Alzoubi, R. (2020). The Recruiting Process in the Human Resource Management, *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities*, 7, 1, 65-71.
- Boon, C. et al. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, *Journal of Management*, 45, 6, 2498-2537.
- Cerovic, S., e Petrovic, I.B. (2018). Assessing the candidate in the selection interview: the role of interviewer's personality. *Psihologija*, 10, 1-15.
- Cortese, G.C., Del Carlo, A. (2017). *La selezione del personale*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- De Soete, B., Lievens, F., Druart, C. (2013). Strategies for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: Where are we and where should we go?, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 3-12.
- Enachescu, M.I. (2019). Screening the Candidates in IT Field Based on Semantic Web Technologies: Automatic Extraction of Technical Competencies from Unstructured Resumes, *Informatica Economica*, 23 (4), 51-65.
- Fisher, E. et al. (2021). Finding the right candidate: Developing hiring guidelines for screening applicants for clinical research coordinator positions, *Journal of Clinical and Translational Science*, e20, 1-7.

- Gandolfi, G. (2015). *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche*. Milano: Franco Angeli.
- Gignac, G.E., e Benjamin, R.P. (2010). The Genos employee motivation assessment. *Industrial and Commercial Training*, 43 (2), 79-87.
- Gill, N.S. (2021). Recruitment and Selection Procedures in Human Resource Management, *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 10, 2, 45-49.
- Gogan, L.M. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 194-202.
- Haddad, R., e Mercier-Laurent, E. (2021). Curriculum Vitae Evaluation using Machine Learning Approach. *Artificial Intelligence for Knowledge Management*, 614, 1-20.
- Hamza, P.A. et al. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, 5 (3), 1-13.
- Huffcutt, A.I., Iddekinge, C.H., e Roth, P.L. (2011). Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance. *Human Resource Management Review*, 21, 353-367.
- Kappes, H., Balcetis, E., e De Cremer, D. (2017). Motivated reasoning during recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 21, 1-40.
- Kumar Roy, P. et al. (2019). A Machine Learning approach for automation of Resume Recommendation system, *Procedia Computer Science*, 167, 2318-2327.
- LaPietra, E., Urban, J.B., e Linver, M.R. (2020). Using Cognitive Interviewing to Test Youth Survey and Interview Items in Evaluation: A Case Example. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 16 (37), 74-95.
- Masud, H., et al. (2018). Past and Future of Human Resource Functions: Are We Done?, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (11), 1149–1171.

- Mathew, L. et al. (2020). “ATS BREAKER”- A System for Comparing Candidate Resume and Company Requirements, *International Journal of Engineering Research & Technology*, 9 (6), 591-594.
- Muduli, A., Trivedi, J. (2019). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency, *Benchmarking An International Journal*, 10, 1-17.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization, *Management and Economics*, 3, 79, 351-360.
- Paredes, B., Santos, D., del Olmo, P., Gandarillas, B., e Brinol, P. (2019). The evaluation of candidates in a personnel selection Process: Preference for experience over potential in unfavorable context. *Annals of Psychology*, 35 (3), 514-520.
- Pasban, M., Nojede, S. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.
- Patterson, F. et al. (2011). Evaluating candidate reactions to selection practices using organizational justice theory, *Medical Education*, 45, 289-297.
- Patrick, P., Mazhar, S. (2019). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study, *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 9, 5, 257-266.
- Portillo, A.E., Mancera-Valencia, F.J. (2021). The Processes of Recruitment and Selection of Personnel: Between Objectivity and Subjectivity, *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 9 (1), 1-8.
- Pratt, M.G. (2015). Assessing Candidate Quality: Lessons From Ethnography (and Accountants), *Journal of Management Inquiry*, 1-5.
- Prochazka, J. et al. (2022). The evaluation of personnel selection methods by HR practitioners: The effect of reference and its interaction with information about validity, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Rider, E.A., Hinrichs, M.M., e Lown, B.A. (2006). A model for communication skills assessment across the undergraduate curriculum. *Medical Teacher*, 28 (5), 127-134.

- Saksvik-Lehouillier, I. et al. (2020). A candidate perspective on personality testing in the selection process: The use of strategies and criteria for a positive experience, *Cogent Psychology*, 7, 1-14.
- Shanfari, R.J., Banu, R. (2019). Recruitment and Selection in Practice: A Qualitative Study, *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, Special Issue, 19-25.
- Steinpreis, R.E., Anders, K.A., e Ritzke, D. (1999). The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidate: a national empirical study. *Sex Roles*, 41 (7-8), 509-528.
- Van Esch, P. et al. (2021). Job candidates' reactions to AI-Enabled job application processes, *AI and Ethics*, 1, 119-130.
- Vardarlier, P. et al. (2014). Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 374-383.
- Woods, S. et al. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29:1, 64-77.