

ADAPT – Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:
selezione@adapt.it

Bollettino ADAPT 29 novembre 2021, n. 42

L'individuazione e la selezione di una nuova risorsa da inserire in azienda rappresenta l'esito di un processo che si snoda in due fasi fondamentali: la definizione del fabbisogno nel piano assunzioni previsto dal budget aziendale e la successiva selezione dei candidati secondo le strategie di *sourcing* del dipartimento recruitment. Il *trait d'union* tra i due passaggi sopra descritti è rappresentato dalla definizione della *job description*: la sua importanza è strategica perché, da una parte, puntualizza i *needs* individuati nell'attività di *budgeting*, e dall'altra offre ai candidati un primo contatto con la realtà aziendale e con le caratteristiche essenziali della posizione aperta. La descrizione del ruolo per il quale si apriranno le selezioni, se svolta con accuratezza, rappresenta un'attività molto utile – *in primis* – all'azienda: il dipartimento HR, infatti, svolge in questo caso una funzione indispensabile di supporto ai *line managers* nella definizione concreta del profilo professionale ricercato e delle mansioni che la persona andrà a svolgere, determinando una possibile riorganizzazione dell'ufficio coinvolto e una differente distribuzione dei *tasks* e degli obiettivi. Se il budget aziendale è spesso definito sulla base di una programmazione pluriennale, la *job description* concretizza tali previsioni offrendo una fotografia delle esigenze attuali dell'ufficio e del ruolo che svolgerà la nuova risorsa: senza questo importante passaggio, l'azienda si ritroverebbe ad effettuare una mera attuazione del piano assunzioni senza considerare la dinamicità dei c.d. *ruoli aperti*, che vivono in un processo di continua acquisizione di competenze tecniche, sociali e digitali (Butera) e che richiedono a loro volta un sforzo continuo di riorganizzazione degli uffici.

L'altra funzione fondamentale della *job description*, invece, riguarda più strettamente il processo di selezione, in quanto essa rappresenta una vetrina per l'azienda nei canali di pubblicazione definiti dal dipartimento Recruitment. Senza una descrizione puntuale dei requisiti e del ruolo che la risorsa andrà a svolgere, i candidati non avranno la possibilità di valutare la propria compatibilità con la posizione aperta e ciò andrebbe a compromettere l'intera strategia di *talent acquisition*, oltre che a complicare le fasi preselettive che, in caso di *job description*

eccessivamente generica, riceverebbero *application* poco pertinenti con la figura professionale ricercata. Alla luce di ciò, si rende necessario **ripercorrere i punti principali che consentono la redazione di una *job description* completa per far sì che l'annuncio di lavoro sia efficace per la selezione dei candidati e, a tempo stesso, sia un'occasione per ridisegnare gli equilibri negli uffici che ospiteranno la nuova risorsa.**

Anzitutto, il metodo si rivela un alleato fondamentale affinché sia raggiunto l'obiettivo prefissato: a partire dalle esigenze fissate dal budget aziendale per un determinato anno, il primo compito del dipartimento HR è chiedersi se la figura professionale individuata sia ancora necessaria e se, rispetto al ruolo previsto, sia necessario un aggiornamento rispetto a determinati requisiti o compiti da svolgere. A tal fine, è importante che il *line manager* interessato dall'acquisizione di una nuova risorsa coinvolga il proprio team per rivedere le responsabilità e i carichi di lavoro, individuando anche quei punti deboli in termini di tempistiche o competenze sui quali il nuovo collega dovrà lavorare: si pensi, ad esempio, alla necessità di una puntuale conoscenza di un software per cui la formazione di una risorsa interna richiederebbe troppo tempo, piuttosto che all'introduzione di un nuovo progetto trasversale tra più team per il quale sarebbe necessario trovare un candidato con specifiche *soft skills* ed esperienze. Sarà altrettanto importante, a tal fine, un confronto con il responsabile formazione e sviluppo del personale affinché il nuovo ingresso sia compatibile con i piani di sviluppo eventualmente esistenti per altre risorse del team. Il processo appena descritto è denominato *job analysis* e il suo buon andamento dipenderà dal livello di collaborazione tra il dipartimento HR e il responsabile funzionale della posizione da ricoprire.

Una volta espletati tali passaggi, si avrà senz'altro più consapevolezza circa le caratteristiche della persona da individuare e si potrà procedere con la scrittura dell'annuncio di lavoro che comprende la descrizione dell'azienda e dei suoi principi e valori (c.d. *value proposition*), le modalità per fare *application* e la vera e propria *job description*, la quale a sua volta è suddivisa in tre parti: descrizione della figura professionale, principali *tasks* e responsabilità e requisiti in termini di competenze e *soft skills*. Prima di entrare nei dettagli della descrizione della posizione aperta, è fondamentale che l'annuncio di lavoro presenti una sua coerenza interna tra le informazioni sull'azienda e la *job description* anche ai fini di una politica credibile di *employer branding*, in quanto ogni annuncio di lavoro rappresenta uno strumento di comunicazione dell'azienda rivolto alle persone che cercano un lavoro. Ad esempio, un'organizzazione che vanta una cultura internazionale non può dimenticare l'importanza dei requisiti linguistici, allo stesso modo in cui un'azienda che annovera tra i suoi principi la conciliazione vita-lavoro dovrebbe specificare nella posizione aperta elementi quali la

flessibilità oraria o - se compatibile - la possibilità di lavorare in *smart working*.

Guardando ai contenuti di una *job description*, il primo elemento è dato dalla descrizione della figura professionale, che contiene le prime indicazioni necessarie al candidato per valutare una possibile candidatura. Essa, anzitutto, contiene il *job title* della posizione aperta, che dovrà essere sufficientemente chiaro e allineato ai compiti e alle responsabilità che la persona individuata dovrà svolgere. Altri contenuti fondamentali sono il dipartimento o l'area aziendale in cui sarà inserita la nuova risorsa, la tipologia contrattuale (tempo determinato o indeterminato, part-time o full time), la sede di lavoro prevista, il ruolo a cui il nuovo ingresso riporterà e una breve descrizione degli scopi e delle responsabilità.

La seconda parte di una *job description*, invece, specifica la descrizione sommaria della figura professionale specificando i principali compiti attraverso un elenco il più possibile chiaro e analitico e strutturato in modo da indicare, nei primi punti, le mansioni e le responsabilità più rilevanti. Anche in questo caso, un lavoro di redazione svolto con precisione porta a ridurre le possibili candidature poco pertinenti e a semplificare, di conseguenza, il compito del dipartimento Recruitment.

La terza parte della *job description* attiene ai requisiti richiesti per ricoprire la posizione aperte in termini di competenze, *soft skills*, esperienza lavorativa e livello di istruzione e formazione: un lavoro metodico di confronto nella fase di definizione della nuova posizione sarà indispensabile per includere requisiti utili all'azienda per il nuovo inserimento e consentirà un *brainstorming* efficace sulle attività che dovranno essere svolte, ripensate o riorganizzate. In particolare, l'ultima parte della *job description* è un riferimento fondamentale per i possibili candidati, che condizioneranno la loro *application* al rispetto dei requisiti indicati nell'annuncio di lavoro: come già evidenziato, questa parte dovrà essere in linea con i principi e i valori dell'azienda e, al tempo stesso, sarà centrale nel processo di reclutamento già nelle fasi di preselezione. A tal fine, è utile già specificare anche eventuali titoli o requisiti preferenziali ritenuti di particolare interesse: un buon consiglio può essere quello di differenziare graficamente titoli di studio richiesti, *hard skills* e *soft skills* per conferire all'annuncio di lavoro maggiore chiarezza. **E' possibile che l'azienda possa decidere di inserire un'apposita sezione riservata ai *benefits* offerti al personale dipendente, quali mensa aziendale o buoni pasto, corsi di formazione interni, auto aziendale, *smart working* piuttosto che welfare: questi elementi si rivelano strategici per l'attrattività dei talenti.**

Ai fini della redazione di una *job description*, infine, è indispensabile conoscere le norme

del CCNL applicato in azienda in materia di inquadramento: pur nella consapevolezza che non sia sempre possibile ricondurre puntualmente determinate figure professionali alle declaratorie previste dalla contrattazione collettiva, è comunque importante che il dipartimento HR trovi nel CCNL un punto di riferimento anche sugli inquadramenti contrattuali, strettamente connessi ai minimi contrattuali. In particolare, tali previsioni indicano spesso i livelli di responsabilità, autonomia operativa, specializzazione tecnica e capacità manageriale, piuttosto che una quantificazione della discrezionalità dei poteri o dell'ampiezza di deleghe conferite che costituiscono riferimenti normativi e non soltanto organizzativi. In più, i CCNL possono prevedere norme relative al passaggio di mansioni e di qualifica connesse anche al possesso di determinati titoli di studio che non possono essere trascurate; al tempo stesso, in altre discipline contrattuali anche l'orario di lavoro e le relative maggiorazioni possono dipendere dall'inquadramento contrattuale. Senza un puntuale riferimento alle disposizioni contrattuali, si corre il rischio di scrivere *job description* connesse a ruoli e professionalità che non siano allineate con le relative responsabilità e che non rispettino quella dinamica di scambio tra offerta e domanda di lavoro che è determinata dal mercato del lavoro e che trova nei CCNL un primo ineludibile riferimento. A tali conclusioni è arrivata anche la giurisprudenza che, in Cass. Civile 29 marzo 2019, n. 8910, ha ritenuto illegittimo lo svolgimento di mansioni previste dal CCNL al livello inferiore rispetto a quello di inquadramento del lavoratore, nonostante che la *job description* prevedesse all'occorrenza anche tali compiti.

In conclusione, **si può affermare che per scrivere una buona *job description* occorrono tre tasselli fondamentali e tra loro strettamente collegati: competenze gestionali nella fase di pianificazione, competenze comunicative nella fase di scrittura e una conoscenza approfondita delle norme del CCNL in materia di inquadramento del personale per una definizione puntuale della figura professionale ricercata.** Soltanto mediante un processo organizzato e accurato, infatti, sarà possibile arrivare alla pubblicazione di una *job description* che rispecchi le reali esigenze di un'azienda, che inquadri correttamente la posizione aperta nel rispetto delle norme contrattuali e che sia strategica per l'attrattività aziendale di nuovi talenti dal punto di vista dell'*employer branding*.

Lorenzo Citterio

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @CitterioLorenzo