Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE

Anna Maria Melina
Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro

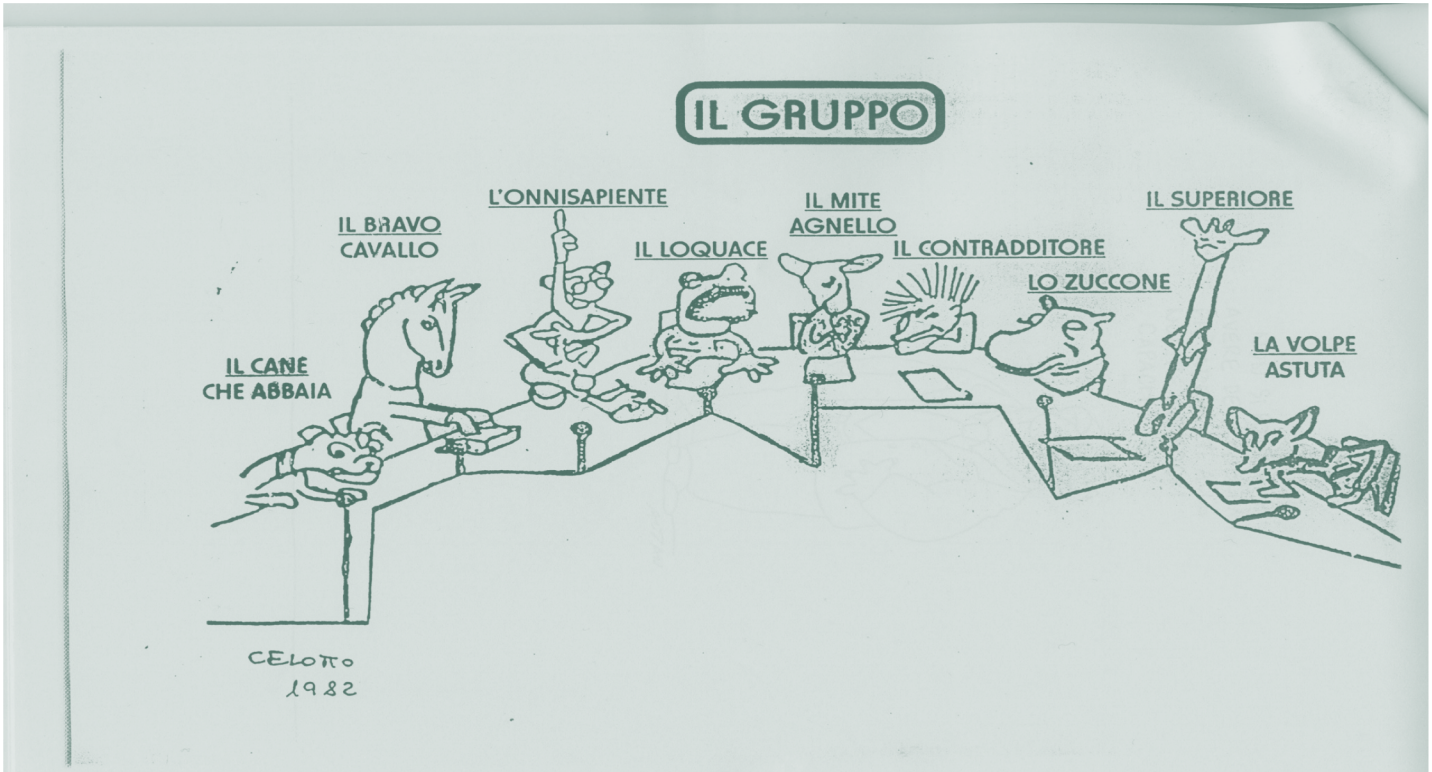
PERSONE

ELEMENTO ESSENZIALE E CRITICO DEL FUNZIONANAMENTO DI UN'ORGANIZZAZIONE

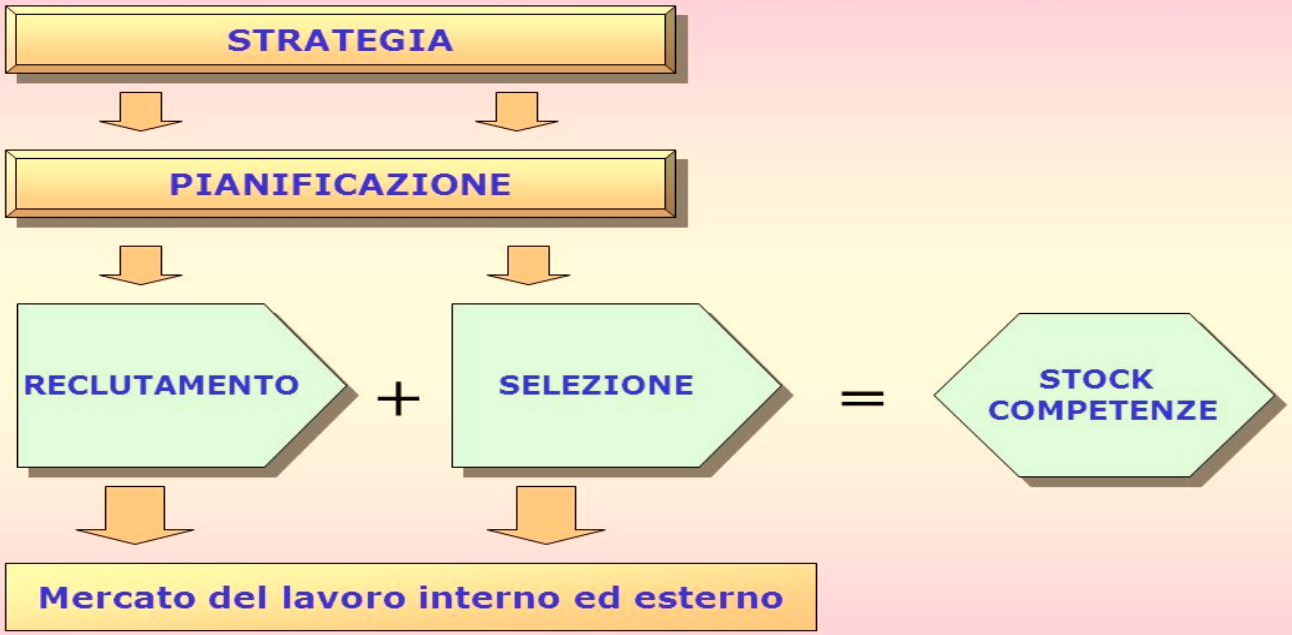
PERSONE

APPROCCIO SOGGETTIVO

APPROCCIO SISTEMICO


IL GRUPPO
IL CANE CHE ABBAIA
IL BRAVO CAVALLO
L'ONNISAPIENTE
IL LOQUACE
IL MITE AGNELLO
IL CONTRADDITORE
LO ZUCCONE
IL SUPERIORE
LA VOLPE ASTUTA
CELOTTO
1982

Gli strumenti del management: il processo di acquisizione delle risorse umane



LA PIANIFICAZIONE

Consiste nel rilevare il fabbisogno di personale necessario all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi strategici

Obiettivo principale è individuare le esigenze di risorse umane in termini:

Quantitativi
Di quante risorse necessita in futuro l'organizzazione?

Qualitativi
Di quali risorse necessita in futuro l'organizzazione?

Organico

Insieme quali-quantitativo di figure professionali di cui un'organizzazione deve dotarsi per raggiungere gli obiettivi sottesi alle loro finalità istituzionali e fornire risposte alla richiesta di prodotti/servizi proveniente dall'ambiente esterno

PERCHÉ "PIANIFICARE" LE RISORSE

- **Sostituire ruoli organizzativi "critici"**
- **Mantenere l'employability delle RU in linea con piani d'impresa**
- **Valorizzare il potenziale delle RU**
- **Dimensionare gli organici**
- **Governare la spesa per il personale**
- **Gestione delle famiglie professionali, dinamica interna, mobilità orizzontale e verticale**

Reclutamento e selezione
RECLUTAMENTO
DOMANDA
OFFERTA
SELEZIONE
ESIGENZE DELL'AZIENDA
PERSONE GIUSTE

IL RECLUTAMENTO DELLE RISORSE UMANE

Il reclutamento consiste nell'insieme di attività messe in atto dall'organizzazione per:

- Esprimere la propria domanda di lavoro
- Attivare l'offerta potenziale di lavoro

LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Per disporre di un profilo accurato è necessario coniugare due dimensioni distinte ma fortemente integrate:

- **Job description**: riguarda le caratteristiche della posizione

- **Person specification**: identifica le competenze e i requisiti personali necessari per coprire al meglio tale posizione

LA SCELTA DEL MERCATO

Definito il profilo di riferimento il passo successivo consiste nell'attivare concretamente la ricerca. L'identificazione del mercato di riferimento diventa quindi la scelta prioritaria

- Il ricorso al **mercato interno**, ovvero a risorse che sono già inserite nell'organizzazione in ruoli diversi da quello vacante, avviene attraverso interventi di **mobilità** o mediante l'attivazione di **job posting**

- Il reclutamento attraverso il **mercato esterno** si avvale di una molteplicità di strumenti tra i quali i più efficaci sono : l'**autocandidatura**, il **passaparola**, il ricorso ad **inserzioni** su organi di stampa o on-line.

LA RICERCA DEI CANDIDATI

- **Ricerca interna**

✓ Vantaggi – si tratta di risorse già conosciute e che già conoscono l'azienda

✓ Svantaggi – non necessariamente il cambiamento di ruolo potrebbe essere adatto a loro

- **Ricerca esterna**

✓ Vantaggi – risorse nuove possono portare contributi innovativi

✓ Svantaggi – tempi e costi di selezione/inserimento

LA SELEZIONE

«La selezione si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili a entrare in contatto con l'organizzazione»

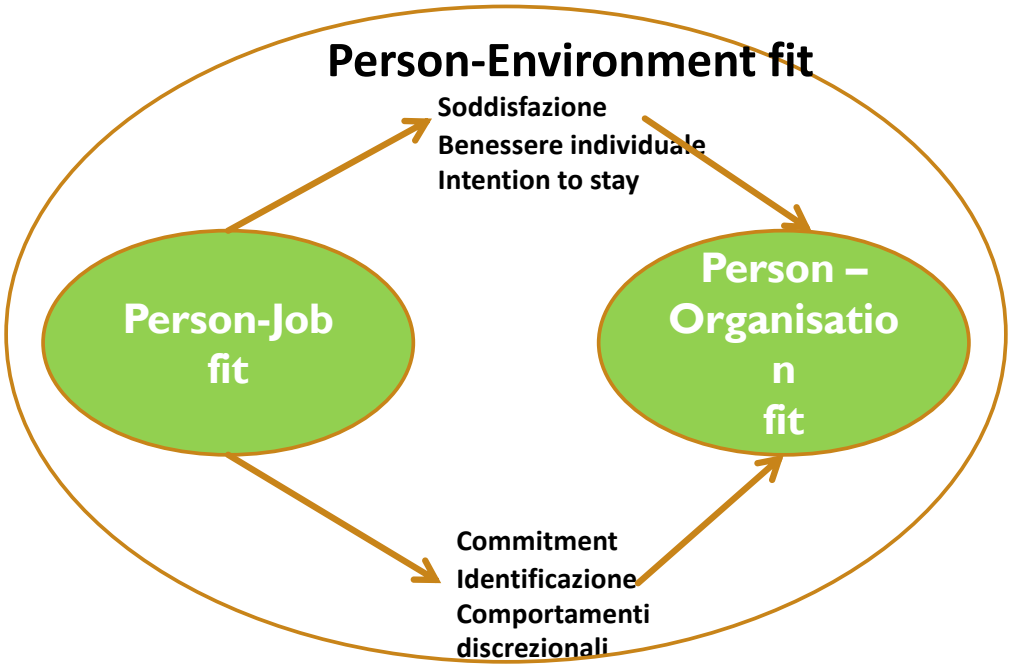
SCEGLIERE LE PERSONE ATTRAVERSO LA SELEZIONE

La sintonia tra persona e organizzazione viene definita person-environment fit (P-E fit) e si compone di due dimensioni:

- **Person-job fit (P-J fit)** tiene conto dell'allineamento sia tra il contenuto del lavoro e le qualità/caratteristiche del candidato

- **Person-Organisation fit (P-O)** tiene conto della sintonia tra la persona e l'organizzazione nel suo insieme, in particolare della condivisione dei valori e della cultura aziendale.

PERSON-ENVIRONMENT FIT



Gabrielli, Profili, Organizzazione e gestione delle risorse umane, 2016

GLI STRUMENTI DELLA SELEZIONE

COLLOQUIO

TEST

ASSESSMEN
T CENTRE

L'EFFICACIA DEGLI STRUMENTI

- **Affidabilità.** Si riferisce in particolare alla coerenza dello strumento con l'oggetto misurato, ossia alla capacità di escludere errori dovuti a disturbi casuali

- **Validità.** Si misura sulla base della capacità dello strumento di individuare il candidato migliore avendo come parametro i punteggi ottenuti in fase di selezione e le misure relative alla prestazione lavorativa realmente offerta

- **Sensibilità.** Indica la capacità dello strumento di discriminare tra candidati che presentano elevate similitudini

- **Economicità.** Si riferisce ai costi dello strumento in sé e di quelli connessi alla sua applicazione, quali ad esempio la formazione da impartire ai selezionatori

- **Praticità.** Indica il livello di complessità insito nell'adozione dello strumento e la sua flessibilità ad adeguarsi a contesti diversi

IL COLLOQUIO

- Favorisce l'avvio di una relazione tra le due parti e crea le condizioni per uno scambio "a due vie" attraverso il quale è possibile ridurre **l'asimmetria informativa** che accomuna entrambe le parti coinvolte

- Rappresenta quindi il **setting** più consono per un confronto diretto e serrato attraverso il quale attenuare l'incertezza che inevitabilmente accompagna una scelta sempre rischiosa

L'INTERVISTA STRUTTURATA

- **Interviste situazionali**. In questa tipologia di interviste viene chiesto al candidato di descrivere il proprio comportamento in diverse ipotetiche situazioni. Questo approccio si basa sulla convinzione che le intenzioni rappresentino dei validi predittori del comportamento

- Un altro approccio di interviste strutturate si focalizza su **eventi passati** avvenuti nel corso dell'esperienza lavorativa del candidato la cui risoluzione possa offrire spunti di interesse in termini di comportamento futuro

TEST

- **Test di abilità cognitiva** forniscono indicazioni sulle abilità intellettuali, sia in termini di intelligenza generale (QI), sia di specifiche abilità numeriche, verbali o di ragionamento astratto. Sono piuttosto semplici da amministrare e da validare, benché sia comunque sempre necessario una formazione specifica da parte dell'esaminatore

- **Test di personalità** consentono di acquisire elementi sulla generale disposizione di una persona a mettere in atto determinati comportamenti in situazioni o contesti particolari.

Il test più diffuso è il Big Five, che individua cinque tratti fondamentali sui quali "misurare" le inclinazioni e gli orientamenti individuali

ASSESSMENT CENTRE

Il termine **Assessment Centre** si riferisce non ad un singolo strumento di selezione bensì ad una metodologia che consente di valutare più candidati contemporaneamente rispetto a competenze specifiche o a generiche abilità relazionali attraverso l'uso congiunto di un insieme articolato di prove.

- **Esercizi "in-basket"** (o "in-tray"): strumento efficace per valutare le capacità di problem solving, di pianificazione e di delega dei candidati. L'intento è cogliere le strategie messe in campo dai singoli candidati in situazioni fortemente stressanti

- **Discussioni di gruppo senza leader:** consentono al team di valutatori di verificare come i candidati pervengono alla risoluzione di un determinato problema all'interno di un tempo definito

- **Role play:** ai candidati viene chiesto di "vestire i panni" di un ruolo specifico, che può essere di un manager, di un consulente o di un cliente e di partecipare alla simulazione mettendo in atto i comportamenti che ciascuno ritiene più consoni al ruolo assegnato

Strumenti di selezione e criteri di valutazione

	AFFIDABILITA'	VALIDITA'	SENSIBILITA'	ECONOMICITA'	PRATICITA'
Intervista non strutturata	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Alta
Intervista strutturata	Alta	Alta	Alta	Alta	Bassa
Test cognitivi	Alta	Media	Bassa	Media	Alta
Test di personalità	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Assessment centre	Alta	Alta	Alta	Alta	Bassa

Gabrielli, Profili, Organizzazione e gestione delle risorse umane, 2016

IL CONTRATTO PSICOLOGICO

- **L'*employement agreement*** si riferisce all'insieme di condizioni economiche, comportamentali e morali che vincolano le due parti e sanciscono la relazione di lavoro
- Le transazioni di lavoro sono governate, infatti, oltre che dalla dimensione di scambio e di potere anche dalla dimensione della condivisione. L'azienda per ottenere un comportamento atteso può far leva non solo sulla componente economica o sull'autorità ma anche sulla componente psicologica ed emotiva delle persone
- La componente tacita del contratto rappresenta un fattore in grado di influenzare ed orientare il comportamento individuale

IL CONTRATTO PSICOLOGICO

Interviene a colmare gli spazi bianchi lasciati dal contratto formale e rappresenta un modello mentale che comprende le credenze consapevoli riguardanti gli obblighi reciproci tra l'individuo e l'organizzazione

VECCHIO E NUOVO CONTRATTO

	Vecchio contratto	Nuovo contratto
Organizzazione	Sicurezza del posto di lavo Sicurezza economica Avanzamenti di carriera	Opportunità di accrescere le proprie competenze Diversificazione delle esperi Maggiore considerazione dei progetti individuali
Persona	Fedeltà all'azienda Conformità alle richieste/Ridotta autonomia Disponibilità/sacrificio	Engagement Autonomia Proattività

L'INSERIMENTO IN AZIENDA

Il processo di inserimento ha quindi l'obiettivo di favorire l'acquisizione di consapevolezza da parte del neoassunto rispetto a tre dimensioni chiave:

- il modo in cui le competenze individuali verranno valorizzate e utilizzate dall'organizzazione
- le aspettative in termini di *task performance* che l'organizzazione ha nei confronti del ruolo che la persona è chiamata a ricoprire
- le aspettative dell'organizzazione in termini di comportamenti e atteggiamenti che vanno oltre lo specifico task richiesto

Le criticità della gestione del personale negli enti non profit

Le imprese non profit svolgono soprattutto servizi terziari. Questa tipologia d'attività comporta la creazione d'innumerevoli relazioni tra coloro che sono incaricati di svolgerle e l'utente finale. La creazione di una relazione tra soggetti erogatori e utenti determina che la qualità percepita sia fortemente influenzata dall'esito di tale relazione: le motivazioni, le abilità, le competenze, l'atteggiamento, la cortesia, la professionalità con cui gli individui operano comportano, in maniera quasi indipendente dalle strutture dell'azienda, il risultato. La risorsa umana è quindi l'aspetto più rilevante per la determinazione del risultato aziendale.

Le criticità della gestione del personale negli enti non profit

L'alto contenuto professionale dei servizi erogati. Ne scaturisce la necessità di adottare strutture che privilegino la condivisione del sapere e la professionalità, piuttosto che le relazioni gerarchiche, pur garantendo un'efficiente erogazione dei servizi. In particolare, la conseguenza dell'elevata professionalizzazione è la necessità di conciliare la cultura professionale, basata sull'ottimizzazione del singolo intervento, con la cultura manageriale, che persegue la verifica dei risultati e la comparazione degli stessi in un ambito d'equilibrio generale dell'organizzazione.

Le criticità della gestione del personale negli enti non profit

Un terzo fattore è la compresenza di personale appartenente a categorie differenti. Le aziende non profit si trovano a dover gestire sia personale dipendente, sia personale volontario (oltre ad altre categorie di personale come obiettori, tirocinanti, …), assicurandosi che le differenti componenti collaborino per il successo dell'organizzazione.

...

Le organizzazioni non profit sono create per raggiungere uno scopo sociale, basandosi sulla condivisione tra gli associati di valori comuni. L'azienda non profit si presenta come ad alto contenuto valoriale, proponendo la necessità di instaurare un forte senso d'appartenenza e di condivisione tra quanti vi operano.

...

Un altro elemento da considerare è la specificità delle aziende non profit che presentano una forte dipendenza e permeabilità tra coloro che esercitano il governo dell'azienda e coloro che operano nell'organizzazione. Il sistema di governance è espresso, in molti casi, dal personale, con la conseguente necessità della direzione di fornire informazioni circa la gestione aziendale, coinvolgendolo nella scelta delle linee strategiche sia al fine di ottenerne legittimazione e consenso, sia per motivarlo all'implementazione operativa di quanto determinato.

...

In ultimo si pensi alla criticità del personale volontario, ampiamente impiegato dal settore non profit, che presenta caratteristiche gestionali proprie sia in merito alla totale assenza dei processi operativi legati al sistema retributivo, sia per il differente peso che alcune variabili, si consideri quella motivazionale, acquistano. Si pensi, a questo proposito alla difficoltà di legare il volontario all'organizzazione venendo meno la leva retributiva, tradizionalmente considerata basilare, e alla conseguente rilevanza della percezione che il volontario ha della propria mansione all'interno dell'economia dell'organizzazione. Le esigenze introdotte dalla gratuità della prestazione dovranno poi essere gestite in modo da evitare conflitti con i processi di *reclutamento, selezione, carriera e valutazione* propri di un'azienda e in quanto tali necessariamente impostati all'ottenimento dell'efficacia e dell'efficienza aziendale

Grazie…

amelina@unicz.it