



## **L'ACQUISIZIONE DELLE PERSONE IN AZIENDA**

**A cura della dott.ssa Alessandra Giurranna**

Il processo di acquisizione delle persone in azienda si sviluppa attraverso 5 fasi:

1. la pianificazione;
2. il reclutamento;
3. la selezione;
4. l'assunzione;
5. l'accoglimento e l'inserimento.

### **1. LA PIANIFICAZIONE**

Pianificare significa prevedere, in termini qualitativi e quantitativi, la necessità di personale, significa analizzare quali risorse sono presenti in azienda rispetto a quelle che servono realmente e come si presenta l'offerta dall'esterno. Tutto ciò permette di stilare un inventario interno ed una mappa del mercato del lavoro che consenta continuamente di poter realizzare il continuo ed efficace adeguamento delle persone e favorire la loro corretta collocazione nell'organizzazione aziendale ottimizzando il proprio contributo professionale.

### **2. IL RECLUTAMENTO.**

Consiste nell'attività continua e costante di ricerca di persone in numero e qualità tali da soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale e di rinnovamento delle risorse umane.

Prima di rendere operativo il reclutamento però, occorre dapprima chiarire e precisare i profili professionali da ricercare individuando i job requirement della posizione o del ruolo, cioè i requisiti e le caratteristiche richiesti dal lavoro e necessari per ricoprire adeguatamente la posizione o il ruolo espressi in termini di specifiche competenze di tipo professionale, manageriale e personale.

#### **2.1. IL CURRICULUM.**

Rappresenta il passaggio dalla fase di reclutamento a quella di selezione, proprio perché, essendo una più puntuale presentazione della persona permette di fare un'analisi delle caratteristiche dei candidati valutandoli sulla sequenza e la descrizione degli avvenimenti più importanti della loro vita e carriera, ma anche sul modo in cui viene compilato il curriculum stesso, esaminando la sua completezza, la concisione, l'originalità, la chiarezza, l'impostazione, l'orientamento al lavoro ecc.

È sul curriculum che viene attuata la prima selezione che riduce il numero dei candidati per le successive fasi di selezione vera e propria.

### **3. LA SELEZIONE**

L'obiettivo della selezione è quello di individuare i soggetti che, per le competenze possedute, sembrano essere i più adatti a svolgere il lavoro a cui si intende avviarli.

Vi sono diverse metodologie di selezione, tra le più importanti ricordiamo: il concorso, la selezione individuale e quella di gruppo. In funzione degli obiettivi della selezione, queste metodologie possono essere usate singolarmente o essere integrate fra loro.

**IL CONCORSO:** seleziona con imparzialità grandi numeri di candidati in tempi ridotti, anche se non permette di verificare le motivazioni, gli atteggiamenti, le aspettative e i bisogni del candidato stesso.

**LA SELEZIONE INDIVIDUALE:** cerca di valutare l'idoneità di una persona relativamente ad una certa posizione. Normalmente prevede due colloqui, uno più generale ed uno più tecnico e, nel caso si voglia approfondire la conoscenza per capire se il candidato possiede quei tratti di personalità ritenuti necessari e utili a ricoprire un certo ruolo, ci si può avvalere di ulteriori strumenti valutativi quali test psicoattitudinali, di professionalità, gestiti da esperti qualificati. Attenzione però, gli eventuali test usati nel processo di selezione debbono servire ad uno scopo ben definito, chiarendo a cosa mirano e qual è il loro ruolo nella decisione di assunzione.

L'intervista a cui viene sottoposto il candidato deve essere di tipo professionale, nella quale entrambe le parti si scambiano informazioni utili. Essa non può cominciare se prima l'intervistatore non ha una chiara conoscenza delle responsabilità della posizione vacante e un'idea del tipo di persona necessario per presidiarla.

Durante il colloquio, l'intervistatore porrà domande focalizzate sulla mansione che sollecitino il candidato a rispondere con spontaneità e franchezza, ma cercherà anche di metterlo in difficoltà per capire come si comporta in determinati momenti e quali sono le sue vere intenzioni ed obiettivi.

Qui di seguito abbiamo selezionato delle domande a cui potreste essere chiamati a rispondere in un vostro futuro colloquio, abbinare ad alcune possibili risposte per non farvi trovare impreparati.

#### **Mi parli di se stesso.**

Parli di quattro periodi della sua vita: i primi anni, gli studi, le esperienze di lavoro e quello che è successo negli ultimi tempi.

#### **Cosa ci può offrire?**

Cerchi di avere qualche informazione della posizione che hanno in mente prima di rispondere. Poi potrà riferire alcune delle esperienze passate in cui è riuscito a risolvere problemi analoghi a quelli del potenziale datore di lavoro.

#### **Quali sono le sue ambizioni per il futuro?**

Sottolinei il suo desiderio di concentrarsi su una buona esecuzione del primo incarico, e la convinzione che così facendo si sistemerà da solo. Non dia l'impressione che non ha alcuna ambizione da avanzare, ma eviti dichiarazioni poco realistiche, o che possano suonare di minaccia a qualcuno attualmente in carica.

#### **Perché vuole lavorare con noi?**

Dica che, dallo studio della loro azienda, ha l'impressione che molte delle attività e dei problemi siano del tipo che le fornirebbe l'occasione per dare un contributo significativo, grazie alle capacità acquisite e alle precedenti esperienze. Se può, esteri anche la sua ammirazione per la loro azienda e spieghi cos'è che in essa le attira.

#### **Riesce a tenere testa alla pressione del lavoro, alle scadenze?**

Me la cavo. E' cosa normale negli affari.

#### **Non le sembra di avere un'esperienza e delle capacità che eccedano i limiti della posizione che stiamo discutendo?**

Un'azienda decisa ha bisogno di gente decisa, con l'esperienza giusta per affrontare i problemi correnti. Spieghi che il suo interesse nella loro azienda è di lungo termine, e che è disposto a scommettere che le sue realizzazioni nel primo anno o due condurranno poi a delle opportunità di avanzamento.

Questo tipo di selezione ha costi modulabili, tempi ridotti e permette di chiarire aspetti personali e professionali, anche se presenta un punto debole, quello di basarsi sul colloquio che, apparentemente può sembrare uno strumento facile, ma che in realtà accentua la falsità della situazione di selezione e produce modeste probabilità di confronto fra più candidature.

**LA SELEZIONE DI GRUPPO** (o assessment center): si osserva il valutato mentre opera oggettivamente in situazioni specificamente progettate per simulare problemi, relazioni e attività direttamente riferibili a quelle richieste dalla posizione di inserimento. I candidati, a gruppi di 6-8 sono sottoposti a un insieme di prove, individuali o di gruppo, e vengono valutati contemporaneamente da 3-4 osservatori ognuno dei quali produce un giudizio individuale giungendo successivamente ad una valutazione di gruppo.

I vantaggi sono quelli di diminuire l'incidenza della soggettività dei valutatori, migliorando la qualità diagnostica e predittiva, ma al tempo stesso richiede un più elevato impegno organizzativo, logistico e di risorse di struttura interne ed esterne.

#### **4. L'ASSUNZIONE**

Una volta che l'azienda ha scelto le persone da acquisire, procede alla loro assunzione instaurando un rapporto di lavoro subordinato che si formalizza con la stipula del contratto giuridico.

In base a questo contratto due soggetti si scambiano la promessa di prestazioni corrispettive che sono, da parte dell'individuo verso l'impresa, quella di prestare il lavoro richiesto e, da parte dell'impresa nei confronti dell'individuo, quella di corrispondere la retribuzione pattuita.

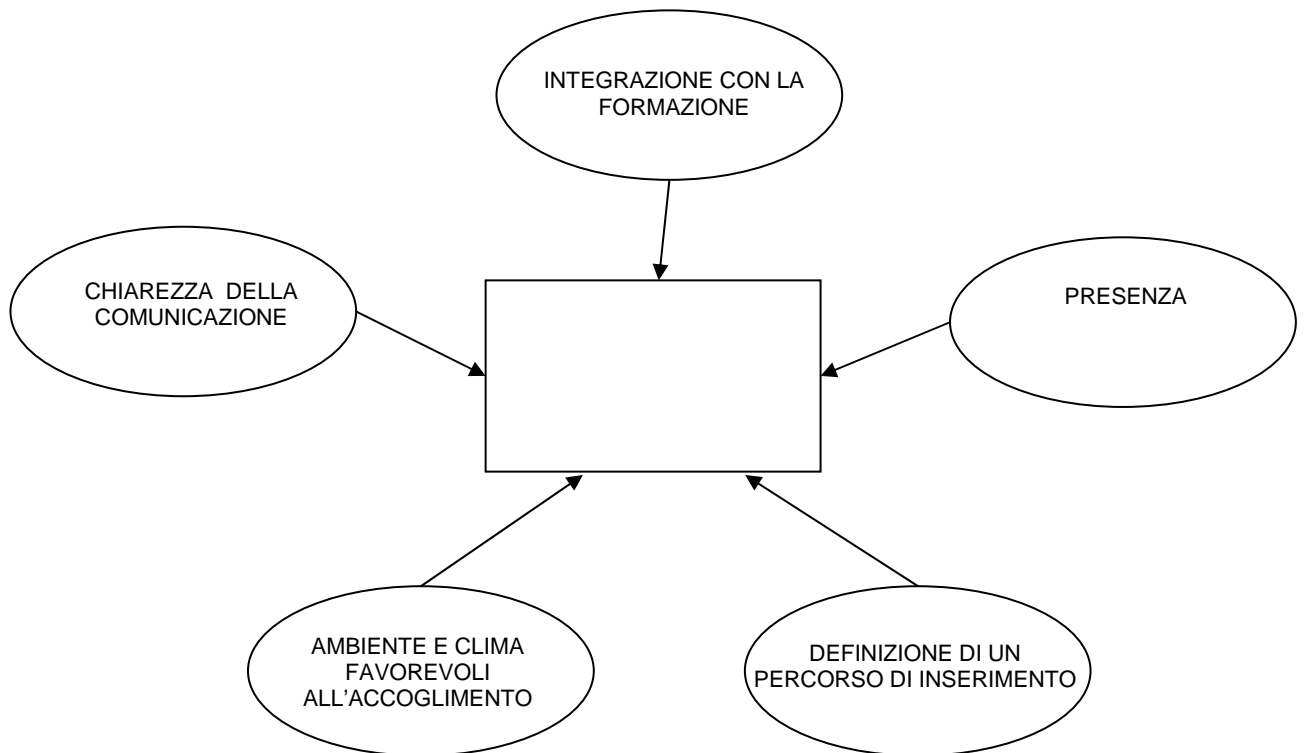
Bisogna tenere presente però che nel rapporto tra persona e azienda, non è importante solo il contratto di natura giuridica, ma anche quello di natura psicologica. Il contratto psicologico rappresenta un patto spesso implicito fra individuo, collettività e impresa indicando l'insieme di idee, di aspettative e di convincimenti circa lo scambio atteso di fatto nel lavoro.

#### **5. L'ACCOGLIMENTO E L'INSERIMENTO**

L'accoglimento è l'insieme delle iniziative e delle procedure formali programmate nei primi giorni di lavoro per fornire al nuovo dipendente tutte le informazioni utili per meglio conoscere l'azienda in cui sta entrando, l'unità e il lavoro cui è destinato, i suoi diritti e i suoi doveri.

L' inserimento è normalmente realizzato dal capo diretto o da colleghi anziani a questi delegati e assume forme diverse a seconda del livello e delle funzioni che la persona è chiamata a svolgere. Perché si realizzi un accoglimento ed un inserimento positivi, la qualità della relazione fra capo e neoassunto deve acquistare notevole importanza ed essere curata fin da subito (vedi fig. 1).

Figura 1- Condizioni per un inserimento positivo.



Alessandra Giurranna: dottore in psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Cultrice della materia di psicologia del lavoro e delle organizzazioni tenuto dal prof. G. Vercelli, presso SUISM, aa. 2004-2005.