

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di organizzazione aziendale

LA GESTIONE DEL TALENTO

Relatore

Prof. Maurizio Decastri

Candidato

Daniele Fiorentini

Matr. 165311

Anno accademico 2013/2014

A mia madre e mio padre,
alla mia famiglia,
a chi ha sempre creduto in me.

INDICE

<u>Introduzione</u>	5
----------------------------------	---

PRIMA PARTE - Pillole di teoria

Capitolo 1

-Le principali configurazioni di base della macrostruttura organizzativa.....	9
1.1 a macrostruttura elementare.....	10
1.2 la macrostruttura funzionale.....	11
1.3 le macrostrutture funzionali modificate.....	13
1. per prodotto.....	13
2. per progetto.....	15
1.4 la macrostruttura a matrice.....	17
1.5 la macrostruttura multidivisionale.....	19

Capitolo 2

-Processi di selezione e gestione delle risorse umane.....	22
2.1 Descrizione della posizione e delle mansioni.....	23
2.2 Reclutamento e selezione del personale.....	25
2.3 Formazione e sviluppo.....	27
2.4 Valutazione delle prestazioni.....	29
2.5 Il sistema di ricompensa.....	30

Capitolo 3

-I gruppi di lavoro.....	32
3.1 Cos'è un team?.....	33
3.2 Team ad alte performance.....	35
3.3 I fattori che influiscono sull'efficacia di un team.....	37
3.4 Le fasi di crescita di un gruppo di lavoro.....	39
3.5 I conflitti all'interno di un gruppo.....	40

SECONDA PARTE - Dalla teoria alla pratica

Capitolo 4

-Studio di una società di consulenza, la struttura e il modello organizzativo.....	44
4.1 Il modello organizzativo, burocrazia e adhocrazia a confronto.....	45
4.2 La struttura organizzativa.....	50

Capitolo 5

-I processi di selezione e gestione del personale.....	53
5.1 Reclutamento e selezione.....	54
5.2 Formazione.....	60
5.3 I percorsi di carriera.....	64

<u>Conclusioni</u>	67
---------------------------------	----

<u>Bibliografia</u>	68
----------------------------------	----

INTRODUZIONE

Questo studio si pone l'obiettivo di analizzare l'importanza che le risorse umane rivestono nell'ambiente aziendale, evidenziandone la capacità di creare e sostenere un vantaggio competitivo.

In un mercato sempre più concorrenziale e globalizzato, le imprese devono affidarsi a risorse uniche, inimitabili e distintive, per poter far emergere e mantenere la propria posizione sul mercato.

Che cosa è più unico, raro e inimitabile delle risorse umane?

La risorsa umana, o meglio, il talento, è il fattore unico, distintivo, inimitabile, imprescindibile per lo sviluppo di un'impresa. Imprese e managers mostrano un crescente interesse per lo studio della gestione del capitale umano, al fine di individuare un metodo empirico in grado di ricercare, sfruttare, potenziare e valorizzare al meglio la risorsa del talento.

La gestione delle risorse umane e della forza lavoro rappresenta anche una delle voci più consistenti delle spese operative aziendali. Questo fattore rischia di rappresentare un forte ostacolo che potrebbe superficialmente indurre alla convinzione che le risorse umane siano un costo da minimizzare.

Il passaggio evolutivo necessario è un cambio di prospettiva: le risorse umane non vanno considerate un costo ma un'opportunità.

In un mercato altamente tecnologico ed automatizzato, in cui le forme di vantaggio competitivo, quali le tecnologie e le economie di scala, sono sempre più diffuse e facilmente imitabili, le risorse umane rappresentano una concreta opportunità su cui occorre necessariamente investire.

Diversamente da quanto accade per le tecnologie, non è facile cogliere dall'esterno le strutture organizzative, le modalità di gestione e i processi formativi con cui i managers gestiscono la forza lavoro all'interno del proprio apparato aziendale. Aziende che investono sul talento in maniera concreta possono godere, quindi, di una risorsa immateriale invisibile che crea valore nel momento in cui è pienamente incorporata nel processo organizzativo aziendale.

Con questo lavoro ho cercato di definire il ruolo che le risorse umane rivestono in un'azienda e, in particolare, sottolineando quanto la programmazione di interventi di formazione mirati, appositamente pensati e costruiti per soddisfare specifiche esigenze formative, costituisca una leva da azionare, al fine di raggiungere e mantenere un successo aziendale sostenibile nel tempo.

L'analisi della gestione del talento come fattore di vantaggio competitivo, viene affrontata in questo studio secondo il seguente itinerario:

Il lavoro è diviso in due parti. Una prima parte teorica metterà in evidenza come l'assetto organizzativo aziendale possa influenzare la modalità di gestione delle risorse umane, lasciando più o meno spazio all'espressione del talento. In particolare, verranno analizzate le principali configurazioni delle macrostrutture organizzative. Nel capitolo successivo si descriveranno tutti i procedimenti posti in essere per attuare il reclutamento, la selezione, la formazione, la gestione, la valutazione e il mantenimento del talento all'interno dell'azienda. Nel terzo capitolo si tratterà dei gruppi di lavoro, quale forma di espressione e valorizzazione del talento. In particolare, si approfondiranno i fattori di successo, le fasi di sviluppo e la cause dei conflitti all'interno dei gruppi di lavoro.

Seguirà una seconda parte, in cui ho analizzato personalmente la struttura ed il funzionamento di un'importante società di consulenza tramite una serie di incontri ed interviste. Ho diviso questa parte del lavoro in due capitoli. Nel quarto capitolo mi sono soffermato sulla struttura e sul modello che caratterizzano la società in esame; in particolare, ho effettuato un breve confronto fra i modelli organizzativi di Weber e di Mintzberg (burocrazia vs adocrazia). Nel quinto ed ultimo capitolo ho analizzato i processi posti in essere in materia di reclutamento, selezione,

formazione e sviluppo del personale. Nel dettaglio, ho analizzato i comportamenti, i ruoli e i percorsi di carriera previsti all' interno della società in analisi.

PRIMA PARTE

Pillole di teoria

Capitolo 1

Le principali configurazioni di base della struttura organizzativa

Nonostante gli studi e le ricerche di eminenti pensatori, possiamo dire con certezza che attualmente non esiste una tipologia di struttura organizzativa aziendale perfetta e valida per ogni tipo d'impresa. La forma di organizzazione interna e di approccio verso l'esterno dipendono da molti fattori e, non ultimo, da una visione strategica d'impresa.

Da qui deriva una serie variegata di tipologie organizzative che possono dar luogo ad un'infinità di modelli organizzativi attraverso l'ibridazione di fattori costitutivi di ciascuna tipologia.

La struttura organizzativa aziendale può essere studiata a livello:

- di macrostruttura: essa concerne l'organizzazione dell'azienda nelle direzioni intermedie
- di mesostruttura: essa concerne l'articolazione interna delle direzioni intermedie
- di microstruttura: essa concerne l'articolazione interna delle unità operative

Particolarmente rilevante è la macrostruttura, in relazione alla quale sono individuabili schemi tipici.

La notevole varietà di assetti organizzativi presente nella realtà delle imprese può essere ricondotta a configurazioni di base. Le principali configurazioni di struttura organizzativa sono:

- La struttura elementare
- La struttura funzionale
- La struttura funzionale modificata
- La struttura a matrice

- La struttura multidivisionale

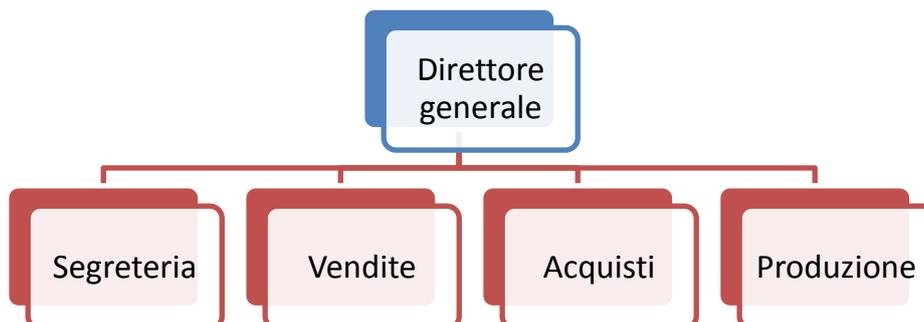
1.1 La macrostruttura elementare

La macrostruttura elementare è lo schema adeguato per le aziende con combinazioni produttive semplici (Chandler, 1962, tr, it, 1976; Scott, 1971; Mintzberg, 1985, p.38; Pellicelli, 1978, pp. 48-52): limitate dimensioni, una sola linea di prodotti destinata ad un insieme omogeneo di clienti, netta dominanza della funzione di trasformazione tecnica o della funzione commerciale.

Le caratteristiche di tale struttura sono:

- Due livelli di organi gerarchici:
 - l'alta direzione
 - le unità operative
- Organi di staff limitati o assenti
- Decentramento limitato o assente
- Lavoro diviso secondo il criterio delle tecniche

È questo lo schema tipico delle piccole organizzazioni, in particolare delle piccole imprese o delle imprese familiari, dirette personalmente dal proprietario-imprenditore. In questo tipo di struttura la valorizzazione del talento è molto limitata, in quanto l'intero potere gestorio e direzionale è nelle mani di una sola persona con competenze profonde limitatamente al core business dell'azienda. Non vi sono specifiche tecniche di selezione, valutazione o sviluppo del personale. Ci si concentra soprattutto sull'analisi dei contributi forniti dai dipendenti all'azienda.



1.2 La macrostruttura funzionale

Nella struttura funzionale, quella più comunemente applicata, l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività.

Le caratteristiche di tale struttura sono:

- La presenza di almeno tre livelli di organi gerarchici:
 - l'alta direzione
 - gli organi direttivi
 - le unità operative
- Organi di staff spesso presenti
- Decentramento selettivo verso le direzioni di funzione
- Organi direttivi specializzati secondo il criterio della tecnica

Questo tipo di struttura è frequente nelle aziende integrate verticalmente che realizzano prodotti o servizi omogenei, servendo mercati con caratteristiche simili, dove l'efficienza è un fattore competitivo importante.

Il principale vantaggio di queste strutture è la possibilità di raggiungere elevati fattori di efficienza locale, ovvero di ottenere una elevata specializzazione nei ruoli e, pertanto, una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione, grazie ad un'organizzazione altamente formalizzata; le decisioni rimangono formalmente accentrate negli organi più alti della gerarchia, mentre gli organi direttivi di funzione hanno un raggio di azione limitato dalle linee guida dell'alta direzione mediante sistemi formali di programmazione e controllo.

Per contro, il principale svantaggio è il rischio che ogni funzione possa operare come se fosse un'azienda a sé stante, spesso con la relativa conseguenza di scarso coordinamento rispetto alle altre e con la difficoltà di perseguire obiettivi comuni. Questo accade proprio perché le funzioni presentano una forte tendenza specialistica.

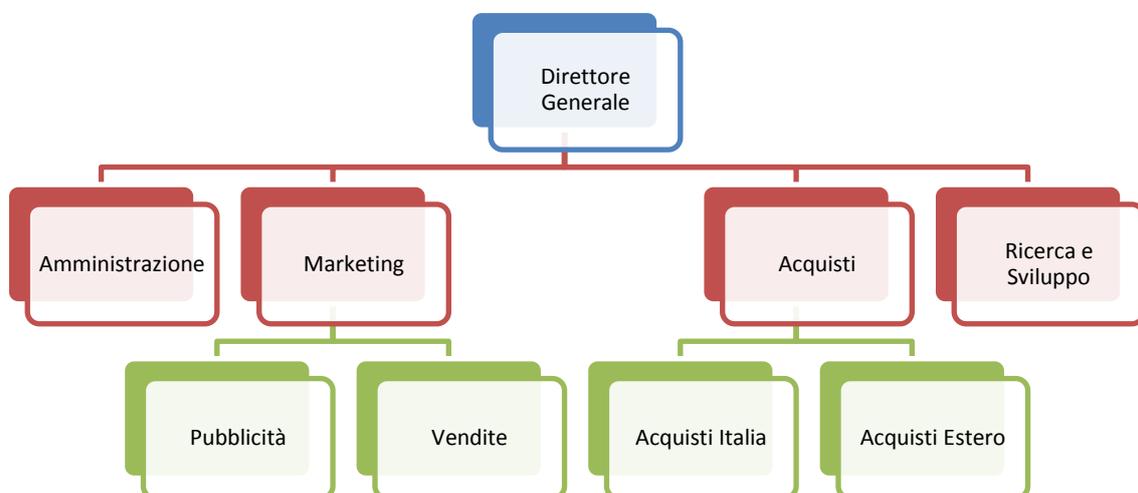
Per risolvere tali possibili problemi organizzativi e coordinare le funzioni, risultano fondamentali i seguenti strumenti di ordinamento (Galbraith 1977, pp. 70-79; Lawrence, Lorsch 1967):

1. Strumenti impersonali:
 - Regole e procedure
 - Processi di programmazione

2. Strumenti personali:
 - Risoluzione dei contrasti spettante ai livelli gerarchici superiori
 - Unità organizzative di coordinamento

3. Strumenti di gruppo:
 - Gruppi di lavoro temporanei
 - Gruppi di lavoro permanenti

Risulta evidente l'alto carico di lavoro spettante al vertice dell'impresa, impegnata nella risoluzione dei conflitti e nel coordinamento fra funzioni. Emerge che tale macrostruttura si rivela particolarmente inadatta a supportare strategie di diversificazione, dati i seguenti limiti di tale struttura: la tendenziale lentezza delle comunicazioni interne, la difficoltà a fronteggiare la variabilità ambientale e tecnologica, la tendenza a far sì che gli attori organizzativi assumano sotto-obiettivi organizzativi (limitati alla loro funzione), perdendo di vista l'obiettivo globale (solo l'alta direzione è in grado di vedere l'organizzazione nel suo insieme) e la fluidità dei processi.



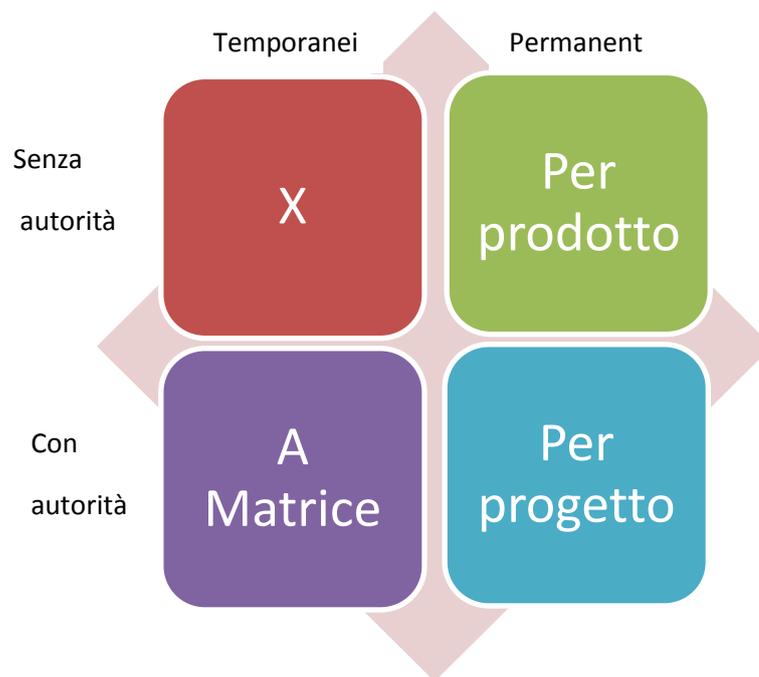
1.3 Le macrostrutture funzionali modificate

La macrostruttura funzionale modificata è un'evoluzione della struttura funzionale che permette di gestire strategie di ampliamento e diversificazione mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale.

E' possibile ricorrere a modelli di struttura che, pur conservando la loro specializzazione funzionale, consentono di gestire altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale (Decastri, 2011, pp. 196-197).

Tali organi, che realizzano l'integrazione orizzontale, possono essere:

- Temporanei o permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

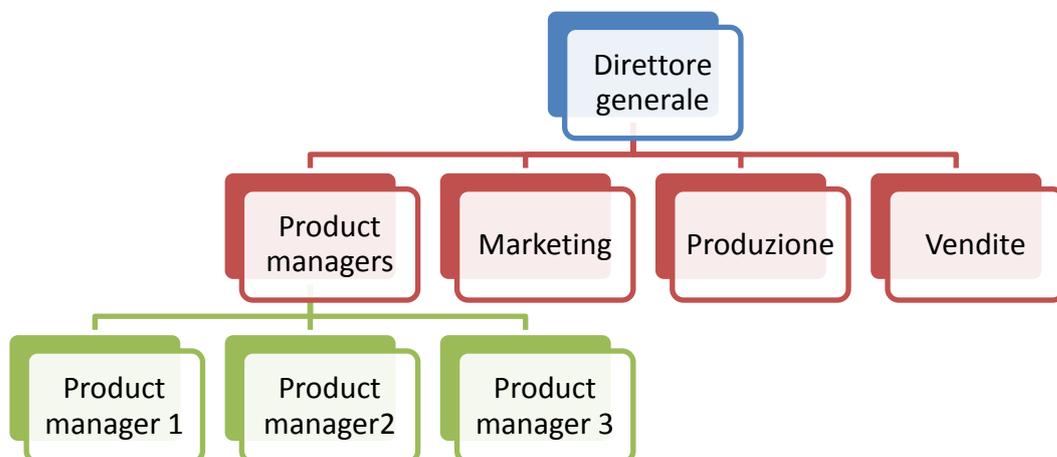


La struttura modificata per prodotto incarica dei direttori funzionali di gestire singole fasi del processo produttivo, al fine di coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee. Sono organi permanenti e non dotati di autorità gerarchica.

Il Product Manager è colui che gestisce un prodotto o una linea di prodotti, coordinandone tutte le fasi, dalla progettazione alla vendita; lavora generalmente all'interno della struttura aziendale, all'interno della

divisione marketing. Il product manager deve essere selezionato molto attentamente: carriera multifunzionale e una solida formazione sono le caratteristiche richieste. Il profilo ideale richiede le conoscenze delle principali tecniche del marketing, del packaging e dell'analisi statistica. È utile che abbia competenze specialistiche nelle tecniche di vendita e nelle strategie commerciali, oltre alla conoscenza approfondita delle caratteristiche dei prodotti di cui si occupa. Dati i frequenti contatti con i mercati esteri, una buona conoscenza delle lingue può essere necessaria. Il ruolo richiede, inoltre, notevoli competenze, come la capacità di determinare e gestire i budget, di contribuire alla definizione degli obiettivi commerciali, di organizzare e supervisionare il lavoro dell'intero staff che cura la o le collezioni di sua competenza. È aperto alle innovazioni e attento alle oscillazioni della domanda, sa lavorare per obiettivi e possiede una grande capacità di analisi. Sa motivare i propri collaboratori ed è orientato alla risoluzione dei problemi. Il suo ruolo richiede, infatti, una spiccata personalità, in grado, tramite rapporti amichevoli e di tipo personale, di guadagnarsi la fiducia ed il supporto degli organi funzionali, in quanto il suo ruolo è anche quello di mediatore delle istanze delle diverse funzioni. Non meno importanti sono le capacità creative, intuitive e la capacità di stimolo delle controparti. (www.unibocconi.it)

Questa tipologia di struttura permette, quindi, di ottenere un maggior coordinamento fra le varie attività connesse ad un prodotto, responsabilizza maggiormente gli organi circa i risultati di un prodotto e rende la struttura organizzativa più flessibile e dinamica.



La seconda tipologia di struttura, **la struttura funzionale modificata per progetti**, istituisce degli organi temporanei e li affianca agli organi specializzati per la esecuzione di un particolare progetto. Un progetto, quindi, può essere definito un insieme di attività complesse che richiede l'impiego di dipendenti provenienti da più funzioni aziendali. I capi progetto sono dotati di autorità gerarchica nei confronti del personale del team del progetto; quest'ultimi, quindi, si trovano in una situazione di doppia dipendenza non contemporanea: dipendono dal project manager finché il progetto è in corso di esecuzione e, per il tempo rimanente, sono assoggettati alle dipendenze degli organi funzionali.

Questa tipologia di struttura implica una notevole complessità interna. Richiede particolare attenzione, infatti, la cura dell'organizzazione interna dell'organo, il coordinamento fra i diversi progetti e fra questi e le unità funzionali.

Di fondamentale importanza è la figura del capo progetto, a cui spettano la programmazione, l'avvio e la successiva gestione di ogni singola fase del progetto. Le sue attività principali sono: analizzare le esigenze della committenza; definire la fattibilità e le varie fasi del progetto; monitorare costantemente lo stato di realizzazione e avanzamento del progetto stesso; modificare parzialmente o totalmente il progetto, per rispettare le scadenze definite a monte.

Un altro aspetto del lavoro del project manager riguarda la gestione dei collaboratori e del loro operato. È necessario che il project manager abbia un'ottima conoscenza di tutta l'organizzazione, affinché sia in grado di selezionare attentamente il personale adatto al compimento dell'attività di progetto. Trattandosi di una figura professionale trasversale, con compiti di coordinamento di diversi professionisti, alle specifiche conoscenze tecniche relative ai linguaggi di programmazione e agli ambienti di sviluppo integrati, vanno aggiunte competenze in ambito gestionale. In particolare, il Project manager deve essere in possesso o maturare competenze nel campo del project management informatico, del problem solving, della gestione della contabilità (richiesta dall'attività di budgeting); inoltre, deve avere conoscenza dei principali strumenti di marketing.

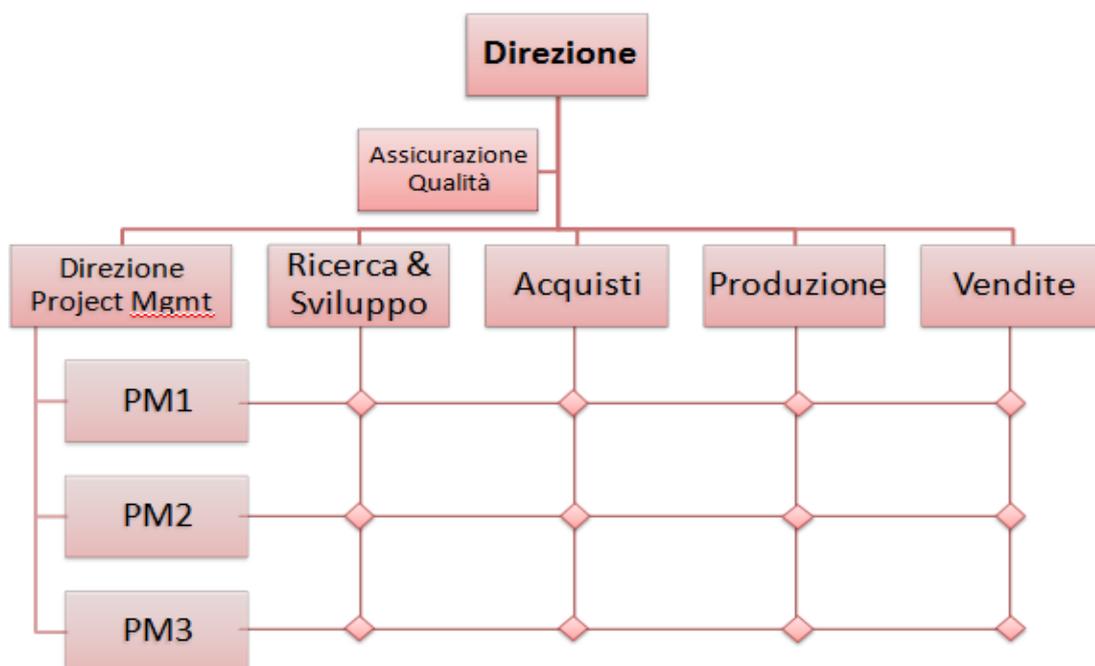
La costante esigenza di mantenersi informato, richiede l'indispensabile

comprensione della lingua inglese tecnica, oltre ad una spiccata propensione all'aggiornamento. Un aspetto cruciale di questa professione è rappresentato dalla corretta gestione delle relazioni: il Project manager, dovendo coordinare le attività del proprio team e valorizzarne al meglio le risorse, ha il compito di favorire l'instaurarsi di un clima di lavoro basato sulla cooperazione reciproca, attraverso la motivazione dei diversi elementi coinvolti. (www.unibocconi.it)

Questa struttura garantisce molti vantaggi. I principali risultano essere i seguenti (Middelton, 1974):

- Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
- Migliori relazioni coi i clienti
- Minori tempi di sviluppo del progetto
- Maggiore coordinamento fra unità tecniche
- Migliore qualità
- Maggiore orientamento agli obiettivi

Possono anche presentarsi delle situazioni di svantaggio, quali lotte per l'accaparramento del personale specializzato, il che può interferire con il conseguimento degli interessi a lungo termine del complesso aziendale. I continui spostamenti di personale, se da un lato arricchiscono la multidimensionalità delle conoscenze, dall'altro possono causare perdita di capacità specialistica.



1.4 La macrostruttura a matrice

La macrostruttura a matrice è una variante della struttura funzionale modificata, tenta di superarne i limiti e di conseguire i benefici derivanti dalle due forme precedentemente esposte.

Questa struttura presenta organi di primo livello sviluppati sia per tecniche che per prodotti/progetti, quindi vi è la presenza di una duplice autorità. È errato ritenere che tutti i soggetti facenti parte di questa organizzazione siano soggetti a duplice dipendenza; questo vale, infatti, solo per i capi organi di secondo livello.

La funzione principale della direzione generale è mantenere una situazione di equilibrio fra i responsabili di funzione e i responsabili di progetto mediante una chiara regolazione e definizione degli ambiti di intervento e decisionali di entrambi.

Gli organi direttivi di primo livello, matrix box, devono gestire le risorse sulle quali non hanno pieno controllo e che sono oggetto di negoziazione con gli altri responsabili per la definizione del rispettivo ambito delle attività. Gli organi direttivi di secondo livello, two-boss manager, sono sottoposti a continui disordini a causa della loro delicata posizione strutturale: essi devono cercare di mantenere una relazione positiva sia con i manager di funzione che con quelli di progetto.

Questo può essere fatto individuando i punti comuni tra le diverse posizioni, evitando le posizioni immodificabili, negoziando il supporto del top management, mantenendo con quest'ultimo frequenti contatti, utilizzando ampiamente l'apporto di esperti e terze parti, preparando il terreno alle decisioni, in modo da indirizzarle verso le soluzioni a lui più convenienti, sfruttando il suo più elevato grado di conoscenza dell'ambiente operativo (Davis, Lawrence, 1977, pp 50-51).

Il manager di funzione perde parte dei propri poteri, in quanto deve essere assistito dal manager di progetto o prodotto nelle decisioni che riguardano i processi di selezione del personale e i sistemi di ricompensa. Il manager di prodotto o progetto, oltre ai compiti sopra indicati, ha come obiettivo fondamentale la gestione efficace delle risorse umane a sua disposizione.

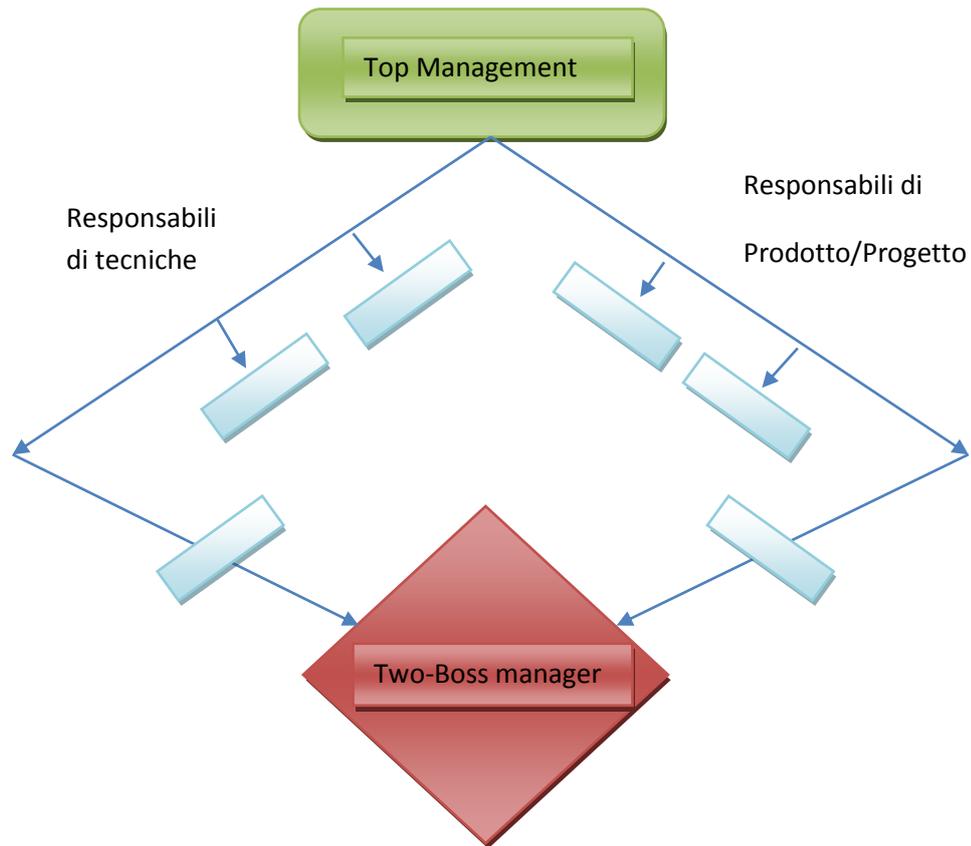
Fondamentale è l'azione di integrazione della struttura. Data la presenza di diversi ruoli integratori, si hanno anche diverse modalità di integrazione: integrazione dall'alto ad opera della direzione generale, integrazione dal basso ad opera dei two-boss manager e integrazione tecnica realizzata dai direttori funzionali.

Perché la struttura a matrice funzioni correttamente, è necessaria una direzione caratterizzata da flessibilità, condivisione di idee, coinvolgimento e partecipazione dei membri dell'organizzazione. Fondamentali sono: la predisposizione di un sistema informativo manageriale integrato, in grado di riportare contemporaneamente dati e informazioni sulla performance economico-finanziaria e sullo stato di avanzamento dei progetti; soluzioni organizzative della gestione del personale, finalizzate alla promozione di comportamenti cooperativi e di gruppo e meccanismi di soluzione di conflitti.

La struttura a matrice valorizza le risorse umane, sfruttando e sviluppando le capacità direttive, relazionali e tecniche del personale d'azienda.

Questo tipo di struttura offre vantaggi evidenti, quali lo sfruttamento delle economie di scala, consente di dare una risposta rapida ai cambiamenti del contesto competitivo ed è l'unica struttura in grado di adottare contemporaneamente strategie multiple su diverse aree di affari.

Per quanto riguarda i limiti della struttura matriciale, essa richiede altissimi costi di coordinamento e funzionamento, oltre a delle rare ed elevate capacità relazionali e gestorie dei dirigenti funzionali e dei two-boss manager.



1.5 La macrostruttura multi divisionale

Caratteristica fondamentale della macrostruttura multi divisionale è il criterio di specializzazione per prodotto o per mercato, quindi non più per tecniche come nella struttura funzionale. Per quanto riguarda la configurazione, essa è caratterizzata da:

- Almeno quattro livelli di organi gerarchici:
 - L'alta direzione o livello *corporate*
 - Gli staff centrali: essi sono formati secondo un criterio di raggruppamento basato sull'output (il cosiddetto livello *business*), i quali gestiscono processi comuni a tutte le divisioni;
 - Le direzioni di funzione: esse sono formate secondo un criterio di raggruppamento basato sull'input
 - Le unità operative

- Organi di staff presenti sia a livello di azienda che di divisione
- Decentramento parallelo verso le direzioni di divisione

Ogni divisione può essere considerata come una singola *quasi impresa*, in quanto dotata di autonomia gestionale del proprio prodotto/ mercato e spesso di propri organi di staff. Quando le divisioni godono anche di autonomia soggettiva giuridica, esse fanno parte di una variante del modello multi divisionale, le holding. In questa macrostruttura non saranno ,quindi ,riscontrabili stili di direzione di tipo autoritario o basati su una leadership personale, quanto stili consultivi/ partecipativi (Rugiadini, 1979, p. 311).

La macrostruttura divisionale si divide a sua volta in due tipologie:

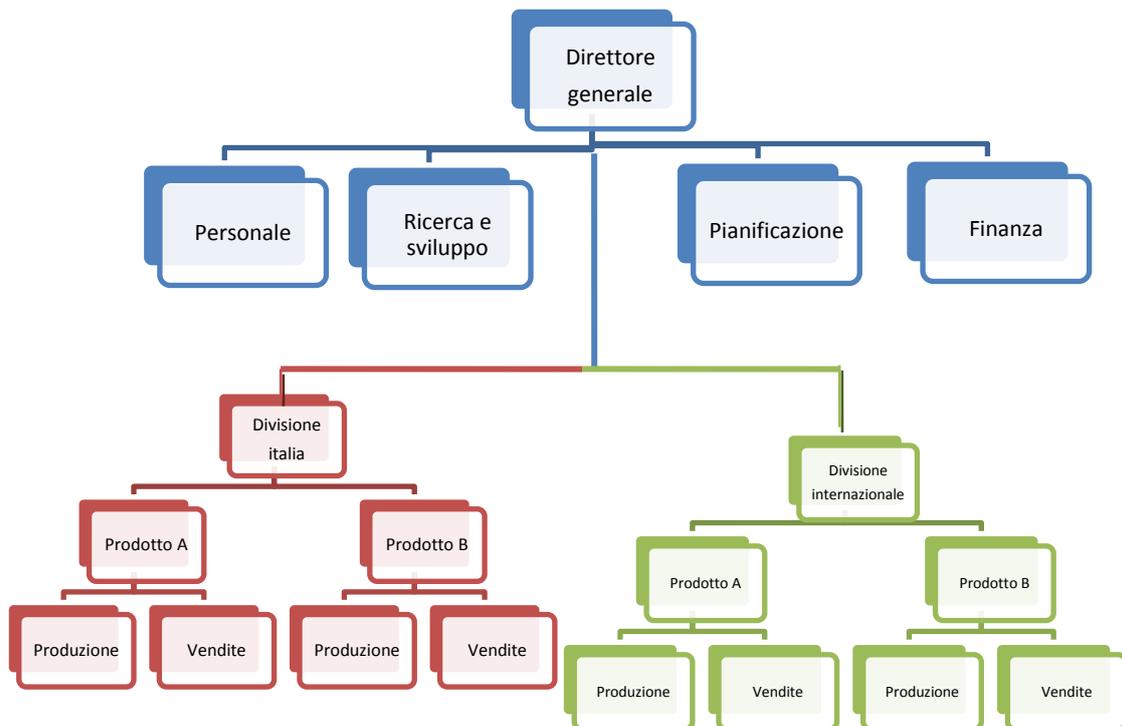
- Struttura divisionale pura
- Struttura divisionale accentrata

Nel primo caso i legami tra le divisioni sono quasi nulli e ,quindi, queste godono di ampia autonomia anche per quanto riguarda le decisioni strategiche. Nel caso di struttura divisionale accentrata, tra le divisioni esistono legami molto forti. In questo caso il potere decisionale e strategico è riservato in ampia parte all' alta direzione e agli staff centrali. La differenziazione nelle caratteristiche organizzative interne alle divisioni deve ,poi, essere coerente con il livello particolare di complessità delle tecniche adottate dalla divisione di incertezza dell' ambiente transazionale di riferimento (Lorsh, Allen, 1973). L' adozione di una struttura multidivisionale è tanto più vantaggiosa quanto più disomogenei e quanto meno interrelati sono i prodotti dell' impresa o i mercati in cui essa opera (Galbraith, 1971, trad. ita 1974, pp 241-242). Data la complessità della struttura, risultano fondamentali il processo di coordinamento delle azioni divisionali e il sistema di controllo. L'alta direzione e gli staff centrali devono provvedere alla pianificazione e alla progettazione delle attività, in modo da poter permettere in un secondo momento un controllo e una valutazione delle stesse in funzione degli obbiettivi preposti.

Nella maggior parte dei casi, le divisioni non sono in grado di procurarsi le risorse finanziarie necessarie. All' alta direzione spetta anche il compito di

accedere ai mercati di capitali, valutare le prospettive reddituali delle divisioni e ,quindi, scegliere come allocare le risorse finanziarie in proprio possesso.

I vantaggi derivanti da questa struttura sono molti: elevata dinamicità, facile capacità di risposta alle variazioni ambientali, possibilità di individuare un responsabile unico per ogni singola divisione. I rischi, invece, sono tutti riconducibili alla “sovradiversificazione” , ovvero una diversificazione eccessiva che può condurre ai seguenti problemi: gli attori organizzativi assumono come organizzazione di riferimento non l'intera azienda ma la propria divisione; mancanza di comunicazione fra le singole divisioni; moltiplicazione dei costi.



Capitolo 2

Selezione, formazione e gestione delle risorse umane

Le risorse umane rappresentano oggi l'elemento veramente distintivo delle organizzazioni e possono rivelarsi fonte di vantaggi competitivi, se gestite e utilizzate in maniera ottimale.

Il mercato globalizzato attuale richiede decisioni rapide, in risposta ad un ambiente che cambia continuamente. Le istituzioni verticalizzate dei modelli organizzativi classici risultano troppo lente per competere efficacemente. L'impresa del nuovo millennio deve essere un organismo dinamico, in grado di reinventarsi nel giro di mesi, non più di anni.

Diventa evidente che un modello decisionale fortemente centralizzato rischia di attribuire un'enfasi eccessiva alle informazioni interne, ignorando problemi, preoccupazioni e dinamiche di mercato che sono evidenti per chi opera in prima linea.

Molti analisti sottolineano che la funzione Risorse Umane può essere una fonte di vantaggio competitivo duraturo per le aziende in termini di miglioramento di performance. Sviluppare le competenze, promuovere il talento e attribuire alle persone maggiori responsabilità, sono le basi per sfruttare a pieno tali risorse.

Le principali attività della gestione delle risorse umane sono le seguenti:

- Descrizione della posizione e delle mansioni
- Reclutamento e selezione
- Formazione e sviluppo
- Valutazione delle prestazioni
- Il sistema di ricompensa

2.1 Descrizione della posizione e delle mansioni

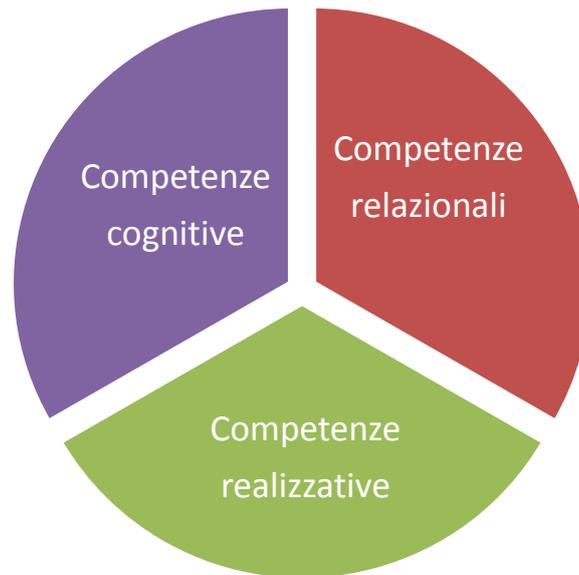
job description and job profile

Per poter selezionare nuovi dipendenti è necessario, in primo luogo, effettuare un'analisi specifica della posizione vacante da occupare, nonché una descrizione analitica formalizzata per iscritto delle sue principali caratteristiche. La job description deve indicare il nome della posizione, le finalità, le attività, la posizione in organigramma e, quindi, le relazioni con le altre posizioni organizzative. Descrivere la posizione lavorativa è un elemento fondamentale per procedere correttamente nel processo di selezione del personale.

Altro passo fondamentale nel processo di ricerca del personale, è la definizione del profilo iniziale richiesto per il posto di lavoro vacante. La descrizione di questo profilo deve essere molto minuziosa e avviene sulla base di diversi criteri. Tenendo conto delle caratteristiche del tipo di lavoro che dovrà essere svolto, l'azienda dovrà indicare le conoscenze, le esperienze e le capacità o attitudini necessarie per la copertura del profilo lavorativo richiesto.

Il Job Profile lo si può definire, quindi, la descrizione del soggetto ideale, ovvero il possessore delle competenze, conoscenze ed esperienze necessarie allo svolgimento dell'attività preposta. Le conoscenze necessarie per la copertura di un determinato ruolo vengono a formarsi in seguito al conseguimento di specifici titoli di studio (laurea in uno specifico settore, mba, first, ecc..) i quali devono essere espressamente richiesti nel profilo lavorativo. L'esperienza è il frutto di mansioni e attività lavorative svolte nel corso della propria carriera. Le competenze sono il tratto del profilo lavorativo più difficili da cogliere, in quanto è necessario effettuare specifiche analisi del potenziale dei candidati per poterne cogliere appieno le attitudini e potenzialità.

Le competenze comunemente ricercate possono essere racchiuse in tre macrocategorie: competenze cognitive, competenze relazionali, competenze realizzative.



E' possibile analizzare questi tre differenti campi di competenza nello specifico:

Fanno parte delle competenze cognitive:

- Capacità di analisi e di sintesi
- Visione d' insieme
- Flessibilità

Rientrano nelle competenze relazionali:

- Capacità comunicative
- Negoziazione
- Intelligenza sociale

Infine, per competenze realizzative si intendono:

- Capacità decisionale
- Leadership
- Capacità organizzative

2.2 Reclutamento e selezione del personale

Il secondo passo del processo di gestione del personale consiste nel reclutamento. Il selezionatore contatta i candidati potenzialmente interessati ad una posizione scoperta. L'obiettivo generale del reclutamento è contattare un numero di candidati sufficiente per soddisfare le esigenze organizzative ad un costo contenuto, nel più breve tempo possibile (Costa, 1994).

Il reclutamento di personale può essere condotto dall'interno o all'esterno dell'ambiente aziendale. Il reclutamento dall'interno permette di disporre di un insieme di candidati già conosciuti dall'azienda e che, a loro volta, conoscono bene l'organizzazione e la cultura che la caratterizza. Questo potrebbe rappresentare un notevole vantaggio, in quanto si presume che i candidati interni siano in grado di comprendere bene le caratteristiche delle posizioni vacanti e, in genere, di ricoprire tali posizioni immediatamente o dopo un limitato periodo di formazione e addestramento (Zerilli, 1994).

Il reclutamento interno, quindi, permette di rafforzare la cultura aziendale e di valorizzare e premiare il personale aziendale, ma può anche rivelarsi lesivo. Il danno potenziale di questa procedura consiste nella possibilità che le risorse umane ruotino nell'ambiente aziendale, senza dar vita ad un effettivo rinnovamento.

Per quanto detto, soprattutto per aziende di rilevanti dimensioni e che hanno a che fare con un mercato molto vasto, è bene procedere al reclutamento di personale esterno all'azienda. Il processo di reclutamento di soggetti al di fuori dell'azienda è, infatti, fonte di importazione di nuove idee e di nuove potenzialità.

Le modalità di ricerca all'esterno dell'ambiente aziendale sono le auto-candidature, le segnalazioni, gli annunci su giornali e periodici, internet, le scuole e le università.

Terminata la fase di reclutamento, si procede alla selezione del personale, ovvero alla ricerca del candidato che meglio si identifica con il profilo

definito in prima analisi. La scelta ricade sul soggetto che più si avvicina alle esigenze per competenze e motivazioni.

Il processo di selezione prevede una fase preliminare, ovvero di screening dei candidati, in cui vengono analizzati dettagliatamente i documenti richiesti e ricevuti dai candidati. In genere, si tratta di curriculum vitae o di lettere di presentazione.

Superata la fase di preselezione, si passa alla fase di selezione vera e propria, che, in genere, avviene secondo tre modalità: interviste, test scritti o assessment centre.

L'intervista può essere definita "un dialogo fra una o più persone, al fine di produrre informazioni utili alla valutazione dell'appropriatezza di un candidato per una certa occupazione" (Dipboye, 1991). Essa deve vertere su argomenti specifici e può essere condotta seguendo tre differenti metodologie:

- Intervista sulla personalità: trattasi di test volti a verificare le capacità intellettive e la personalità dei candidati.
- Patterned Behavioral Description Interviews: ai candidati vengono richiesti esempi specifici di comportamenti messi in atto nel corso della loro carriera, in risposta a temi e problemi relativi alla posizione richiesta.
- Content Analytical Interviews: questo approccio ha alla sua base l'ipotesi che soggetti diversi esprimano in modo diverso il proprio talento. Sulla base delle caratteristiche della posizione, vengono identificate delle domande. Al termine dell'intervista, vengono valutate le risposte nel dettaglio, con l'ausilio solitamente di una registrazione, motivo per il quale spesso queste interviste vengono svolte al telefono.

2.3 Formazione e sviluppo

Con il processo di selezione si attua una verifica del grado di copertura del ruolo che i soggetti offrono. Il grado di copertura del ruolo permette di misurare il gap esistente tra i profili delle persone esterne all'organizzazione e i profili definiti dal job profile e ,quindi ,ricercati dall'azienda. La presenza di scostamenti significativi dal job profile è un segnale di pericolo che deve essere affrontato rapidamente, pianificando progetti di formazione e sviluppo del nuovo personale. La formazione va considerata alla stregua di un investimento, ovviamente in capitale umano e, in quanto tale, richiede il sostenimento di costi con risultati non certi e imprevedibili.

Una volta selezionato, il nuovo soggetto entra a far parte a tutti gli effetti dell'azienda, ma è evidentemente improbabile che sia subito produttivo o presenti tutte le competenze, conoscenze e capacità richieste per operare con successo all' interno dell'azienda. Fondamentale è ,dunque, l' attività di formazione, la quale ha come fine i seguenti obiettivi:

- Sviluppo di competenze
- Sviluppo delle conoscenze tecniche
- Sviluppo della cultura aziendale
- Sviluppo delle conoscenze dell' ambiente e della concorrenza
- Sviluppo del lavoro di gruppo

Il processo di formazione è ,dunque, diretto alla creazione, allo sviluppo e alla valorizzazione del capitale umano. Lo si può ,quindi, immaginare come un investimento.

Vediamo come può avvenire questo processo formativo. Esso può manifestarsi in tre modalità fondamentali:

- Learning by absorbing
- Learning by doing
- Learning by interacting

La prima modalità di apprendimento (learning by absorbing) consiste

nello sviluppo e formazione del personale attraverso lezioni teoriche, corsi di aggiornamento, presentazione di contenuti con scambi di domande e risposte o discussione di esempi e casi concreti.

La seconda modalità di apprendimento (*learning by doing*) è centrata sulla praticità e matura solo in seguito al maturare dell' esperienza lavorativa degli individui. Essa può consistere anche in simulazioni di casi o particolari situazioni aziendali cui i dipendenti sono chiamati a rispondere con le proprie capacità e conoscenze.

La terza e ultima modalità di apprendimento (*learning by interacting*) fa sì che i soggetti sviluppino le proprie conoscenze e capacità grazie a lavori di gruppo e all' interazione con gli altri dipendenti.

L'apprendimento può anche essere favorito dal mentoring, un collega più anziano che si affianca al nuovo entrato, oppure dal coaching che consiste nell' affiancamento del nuovo entrato da parte di un professionista che ha la funzione di stimolare le capacità e responsabilizzare il nuovo entrato.

Il processo di formazione può anche determinare cambiamenti nei valori relativi ai profili delle persone e nello status delle differenti professionalità aziendali, modificando i rapporti di potere esistenti. Per evitare la nascita di un clima teso o conflittuale, può essere necessario stabilire un chiaro sentiero di carriera. Per sentiero di carriera si intende un insieme coerente di ruoli da ricoprire in una sequenza temporale ben delineata. Questa parte dello sviluppo del personale prende il nome di *gestione delle carriere*. La gestione delle carriere è particolarmente critica in aziende con molte divisioni al proprio interno, con poca mobilità interna, con figure professionali con una forte richiesta sul mercato del lavoro e, infine, con la necessità di talent management.

Per la Gestione delle carriere è importante il processo di pianificazione dei percorsi di carriera. In particolare, vanno definite dettagliatamente le varie posizioni nella gerarchia dell' organizzazione aziendale; il tempo medio di permanenza nelle varie posizioni organizzative e il percorso di formazione necessario per pervenirvi; la decisione di come coprire una posizione risultata vacante; infine, è fondamentale identificare e valorizzare le persone chiave per l'azienda, gli specialisti, i talenti, per valorizzarli ed evitare abbandoni indesiderati.

2.4 Valutazione delle prestazioni

La valutazione del personale serve a collegare gli aspetti dei contributi esprimibili in termini di performance con le parti variabili e con la dinamica dei sistemi di ricompensa e del sistema di sviluppo (Airoldi, 1980).

E' necessario effettuare continue verifiche del lavoro svolto dai dipendenti, per poter sviluppare l'organizzazione e migliorarne le performance, in linea con gli obiettivi iniziali. Il processo di valutazione può avvenire con strumenti analitici, quali il confronto fra le prestazioni, i risultati raggiunti e le competenze richieste in relazione ad una specifica posizione organizzativa. In particolare, la valutazione si rivolge solitamente a tre elementi, noti come le tre p:

- Posizione
- Prestazione
- Potenziale

La valutazione della posizione, o job evaluation, permette di classificare i diversi ruoli all' interno dell' organizzazione tramite confronti e classificazioni che definiscono le competenze connesse a ciascun ruolo. Viene analizzato il contenuto del lavoro e ,in base ad esso ,si procede alla pesatura dello stesso e se ne valuta la corretta retribuzione.

La valutazione della prestazione si focalizza sui risultati raggiunti dalla persona che ricopre il ruolo analizzato. Si valuta ,quindi, ciò che la risorsa umana è stata in grado di porre in essere in relazione agli obiettivi e alle strategie del complesso organizzativo.

La valutazione del potenziale, infine, è frutto dello studio delle prestazioni e consiste nella valutazione delle possibili prestazioni future che si ritiene la risorsa umana occupante una specifica posizione, potrà realizzare. Essa si basa sull' analisi del potenziale, un processo scientifico che permette di individuare le possibilità agite e inagite detenute da una persona.

2.5 Il sistema di ricompensa

Il sistema di ricompensa è l'insieme dei meccanismi posti in essere per permettere di mantenere un equilibrio tra i prestatori di lavoro e l'azienda. Esso persegue l'obiettivo di premiare chi opera seguendo le direttive e gli obiettivi dell'azienda e ,contemporaneamente, spronare al miglioramento chi invece se ne allontana; in aggiunta, questo sistema, premiando l'impegno e il talento, si rivela uno stimolo per tutti i lavoratori a fare del proprio meglio.

I sistemi di ricompensa possono essere di vario genere, ma quello più diffuso e maggiormente efficace è il sistema retributivo, che si manifesta fondamentalmente tramite stipendi, benefit, premi, opzioni su azioni/obbligazioni ecc. Il sistema retributivo è un sistema di ricompensa monetario ma ,oltre ad esso, esistono anche sistemi retributivi non monetari. In primo luogo, ci soffermeremo sui sistemi di ricompensa monetari. I sistemi monetari hanno lo scopo ultimo di modificare, in positivo, quanto percepito dal lavoratore, in modo permanente o temporaneo. Possono essere suddivisi in due categorie:

- Aumenti della retribuzione: vengono concessi quando vi è la certezza che il tipo di prestazione positiva che li supporta continuerà ad esistere in futuro. I conseguenti aumenti di costo devono e dovranno essere compatibili con le risorse finanziarie disponibili in azienda.
- Incentivi variabili: vengono concessi per premiare il raggiungimento di obiettivi specifici ,come il completamento di un progetto particolarmente importante o una campagna di lancio di un prodotto . Si tratta principalmente di benefici accessori, quali un'auto, una vacanza, un telefono ecc.

Per quanto riguarda gli strumenti di retribuzione non monetaria, i più utilizzati sono i seguenti:

- Riconoscimenti pubblici: periodicamente viene selezionato un lavoratore che si è particolarmente distinto per il proprio operato in azienda.
- Allargamenti o rotazione di posizione.
- Miglioramenti dell' ambiente di lavoro.

Il sistema di retribuzione può ,quindi, essere considerato una fonte di incentivi provenienti dall'azienda e diretti ai singolo individuo col fine di incidere sui processi motivazionali, mirando al soddisfacimento dei suoi bisogni e spingendolo, dunque, verso il comportamento desiderato.

Capitolo 3

I gruppi di lavoro

“Il lavoro in team e la cooperazione attivano e alimentano i motori dell’individuo e dell’impresa ,consentendo di conseguire un livello più alto di capacità” (Barret F.D., *Teamwork* 1987, p. 24).

Costituire un team, come afferma Barret, permette di sfruttare a pieno il talento dei singoli individui, ponendoli in relazione ,al fine di raggiungere livelli di capacità altissimi, tutto questo a vantaggio dell’ azienda. Il gruppo di lavoro è una delle forme più efficaci che permette il confronto fra diverse persone, diverse culture, diverse idee, al fine della risoluzione di problematiche molto vaste o del raggiungimento di obiettivi particolarmente difficili.

Il management attualmente è costretto a ricercare soluzioni organizzative più creative ed innovative per poter vincere le sfide con l’ambiente esterno e per gestire uomini che non sono più motivabili con le leve tradizionali. Il contesto globalizzato in cui le aziende si trovano attualmente a competere, l’ aumentata esigenza della creazione di ambienti di lavoro caratterizzati da un elevato grado di partecipazione e la diffusione delle team based organization, spiegano perché i gruppi di lavoro sembrano essere uno strumento sempre più diffuso, in grado di sfruttare e massimizzare al meglio il potenziale ed il talento delle risorse umane a disposizione dell’ azienda.

In questo capitolo si definirà in primo luogo cos’è un gruppo di lavoro per poi ,in secondo luogo, si procederà a chiarirne le caratteristiche e le condizioni di efficacia.

3.1 Cos'è un team?

“Un team è composto di un numero limitato di individui dotati di competenze complementari, con uno scopo obiettivo comune e un approccio di lavoro basato sulla responsabilizzazione collettiva che porta alla fiducia reciproca” (Katzenbach J.R., 1993, p. 51)

Proviamo ad analizzare questa definizione con chiarezza. In primo luogo si parla di numero limitato di persone: si stima che il numero standard dei membri di un gruppo di lavoro vada da un minimo di 4 ad un massimo di 13 individui. Ovviamente, minore è il numero dei membri di un team, maggiore sarà la facilità di gestione e maggiori saranno le possibilità di confronto e di relazione fra le diverse menti. Un numero elevato di soggetti implica, infatti, problemi organizzativi in termini di gestione degli spazi, dei tempi e delle esigenze dei singoli membri.

	Numero	componenti del gruppo	
Funzionamento del gruppo	4-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
Pressioni sulla leadership	Bassa	Moderata	Moderata/ Elevata
Tolleranza della leadership	Bassa/ Moderata	Moderata	Elevata
Opportunità di partecipare	Elevata	Moderata	Bassa
Uso di regole e procedure	Basso	Moderato	Moderato/ Elevato
Tempo di decisione	Basso	Moderato	Elevato

Fonte: mio adattamento da “Leggere e progettare le organizzazioni”, a cura di Decastri Maurizio, 2011

Secondo punto importante di un team è la necessaria presenza di membri dotati di competenze complementari. E' necessario che i team-mates possiedano conoscenze ed esperienze tecniche e funzionali, capacità di problem solving e decision making che ,messe insieme,garantiscano il giusto mix di abilità necessarie per lo svolgimento di un lavoro. Nelle competenze complementari rientrano ,inoltre, le capacità relazionali. Questo aspetto risulta fondamentale per il lavoro di gruppo. Affinchè un soggetto sia in grado di esprimere al meglio il proprio talento, è necessario che sia anche abile nel gestire le relazioni personali all' interno del team. Qualità fondamentali richieste sono le capacità comunicative, di ascolto, di incitamento, le abilità negozitative e l'intelligenza sociale. Quest' ultima, in particolare, è una caratteristica che contraddistingue soggetti particolarmente abili nelle relazioni sociali: essa consiste nella capacità di interpretare, cogliere e comprendere a pieno il pensiero, la cultura e le idee di chi si ha di fronte, analizzandone semplicemente gli atteggiamenti. Un team non può essere posto in essere senza le suddette componenti.

Analizzando il tratto del perseguimento di un obiettivo comune, si può notare l' importanza di questo elemento. Un obiettivo comune determina per il gruppo l' aspirazione a qualcosa di importante. L' obiettivo del team è reso importante in quanto frutto di sforzo e collaborazione, che suscitano senso di responsabilità e rafforzamento dei rapporti interpersonali . Per il perseguimento di un obiettivo è necessario che il management lasci libertà e flessibilità ai team e dia direttive specifiche in termini di performance specifiche e misurabili, in modo da rendere chiaro l' obiettivo comune a tutti i membri.

Fondamentale è anche l'impegno e la responsabilizzazione dei membri del team. E' necessario tenere conto dell' importanza del lavoro a cui si è stati assegnati e alle conseguenze di tipo economico, sociale e amministrativo a cui si è esposti. In particolare, i leader dei team, che vengono nominati solitamente dai membri dello stesso team, devono avere la capacità di interpretare, ricordare e integrare i bisogni di ogni singolo membro. Il leader deve essere in grado di comprendere le capacità, il talento e le risorse del suo team e, di conseguenza, di organizzare il lavoro nel miglior modo possibile.

Ultimo aspetto è la fiducia reciproca. Essa deve essere il presupposto necessario di ogni individuo che entra a far parte di un team. Individualismi o atti posti in essere contro il bene e la volontà del gruppo non possono essere altro che fonte di disgregamento di un team. E', quindi ,necessario essere consapevoli del fatto che “più menti sono meglio di una sola e la somma delle singole intelligenze è inferiore all'intelligenza del team” (Kharbanda O., “Project teams. The human factor”, 1990, p. 36)



3.2 Team ad alta performance

I team ad alta performance sono gruppi di lavoro in grado di fornire prestazioni al di sopra della media; risulta molto interessante studiarne e analizzarne il funzionamento per poter comprendere a fondo le ragioni di brillanti performance. Cerchiamo di analizzare le ragioni di questo successo. Esse possono essere riassunte in:

- Impegno profuso
- coesione del team
- flessibilità
- fiducia reciproca

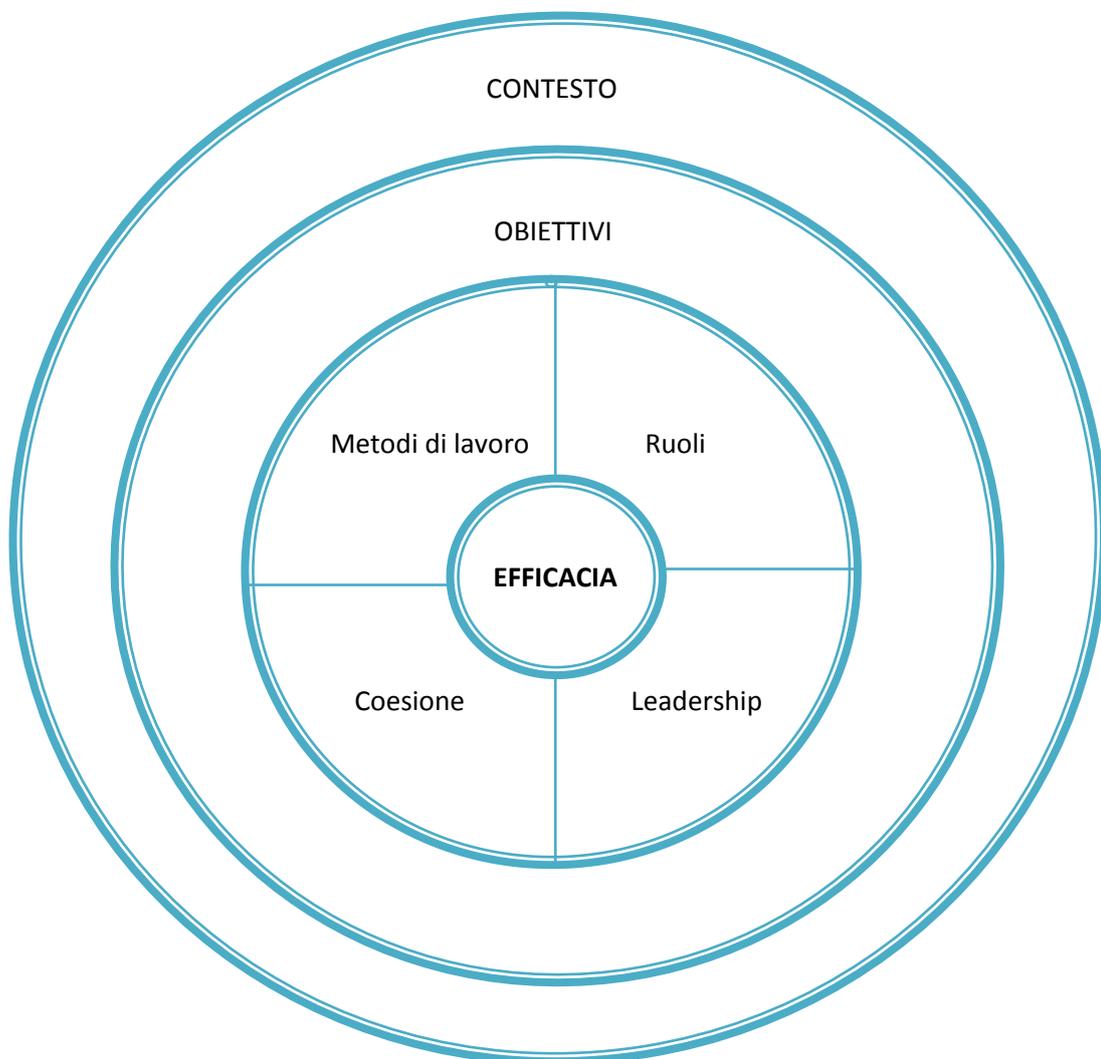
Alla base delle ragioni delle alte performance vi è certamente l'impegno profuso dai membri del team. Essi collaborano e si aiutano per conquistare gli obiettivi prefissati sia dal punto di vista personale che professionale. Importante è impegnarsi al fine di creare un ambiente relazionale che superi i confini del semplice lavoro di squadra, ma che sia piuttosto simile ad una famiglia in cui ogni singolo membro dipenda dall'altro e si fidi ciecamente delle capacità e delle azioni poste in essere da tutti gli altri membri: "Se un membro fallisce, falliscono tutti" (Goodman P. A. & Associates, 1986 p. 87).

Fondamentale è, quindi, la crescita personale di ogni membro e questo fa sì che il team sia dotato di estrema flessibilità. La flessibilità è forse la chiave e la risorsa più rara che rende i team ad alta performance estremamente rari. Un team estremamente flessibile è un team in cui i ruoli sono interscambiabili: ogni singolo membro è in grado di ricoprire qualsiasi ruolo all'interno del team. Questa è frutto di una profonda conoscenza dell'importanza dell'obiettivo, dei metodi lavorativi, di fiducia incondizionata e di capacità complementari. La flessibilità di un team risulta evidente nel momento in cui bisogna prendere delle decisioni: queste non vengono prese individualmente dal leader, ma sono frutto di confronto e scambio di idee dell'intero gruppo.

Un team come quello descritto non può che avere effetti assolutamente positivi sulle performance aziendali. Non tutti i team riescono, però, a massimizzare le proprie performance. E' necessaria, quindi, una analisi generale dei fattori che influiscono sull'efficacia di un gruppo.

3.3 I fattori che principalmente influiscono sull'efficacia di un gruppo

In seguito ad un' analisi riguardante i diversi modelli di lettura sviluppati sul tema seguente, è possibile sintetizzare un elenco dei principali fattori che influiscono sull'efficacia di un gruppo. (Quaglino *et al.*, 1992; Cortese, Quaglino 2007; Slocum, Hellriegel, 2010; Tosi, Pilati, 2008)



Fonte: adattamento da Slocum, Hellriegel, 2010, p.237

1. Contesto

Il contesto è un fattore al di fuori del controllo dei gruppi ma che ne influenza le performance.

2. Obiettivi

È molto importante che l'azienda definisca in modo chiaro e preciso gli obiettivi di un gruppo. Il gruppo non è altro che il frutto della necessità del perseguimento di obiettivi particolarmente complessi, quindi è proprio dagli obiettivi che dipende l'esistenza stessa di un gruppo.

3. Metodi di lavoro.

Il metodo di lavoro è il modo in cui si decide di pianificare le attività che dovranno essere eseguite dal team per il perseguimento degli obiettivi. La definizione dei metodi di lavoro richiede un grande dispendio di energie e di tempo ed è frutto di un serrato confronto tra le istanze individuali e quelle dell'organizzazione.

4. I ruoli

I ruoli non sono altro che "le parti assegnate a ciascuno in funzione del riconoscimento più o meno esplicito della specificità e in vista dell'ottimizzazione delle differenze" (Quaglino *et al.*, 1992, p.94).

5. La leadership

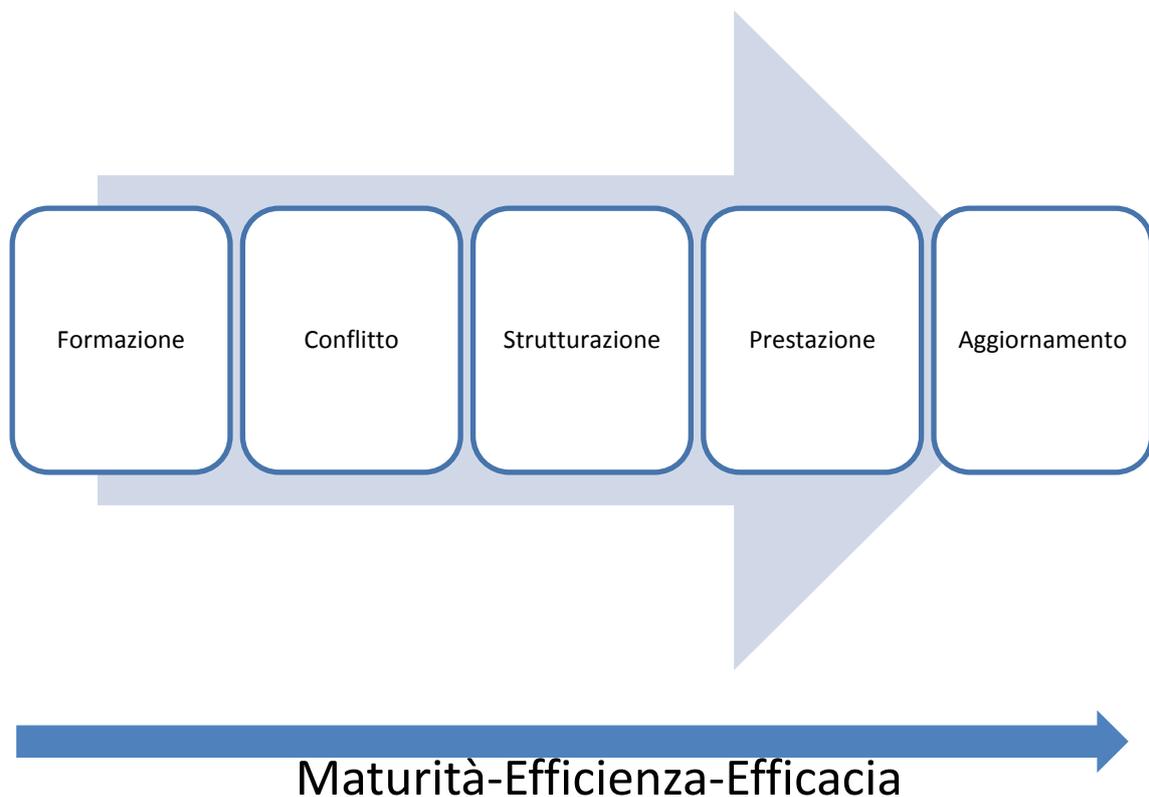
Il leader rappresenta un soggetto in grado di armonizzare i bisogni del gruppo, i bisogni dei singoli individui e quelli dell'azienda. Si tratta di un ruolo molto delicato e importante

6. La coesione.

La coesione può essere definita come "l'intensità con cui i membri di un team avvertono il desiderio di rimanere insieme e di impegnarsi nei confronti del gruppo" (Slocum, Hellriegel, 2010, p.234).

3.4 Le fasi di crescita di un gruppo di lavoro

La crescita di un gruppo di lavoro attraversa differenti fasi. Le fasi sono, per la precisione, cinque e si tratta di un sistema di sviluppo fisiologico, quindi non eludibile. Lo sviluppo di un gruppo, dal momento della nascita a quello della produzione di risultati, è spesso caratterizzato da momenti di incomprensione, improduttività, conflitti e possibili tensioni. I leader, grazie alla consapevolezza delle dinamiche che intervengono nel corso delle fasi di sviluppo del gruppo, hanno il compito di favorirne e guidarne la crescita. Le fasi di crescita sono le seguenti:



Come appare dalla figura, la prima fase è quella di formazione. Nel corso della fase di formazione tra i membri del team domina l'incertezza e la confusione. In particolare, vi è di solito un sentimento di incertezza circa il significato della propria partecipazione al team e riguardo l'obiettivo e la sua raggiungibilità; inoltre, si nutrono dubbi sulle effettive capacità degli

altri componenti del gruppo. In questa fase è giusto ,quindi ,definire con certezza e precisione gli obiettivi, le attività e le regole di comportamento.

La seconda fase è quella del conflitto. Superata la fase di formazione, all' interno del gruppo di solito si crea un' area molto tesa. I membri del team si trovano in frequenti situazioni di disaccordo e questo provoca confronti accesi, volti alla approvazione di specifiche regole, modalità operative o obiettivi. Si tratta della fase il cui superamento risulta più complicato.

Superata la seconda fase, il gruppo procede verso la fase di strutturazione. Questa fase comporta un' evoluzione positiva degli atteggiamenti dei membri del gruppo: essi sono portati a condividere informazioni e compiti, al fine di superare insieme problematiche importanti e avviarsi verso la realizzazione degli obiettivi predefiniti. Il gruppo scopre i valori della cooperazione e della fiducia. Una fase di strutturazione mal svolta, comporta un notevole peggioramento delle potenzialità del team.

Con la fase successiva, la prestazione, il gruppo avverte il piacere di lavorare insieme e tutti i componenti condividono le finalità e gli obiettivi del gruppo.

La fase finale di sviluppo di un gruppo è quella di aggiornamento. In questa fase il gruppo completa il proprio mandato e si scioglie.

3.5 I conflitti all' interno di un gruppo di lavoro

Come analizzato nel paragrafo precedente, tutti i gruppi attraversano una fase conflittuale che potrebbe determinarne il possibile disgregamento e fallimento. E' importante ,quindi ,studiare e analizzare i conflitti.

Il conflitto può essere definito “un processo nel quale una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengono contrastati o influenzati negativamente da un' altra parte (persona o gruppo)”.

(Slocum, Hellriegel, 2010, p.296)

Per poter superare un conflitto, è necessario capire le cause che lo hanno generato e studiarne attentamente i fattori che lo determinano. In particolare, bisogna considerare i seguenti fattori:

- l' oggetto della questione: il primo passo da fare è analizzare la materia del contendere;
- la dimensione degli interessi: maggiori interessi in gioco comportano una maggiore difficoltà nel processo di risoluzione dei conflitti;
- la struttura del gioco negoziale: i giochi possono essere a somma zero o a somma positiva. Il primo caso è quello più critico, infatti il risultato positivo a favore di una parte comporta una perdita per l'altra. Nei giochi a somma positiva, invece, è possibile trovare una soluzione che soddisfi, anche se in parte, entrambe le parti della contesa;
- la continuità dell' integrazione: se i soggetti del conflitto sono coinvolti in una relazione storica, la quale va oltre il rapporto nato in seguito alla formazione del gruppo, sarà più semplice trovare una soluzione al contrasto;
- la presenza di una leadership: un leader dotato di una forte personalità può condurre le parti alla risoluzione del conflitto, assumendo il ruolo di paciere;
- la percezione dell' andamento del conflitto: le parti possono studiare l'atteggiamento dei loro contendenti e decidere di comportarsi di conseguenza.

Ognuno di questi fattori ha una propria influenza sull' andamento del conflitto. E' possibile capire quanto la risoluzione del conflitto risulti complicata in presenza di ciascun fattore, osservando la seguente figura:

SECONDA PARTE
Dalla teoria alla pratica

Capitolo 4

Studio di una società di servizi

Il modello e la struttura organizzativa

Note le basi teoriche grazie alle quali è possibile determinare una proficua gestione delle risorse umane, ho pensato che potesse rivelarsi ancora più interessante effettuare uno studio pratico delle strategie poste in essere da una società che investe sulla valorizzazione del talento, considerandolo punto chiave fondamentale per la costruzione del proprio successo. In questa parte del lavoro ho, quindi, studiato e analizzato personalmente le modalità di gestione delle risorse umane poste in essere da una importante società multinazionale di consulenza (di cui per motivi di privacy non potrò rivelare il nome).

Ciò che ha particolarmente attirato la mia attenzione e guidato questa mia scelta sono le basi e i valori su cui si fonda la cultura di questa società: spirito di squadra, multiculturalità, cultura collaborativa e di scambio; essi mirano alla crescita e alla maturazione dei propri dipendenti che, attraverso la condivisione dell'esperienza, del tempo e del proprio talento, conquistano la fiducia ed il soddisfacimento dei propri clienti. Tutto si basa sulla ferma convinzione che il successo si raggiunge grazie al contributo di ogni singola persona. Le persone sono il valore primario in cui credere, per questo motivo si punta a garantire un percorso professionale gratificante. L'obiettivo è quello di aiutare i clienti e le persone ad eccellere. Fondamentale è, infine, avere lo sguardo sempre proiettato in avanti, forti di un insieme di competenze fondate su un solido bagaglio di esperienze. Io ho cercato di capire e analizzare tutti gli aspetti citati.

I risultati della mia ricerca sono frutto di colloqui, incontri e interviste svolte direttamente con il personale responsabile dell' *HR*; ulteriori informazioni e dati sono tratti direttamente dal sito della società in analisi.

In questo capitolo descriverò il modello e brevemente la struttura organizzativa di questa società, per comprenderne le dinamiche e le modalità con cui questi elementi influiscono sul processo di gestione del talento.

4.1 Il modello organizzativo. Burocrazia e Adhocrasia a confronto

Analizzare l'organizzazione e la struttura di una società permette di comprendere quanto essa decide di investire sui proprio talenti. Cerchiamo di comprendere a pieno questa affermazione.

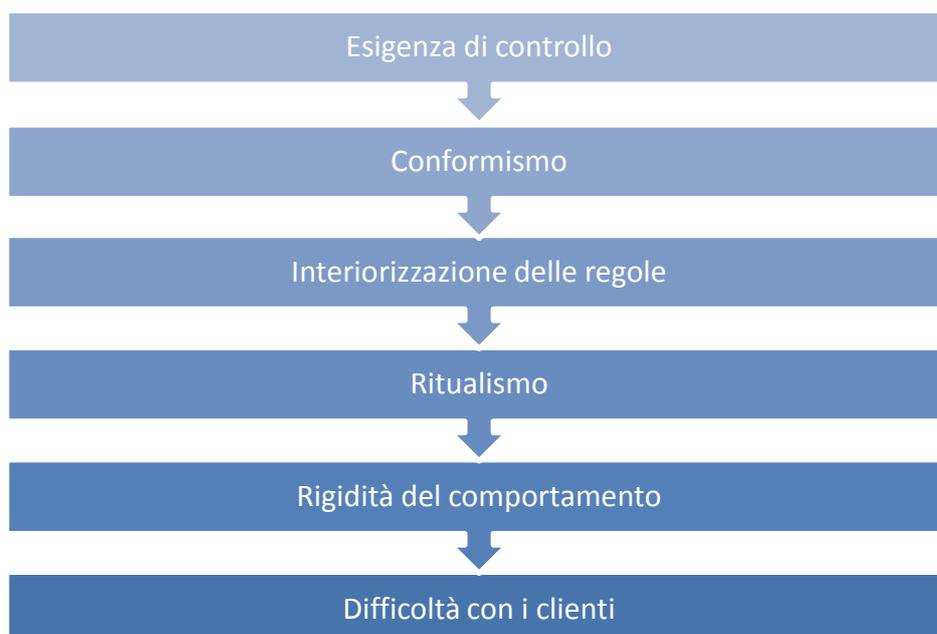
Si pensi ad una società organizzata secondo il modello burocratico ipotizzato da Max Weber . Weber definisce l'azienda moderna come "l'organizzazione strettamente razionale del lavoro sul terreno di una tecnica razionale" (Weber, 1968) . Egli individua nel processo di razionalizzazione l'aspetto che qualifica più di ogni altro la modernità: i processi produttivi, le relazioni sociali, le strutture culturali, ogni singola operazione svolta all' interno dell' apparato aziendale deve essere razionalizzata, formalizzata e svolta in maniera perfettamente conforme a quanto dettato dal manuale organizzativo.

La progettazione e il funzionamento del processo di formalizzazione sono affidati a tre ruoli (Decastri M., 2011, pp 20-21): i progettisti, gli esecutori e i controllori. I primi, grazie al proprio bagaglio di esperienze, determinano quali siano i comportamenti corretti da tenere in presenza di specifiche situazioni, nulla può essere lasciato al caso. Gli esecutori devono semplicemente eseguire le direttive dettate dai progettisti sotto il continuo controllo dei controllori, perfetti conoscitori del manuale organizzativo. L'impiego nella burocrazia costituisce una carriera, è basato su un sistema di promozioni generalmente prevedibile, basato sul merito, sull'anzianità, ma non su favoritismi personali. L'ufficio è una "professione"; per eseguirla sono richiesti un corso di studi determinato e prove di qualificazione prescritte come condizione preliminare per l'assunzione. I vantaggi dell' organizzazione burocratica sono così

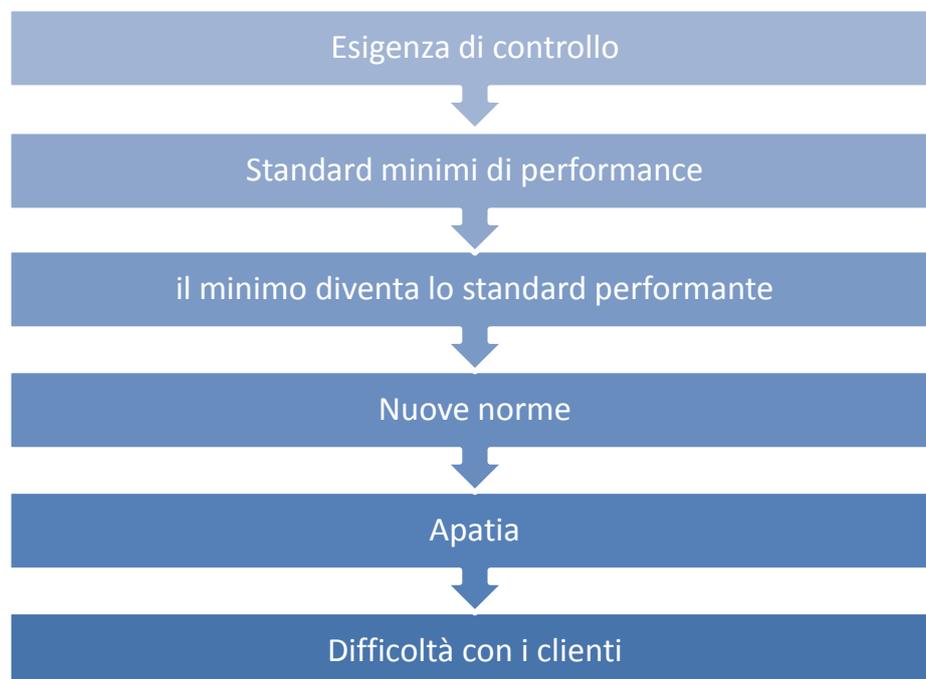
riassumibili: la rigida definizione di diritti e doveri e la gerarchia garantiscono un' alta velocità di risposta, il ricorso a rigide regole scritte assicura precisione, uniformità, prevedibilità, il coordinamento e' molto semplificato, la divisione del lavoro consente lo sfruttamento di economie di specializzazione .

Risulta evidente come questo sistema organizzativo non lasci alcuno spazio alla libera espressione del talento e delle capacità dei soggetti che ne fanno parte, ma piuttosto ne limiti e ne irrigidisca i comportamenti, presentando scarsa attenzione ai problemi di cambiamento e adattamento ambientale. Analizziamo di seguito tre analisi critiche mosse al sistema organizzativo weberiano:

- Analisi critica di Merton: Merton sostiene la tesi della “incapacità addestrata”. L' indottrinamento dei burocrati al rispetto assoluto di regole comportamentali e procedurali, comporta una totale mancanza di flessibilità nella loro applicazione. L' eccessiva interiorizzazione delle norme diventa il fine del lavoratore, si parla in questo caso di ritualismo. Si perde di vista l' obiettivo generale della società e si finisce col diventare ostili al cambiamento. Tutto ciò comporta una evidente difficoltà di relazione e di soddisfacimento dei propri clienti.



- **Analisi critica di Gouldner:** l'analisi di Gouldner riguarda le basse performance che possono risultare dal modello burocratico. Le norme procedurali stabiliscono degli standard minimi di performance, con la tacita aspettativa che il rendimento medio effettivo risulti superiore. Questa situazione degenera progressivamente fino al punto in cui il minimo diventa lo standard performante. L'unico modo per rimediare a tale degenerazione è l'introduzione di nuove norme. La proliferazione di norme finisce con il non aumentare la produttività ma col conservare uno stato apatico dei dipendenti.



- **Analisi critica di Crozier:** Michel Crozier, sociologo francese, è stato probabilmente il più brillante allievo di Weber. Il suo filone di studi è noto come "analisi strategica del comportamento". Egli basa la sua analisi critica fondamentalmente su due fattori: l'opportunità e l'informazione come fonte di potere. Il presupposto di questa analisi è l'analisi della burocrazia da un punto di vista differente rispetto alle due analisi critiche precedenti: Crozier non vede l'uomo come un mero esecutore di compiti, ma gli riconosce una capacità strategica in grado di sfruttare a proprio vantaggio le falde

di un sistema completamente meccanizzato. Quali sono ,quindi, i punti deboli che è possibile individuare nel sistema burocratico? Gli spazi vuoti. E' impensabile razionalizzare un intero sistema organizzativo. Il potere consiste tipicamente nella possibilità di controllare e razionalizzare questi spazi vuoti o margini di incertezza.

L'uomo, in quanto essere pensante, può dare vita a processi opportunistici, portare alla creazione di poteri paralleli e ,quindi, a disordini organizzativi.

Un pensatore eccellente come Weber non aveva forse previsto tutto questo? L' attaccamento al ritualismo e alla rigidità non sono, infatti, conseguenze impreviste del sistema burocratico, come asserito da Merton e Gouldner, bensì sono un sistema di difesa progettato ad hoc per la protezione della conoscenza e ,quindi, del potere. Nel caso si vengano a formare poteri paralleli all' interno del sistema burocratico, Crozier sostiene la futilità dell'introduzione di nuove norme. Il sistema burocratico è di per se incapace di mutamento e può cambiare solo in seguito a crisi che lo investano totalmente, tali da giustificare radicali interventi riformatori. L'autore propone come soluzione ideale l' esigenza di cambiamento radicale del sistema burocratico tradizionale verso un sistema più flessibile e maggiormente decentrato.



Ora si pensi alla configurazione ad hoc ipotizzata da Mintzberg, che è quella utilizzata dalla società di consulenza analizzata. *“Adhocrazia è un termine antico e, nel contempo, moderno. Antico perché espresso più di vent’ anni fa da Henry Mintzberg, indicando le modalità organizzative delle imprese di rispondere sempre meglio e più rapidamente alle esigenze di mercato. Moderno poiché potrebbe essere riletto come la gestione rivolta all’ imprevedibilità, alla flessibilità e alla cultura dei compiti, che si contrappone alla cultura burocratica”* (F. Azzariti ,2008).

Il modello ad hoc è una particolare forma di organizzazione aziendale che si fonda sulla ripartizione del personale in gruppi piccoli multidisciplinari e superefficienti, volti alla realizzazione di progetti specifici.

Il lavoro in questa società di servizi viene ripartito fra molteplici gruppi il cui ordinamento è scarsamente formalizzato, ma è frutto del reciproco adattamento dei membri dei team. La società seleziona con gran cura il proprio personale, lo sottopone a un processo di formazione specifico e lo inserisce ,quindi, nella propria realtà lavorativa. Si tratta di una realtà che investe il proprio successo sulla preparazione e sul talento dei propri dipendenti: Il potere è ,infatti, affidato ai propri esperti e professionisti, i quali ,combinando ed incrociando le proprie competenze, esperienze e conoscenze in gruppi di lavoro, danno vita ad un ambiente estremamente brillante, caratterizzato da dinamicità e flessibilità. Nel nucleo operativo abbiamo già detto che operano professionisti, le cui mansioni sono caratterizzate da un’ alta specializzazione orizzontale ma da una bassa specializzazione verticale. In questa società l’ attività dei professionisti che operano all’ interno dei gruppi è poco formalizzata, nel senso che ognuno è chiamato a contribuire e a trovare soluzioni ad un problema nuovo piuttosto che ad applicare protocolli già predefiniti.

Ai manager del vertice strategico spetta il compito di gestire casi particolarmente problematici, supervisionare i progetti e cercare di adottare i giusti provvedimenti e le giuste soluzioni in caso di conflitti interni. Ne risulta un’ efficienza complessiva molto elevata e un’ organizzazione organica e decentrata, ideale per una società ,come quella

in analisi, impostata in un ambiente internazionale molto dinamico e complesso. Il modello ad hoc è ,quindi, il modello organizzativo ideale per una società che intende investire sulle capacità dei propri dipendenti come fonte di innovazione e differenziazione. E' la configurazione che ,più di ogni altra, è in grado di innovare grazie alla creazione di contesti lavorativi molto stimolanti.

4.2 La struttura organizzativa

La struttura di questa società è caratterizzata dalla presenza di responsabili funzionali ,che presidiano le diverse aree di competenza, e di diversi responsabili di progetto ,che coordinano le attività dei gruppi di lavoro, composti da professionisti provenienti dalle diverse attività funzionali. Si tratta di una soluzione strutturale dinamica e flessibile, caratterizzata da snodi strategici. Questi snodi strategici nascono dalle combinazioni delle componenti di una struttura a matrice molto dinamica e spuria. In particolare, questa matrice è organizzata sulla base di due elementi fondamentali: Il mercato e le competenze. Queste due componenti sono a loro volta il frutto della combinazione di numerosi fattori. Procediamo ad analizzarne i principali.

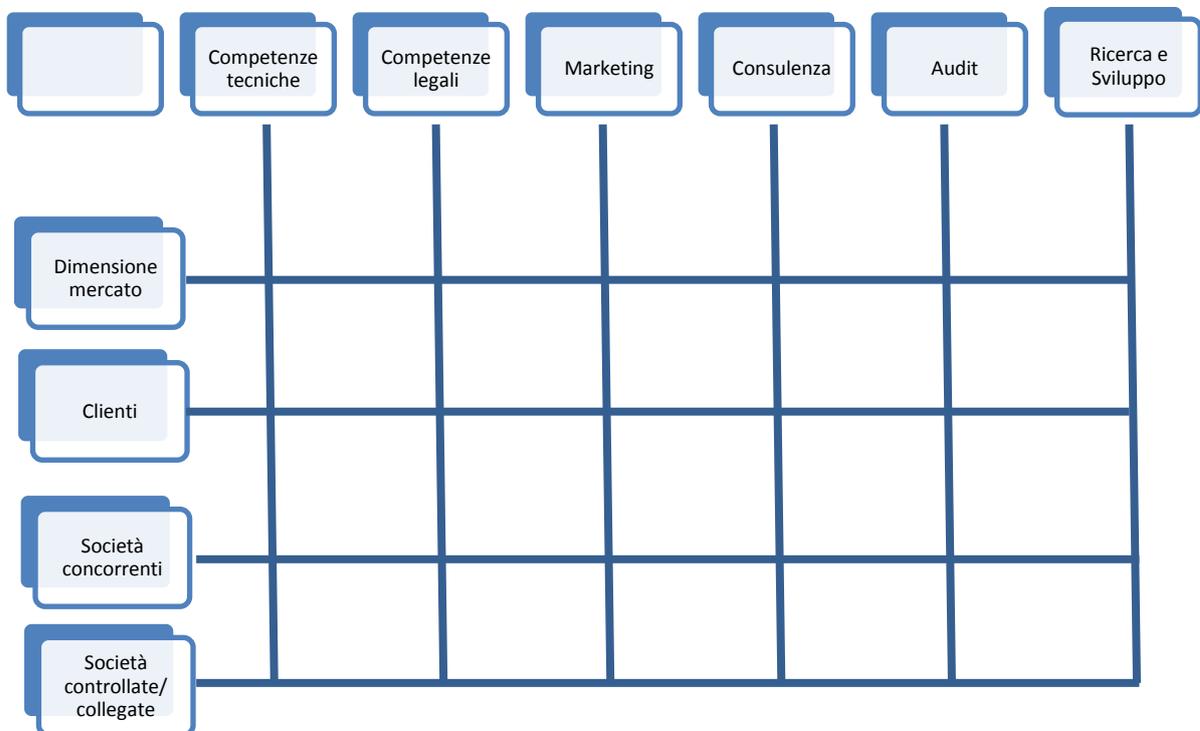
Gli input che compongono la variabile mercato sono i seguenti:

- Clienti: la società non può prescindere dal tener conto del variare della domanda e delle esigenze dei clienti a cui si rivolge. E' fondamentale il processo di segmentazione del mercato e di successiva selezione della clientela a cui destinare la propria offerta.
- Concorrenti: fondamentale è individuare le società che agiscono nello stesso ambiente o forniscono servizi concorrenziali .
Tener conto delle strategie poste in essere e capire i livelli qualitativi dei servizi offerti dalle società concorrenti è un modo per misurare le variazioni della domanda dell' ambiente in cui si agisce.

- Dimensione del mercato: a seconda del variare della dimensione del mercato, si ha a che fare con ambienti più o meno complessi. Un mercato molto vasto ,come quello in cui agisce questa società, richiede una dinamicità e una flessibilità elevatissimi.
- Società collegate/controllate: è necessario monitorare le attività poste in essere dalle società collegate/controllate e, se necessario, pianificarne una strategia di azione.

La variabile competenze è composta dai seguenti elementi:

- Competenze tecniche: abilità e conoscenze dirette al funzionamento di specifiche tecniche, strumenti lavorativi o software.
- Esperienza lavorativa: esperienza maturata in merito a specifici ruoli ricoperti all' interno della società.
- Competenze professionali: conoscenze o competenze acquisite in seguito a specifici corsi di formazione.



Risulta chiaro che la determinazione degli obiettivi strategici dei gruppi di lavoro, delle performance, dei criteri di valutazione e formazione del personale sono fortemente influenzati dalle variazioni dell' ambiente esterno, il quale genera una forte pressione sulla varietà di competenze richieste in risposta alle esigenze dei clienti, ai comportamenti delle società concorrenti e alle molteplici variabili che ogni giorno influenzano e modificano il mercato.

Capitolo 5

I processi di selezione e di formazione del personale

In questo capitolo descriverò le attività poste in essere dai manager dell' *HR* (responsabili delle risorse umane) all'interno della società di consulenza presa in analisi.

Coloro che si occupano delle risorse umane possono essere definiti come degli scout del talento. Essi, infatti, analizzano le richieste del mercato e confrontatele con gli obiettivi richiesti dalla società, devono selezionare le persone che possono apportare il bagaglio di conoscenze, capacità ed esperienza richiesto.

Il loro compito non si esaurisce nel solo processo di reclutamento e selezione del personale: ad essi spetta il delicato compito di comprendere le capacità ed il talento dei candidati tramite serrati processi selettivi, e quindi indirizzarli verso i percorsi di formazione e di carriera che meglio si addicono al personale selezionato. Le attività dei responsabili delle risorse umane sono quindi classificabili in tre fasi:

- Reclutamento
- Fase amministrativa
- Formazione

La prima fase consiste nel processo di selezione del personale idoneo a ricoprire ruoli scoperti in azienda. Con la seconda fase, quella amministrativa, si procede alla stipula dei contratti dei soggetti selezionati. La fase di formazione, infine, permette la crescita e la maturazione delle capacità dei propri dipendenti.

Si tratta di attività che richiedono un' altissima responsabilità e, per questo, sono fondate su strutture consolidate e non legate al caso o alla improvvisazione.

Di seguito si procederà ad illustrare come nella società studiata avvengano i processi di selezione e formazione del personale.

5.1 Reclutamento e selezione del personale

Il processo di reclutamento e selezione del personale posto in essere dalla società di consulenza in analisi è fondamentalmente rivolto alla scoperta e alla valorizzazione del talento. Alla base della crescita di tale società vi è la capacità di ricercare e attrarre i migliori talenti presenti sul territorio nazionale e non.

Il reclutamento è la fase iniziale del processo di selezione. I manager dell' HR sono inizialmente incaricati di raccogliere un certa quantità di candidature, al fine di avere a disposizione un numero di soggetti selezionabili, rispondenti ai requisiti di base ricercati. I metodi di reclutamento possono essere vari: interno, esterno o istantaneo. In questa società viene privilegiato il reclutamento esterno. Le modalità di reclutamento del personale sono generalmente il frutto di una politica aziendale e di una strategia ben delineata, ma devono anche essere dotate di una certa flessibilità per potersi adattare alle diverse figure professionali che vengono ricercate in un preciso momento temporale e in una specifica zona geografica.

Il reclutamento esterno è solitamente attuato tramite candidature spontanee, inserzioni su riviste specifiche o sul web ed infine segnalazioni professionali, generalmente frutto di indicazioni fornite dal personale dipendente dell'azienda o da professionisti appartenenti ad aziende che agiscono sullo stesso mercato.

La società di revisione presta molta attenzione ai giovani. Per individuare ragazzi particolarmente promettenti e di talento, l'azienda da un lato studia una serie di elenchi nominativi di laureati, specialisti, detentori di

master o iscritti ad albi professionali che hanno conseguito il proprio titolo distinguendosi con un alto profitto, dall' altro presenta una sezione speciale sul proprio sito web dove invita i giovani ad unirsi al loro mondo elencando una serie di motivazioni:

- Forti investimenti sulla formazione e sulla crescita professionale dei giovani;
- Valorizzazione del talento : cultura fondata sulla condivisione della conoscenza, sulla creatività e sull' immaginazione dei propri talenti;
- La società viene indicata dalla prestigiosa rivista Fortune come una tra le cento società migliori per cui lavorare.

In generale, le candidature spontanee sono una modalità di selezione molto dispendiosa per le società, diversamente da quanto possa sembrare superficialmente, in termini di tempo ed energie spese nel processo di analisi e comprensione delle capacità del candidato. Un abbondante flusso di auto candidature, spesso non rispondenti alle esigenze ricercate, finisce col rallentare e disincentivare i meccanismi di raccolta e screening dei dati. Per semplificare il processo di gestione delle auto candidature, la società di consulenza in analisi ha programmato un sistema specifico di reclutamento per le posizioni aperte. Sul sito web della società è ,infatti, possibile trovare un' apposita sezione, denominata " posizioni aperte", dove i candidati spontanei possono ricercare posti di lavoro che rispecchiano a pieno le proprie caratteristiche. In particolare, i candidati devono inserire dati riguardanti :

- Il proprio livello di esperienza;
- la propria posizione geografica;
- un tipo di attività o un servizio professionale.

Il sistema elabora i dati inseriti dal candidato e fornisce le posizioni aperte lavorative ricercate dalla società che maggiormente corrispondono alle caratteristiche e alle esigenze indicate del candidato.

Si tratta di un processo di reclutamento a metà strada fra le auto candidature e le inserzioni. Il meccanismo delle inserzioni, siano queste pubblicate su siti internet, su giornali o su riviste specifiche attentamente selezionate, risponde sempre in pieno ai criteri ricercati dalla azienda e tende conseguentemente a stimolare una risposta molto spesso circoscritta e preselezionata. Le inserzioni vengono composte seguendo un procedimento semplice e standardizzato. Esse devono presentare, nell'ordine descritto, i seguenti elementi:

- una breve presentazione della società;
- una chiara descrizione del personale ricercato;
- una descrizione della tipologia dell' offerta di lavoro;
- eventuali precisazioni riguardo il processo di selezione.

In relazione al profilo professionale ricercato ,si procede all' elaborazione di un' inserzione maggiormente descrittiva o sintetica.

Ecco un esempio di inserzione tratto dal sito internet della società in analisi:

Analyst Business Risk-Product & Services

Luogo: Milano, Lombardia

Servizi Professionali: Enterprise Risk Services

Codice di riferimento: ERS_FY13_OE4_Analyst

Tipo di posizione: Full-time

Descrizione della posizione

XXX spa, società di consulenza , ricerca per il potenziamento della propria divisione "*Business Risk-Products & Services*" nella sede di Milano, figure professionali da inserire nei seguenti ambiti:

- Corporate Governance
- Risk Management
- Internal Audit
- Regulatory Compliance
- Corporate Social Responsibility
- Contract Risk & Compliance

La ricerca è rivolta a figure di **Analyst**, che affiancheranno i colleghi più esperti, all'interno del team di lavoro, con l'obiettivo di gestire specifiche task assegnate nell'ambito delle attività progettuali. L'inserimento prevede formazione adeguata e coaching necessari per sviluppare le migliori professionalità in un contesto giovane e dinamico.

Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea in Economia e Commercio, Ingegneria Gestionale, Ingegneria Ambientale, Informatica e Ingegneria Informatica
- Votazione non inferiore ai 100/110, o se laureandi, con una media d'esame non inferiore a 27/30
- Buona conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata)
- Padronanza dei principali strumenti informatici
- Attitudine al teamwork, al problem solving e spiccate capacità di analisi
- Ottime capacità relazionali e comunicative
- Dinamicità e attitudine alla professione del consulente, ambizione allo sviluppo professionale
- Disponibilità a viaggiare in Italia e all'estero

Costituirà titolo preferenziale una precedente esperienza anche di stage, sulle tematiche in oggetto, presso aziende o società di consulenza.

La ricerca è rivolta adentrambi i sessi (L.903/77). Inviare dettagliato curriculum vitae, con l'autorizzazione al trattamento dei dati personali secondo la Legge 196/2003.

Un' ultima fonte utilizzata per il reclutamento del personale è quella delle segnalazioni professionali. Queste consistono in un suggerimento professionale, basato sul riconoscimento di particolari capacità e attitudini di un conoscente di chi attua la segnalazione. Laddove la società ritiene attendibile la fonte della segnalazione, può decidere di inserire il soggetto segnalato nella lista dei candidati e sottoporlo alle consuete procedure selettive. È importante precisare che questo processo di reclutamento va nettamente distinto dalle raccomandazioni clientelari o politiche e dalle pressioni che possono essere esercitate da soggetti particolarmente influenti.

Immediatamente successivo al processo di reclutamento è il processo di screening. Tramite un' apposita cella del sistema informativo del personale, tutti i curricula presentati vengono codificati ed archiviati. Una parte di essi sarà ritenuta senz' altro idonea e ,quindi, i candidati potranno procedere alla successiva fase di selezione; un' altra parte dei curricula, invece, dovrà essere necessariamente scartata, in quanto ritenuta non compatibile con le richieste dell' offerta di lavoro. Ai candidati che non rispondono agli standard richiesti viene inviata una breve e chiara lettera o un e-mail dove si comunica l' esito negativo del reclutamento e si ringrazia il soggetto per l' interesse mostrato verso la società.

I candidati che sono risultati idonei in seguito al processo di screening vengono ,quindi, convocati dalla società. Si tratta del primo vero momento di contatto con il nuovo possibile personale. Tramite lettera, e-mail o contatto telefonico la società provvede a convocare i candidati al processo di selezione ,indicando data, ora e sede in cui esso avrà luogo.

I test e le interviste si svolgono in un ambiente molto essenziale e luminoso, arredato in modo semplice e munito di un telefono. I selezionatori sono soggetti specializzati in materia di psicologia del lavoro e ,quindi, sono molto abili nelle relazioni umane. In particolare, si tratta di persone dotate di capacità di ascolto, intelligenza sociale, stabilità emotiva, curiosità conoscitiva e vasta cultura generale .

Il processo di selezione ha l'obiettivo di valutare il reciproco interesse a lavorare e a costruire un futuro insieme. Le fasi di selezione previste sono quattro:

- assessment di gruppo : i candidati vengono convocati in gruppo e valutati in base alle proprie capacità e attitudini relazionali;
- test d' inglese: prova tesa a valutare la conoscenza dell' inglese scritto e parlato;
- primo colloquio individuale: coloro che hanno superato il colloquio di gruppo e il test d' inglese, dovranno sostenere un colloquio individuale con un responsabile del Dipartimento di Reclutamento, finalizzato alla comprensione degli aspetti motivazionali e attitudinali del candidato;
- secondo colloquio individuale: si tratta dell' ultima parte del processo di selezione. Superate le tre prove sopracitate, il candidato dovrà tenere un colloquio con il Manager/Partner della specifica area di inserimento.

I selezionatori a cui spetta di individuare i candidati che meglio soddisfano le esigenze dell' azienda, dovranno comportarsi in modo fluido e naturale, pur seguendo un preciso iter nel corso delle interviste. L' abilità degli intervistatori non consiste nel cogliere semplicemente le dichiarazioni verbali dei soggetti intervistati, ma si fonda soprattutto sull' interpretazione degli atteggiamenti e dei comportamenti. Questi sono i fattori più difficili da cogliere ,ma risultano essenziali per la definizione di un profilo dettagliato dei candidati.

5.2 Formazione

Il processo di formazione in questa società ha come fine la valorizzazione del talento. Per attirare a sé i migliori talenti presenti sul territorio, risulta fondamentale offrire loro un lavoro emozionante e caratterizzato da un percorso formativo stimolante, oltre a trasmettere l'idea di un ambiente di lavoro sicuro e sereno. Per fare ciò, è necessario offrire tutti gli strumenti necessari affinché i propri dipendenti possano raggiungere il giusto equilibrio tra vita professionale e personale e sentirsi come a casa. Questi strumenti consistono nel garantire un sistema di assistenza legale, assicurativo e una vasta copertura delle spese sanitarie. Lavorare in un ambiente sereno è il presupposto per poter sviluppare a pieno le proprie potenzialità, e questo è l'investimento fondamentale per garantire un futuro di eccellenza alla società nel proprio settore.

L'investimento nello sviluppo e nella formazione del personale viene favorito nel corso della carriera lavorativa di ogni singolo dipendente attraverso una vasta gamma di opzioni di apprendimento. La società, infatti, offre programmi di formazione completa, affiancati da un sistema di retribuzione volto a premiare le performance individuali o dei gruppi di lavoro, col fine di motivare i soggetti ad usufruire al massimo del proprio potenziale. Le persone sono al centro dell'intero progetto, esse hanno la possibilità di costruire il proprio profilo professionale ed essere artefici del proprio successo lavorativo: ogni briciola di talento viene riconosciuta come tale e sfruttata a beneficio di tutti.

La società in analisi offre al proprio personale un processo di formazione tecnica e non, al fine di acquisire nuove conoscenze, sviluppare le proprie competenze e imparare ad applicarle concretamente nel mondo del lavoro. Essa annualmente investe somme significative in programmi di aggiornamento su due fondamentali tipologie di competenze:

- Soft skill
- Technical skill

La prima categoria di competenze viene definita soft, in quanto ritenuta più leggera, ovvero semplice da apprendere. Si tratta delle "competenze trasversali", ovvero capacità che raggruppano le qualità personali e le

conoscenze nell' ambito delle relazioni interpersonali. Esse stanno assumendo un' importanza crescente nel mondo del lavoro e la loro conoscenza risulta rilevante soprattutto in un ambiente strutturato secondo il modello di Mitzberg. Le seconde consistono in competenze tecniche, quindi specifiche e molto sofisticate.

Procediamo ad analizzare il processo di formazione.

I candidati che superano i processi di reclutamento e di selezione , non vengono immediatamente immessi nella realtà lavorativa della società in analisi. Un soggetto, pur particolarmente capace, appena terminato il processo di selezione, viene indirizzato presso uno specifico percorso di formazione. Agendo in questo modo, si vuole evitare di “bruciare” il talento del personale. Affinché un talento possa essere sfruttato nel modo giusto, è necessario che prima venga fortificato e sviluppato, seguendo uno specifico iter formativo.

Il percorso inizia subito. Ogni persona che entra a far parte di questa società, può contare sul supporto di un *counselor*. Si tratta di soggetti preposti dalla società all' orientamento, sostentamento e alla crescita delle potenzialità di un certo numero di dipendenti. Essi sono , quindi ,i principali responsabili della crescita del personale.

I compiti e le responsabilità fondamentali del counselor nei confronti dei soggetti che gli vengono affidati, sono i seguenti:

- definizione di un piano di crescita specifico ;
- valutazione delle prestazioni;
- decisioni in merito a possibili avanzamenti di carriera.

Ogni dipendente deve ,quindi ,seguire un piano di crescita che il counselor ha predisposto su misura per lui , al fine di colmarne le lacune conoscitive e di migliorarne le prestazioni.

In genere, il primo passo del processo di formazione consiste in due o tre settimane di training: il fine è apprendere le metodologie di base del

lavoro per cui si è stati selezionati, comprendere a fondo le proprie mansioni, prepararsi all'emozione del primo ingaggio sul cliente.

Superato il primo passaggio formativo, lo sviluppo professionale dei dipendenti continua a prendere forma giorno dopo giorno.

Le modalità di formazione sono cinque:

- Lezioni in aula
- Training on the job
- E - learning
- Condivisione della conoscenza
- Programmi di mobilità

La società, per gestire ed organizzare i propri corsi formativi, si affida ad un modello base di formazione, il Global Excellence Model (gEm). Si tratta di un sistema che evidenzia gli elementi essenziali e necessari per lavorare in questa società. Il sistema, dopo aver identificato le competenze tecniche e specialistiche necessarie, analizza le mancanze e le aree di conoscenza da sviluppare nel corso della crescita professionale dei dipendenti. In base ai risultati ottenuti, si procede alla stesura del piano di formazione.

La prima modalità di formazione consiste in corsi teorici tenuti in aula. I dipendenti hanno il dovere di seguire un preciso numero di ore di lezione del corso a cui vengono indirizzati. Questi sono tenuti dai colleghi più esperti e richiedono molta attenzione e partecipazione. Al termine degli stessi, infatti, i frequentanti saranno sottoposti a test di valutazione. E' necessario superare i test di valutazione con una valutazione pari almeno al minimo formativo.

Lo sviluppo professionale dei dipendenti va oltre l'aula e prende forma giorno per giorno anche grazie al training on the job che i colleghi senior forniscono ai più giovani. I colleghi più esperti devono, infatti, essere capaci di condividere le proprie conoscenze e guidare i giovani nel processo di crescita all'interno della società. Questo processo di formazione è attivo anche nei gruppi di lavoro. Spetta ai colleghi più

esperti il compito di affiancare i giovani, istruirli e guidare le operazioni dei propri team di appartenenza.

Una ulteriore modalità di formazione del personale è l' utilizzo delle piattaforme di e-learning. Tale modalità consiste nell' utilizzo di servizi tecnologici multimediali e, in particolare, nel ricorso ad internet per il miglioramento della qualità dell' apprendimento. Ogni soggetto ha a sua disposizione un personal computer e si serve di materiali didattici e di attività formative proposte in rete. La caratteristica di questo sistema di apprendimento è la mancanza di vincoli : non vi è un numero preciso di ore da rispettare e i dipendenti possono organizzare i propri studi come meglio credono. Anche questo sistema di formazione è seguito da test di valutazione dell' apprendimento.

I tre processi di formazione appena descritti sono obbligatori, i dipendenti non possono rifiutarsi di prendervi parte. A questi processi se ne affianca un quarto ,di natura facoltativa: si tratta del sistema di condivisione della conoscenza. I dipendenti autori di performance particolarmente significative e brillanti, hanno la possibilità di condividere le proprie esperienze con i loro colleghi. La società, infatti, possiede un database online e offre ai propri dipendenti la possibilità di documentare le proprie performance individuali o di team.

Questo database consente a chi si affaccia ad una nuova esperienza lavorativa, di confrontarsi ed ispirarsi ad esperienze simili verificatesi in passato.

I programmi di mobilità internazionale completano lo spettro delle possibilità di sviluppo offerte dalla società. Esse permettono al personale di estendere la propria esperienza lavorativa fuori dall'Italia, arricchendosi di culture diverse e sviluppando una visione internazionale. Ogni anno la società offre ai propri professionisti un vasto ventaglio di possibilità lavorative all'estero, al fine di ampliare le loro conoscenze ed esperienze. Queste offerte di lavoro possono consistere in progetti a breve termine o in ruoli strategici a lungo termine e sono disponibili ad ogni livello.

In particolare, la società, sempre attenta ai giovani, offre un "programma di sviluppo globale" a un numero limitato di talenti individuato fra i propri dipendenti. Questo programma offre ai giovani che sono all' inizio della

propria carriera, di lavorare fino a tre anni in uno degli altri paesi in cui ha sede la società . In questo modo si mira a rafforzare i propri talenti e a costruire i propri leader internazionali del domani. Coloro che prendono parte a questo programma sono soggetti anche ad uno specifico percorso di carriera.

5.3 I percorsi di carriera

Il personale di questa società è soggetto ad un percorso di carriera comune, ben preciso e delineato fin dall' inizio della propria esperienza lavorativa. Questo meccanismo attira molti talenti in azienda, in quanto si dimostra molto trasparente e democratico: esso dà la possibilità a tutti gli impiegati di raggiungere livelli professionali particolarmente importanti e soddisfacenti. I giovani possono entrar a far parte di questa società con la concreta speranza di veder realizzato il proprio talento.

Il percorso di carriera si articola in quattro livelli comuni, in alcuni casi questi si articolano ulteriormente in funzione delle esigenze organizzative aziendali . Essi sono, in ordine di percorrenza:

- Assistant o Analyst
- Senior
- Manager
- Partner

Quando si entra a far parte del mondo dei questa società di servizi il primo ruolo da ricoprire è quello di assistant o analyst, che dir si voglia. Le attività principali svolte in questa posizione sono quella di analisi e valutazione, produzione di documentazione di progetto e partecipazione alla redazione dei deliverable (prodotti intermedi) di progetto. La figura dell' analyst si forma e cresce attraverso il supporto dei colleghi più esperti del proprio gruppo di lavoro. I colleghi senior devono guidare la crescita e la formazione dei giovani ,lasciandogli col passar del tempo e

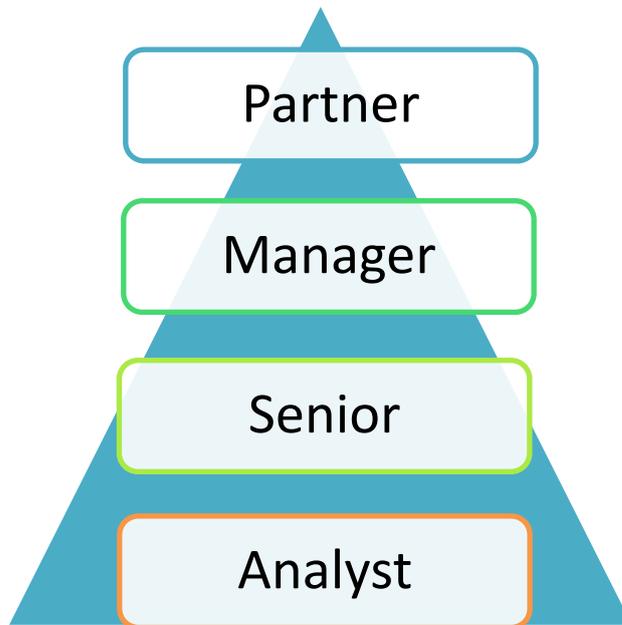
l'accumularsi dell' esperienza, spazi di autonomia sempre maggiori. Gli analyst devono imparare a gestire il proprio lavoro all' interno del gruppo e a relazionarsi con i clienti.

Superato il grado di analyst, si passa al livello professionale successivo: senior. I senior sono soggetti che vantano una discreta esperienza all' interno dell' azienda, oltre che ad un buon livello di conoscenza riguardo competenze specifiche, tecniche, di business e metodologiche. Essi, come già accennato in precedenza, sono responsabili del coordinamento del lavoro degli analyst all' interno dei propri team e gestiscono le relazioni con i clienti.

Il ruolo che per importanza precede il livello di analyst è il manager. Il manager è un esperto conoscitore della propria area di lavoro. Può essere pensato come il cervello della società: definisce i progetti, pianifica e controlla il regolare svolgimento di tutte le operazioni, gestisce le relazioni con i clienti, coordina le risorse a disposizione dei gruppi di lavoro, inventa e crea nuove soluzioni e tecniche di sviluppo. La sua attività non è solo di tipo gestionale e di coordinamento; egli con le proprie conoscenze è anche un punto di riferimento per tutti gli impiegati nella propria area di sviluppo.

La figura più rilevante all' interno di questa struttura è quella del partner. Il partner è il socio della società, è responsabile dei progetti e dei rapporti istituzionali con i clienti. Se il manager è il cervello, il partner è paragonabile al cuore della società. Egli è il soggetto dotato di maggiore esperienza, quindi il suo compito consiste nel partecipare a tutte le attività aziendali che riguardano lo sviluppo sul mercato, l' instaurarsi di nuove relazioni con altri gruppi aziendali, lo sviluppo di nuove idee e strategie. I partner influenzano significativamente il percorso , il cambiamento e le ambizioni sia della società che dei propri clienti.

E' possibile raffigurare il percorso di carriera descritto tramite l' utilizzo di una rigida struttura piramidale:



Il passaggio da un li vello di carriera a quello immediatamente successivo richiede in media un intervallo di tempo di due anni, anche se non si tratta di una durata temporale fissa. La velocità di percorrenza del percorso di carriera varia da soggetto a soggetto. Essa dipende dalla qualità, dall' impegno profuso e dalla maturità sviluppata da ogni risorsa. In particolare, vengono prefissati degli obiettivi che variano col passare del tempo e sono differenti di progetto in progetto. Caratteristiche necessarie per costruire un avanzamento nel percorso di carriera sono senz' altro la dedizione, la passione e le capacità .

Fondamentale al fine del processo di avanzamento è il sistema di valutazione. Il modello di valutazione utilizzato in questa società di consulenza prevede un'attività continua di *coaching*. Questa attività consiste nel seguire e valutare l' operato dei dipendenti durante l' intero percorso di carriera.

CONCLUSIONI

Con questo lavoro ho voluto dimostrare l'importanza che il capitale umano riveste quale fattore di successo nel processo di crescita, formazione e affermazione di una società. Il talento, in particolare, si rivela il fattore chiave che può far compiere il salto di qualità ad un'azienda.

Ricerca e selezione nuovi talenti rende una società "viva"; è molto importante dare spazio ai giovani e rinnovare continuamente il proprio ambiente di lavoro. Una società che immette al proprio interno nuovi talenti con continuità può contare senz'altro su un notevole fattore di vantaggio rispetto i concorrenti operanti nel medesimo settore. Ad essa spetterà curare, formare e far crescere il talento dei propri giovani per poterne poi sfruttare a pieno il potenziale e trattenerlo all'interno dell'azienda. I frutti di questo potenziale rappresenteranno un bene per l'intera comunità, in particolare:

1. per i giovani: è importante, infatti, dare loro la possibilità di mettere alla prova e sfruttare a pieno il proprio talento;
2. per le aziende: poter contare su un personale altamente preparato e particolarmente brillante comporta il raggiungimento di alti livelli di performance;
3. per i clienti: essi hanno la possibilità di vedere soddisfatte le proprie richieste e di ricevere prodotti/servizi di qualità.

Sapere investire nel talento vuol dire sapere investire nel proprio futuro.

Bibliografia

Decastri M. (2011), *Leggere e progettare le organizzazioni. Lezioni a più voci di Organizzazione Aziendale*, Angelo Guerini Scientifica, Milano.

Chandler A.D. jr. (1963), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass; tr. It. *Strategia e Struttura*, Franco Agnelli, Milano 1976.

Scott R. (1971), *Stages of Corporate Development*, Case Clearing Hoise, Harvard Business School.

Mintzberg H. (1983), *Structures in Five. Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall; tr. It. *La Progettazione delle Organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1985.

Pellicelli G. (1978), *Le Strutture Organizzative*, Isedi, Torino.

Airoldi G. (1980), *I Sistemi Operativi*, Giuffrè Editore, Milano.

Barrett F.D. (1987), *Teamwork: how to expand its power and Punch*, Business Quarterly 52(3).

G. Costa (1992), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.

Lwrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Enviroment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press.

Galbraith J.R. (1977), *Organizations Design*, Addison-Wesley.

Katzenbach J.R. (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press.

Middleton C.J. (1974), *Progettazione e Sviluppo delle Organizzazioni*, ETAS Libri, Milano.

Davis S., Lawrence P. (1977), *Matrix*, Addison-Wesley.

Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'Impresa*, Giuffrè, Milano.

Lorsch J.W., Allen S.A. III (1973), *Managing Diversity and Interdependence an Organizational Study of Multidivisional Firms*, Harvard University Press.

Kharbanda O.P. (1990), *Project teams. The human factor*, NCC Blackwel, Indiana University.

Goodman P. A. & Associates (1986), *Designing effective workgroups*, Jossey-Bass, San Francisco.

Slocum J.W., Hellriegel D. (2007), *Comportamento Organizzativo*, Hoepli, Milano 2010.

Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.M. (1992), *Gruppi di lavoro. Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Cortese C.G., Quaglino G.P. (2007), «La sfida della leadership nei gruppi di lavoro», *Sviluppo e Organizzazione*, 220.

Tosi H. L., Pilati M. (2008), *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano.

Weber M. (1968), *Economia e Società*, Edizioni Comunità, Milano (ed. or. *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr 1922).

Weber M. (1974), *Il Metodo delle Scienza Storico-Sociali*, Mondadori, Milano, ed. or., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tubingen, Mohr 1922

Croizer M. (1963), *The Bureaucratic Phenomenon*; tr. It. *Il fenomeno burocratico*, ETAS Libri, Milano 1969.

Azzariti F. (2008), *Adhocrazia. Sviluppo economico e competitività d'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Sitografia

www.Unibocconi.it

www.organizzazioneaziendale.net

www.-3.unipv.it

www.fupress.com

www.slideshare.net

www.ratio.it