



UNIVERSITÀ DI PISA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE
CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE
D'IMPRESA E POLITICA DELLE RISORSE UMANE
CLASSE LM-59

**L'APPROCCIO DEL TIME MANAGEMENT AL
SERVIZIO DEL PROCESSO DI SELEZIONE**
Il caso ADHR GROUP – Agenzia per il lavoro S.p.a.

CANDIDATA:
Valentina Lami

RELATORE:
Chiarissimo Prof.
Giuseppe Bellandi

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

«Nothing is impossible, the word itself says “I’m possible”!»

Audrey Hepburn

INDICE

INTRODUZIONE	5
Capitolo primo	
IL CAMBIAMENTO DEL MONDO DEL LAVORO	
1.1 I significati del lavoro	9
1.2 Il contesto storico di riferimento: dall'organizzazione scientifica del lavoro al just-in-time	13
1.3 I vettori della professionalità: la crescita della dimensione del «saper essere» del lavoro	18
1.4 La <i>quick response</i> nel mercato del lavoro	26
Capitolo secondo	
PROCESSO DI SELEZIONE E TIME MANAGEMENT: LA CENTRALITÀ DELLE RISORSE UMANE	
2.1 Il processo di selezione del personale: la fase preliminare, di <i>recruiting</i> , di valutazione e di inserimento	29
2.2 Il tempo: un capitale prezioso	49
2.3 Il <i>Time Management</i> come alleato del lavoro	54
2.4 Il costo del tempo mal gestito	60
Capitolo terzo	
IL CASO ADHR GROUP – AGENZIA PER IL LAVORO SPA: un'esperienza pratica come Account di selezione	
3.1 Le fonti della ricerca: cosa sono le agenzie per il lavoro	64
3.2 APL: un confronto tra la realtà italiana e quella internazionale	70
3.3 Il profilo dell'agenzia ADHR GROUP SPA e i servizi offerti	77
3.4 Il sito web aziendale: operare anche on-line ed essere più efficienti	83

Capitolo quarto

SWOT ANALYSIS: UNO STRUMENTO DI SINTESI PER LE STRATEGIE DI TIME MANAGEMENT

4.1 Cos'è la Swot Analysis	85
4.2 Come gestisce il suo tempo l'Account di selezione? Front office, convocazione e accoglienza candidati, colloqui, pubblicazione annunci di lavoro sui principali portali del settore e sul sito web aziendale, screening e archiviazione CV, amministrazione e back office.	91
4.3 Un questionario per capire come può essere migliorato il lavoro dell'Account di selezione	96
ALLEGATO 1: Questionario somministrato agli Account di Selezione di filiali ADHR GROUP – Agenzia per il lavoro Spa	99
OSSERVAZIONI FINALI	104
BIBLIOGRAFIA	106

INTRODUZIONE

L'elaborazione di questa tesi trova spunto dall'attività di tirocinio curriculare che ho svolto nei mesi di Aprile, Maggio e Giugno 2014 presso la filiale di Altopascio (LU) dell'agenzia per il lavoro ADHR GROUP, dove ho avuto la possibilità di lavorare a stretto contatto con gli addetti alla selezione del personale. Grazie a questa esperienza ho maturato un particolare interesse per l'ambito del reclutamento e della selezione delle risorse umane, che ho voluto approfondire in questa elaborato.

L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare quali potrebbero essere le strategie da adottare per migliorare il processo di ricerca e selezione. Alla luce dei cambiamenti in atto oggi nel mercato del lavoro, ho individuato nel *time management* e nella conseguente *quick response*, la leva indispensabile per essere veramente efficaci ed efficienti, specie nel settore delle agenzie per il lavoro. È necessario, infatti, fornire risposte quanto più possibile veloci e tagliate su misura sia alle aziende che al talento di coloro che ricercano un lavoro. All'interno delle APL, la buona gestione del tempo risulta essere la variabile chiave per svolgere con successo il proprio compito: quello di intermediare domanda e offerta di lavoro in un mercato così imprevedibile e iperveloce come quello con cui ci confrontiamo oggi.

La prima parte della tesi ripercorre sinteticamente il processo di cambiamento che ha caratterizzato il lavoro nel secolo scorso, dall'Organizzazione scientifica del lavoro di Taylor fino al metodo del *Just In Time* adottato negli stabilimenti Toyota in Giappone a partire dagli anni '80, partendo per prima cosa dalla definizione stessa del termine. Il lavoro è un'attività che prevede un certo dispendio di tempo e di energia fisica ed intellettuale, volta a raggiungere uno scopo preciso, la propria sussistenza e quella della propria famiglia.

La nostra Legge fondamentale considera il lavoro come un vero e proprio diritto. Infatti, l'articolo 1 della Costituzione italiana sostiene che “*L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro*” e l'articolo 36 che “*il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa*”.

Tuttavia la nostra società si contraddistingue per una vera e propria metamorfosi del lavoro: la dimensione lavorativa sempre più richiesta dalle aziende ai lavoratori non è più, o meglio non è solamente, quella del *saper fare*, ma anche e soprattutto quella del *saper essere*. Le aziende oggi hanno bisogno di persone, che non siano solo tecnicamente e professionalmente preparate ma che siano anche determinate, carismatiche, propositive e con capacità di ascolto attivo.

Per questo motivo la selezione del personale non può più basarsi solo su un buon curriculum vitae, ma anche sulla personalità e sui valori dei lavoratori stessi. Quando si parla di selezione del personale siamo soliti pensare, semplicemente, a quel processo finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una determinata posizione lavorativa. Nella realtà dei fatti, questo processo si presenta, oggi, come qualcosa di molto più articolato. La selezione del personale è un delicato processo che si sviluppa in quattro fasi principale:

- 1) FASE PRELIMINARE (personal planning, job analysis);
- 2) FASE DI RECLUTAMENTO (Recruiting con fonti esterne ed interne, dove acquisisce una particolare importanza l'elaborazione di un *curriculum vitae* ben organizzato);
- 3) FASE DI VALUTAZIONE (colloqui e interviste, *assessment center*, test psicometrici come per esempio il BFQ);
- 4) FASE DI INSERIMENTO (proposta di lavoro e inserimento).

In questo processo sono centrali le risorse umane, cioè le persone che rappresentano il vero vantaggio competitivo per le aziende oggi. Queste ultime

si trovano ad affrontare un mondo imprevedibile e iperveloce, dove il tempo se non è ben gestito può diventare un fattore limitante per il successo.

La gestione del tempo o *time management* è il processo di pianificazione e controllo del tempo impiegato per specifiche attività (nel nostro caso lavorative) per aumentare l'efficacia, l'efficienza e la produttività. La gestione del tempo può essere migliorata innanzitutto da una buona motivazione personale a farlo, ma anche da una serie di altri elementi tra cui la pianificazione del lavoro.

Ho dedicato la parte centrale di questa tesi alla descrizione dell'esperienza pratica che ho fatto in ADHR GROUP – Agenzia per il lavoro Spa per riuscire a mettere in evidenza, nella parte conclusiva dell'elaborato, quali siano i punti di forza del lavoro dell'Account di selezione e quali invece gli aspetti che potrebbero essere migliorati. Ma cosa sono le Agenzie per il lavoro?

In Italia, le leggi che regolano il mercato del lavoro stabiliscono che tutti coloro che sono in cerca di occupazione devono essere iscritti presso i centri per l'impiego, che hanno il compito di agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, segnalando alle aziende che lo richiedono i nominativi delle persone disponibili. Accanto a queste strutture pubbliche si inseriscono le agenzie per il lavoro, a cui sempre più spesso le aziende decidono di affidarsi.

Esse sono degli enti autorizzati da Ministero del Lavoro a svolgere la funzione di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, e sono quindi degli operatori professionalizzati che, contestualmente all'utilizzo dei consueti e più importanti strumenti di ricerca, selezione e amministrazione del personale, hanno la prerogativa di trovare le soluzioni più idonee per rispondere celermente alle dinamiche economiche del mondo del lavoro sempre più imprevedute e imprevedibili.

Nello specifico, ADHR GROUP SPA, con sede legale a Castel Maggiore (BO) e costituita nel 2007, riesce ad agire localmente grazie alle proprie filiali distribuite nelle zone produttivamente più attive delle varie regioni italiane. Gli Account di selezione lavorano su database ricchi e aggiornati, in modo da

poter rispondere con tempestività a nuovi fabbisogni di occupazione. Durante il tirocinio curriculare nella filiale di Altopascio (LU), ho elaborato un questionario che mi permettesse di capire, una volta compilato dai partecipanti all'indagine, quali fossero i punti di forza e le eventuali aree di miglioramento del lavoro degli Account di selezione di questa agenzia.

I dati raccolti, forniti in forma totalmente anonima, sono stati resi noti solo a livello di sintesi statistica sfruttando la metodologia della *SWOT ANALYSIS* ed hanno evidenziato quanto il fattore tempo possa influire sulla gestione del lavoro di filiale.

La buona gestione del tempo ha proprio lo scopo di far agire le persone in modo efficace senza sprecare inutilmente energie e risorse. Riuscire a gestire bene il tempo risulta essere una soluzione ottimale soprattutto in un mercato come quello in cui opera ADHR GROUP SPA dove la competizione è molto serrata.

CAPITOLO 1

IL CAMBIAMENTO DEL MONDO DEL LAVORO

1.1 I significati del lavoro

Il primo passo da compiere quando si vuol descrivere un fenomeno, è quello di definirne il quadro teorico in cui si inserisce. Pur essendo molteplici le teorie usate per descrivere il cambiamento del mondo del lavoro, in questo capitolo verrà sfruttata in particolare una chiave di lettura: quella sociologica. Gallino, nel dizionario di Sociologia, definisce il lavoro come “un’attività intenzionalmente diretta, mediante un certo dispendio di tempo e di energia, a modificare in un determinato modo le proprietà di una qualsiasi risorsa materiale o simbolica (...) onde accrescere l’utilità per sé o per gli altri, col fine ultimo di trarre da ciò (...) dei mezzi di sussistenza”; e nel dizionario della lingua italiana Devoto Oli, lavorare corrisponde ad impiegare le proprie energie fisiche e mentali nell’esercizio di un mestiere, di una professione o di un’arte. Per molto tempo il lavoro è stato però considerato con disprezzo come un’occupazione inferiore, adatta a gente di condizione servile, appartenente alle classi più umili.

Nel linguaggio comune il termine lavoro viene utilizzato con due significati: uno sostanziale, che fa cioè riferimento a «tutti quei compiti che svolgiamo per sopravvivere, a parte le attività di cura della propria persona (dormire, mangiare, lavarsi ecc...) e le attività di svago.»¹; e l’altro astratto e formale, che si riferisce ad attività specializzate volte ad ottenere un reddito. È quest’ultimo a rappresentare la principale fonte delle disuguaglianze sociali e ad aver attirato l’attenzione dei più importanti sociologi classici. Guardando a quella moderna come ad un’età nata con lo sviluppo della divisione del lavoro, il sociologo francese Émile Durkheim fissa «in maniera definitiva tale concetto sostenendo il valore morale della divisione del lavoro, ovvero che la

¹ E. MINGIONE – E. PUGLIESE, *Il lavoro*, Roma, Carocci, 2002, p. 7

specializzazione sia un fatto moralmente positivo e vada perseguita in quanto corrisponde al bisogno sociale della solidarietà in una società moderna altamente differenziata»². L'avvento della grande industria con il capitalismo non poteva prescindere dall'abbandono di alcuni vincoli caratterizzanti le società preindustriali; così, partendo dall'abolizione della schiavitù che non permetteva all'individuo di disporre liberamente e legalmente delle proprie energie lavorative, si gettarono le basi per la nascita di un moderno mercato del lavoro.

Il mercato del lavoro è quel luogo ideale di compravendita di una merce *sui generis*: la forza lavoro. Essa è una merce scambiabile a tutti gli effetti, ma ha delle particolarità. Innanzitutto non può essere fisicamente separata dal suo proprietario perciò la relazione sociale tra prestatore d'opera e datore di lavoro non si esaurisce con lo scambio; contrariamente agli altri tipi di merce, non nasce storicamente per essere venduta, ma acquisisce questa funzione con la rivoluzione industriale; infine la forza lavoro è in grado di contrattare il proprio prezzo, poiché è il lavoratore stesso ad avere questa capacità. È proprio per le specificità della merce coinvolta, che il mercato del lavoro deve essere analizzato con la giusta cautela e in riferimento all'ambiente economico-sociale che è oggi globale, complesso e imprevedibile. Quindi il lavoro astratto è ciò che il Capitalismo fa diventare una merce di scambio. Il «Capitalismo razionale»³ di cui parla Weber (cioè una forma di organizzazione economica che consente il soddisfacimento dei bisogni, attraverso aziende che producono beni per il mercato sulla base delle aspettative di profitto e che impiegano forza lavoro salariata), è caratterizzato proprio da quei meccanismi economici descritti da Karl Marx, tra cui anche la mercificazione del lavoro salariato.

² S. NEGRELLI, *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza, 2005, p.5

³ A. GIDDENS, *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 24

Sia in epoca antica che più recente, il lavoro è stato l'oggetto di molti studi che lo hanno analizzato sotto vari punti di vista: da quello filosofico (come pena o come merito), a quello antropologico (come attributo caratteristico dell'essere umano), fino a quello politico-sociale (come vocazione e diritto/dovere). La realtà attuale del lavoro è quindi effetto di profondi mutamenti storici.

Le trasformazioni hanno riguardato non solo il lavoro dirigenziale, ma anche quello esecutivo; non solo i lavori manuali, ma anche quelli non manuali. Richard Sennett, sociologo e scrittore statunitense, ha fornito un'interessante descrizione dell'«uomo flessibile», la cui identità si è frammentata nella moltiplicazione dei ruoli che deve ricoprire nel corso della sua vita e soprattutto nella frenetica rotazione delle abilità professionali richieste dalla maggior parte dei lavori moderni. Non esistono più solamente stabilità e fedeltà all'azienda, che erano la forza del vecchio capitalismo: ora si impongono l'incertezza, la perenne innovazione, il continuo avvicinarsi di personale. È evidente che un'organizzazione, oggi, per essere di successo, debba riuscire a «far divenire le tradizionali famiglie professionali, *community* di persone in grado di programmare e realizzare il proprio autosviluppo, diffondere esperienze e best practices all'interno e acquisire competenze innovative dall'esterno»⁴.

Quindi l'attenzione recente e crescente verso la dimensione del saper essere nelle strategie aziendali di gestione delle *human resources* è il segnale più chiaro che indica queste grandi trasformazioni del mondo del lavoro a cui stiamo assistendo. Oggi, ma ancor più in futuro, saranno le persone, con il loro bagaglio culturale, la loro educazione, i loro valori, la loro volontà di assumersi delle responsabilità, di mettersi in gioco, di rischiare per innovarsi, a rappresentare la base del successo delle organizzazioni. Le aziende sono dei

⁴ <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/07/hr-20-una-social-media-strategy-per-le-risorse-umane-parte-settima-dalla-famiglia-professionale-alla-learning-community.html>

networks costituiti da tanti rami all'interno dei quali circolano le conoscenze, le esperienze, le abilità e la professionalità di tutti i nodi/persone che li costituiscono. Più le aziende avranno la capacità di implementare e far circolare informazioni, progetti e obiettivi comuni, più riusciranno a garantirsi un vantaggio competitivo nel tempo.

Le persone sono la chiave del successo delle organizzazioni moderne; «sono le qualità, le abilità, ma soprattutto i valori e le doti personali a fare la differenza»⁵.

⁵ G. BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile.*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 19

1.2 Il contesto storico di riferimento: dall'organizzazione scientifica del lavoro al just-in-time

Per tracciare le linee guida di questo cambiamento è necessario, innanzitutto, partire dalla descrizione del contesto storico, ma anche economico-sociale, che ha caratterizzato la società fino a qualche tempo fa. È utile quindi osservare i modelli di produzione dominanti nel corso del '900.

Partendo dalle osservazioni che nel 1776 aveva elaborato Adam Smith (circa il miglioramento delle capacità produttive ottenuto con la scomposizione di una singola professione in operazioni elementari affidate a lavoratori diversi), l'ingegnere Frederic Taylor sviluppa la sua famosa idea del *one best way*. Secondo questo metodo per ogni problema esiste sempre un'unica soluzione ottimale che può essere raggiunta mediante l'adozione di un solo sistema di direzione nel quale sia i lavoratori che le macchine sono non soltanto più produttivi, ma infinitamente più produttivi che in qualsiasi altro sistema. È questa idea che sta alla base del progetto di un'organizzazione scientifica del lavoro. Il taylorismo non porta semplicemente ad una separazione tra la dimensione del «saper fare» e quella del «saper essere», del lavoro manuale da quello mentale e creativo, ma porta la parcellizzazione del lavoro alle estreme conseguenze, irrigidendo al massimo anche l'impegno delle attività manuali; «si tratta cioè di un saper fare ridotto al minimo»⁶. L'obiettivo di massima prosperità grazie alla massima produttività possibile di uomini e macchine, è raggiungibile con i principi essenziali e i meccanismi organizzativi dell'“OSL” (Organizzazione scientifica del lavoro):

- ✓ Studio scientifico dei metodi di lavoro migliori in relazione alle caratteristiche di macchinari e manodopera;
- ✓ Selezione e addestramento scientifico dei lavoratori;

⁶ S. NEGRELLI, *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza, 2005, p. 13

- ✓ Costituzione di rapporti di collaborazione tra questi ultimi e la direzione;
- ✓ Responsabilità e compiti distribuiti uniformemente tra manodopera e amministrazione.

Come è evidente, il taylorismo sostiene il diritto esclusivo dell'impresa alla piena conoscenza del processo lavorativo e che, quindi, solo concentrando nel management le informazioni sottratte agli operai, sarà possibile realizzare quei livelli di produzione desiderati. «Il benessere del lavoratore (...) poteva essere posto quale obiettivo soltanto dopo che le grandi questioni della produzione e dei salari fossero state risolte con soddisfazione»⁷.

Il taylorismo è spesso associato al fordismo, perché effettivamente entrambi non avrebbero potuto svilupparsi autonomamente. Il termine fordismo prende il nome da Henry Ford, che nella sua fabbrica automobilistica di Detroit, sfruttando i principi dello *scientific management*, dà vita ad un modello organizzativo basato sulla grande impresa, sulla catena di montaggio e quindi sulla produzione standardizzata su vasta scala. Ford fu capace di combinare quella massa di operai senza abilità "creati" da Taylor ad un importante sistema di incentivi e di buoni salari, ottimizzando così i risultati.

Tra i principali motivi alla base del superamento di queste metodologie di organizzazione del lavoro possiamo sicuramente menzionare la progressiva crescita dei movimenti sociali di protesta contro lo sfruttamento del Capitalismo nei confronti del proletariato. Questa conflittualità nasce contemporaneamente alla volontà di un «allargamento e arricchimento delle mansioni»⁸ e all'esigenza di guardare alle motivazioni più profonde che regolano la vita dell'individuo all'interno della fabbrica. Su questa linea non può non essere citato il toyotismo. Si può, infatti, sostenere che l'avvento di un

⁷ P. G. GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 27

⁸ IBIDEM, p.18

regime produttivo non più taylorista, né fordista si sia concretizzato verso la fine degli anni '80 del '900 in Giappone. La novità del modello consiste non solo nell'innovazione tecnologica, ma anche in quella organizzativa che valorizza maggiormente le abilità dei lavoratori, li responsabilizza e li indirizza verso un miglioramento continuo. Queste soluzioni organizzative consentono di ottenere una produzione flessibile di alta qualità, superiore a quella che era stata ottenuta fino a quel momento in Occidente attraverso la sola innovazione tecnologica. Questo accade in un mondo in cui i mercati sono ormai globalizzati; in cui cioè è sempre più evidente il passaggio da un mercato geograficamente limitato ad un mercato che supera i limiti geografici. Taijchi Ohno, direttore dello stabilimento Toyota e padre fondatore del nuovo sistema di produzione, aveva intelligentemente capito lo scenario, intuendo che per essere veramente competitivi sarebbe stato necessario ridurre ogni tipo di spreco organizzativo attraverso un metodo di produzione snello e attraverso il cosiddetto *just-in-time*. L'espressione produzione snella identifica la filosofia che sta alla base del *Toyota Production System*, che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli. In linea generale si può definire il JIT (*just-in-time*) come «un sistema produttivo che garantisce la continua e perfetta simmetria tra l'offerta dei beni prodotti e la domanda che proviene dal mercato (...), che per funzionare presuppone, o si accompagna, a quattro requisiti fondamentali:

- ✓ L'eliminazione delle risorse ridondanti, considerate spreco;
- ✓ Il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni riguardanti la produzione;
- ✓ La partecipazione dei fornitori;

✓ La ricerca della Qualità Totale»⁹.

Quello che più di tutto ha fatto del toyotismo una grande innovazione è, molto probabilmente, la sua capacità di dimezzare i costi e i tempi della produzione delle merci. In un modello di questo tipo diventa centrale annullare ogni tempo morto, in modo da creare un flusso produttivo privo di interruzioni. Non è certo un obiettivo facile da raggiungere, ma può essere ottenuto e portare al successo dell'azienda alla sola condizione di poter contare sulla totale dedizione dei lavoratori che la compongono. Basandosi sulla produzione di lotti brevissimi capaci di soddisfare le più piccole opportunità di mercato, alla Toyota si preferisce vendere dei prodotti non standardizzati che rispondano alle particolari richieste di poche persone, piuttosto che non vendere affatto e accumulare beni in magazzino. Organizzati in piccole squadre, dette gruppi di qualità, gli operai non sono isolati, ma anzi tutti collaborano tra loro per l'intero ciclo di lavorazione, dalla regolazione delle macchine al controllo della qualità. Per questi motivi la manodopera nelle fabbriche Toyota non solo non si limita ad eseguire meccanicamente operazioni standardizzate, ma viene sollecitata dalla direzione ad esprimere le proprie idee e a fare proposte di miglioramento.

È quindi evidente l'abbandono della struttura fordista gerarchica "a piramide" (alta direzione, direzioni funzionali, personale esecutivo), a favore di una maggiore collaborazione tra chi partecipa al processo produttivo. È con il toyotismo che nasce il concetto di qualità totale, frutto di un lavoro umano intelligente, capace di azzerare gli sprechi e di coinvolgere in questo tutti dipendenti. La qualità totale rappresenta l'obiettivo di riduzione dei difetti di produzione ad ogni stadio ed implica per questo continui controlli lungo tutto il processo produttivo. Possiamo affermare che il toyotismo riesce a superare

⁹ G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo – vol. 1. La questione industriale.*, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 166, 167

il taylor-fordismo anche e soprattutto perché richiede lavoratori altamente responsabili e qualificati che partecipino in modo attivo con le proprie idee e conoscenze, sfruttando le proprie esperienze. Inoltre, mentre nel taylorismo è la fabbrica a determinare il mercato, al contrario nel toyotismo è il mercato a fare la fabbrica e il cliente a condizionare le scelte produttive.

Anche in quest'ottica il lavoratore/persona assume sempre un peso maggiore. Col toyotismo sembra delinearsi l'idea, oggi consolidata, che solo la presenza di persone dotate di spirito critico, senso di responsabilità e forte personalità, possono rendere le aziende competitive e protagoniste nonostante i continui e repentini mutamenti del mercato.

1.3 I vettori della professionalità: la crescita della dimensione del «saper essere» del lavoro

I cambiamenti dei mercati, le innovazioni tecnologiche, le trasformazioni istituzionali, insomma il profondo mutamento che ha investito e continua ad investire l'ambiente esterno, influisce inevitabilmente sulle scelte di progettazione organizzativa: «le organizzazioni diventano snelle e attenuano la componente gerarchica (...). Le ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e la *knowledge society* aprono nuove opportunità: non sempre è facile coglierle e non tutti i problemi vengono risolti»¹⁰. «Ciò accade perché le nostre Economie sono diventate, non a caso, *Economie della conoscenza*, in quanto le capacità d'accesso al Sapere ed alle informazioni, determinano e qualificano sempre più, per ogni tipo di organizzazione, le capacità di competere con successo nel mondo globalizzato»¹¹ e ciò ha determinato dei cambiamenti epocali nella società e di conseguenza nel modo di lavorare all'interno delle aziende.

Stiamo vivendo una “nuova rivoluzione industriale”, dove l'escalation senza precedenti delle ICT, pone in esubero un crescente numero di lavoratori impiegati nei servizi e anche nell'industria, già cambiata nell'epoca post-fordista di vent'anni fa, ma per cui si prevedono ulteriori segni di cambiamento. L'importanza delle conoscenze, delle tecnologie informatiche e della scienza favoriscono, oggi, l'aumento dei cosiddetti *knowledge workers*.

Ciò che contraddistingue la nostra società, dunque, è una metamorfosi del lavoro e un'espansione dei suoi contenuti relazionali e di iniziativa personale tipici di quella dimensione lavorativa sempre più richiesta dalle aziende ai

¹⁰ G. COSTA – P. GUBITTA, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni.*, Milano, McGraw-Hill, p.270

¹¹ G. BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile.*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p.55

lavoratori: la dimensione del «saper essere». Accanto ai requisiti tecnici, quelli che Negrelli (2005) chiama nel loro insieme «saper fare», acquistano importanza nuove capacità richieste ai lavoratori postfordisti che prendono il nome di «saper essere». Oggi il vantaggio competitivo per le aziende riguarda la capacità delle persone che ne fanno parte di acquisire ed analizzare l'enorme massa di informazioni provenienti dall'ambiente esterno e di utilizzarle nel modo più efficace possibile. Le informazioni costituiscono la base per le decisioni e le persone i «mezzi» per sfruttarle al meglio. È così evidente la necessità per i lavoratori di acquisire una nuova professionalità adatta a gestire il cambiamento, fatta non solo di «sapere» e «saper fare», ma anche di «saper essere» e soprattutto di «voler essere».

SAPERERE: riguarda le conoscenze di base, le procedure, gli aspetti normativi e legali;

SAPER FARE: coinvolge la pratica e la professionalità di ruolo, la capacità delle persone di agire professionalmente nell'organizzazione;

SAPER ESSERE: copre tutte le caratteristiche che identificano l'attitudine al ruolo e la capacità di rispondere con comportamenti adeguati all'interno dell'organizzazione; capacità relazionali, cooperazione al lavoro, collaborazione con unità esterne e versatilità nell'esercizio del ruolo.

VOLER ESSERE: «questa abilità è legata ai comportamenti ed ai valori personali ed innanzitutto al rispetto dei codici deontologici dell'azienda; ad un'etica della responsabilità (...). Acquisire questa abilità significa, però, anche sviluppare una sensibilità ed una capacità a capire gli altri e le situazioni in cui si opera; ad avere un pensiero strategico (...)»¹². Quest'ultimo riguarda la capacità di un soggetto di individuare lo stato desiderato dall'organizzazione, evidenziando le condizioni, le possibilità e i vincoli di partenza, e le fasi intermedie da percorrere per raggiungere quello stato.

¹² IBIDEM, p. 77

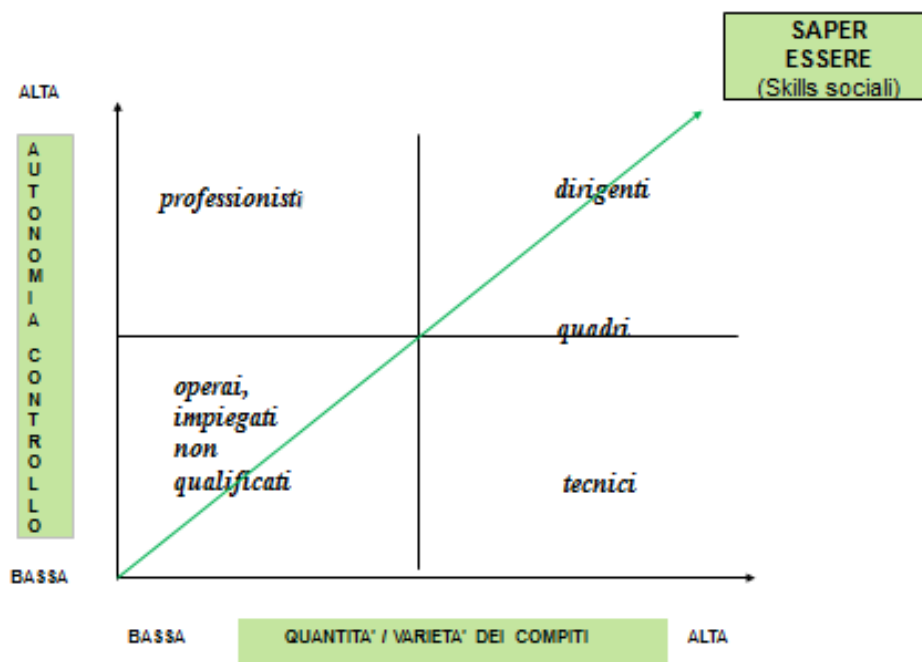
Bisogna essere coscienti che la professionalità non è solo conoscenza e tecnicismi, ma anche atteggiamenti, relazioni interpersonali, metodi e soprattutto etica delle responsabilità.

I due principali vettori della professionalità sono, quindi, le persone e i processi a cui queste sono in grado di dar vita. I processi prendono avvio da degli input (intesi come risorse umane o tecnologiche) e producono degli output che, se efficienti, permettono di raggiungere non solo obiettivi di tipo quantitativo ma anche un soddisfacimento qualitativo del *customer* (cliente esterno) e del *client* (cliente interno all'azienda). Oggi qualità significa anche soddisfazione: i processi sono perciò determinati da una serie di mansioni orizzontalmente omogenee perché collaborative (ottica fornitore/cliente) ma sempre più spesso anche verticali che definiscono il lavoratore come protagonista. I processi sono di due tipologie principali:

- I processi operativi: riguardano la realizzazione delle attività esecutive grazie alle quali un'organizzazione riesce a produrre e vendere un prodotto;
- I processi gestionali: si sviluppano ad un livello intermedio tra la direzione e la "fabbrica" e riguardano il *control* inteso come pianificazione e controllo manageriale, fissazione di obiettivi e analisi dei risultati ottenuti.

Un sistema di questo tipo richiede un confronto continuo tra obiettivi e risultati grazie ad una partecipazione di persone motivate attraverso relazioni non solo *top-down* ma anche *bottom-up*.

La tendenza a valorizzare la dimensione del «saper essere» costituisce la principale trasformazione del modo di lavorare nelle imprese oggi (fig. 1: Negrelli 2005).



Come è evidente, da un'azione orientata al risultato, si passa ad un'azione riferita al processo, che richiede soprattutto padronanza intellettuale dell'intero ciclo lavorativo. Ciò ha portato, in molti casi, a formalizzare la richiesta di queste capacità relazionali e intellettuali dei lavoratori direttamente nei contratti collettivi di lavoro, nei quali gli inquadramenti professionali fanno sempre meno riferimento alle mansioni tecniche o ai classici compiti tayloristici, fondandosi invece sempre più sui ruoli. Il passaggio avviato dai vari CCNL dalla nozione di mansione a quella di ruolo, rappresenta sicuramente un indicatore di fondamentale importanza della crescente richiesta della dimensione del «saper essere». Richard Florida (2003) definisce la «classe creativa» sulla base di criteri economici, essendo costituita dalle «persone che costruiscono valore aggiunto grazie proprio alla loro creatività»; persone che hanno bisogno di veder riconosciuto il proprio contributo lavorativo e questo vale sia per i dirigenti, che per gli impiegati, che anche per

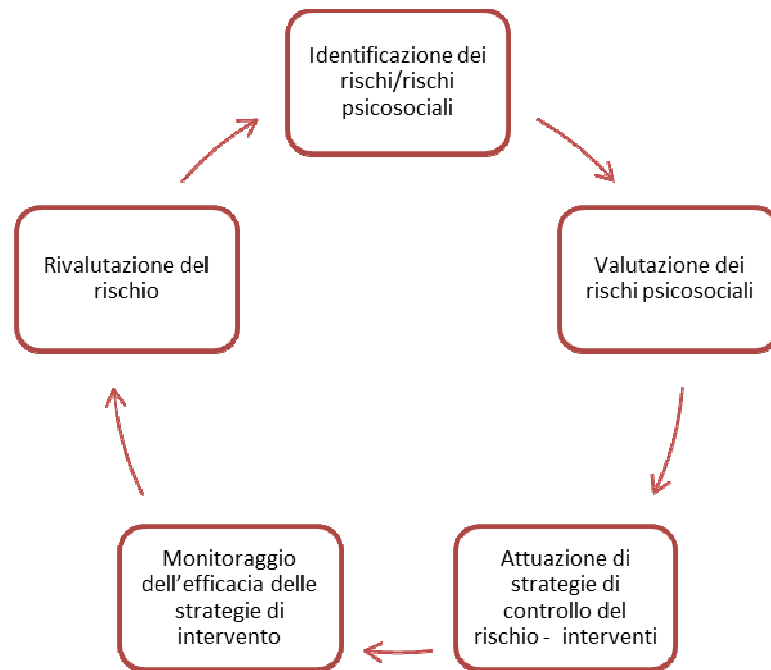
gli operai. È ovvio che esaltare in modo combinato «saper fare» e «saper essere», con tutto quello che ciò comporta in ambito lavorativo, rafforza fortemente l'autostima del lavoratore che vivrà con meno stress l'ambiente di lavoro. In un contesto di questo tipo, affinché le organizzazioni sviluppino una capacità di rinnovamento, diventa decisivo il grado di fiducia che il vertice dell'azienda ripone nei propri collaboratori, soprattutto nei dirigenti che guidano l'azienda verso il futuro. Si deve accordare loro fiducia, spronarli alla collaborazione, al dialogo, alla responsabilizzazione. Fare ciò significa attivare un processo di *empowerment*, che distribuisce il potere e le responsabilità lungo l'organizzazione e fa sentire i lavoratori dei veri protagonisti. Questa strategia si basa su un bilanciamento tra «guida centrale e conduzione decentralizzata, tra dirigere e lasciar fare, fondandosi su una cultura d'impresa partecipativa (...).»¹³

Anche per questo, il determinarsi di rischi psicosociali nelle aziende, rappresenta un tema sempre più dibattuto. «L'attenzione verso i rischi psicosociali nelle dinamiche di “incidenti” o “infortuni” sul lavoro, viene messa a fuoco a seguito della crescente consapevolezza di un rapporto persona-ambiente di lavoro critico o comunque disfunzionale»¹⁴, sempre in un'ottica di ampliamento della centralità delle risorse umane nei luoghi di lavoro. L'interesse crescente verso lo studio dello stress correlato al lavoro ha attirato l'attenzione soprattutto della psicologia, che negli anni ha elaborato diverse teorie. Per esempio durante il biennio 2006-2008 l'Unione Europea ha finanziato il Progetto “Psychosocial Risk Management, European Framework” (PRIMA-EF), finalizzato a creare un modello europeo per la gestione dei rischi psicosociali. Tale progetto ha portato alla elaborazione di

¹³ IBIDEM, p. 133

¹⁴ A. AIELLO – P. DEITINGER – C. NARDELLA, *Il modello “Valutazione dei Rischi Psicosociali” (VARP). Metodologia e strumenti per una gestione sostenibile nelle micro e grandi aziende: dallo stress lavoro-correlato al mobbing*, Milano, FrancoAngeli, 2012, p. 25

un interessante modello di valutazione dei rischi psicosociali: il modello VARP, calibrato sul contesto italiano, che «propone un percorso di valutazione dei rischi psicosociali articolato in cinque fasi, assimilabile a quello di valutazione di qualsiasi altro rischio lavorativo»¹⁵:



I profili lavorativi che si sviluppano e che vengono richiesti oggi risultano essere, quindi, piuttosto diversi rispetto al passato: crescono i lavoratori con orario parziale, le forme para-subordinate, autonome, gli impieghi imprenditoriali e manageriali. Ne risentono, di conseguenza, soprattutto la stabilità e l'uniformità dei rapporti di lavoro.

Le aziende hanno bisogno della persona giusta al momento giusto; non richiedono più solo conoscenze! Queste conoscenze devono essere affiancate anche da determinazione, motivazione, valori, congruenza, capacità di *problem solving*, *time management* ecc...

¹⁵ IBIDEM, p. 119

Investire sulla qualità del personale è indispensabile per dare efficacia ed efficienza al processo produttivo e al lavoro: solo puntando sulle professionalità, incentivando gli effettivi meriti e i risultati, dando strumenti formativi e tecnologici adeguati, si possono formare lavoratori di successo e leader di se stessi. Il leader è una persona in armonia con sè e con il mondo circostante, è una persona disponibile ad imparare, dotata di una particolare abilità nel saper motivare e coinvolgere gli altri, e perciò sempre più richiesta dalle organizzazioni moderne. Si è leader non per nomina o successione, ma piuttosto per una concessione di potere da parte dei membri di un gruppo, per esempio di un'azienda. Sempre più spesso la presenza di persone con queste caratteristiche, capaci di questo tipo di influenza determina il successo o il fallimento di un'organizzazione.

Ed è proprio per questo che la selezione del personale non si basa più su un semplice *screening* dei curricula e del sapere individuale, ma anche su sistemi di analisi della personalità e dei valori dei lavoratori stessi.

Si è ormai giunti ad un nuovo concetto di lavoro, che deve essere inteso come strumento chiave per una visione unitaria della vita dell'uomo, che non può più essere compreso, in maniera esclusiva ed oggettiva, né dall'approccio delle classi sociali né da quello dei modelli produttivi.

Il lavoro cambia e con esso, come abbiamo visto, cambia anche la combinazione tra le due dimensioni del "saper fare" e del "saper essere".

Mentre la letteratura giuridica, economica e anche sociologica si è storicamente soffermata di più sulla dimensione lavorativa del "saper fare", recentemente sono cresciuti gli studi che evidenziano l'importanza crescente della dimensione del "saper essere".

Non si può più guardare solo alla produttività, al rendimento e all'ottimizzazione: è necessario sfruttare più efficacemente possibile la soggettività delle persone, che «per Spaltro è l'insieme delle azioni e dei pensieri caratteristici di un dato individuo, che trasferito nel mondo del lavoro

diventa l'insieme dei pallini dei singoli lavoratori indipendentemente dai ruoli e livelli gerarchici»¹⁶.

Oltre ad investire in nuove tecnologie o nuovi business, le organizzazioni necessitano quindi di puntare sul coinvolgimento sempre maggiore delle risorse professionali interne per innovare e migliorare i processi produttivi, valorizzando il patrimonio aziendale.

In questo processo di valorizzazione potrebbe svolgere una funzione chiave la formazione, che costituisce una “palestra”, attraverso la quale acquisire continuamente e migliorare le proprie conoscenze (sapere), competenze (saper fare) e i propri comportamenti (saper essere), in un'ottica di crescita personale e dell'azienda.

¹⁶P. G. GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 11

1.4 La quick response nel mercato del lavoro

La Costituzione della Repubblica italiana considera il lavoro come un diritto dell'essere umano e lo richiama all'art. 1, all'art. 3 e all'art 36.

L'art. 1 Cost. nella parte dei "Principi fondamentali" sostiene che *«L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione»*; mentre l'art. 3 comma 2 afferma che *«È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economica e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese»*. L'art. 36, inoltre, sottolinea che *«il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa»*.

Insomma, lavorare è un diritto, ma il mondo del lavoro oggi è molto competitivo, globalizzato e frenetico e i cambiamenti che lo caratterizzano sono imprevisti e imprevedibili: ecco perché la sfida che devono affrontare le persone è più complessa ed ecco perché è necessario essere pronti ad utilizzare al meglio le occasioni che esso ci offre!

Preparazione tecnica, studio, determinazione: questi sono solo alcuni dei requisiti fondamentali per riuscire ad avere successo lavorativo oggi.

Accanto a questo è però necessario che nel mercato (costituito da domanda e offerta di lavoro) ci siano soggetti che riescano ad interagire velocemente ed attivamente con i lavoratori: "agenti del lavoro" che riescano a dare delle *quick response*. Per poter considerare il lavoro come un vero e proprio diritto soggettivo, è necessario valorizzare il talento delle persone e promuovere il merito attraverso la velocità di risposta.

Letteralmente, infatti, la *quick response* può essere definita come una risposta veloce, ovvero una tecnica di risposta rapida alla domanda di lavoro attraverso una pianificazione costante degli iperveloci processi produttivi e attraverso la raccolta continua di dati dal mercato. Parola d'ordine: velocità. Adattamento veloce e continuo alla domanda del cliente, cioè alla volontà delle persone di lavorare. Questa è sicuramente una teoria che ben si adatta ai nostri tempi, perché funziona in situazioni di grande variabilità come quella che caratterizza il mercato del lavoro oggi.

Le agenzie per il lavoro acquisiscono un ruolo fondamentale in questo scenario: esse sono gli enti autorizzati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ad offrire i servizi relativi a domanda e offerta di lavoro. Insieme alle APL, svolgono attività di intermediazione anche le scuole, le università pubbliche e private, i comuni, le associazioni dei lavoratori, i patronati, gli enti bilaterali e le associazioni senza fini di lucro che hanno per oggetto la tutela del lavoro, fino ai vari siti internet dedicati al lavoro. Tutti questi soggetti hanno l'obbligo morale di rispondere celermente alle richieste di lavoro delle persone, per combattere la disoccupazione, soprattutto giovanile, ed agevolare il ricollocamento lavorativo di coloro che a quaranta, cinquant'anni hanno perso la propria occupazione.

La crisi economica ha cambiato in profondità il volto del mercato del lavoro in Italia ed ha sconvolto il sistema produttivo modificando profondamente, di conseguenza, quello occupazionale. La questione dell'occupazione è un problema profondo e drammatico per la nostra generazione: nel mese di luglio 2014 il tasso di disoccupazione in Italia era pari al 12,6%, in aumento di 0,3 punti percentuali su giugno, e sfiorava quasi il 43% per i giovani dai 25 ai 34 anni. È evidente che di fronte a tali mutamenti, le risposte devono essere immediate ed efficaci in modo da rendere più dinamico il mercato del lavoro.

In questo scenario di imprevedibilità, dove le aziende non possono che puntare sulle risorse umane per avere successo, gli agenti di intermediazione tra

domanda e offerta di lavoro hanno il fondamentale e delicato compito di individuare e valorizzare il “capitale umano ed intellettuale”. «I veri *drivers* della creazione del valore tendono sempre più a diventare le persone dotate di una professionalità integrale fatta, non solo di abilità legate al *saper fare* e al *sapere*, ma anche di qualità e valori personali legati al *saper essere*, al *voler essere*, al *saper far fare* e al *saper creare benessere*»¹⁷. Le aziende oggi vogliono queste persone, che non sono solo tecnicamente e professionalmente preparate ma che sono anche determinate, carismatiche, propositive e con capacità di ascolto attivo e valorizzazione dei talenti.

Chi fa intermediazione tra queste esigenze delle aziende e la volontà delle persone di lavorare, è un operatore professionalizzato che già utilizza tutti gli strumenti tipici del processo di selezione, ma che deve farlo velocemente e nel modo più efficace ed efficiente possibile: deve raggiungere, quindi, l’obiettivo di facilitare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro (efficacia), con la minima allocazione possibile di risorse (efficienza), e soprattutto di tempo.

È necessario garantire ai lavoratori risposte veloci, comunicando loro in modo trasparente ed equilibrato le reali opportunità che il mondo del lavoro offre.

¹⁷ G. BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile.*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 17

CAPITOLO 2

PROCESSO DI SELEZIONE E TIME MANAGEMENT: LA CENTRALITÀ DELLE RISORSE UMANE

2.1 Il processo di selezione del personale: la fase preliminare, di recruiting, di valutazione e di inserimento

La selezione del personale è un processo volto ad accertare l' idoneità, attuale e potenziale, di un candidato a svolgere un lavoro, con soddisfazione sia del lavoratore che dell'azienda stessa. Per questo, la base di un efficace processo di selezione deve essere necessariamente una precisa politica di gestione delle risorse umane ed una programmazione delle carriere. Annualmente l'azienda deve definire un processo di pianificazione, con relativo budget, nel quale siano considerati:

- «I costi che si ritiene che l'organizzazione aziendale possa sostenere;
- I nuovi ruoli che occorrerà ricoprire adeguatamente;
- Le risorse disponibili, sia in termini di rotazione del personale esistente che di promozioni (politica della mobilità interna e delle carriere);
- La quantità e il tipo di persone che occorrerà assumere all'esterno»¹⁸.

La crescita della competitività e il rapido sviluppo tecnologico a cui sono sottoposte le organizzazioni moderne, presuppongono importanti e attenti cambiamenti nella gestione delle risorse umane. Le persone diventano il vero vantaggio competitivo, il fattore strategico di successo. Questo non vale solo per le grandi multinazionali, ma anche per le piccole e medie imprese, che dovranno anch'esse innovare i sistemi di gestione del personale, ispirandosi alla centralità delle persone.

¹⁸ G. DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare.*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996, p. 11

Le fasi in cui si articola generalmente un processo di selezione, sono quattro:

Preliminare	<i>Personnel planning ; Job analysis</i>
Di reclutamento	<i>Recruiting</i> (fonti interne e fonti esterne); importanza del <i>curriculum vitae</i>
Di valutazione	Colloqui e interviste; <i>assessment center</i> ; test psicometrici (es: BFQ)
Di inserimento	Proposta di lavoro e inserimento

Quando si parla di selezione del personale siamo soliti pensare, semplicemente, a quel processo finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una determinata posizione lavorativa. Nella realtà dei fatti, questo processo si presenta, oggi, come qualcosa di molto più articolato.

Per poter raggiungere e mantenere dei livelli quantitativi e qualitativi degli organici adeguati per l'organizzazione e per far sì che essa sia sempre capace di rispondere prontamente ai cambiamenti esterni, è necessario partire dalla definizione del piano del personale (fase preliminare). In questa prima fase si provvede quindi a pianificare i fabbisogni di risorse umane necessari nel tempo per raggiungere gli obiettivi che l'azienda ha fissato.

La prima attività che il responsabile della selezione conduce è la *job analysis*, un sistema di raccolta di informazioni su una posizione lavorativa, che comprende sia l'analisi delle caratteristiche della posizione per cui il soggetto è candidato (*job description*), sia l'individuazione delle competenze necessarie richieste per ricoprire quella posizione (*person specification*).

- Quando si parla di *job description*, si fa riferimento ad una mappatura in profondità delle attività, dei compiti e delle responsabilità collegati ad ogni posizione. «La posizione può essere definita come un insieme relativamente omogeneo di compiti professionali la cui realizzazione,

che può richiedere l'utilizzo di specifici strumenti di lavoro, consente di raggiungere gli obiettivi a essa attribuiti»¹⁹. Si tratta di indicare il nome o titolo della posizione, le sue finalità principali, la collocazione in organigramma, precisando il numero dei colleghi e le relazioni gerarchiche e le principali mansioni;

- La *job analysis* prevede, poi, accanto alla *job description*, l'individuazione di tutte quelle competenze che ci si attende che il candidato posseda. Utilizzeremo qui uno dei più semplici schemi di analisi delle competenze, «ovvero la trasposizione italiana del modello *Knowledge, Skill and Ability/Aptitude* di matrice anglosassone, che compie una distinzione tra conoscenze, capacità e qualità/comportamenti»²⁰. Le conoscenze si riferiscono ad un sapere di tipo tecnico-specialistico generale; le capacità possono essere legate allo svolgimento di un lavoro grazie all'utilizzo di una serie di conoscenze, o possono essere trasversali, cioè non specifiche di una professione ma legate a delle caratteristiche personali del soggetto grazie alle quali egli risponde in un determinato modo agli input esterni e che gli permettono di tradurre una conoscenza in comportamento (es: *problem-solving*, orientamento ai risultati, spirito di iniziativa...); infine le qualità/comportamenti sono delle doti specifiche dell'individuo di tipo operativo e relazionale, di fondamentale importanza sia per orientare il proprio modo di agire in azienda, sia per implementare le capacità stesse. La definizione di questo insieme di competenze attese, prende il nome di *person specification*, che presuppone una specificazione di tutte quelle conoscenze, capacità e qualità richieste per realizzare adeguatamente ed efficacemente le

¹⁹ C. G. CORTESE – A. DEL CARLO, *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore.*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2008, p.3

²⁰ IBIDEM, p. 7

attività individuate nella *job description* e per raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

- «Il completamento della *job analysis* con la *person specification* costituisce la base di partenze per la definizione del *job profile*, ovvero del profilo professionale del candidato ideale»²¹. Si parla, perciò, di una scheda riassuntiva di tutte le competenze, i requisiti psicofisici, professionali e personali (che vanno dalla sfera del saper fare, a quella del saper essere fino alle motivazioni personali), che una persona dovrebbe avere per ricoprire una determinata posizione e svolgere al meglio un determinato tipo di lavoro. Il *job profile* si ottiene grazie all'incrocio tra i dati ottenuti dalla *job analysis* e i dati provenienti dal mercato del lavoro.

Quali figure professionali sono richieste? Qual è il percorso di studio propedeutico per ricoprire una determinata posizione? E quale l'esperienza professionale? Quali sono le caratteristiche e i contenuti salienti dei vari contratti collettivi di lavoro? Quali sono i tipi di contratto che le aziende possono stipulare con i lavoratori? Queste sono solo alcune delle domande a cui il selezionatore deve rispondere per cercare di conoscere meglio il mercato del lavoro ed avere quindi la capacità di definire il *job profile* con la dovuta professionalità e accuratezza.

Nel profilo professionale si devono specificare assolutamente il range di età appropriato per ricoprire la posizione per cui si è attivato il processo di selezione, i limiti geografici entro cui il candidato deve preferibilmente risiedere, il titolo di studio più appropriato, la durata prevista dell'esperienza lavorativa, la delimitazione del tipo di azienda da cui il soggetto deve provenire (è importante il fatto che abbia già svolto mansioni simili in aziende che operano nello stesso settore),

²¹ IBIDEM, p. 10

l'inquadramento e la retribuzione previsti per chi otterrà il lavoro e, ovviamente, si devono specificare le conoscenze, le capacità e le caratteristiche comportamentali in funzione della posizione in oggetto.

Una volta stabilite quali siano le tipologie di competenze professionali occorrenti, si può attivare un piano di reclutamento e successivamente un piano di selezione. Questi «non andrebbero effettuati in modo estemporaneo e contingente, bensì nel quadro di una precisa programmazione che ne identifichi gli obiettivi specifici, i mezzi per affrontarli e i costi che ne derivano»²². Purtroppo non sempre è così: spesso le aziende aspettano che si presenti un problema da risolvere anziché prevenirlo. Tuttavia la soluzione al problema sta, ancora una volta come già abbiamo detto, nel *personnel planning*.

L'imperativo è trasformarsi continuamente per riuscire a rispondere efficacemente ai cambiamenti esterni. L'ambiente di riferimento di un'azienda «comprende tipicamente il settore di appartenenza, le materie prime e il mercato, ed eventualmente le risorse umane e i fattori internazionali»²³; cioè tutti quei fattori con cui essa è in interazione diretta e che hanno un effetto immediato sulla sua capacità di raggiungere gli obiettivi. «Le organizzazioni devono correre velocemente per tenere il ritmo dei cambiamenti che si verificano intorno a loro»²⁴.

Per questo il settore delle risorse umane riceve oggi un'attenzione crescente, soprattutto in termini di reclutamento dell'organico interno.

Anche in Italia per definire questa seconda fase si utilizza spesso il termine inglese *recruiting*. Il *recruiting* rappresenta il vero e proprio *step* iniziale del

²² G. DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare.*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996, p. 31

²³ R. L. DAFT, *Organizzazione aziendale, quarta edizione.*, Milano, APOGEO s.r.l., 2010, p.123

²⁴ IBIDEM, p. 370

processo di selezione attraverso il quale si raccoglie un certo numero di candidature di soggetti già tendenzialmente corrispondenti ai requisiti di base richiesti. Il *recruiting* è perciò lo strumento principale che un'organizzazione ha a disposizione per esprimere la propria domanda di lavoro, tenendo sempre anche conto delle esigenze del mercato esterno. Una volta stabilite le caratteristiche del candidato ideale a ricoprire una determinata posizione vacante, occorre decidere dove andare a cercarlo. Esistono due tipologie principali di fonti di reclutamento:

- 1) Le fonti interne, di fatto, si riferiscono a quelle azioni di ricerca di personale messe in atto dall'azienda stessa, che fanno sèguito per esempio ad eventuali richieste dei dipendenti, a trasferimenti e promozioni, a corsi interni, all'analisi dei ruoli dopo l'applicazione del meccanismo della *job rotation* ecc... Le fonti interne «rappresentano un patrimonio di risorse umane che, spesso, non attendono altro se non di essere utilizzate al meglio»²⁵, nel quadro della definizione di una precisa politica delle carriere e mobilità interna.
- 2) Le fonti esterne sono molto più variegate: si fa riferimento in primo luogo alle varie autocandidature, alle inserzioni su riviste, su giornali o sul web, ma anche alle segnalazioni professionali fornite da persone già dipendenti dell'azienda o appartenenti ad aziende concorrenti e non. I giovani in cerca di occupazione meritano una considerazione a parte: in questo caso per il *recruiting* si sfruttano una serie di strumenti che vanno dagli elenchi nominativi dei diplomati, a quelli dei laureati, specialisti, master forniti dalle università, fino agli iscritti agli albi professionali. Infine l'azienda può anche decidere di rivolgersi a società di consulenza esterne o agenzie per il lavoro.

²⁵ G. DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare.*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996, p. 40

La funzione di reclutamento può, quindi, essere svolta sia direttamente dall'azienda interessata, che indirettamente appoggiandosi a società o agenzie specializzate, abbattendo così il costo molto elevato per le piccole e medie imprese di tener in piedi un ufficio Reclutamento e Selezione che, di fatto, funzionerà solo sporadicamente.

«Il candidato giusto nella posizione giusta: è questo l'obiettivo del selezionatore»²⁶

In una situazione di ricerca da parte delle aziende, diventa perciò basilare per i candidati capire l'importanza di un *curriculum vitae* efficace (soprattutto nei casi di candidatura spontanea), che attiri l'attenzione su di sé.

Le candidature spontanee potrebbero infatti apparire come il modo più semplice ed economico di ricercare personale; esse costituiscono, invece, un alto costo per l'azienda relativo alla loro esaminazione ed archiviazione. Una volta ricevuto un certo numero di domande di assunzione si deve operare quella che potrebbe essere definita una selezione sulla carta. È comunque fondamentale per l'azienda avere una gamma di candidati molto ampia e variegata su cui far affidamento: per questo maggiore è il numero di CV in *database*, maggiore è la probabilità per l'azienda di trovare ciò che sta cercando.

Il *curriculum vitae* è un vero e proprio biglietto da visita con cui il candidato si presenta all'ipotetico datore di lavoro futuro e poiché rappresenta la prima fonte di conoscenza tra i due, deve essere redatto nel modo più accurato e professionale possibile. «È sulla base del curriculum vitae che il responsabile dell'azione di reclutamento e selezione opererà una prima cernita (*screening*) tra i candidati»²⁷. «Imparare a valorizzarsi: è questa la regola d'oro per rivolgersi con efficacia al mercato del lavoro»²⁸

²⁶ W. PASSERINI, *Il colloquio di selezione: che cosa fare prima, durante e dopo e le 200 domande più frequenti a cui bisogna rispondere*. Zelig Editore, Milano, 1999, p.13

²⁷ G. DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare.*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996, p. 20

Si è da sempre stati consapevoli che il tempo impiegato dagli esperti di selezione per lo *screening* dei CV fosse davvero poco, ben minore rispetto a quello che ognuno di noi dichiara di impiegare. Alcune recentissime ricerche parlano addirittura di pochi secondi usati dai reclutatori oggi: «e tanto più linearmente e professionalmente il CV è scritto, e tanto più facilmente, e rapidamente, ritrovano le informazioni che cercano»²⁹.

Generalmente in ogni CV è presente il nome e il cognome del candidato, la nazionalità, la sua data di nascita, la residenza e il domicilio, i vari recapiti (numero di telefono, eventuale fax e indirizzo e-mail). È molto importante descrivere con chiarezza, ma con uno sforzo di sinteticità di esposizione, le proprie esperienze lavorative (elencandole dalla più recente a quella svolta più lontana nel tempo), il proprio iter formativo e di istruzione (scuole frequentate, titoli conseguiti, votazioni ottenute e corsi frequentati) e le eventuali lingue straniere conosciute a livello di capacità di lettura, scrittura ed espressione orale. Una particolare attenzione deve essere prestata anche alle referenze: per evitare di appesantire inutilmente il CV, possono essere specificate su un documento a parte e allegate o anticipate con la frase “referenze disponibili su richiesta”. Infine, è necessario non sottovalutare l’importanza della fotografia che il candidato deve inserire nella parte iniziale del *curriculum vitae*: è sì fondamentale costruire un profilo “appetibile” per le aziende grazie alle proprie conoscenze ed esperienze, ma è altresì vero che in una pila di documenti che il responsabile delle risorse umane deve analizzare, la foto inizialmente può fare la differenza colpendo la sua attenzione.

Oggi il reclutamento si è spostato in gran parte sugli schermi dei computer e sta diventando progressivamente sempre più “social”: per questo ogni persona iscritta ai vari *social networks* (come Facebook, Twitter, Instagram, ma

²⁸ IBIDEM, p. 51

²⁹ <http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/quei-pochi-istanti-per-un-cv-cos-decidono-i-selezionatori/4191145>

soprattutto LinkedIn) dovrebbe dare una giusta immagine di sé, “mettersi in vetrina”, dato che ipoteticamente potrebbe essere reclutato anche attraverso questi nuovi mezzi. «Digital recruiting has certainly come a long way in such a short time»³⁰ e con la rivoluzionaria diffusione dei *social networks* a partire dal 2008 è cambiato radicalmente il modo di cercare le persone, anche a scopo lavorativo e quindi di reclutamento: si parla infatti di *e-recruitment*.

L'*e-recruitment* ha lo scopo di mettere in contatto aziende e candidati, riducendo i tempi di selezione per le aziende e aumentando le possibilità di contatti per gli utenti in cerca di occupazione. Oggi solo pochissime aziende non hanno nel proprio sito web una sezione dedicata a questa attività, poiché così è molto più semplice per loro gestire in modo agile le varie candidature.

La terza fase che caratterizza il processo di selezione del personale è quella della valutazione: una fase molto delicata in cui si decide in merito ad un eventuale inserimento lavorativo dei candidati reclutati. «Un'assunzione non è più un'operazione prettamente meccanica fatta sull'analisi dei titoli e delle esperienze professionali, ma una vera e propria radiografia del soggetto»³¹ di cui saranno valutati anche gli interessi e le motivazioni.

Avendo raccolto un vasto numero di CV, il responsabile della selezione deve adesso attivare una prima valutazione di essi che prende il nome di *screening*: si controlla che i candidati rispondano a dei requisiti minimi affinché possano essere inseribili nella posizione per cui si è attivato il processo di selezione. Una buona abitudine è quella di organizzare i curricula secondo un ordine decrescente di coerenza con il profilo ricercato e da quella organizzazione iniziare a convocare i candidati che si trovano nelle prime posizioni. Dopo uno *screening* dei curricula ed una selezione di quelli ritenuti idonei si passa, quindi, alle prove di valutazione che avvengono previo contatto del candidato,

³⁰ <http://mashable.com/2012/05/13/social-recruiting-technology/>

³¹ G. VALDONIO – M. BIANCO, *Le società di ricerca e selezione del personale*. Il Sole 24 Ore, 2000, introduzione

per spiegare la finalità della convocazione rispetto al profilo ricercato dall'azienda. Questa fase si caratterizza per le numerose metodologie che l'organizzazione ha a disposizione, tra le quali vari tipi di intervista, l'*assessment center* e la somministrazione di test psicometrici.

Prima di avviare un colloquio il responsabile della selezione deve assolutamente recuperare e rileggere la documentazione attinente alla ricerca di personale in oggetto (*job description, person specification, job profile*) e il materiale riguardante il candidato (CV ed eventuale domanda di assunzione).

Il selezionatore avrà inoltre in dotazione la cosiddetta scheda colloquio, uno strumento fondamentale, necessario per prendere appunti in modo preciso ed accurato nella fase centrale del colloquio e non perdere informazioni importanti. La scheda non deve essere compilata necessariamente durante il colloquio, ma anche subito dopo (è, tuttavia, buona norma non far trascorrere troppo tempo!): alcuni selezionatori preferiscono che questi due momenti rimangano separati per evitare che l'attività di scrittura interferisca nel dialogo. La scheda per la trascrizione del colloquio si compone di varie parti tra cui: i dati anagrafici del candidato, le informazioni relative all'istruzione scolastica, alle conoscenze linguistiche e a quelle informatiche, ad eventuali corsi di formazione (queste parti possono essere compilate più semplicemente a partire dal *curriculum vitae*, evitando inutili perdite di tempo). Molto importanti sono le sezioni relative alle esperienze lavorative, alle aspettative professionali, alle motivazioni al cambiamento e agli interessi extraprofessionali, che meritano un approfondimento accurato durante il colloquio.

Con la scheda il selezionatore si aiuterà a fissare i passaggi critici, emersi durante il colloquio, della vita professionale e delle qualità del candidato che sta valutando

Esempio di scheda di colloquio: ³²

SCHEMA COLLOQUIO						
Figura professionale:		Archiviazione			Data:	
Altre figure professionali:						
DATI ANAGRAFICI/DEMOGRAFICI						
Cognome _____		Nome _____				
Nato/a _____ il _____		Residenza _____		Città _____		
Tel. _____		Cell. _____		e-mail _____		
Stato civile _____		Automunito _____				
ISTRUZIONE SCOLASTICA						
Medie Sup. _____		Anno _____		Voto _____		
Università _____		Anno _____		Voto _____		
CONOSCENZE LINGUISTICHE			CONOSCENZE INFORMATICHE			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
CORSI DI FORMAZIONE/SPECIALIZZAZIONE						
Ente		Titolo		Anno		Durata
ESPERIENZE LAVORATIVE						
1) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
2) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
3) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
ESPERIENZE PROFESSIONALI						
MOTIVAZIONI AL CAMBIAMENTO						
ASPETTATIVE PROFESSIONALI						
INTERESSI EXTRAPROFESSIONALI						
NOTE						

³² C. G. CORTESE – A. DEL CARLO, *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore.*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2008, p. 58

Il colloquio è, tra i metodi di selezione, lo strumento più utilizzato, in particolar modo quello individuale. Esso può essere definito come una particolare forma di intervista finalizzata ad approfondire le motivazioni che hanno portato il candidato a proporsi o a rispondere all'annuncio per ricoprire quella determinata posizione per cui è stato convocato. La tipologia di colloquio si definisce secondo tre elementi:

- Il grado di strutturazione (strutturato, semi-strutturato, non-strutturato);
- Il numero di persone coinvolte (individuale o di gruppo);
- Lo stile di conduzione (amichevole, professionale, aggressivo/pressante).

Attribuiamo l'aggettivo "strutturate" a quelle interviste in cui a tutti i candidati «sono poste le stesse domande nella stessa formulazione e nella stessa sequenza»³³; starà poi a loro reagire in totale libertà ad uno stesso stimolo. Quindi, anche se l'intervistato ha la piena libertà nel fornire le risposte e l'intervistatore dovrà stare bene attento nel garantire questa libertà, in concreto, il fatto che tutti debbano rispondere alle stesse domande nello stesso ordine conferisce all'intervista un'evidente rigidità. Quella strutturata è, tra tutte, il caso più evidente di tentativo di mediazione tra due approcci di rilevazione dei dati: l'approccio quantitativo e l'approccio qualitativo. Nel primo il disegno della ricerca precede la ricerca stessa, le rilevazioni sono compiute su un campione statisticamente rappresentativo della popolazione e i dati che vengono raccolti, di carattere numerico, tendono alla generalizzabilità; nel secondo, invece, il disegno della ricerca si costruisce nel corso dell'indagine stessa dato che anche il soggetto studiato partecipa attivamente,

³³ P. CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, 1999, p. 412

si osservano casi singoli e quindi i risultati ottenuti non tendono alla generalizzabilità, ma piuttosto alla specificità. L'obiettivo dell'intervista qualitativa è quindi «quello di accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni ed i suoi sentimenti, i motivi delle sue azioni. (...) Mentre nel caso del questionario standardizzato/quantitativo l'obiettivo è collocare l'intervistato entro schemi prestabiliti dal ricercatore»³⁴. Ecco perché l'intervista strutturata è una tecnica ibrida che, da un lato, assicura una certa standardizzazione dei dati raccolti e, dall'altro, un'apertura verso l'ignota profondità degli intervistati.

Nel caso dell'intervista semi-strutturata, invece, l'intervistatore ha a sua disposizione una "traccia" generale da seguire per trattare tutte le tematiche che devono essere affrontate, ma la formulazione e la sequenza delle domande sono lasciate alla sua libera decisione. Questo metodo garantisce che tutti gli argomenti rilevanti siano discussi e tutte le informazioni necessarie all'analisi siano raccolte, ma, allo stesso tempo, garantisce anche la libertà dell'intervistatore nel porre le domande e dell'intervistato del fornire le risposte. Questa flessibilità, come abbiamo appena visto, non era possibile nell'intervista strutturata.

Nell'intervista non-strutturata, infine, le domande poste all'intervistato non sono prestabilite né nella forma, né nel contenuto. Proprio perché varia da soggetto a soggetto e segue ogni volta un itinerario diverso, questo tipo di intervista è spesso definita anche intervista libera o in profondità. L'intervistatore ha il solo compito di far conoscere all'intervistato i temi che vuol trattare durante la conversazione, ma lascerà che sia quest'ultimo a "condurre il gioco", stimolandolo di tanto in tanto ad approfondire una risposta piuttosto che un'altra o evitando divagazioni eccessive. Dato che l'intervista non-strutturata segue i tempi dell'intervistato è, tra le tre principali

³⁴ IBIDEM, p. 405; 407

tipologie di intervista, quella che ha una durata maggiore che può arrivare anche a diverse ore.

Finora abbiamo sempre parlato di interviste individuali, ma sempre più spesso le aziende ricorrono oggi ad interviste di gruppo. Errando, si potrebbe pensare che la presenza di più individui influenzi le risposte dell'intervistato che di volta in volta viene interpellato dall'intervistatore. In realtà in certi casi l'interazione tra più candidati può essere produttiva di approfondimenti e può far emergere questioni che non sarebbero emerse da colloqui individuali. Herbert Blumer, uno dei più conosciuti sociologi e teorici della ricerca qualitativa, ha affermato che «un numero limitato di individui (...) radunati assieme a discutere in gruppo è di gran lunga più utile di un campione rappresentativo». Non va sottovalutato, infine, l'enorme risparmio di tempo che si ha con un'intervista di gruppo anche se, certamente, il prodotto che si ottiene è diverso (non si possono raccogliere dati individuali!). Possiamo citare anche altre forme di colloquio, tra cui il colloquio in serie e il colloquio panel. Il colloquio in serie ha lo scopo di ottenere più informazioni possibili ed integrare i punti di vista di diversi selezionatori: per questo il candidato viene sottoposto a vari colloqui con più selezionatori. Anche nel colloquio panel l'obiettivo che si vuol raggiungere è pressoché identico, ma in questo caso il candidato sostiene il colloquio con più selezionatori allo stesso tempo che alternativamente gli pongono le domande seguendo uno schema predefinito.

Anche la modalità di conduzione dell'intervista merita un'attenzione particolare. Innanzitutto le prime parole durante l'intervista devono essere pronunciate dall'intervistatore che, già nei primi secondi di conversazione, potrà porsi in modo diverso nei confronti dell'intervistato: amichevolmente, professionalmente o dando vita ad una vera e propria *stress interview*.

«In sintesi, l'intervistatore deve:

1. Accogliere il candidato e metterlo a suo agio
2. Presentarsi

3. Spiegare lo scopo del colloquio
4. Presentare il più chiaramente possibile la posizione da ricoprire
5. Invitare il candidato a parlare (...)
6. Concludere l'intervista (...)»³⁵.

Condurre in modo efficace un colloquio non è semplice: lo scopo infatti non è solo quello di ottenere delle risposte a delle domande, ma anche e soprattutto quello di riuscire a “far parlare” il candidato in modo fluido e chiaro accedendo, se possibile, alla sfera delle emozioni e dei sentimenti. All'esaminatore si richiedono quindi padronanza di linguaggio, chiarezza, comprensibilità ma anche determinazione e fermezza, insomma in una sola parola professionalità. L'intervistatore deve saper tacere e, contemporaneamente, non temere il silenzio dell'intervistato ma anzi sfruttarlo per comprendere meglio le sue reali motivazioni.

Talvolta l'atteggiamento dell'esaminatore e lo stile di conduzione del colloquio che decide di tenere, possono dar vita a quella che prende il nome di *stress interview*. La *stress interview* prevede che vengano poste all'intervistato una serie di domande “a raffica” in modo diretto ed incalzante, quasi a voler minare la sua stabilità emotiva. Questo tipo di intervista è usato soprattutto per la selezione del personale commerciale, e in particolar modo per figure professionali esperte, allo scopo di testare la resistenza in situazioni particolarmente frustranti.

Il linea generale, comunque, l'intervistatore non lascia né totalmente libero di parlare l'intervistato, né lo sovrasta con domande continue ad un ritmo incalzante, ma anzi la pratica più comune è quella di costruire semplicemente un dialogo. Le domande che daranno vita al dialogo possono avere diversi scopi. Lo scopo principale è quello di sapere, per raccogliere il maggior

³⁵ G. DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare.*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996, p. 97-98

numero di informazioni sul possibile futuro dipendente dell'azienda; l'intervistatore può voler verificare determinate qualità del candidato o determinate questioni; può cercare di condizionare le risposte dell'intervistato e quest'ultimo deve essere bravo nel riuscire a sostenere il proprio punto di vista; o, infine, alcune domande possono avere la finalità di indurre alla decisione, cioè alla scelta tra comportamenti diversi o tra più opzioni contrastanti. Per questo i colloqui si compongono di domande aperte e chiuse, neutre ma anche orientate.

Insieme alle interviste possono essere usate altre tecniche in questa terza fase del processo di selezione, come per esempio quella dell'*assessment center*, che consiste in una valutazione collegiale di un numero limitato di candidati (compreso generalmente tra 6 e 12) da parte di un gruppo di 2/3 osservatori. L'*assessment center* è una particolare metodologia di rilevazione e indagine utile ad individuare il possesso delle potenzialità necessarie per svolgere un'attività professionale mediante l'osservazione dei comportamenti che le persone coinvolte esprimono. «L'*assessment* viene frequentemente utilizzato per riconoscere fra i dipendenti chi ha potenzialità manageriali, e per misurare i punti di forza e di debolezza di chi già occupa posizioni con responsabilità gestionali»³⁶. La verifica delle capacità ricercate, avviene attraverso degli esercizi teorici che riproducono e simulano la realtà lavorativa di un'azienda. Una delle prove più conosciute che può essere utilizzata dall'*assessment center* è quella del *role playing*, letteralmente gioco di ruolo. In una prova di questo tipo si chiede al candidato di ricoprire un ruolo, di reagire a determinati stimoli e di svolgere alcune attività. Dai comportamenti di reazione a tali input, si cerca di capire come reagirebbe se si trovasse realmente in una situazione di quel tipo.

³⁶ G. BELLANDI (a cura di), *La Gestione delle Risorse Umane. Principi, Metodologie e Strumenti.*, dispensa *on line*, edizione 2013.

Un ultimo strumento di valutazione è quello del test. Il test è quel mezzo usato per determinare reazioni osservabili e misurabili, ricollegabili ad una certa qualità psicologica. Le principali tipologie di test sono:

- I test di intelligenza, che cercano di misurare le facoltà cognitive di una persona (capacità di risolvere problemi aritmetici, spaziali, verbali, prontezza mentale...) e i risultati ottenuti vanno a definire quello che è conosciuto come quoziente d'intelligenza, o "QI", che rappresenterebbe il rapporto tra l'età anagrafica e quella mentale del soggetto;
- I test attitudinali, che hanno l'obiettivo di valutare il livello di predisposizione innata che il soggetto ha nel ricoprire il ruolo per cui è candidato;
- I test della personalità, somministrati per ottenere il profilo caratteriale del candidato che potrebbe incidere positivamente ma anche negativamente sul potenziale intellettuale del soggetto stesso. Fanno parte di questa categoria i test proiettivi (nei quali si sottopone al candidato una serie di tavole che rappresentano macchie, figure non strutturate o incomplete da interpretare o completare) e gli inventari o questionari di personalità. Questi ultimi dovrebbero essere completati nel più breve tempo possibile e consistono in una serie di domande a cui deve essere data una risposta scegliendo tra più opzioni (per esempio: "vero", "falso" o "non so").

Uno dei test più interessanti ed utilizzati è il BFQ o *Big Five Questionnaire*, che è spesso alla base dei questionari sulla personalità e che in ambito aziendale è molto utile ad individuare i profili più idonei a ricoprire un determinato ruolo organizzativo. Con questo test si

individuano cinque dimensioni fondamentali da analizzare per valutare la personalità di un soggetto:

1. L'energia o estroversione: tendenza ad essere entusiasta di fronte alle varie circostanze di vita, ad essere fiducioso e determinato;
2. L'amicalità o disponibilità: include particolari caratteristiche, quali l'altruismo, la simpatia, l'essere accomodante e collaborativo in opposizione all'ostilità verso gli altri e all'egoismo;
3. La coscienziosità: fa riferimento a qualità come la precisione, l'affidabilità, la responsabilità, la volontà di "lavorare sodo" per raggiungere gli obiettivi, in opposizione all'inaffidabilità e alla disattenzione;
4. La stabilità emotiva: è una dimensione molto vasta che si riferisce per esempio alle dimensioni dell'ansietà, dell'irritabilità, dell'emotività, dell'instabilità d'umore...;
5. L'apertura mentale: tendenza ad essere aperto verso nuove idee, ad essere creativo, curioso ed anticonformista.

Visto che per ognuna di queste cinque qualità sono state individuate delle sottodimensioni, il *Big Five Questionnaire* si compone di una serie di *item* a cui i candidati devono rispondere utilizzando una scala di Likert a 5 scalini che vanno da "assolutamente d'accordo" ad "assolutamente in disaccordo". Come rapida deve essere la somministrazione, altrettanto deve esserlo la correzione del test che avviene grazie ad una serie di griglie manuali o, ormai nella maggior parte dei casi, sfruttando degli specifici software.

Insomma, l'obiettivo che si prefigge chi effettua la selezione nella fase di valutazione è quello di definire una rosa ristretta di candidati che potrebbero essere idonei a ricoprire una determinata posizione vacante. Questo vale sia nel caso in cui l'azienda si sia appoggiata ad un'agenzia specializzata esterna, sia che il processo di selezione sia stato condotto al proprio interno.

L'ultima fase del processo di selezione è la fase di inserimento: la ricerca ha dato i suoi frutti, il candidato reclutato è stato ritenuto idoneo e adesso deve essere assunto. Si tratta di un momento molto critico e, per non mandare il neo-assunto allo sbaraglio, deve essere supportato anche da un momento di prudente accogliimento. L'azienda deve assicurarsi che il nuovo dipendente da un lato dia effettivamente ciò per cui è stato assunto, ma allo stesso tempo inizi subito a sentirsi parte di un tutto. Per questo dovrà essere presentato a tutti coloro che fanno parte dell'ufficio o del reparto in cui verrà collocato, agli altri colleghi e ai superiori e dovranno essere presentati gli obiettivi e la storia dell'azienda stessa.

Perciò prima di affrontare l'assunzione vera e propria, l'azienda sarà tenuta a fare al candidato una proposta di lavoro che dovrà contenere:

- «Il ruolo offerto (tipologia di incarico);
- Lo stipendio ed i benefit (eventuali);
- La data d'inizio;
- La durata dell'eventuale periodo di prova;
- Altri benefici;
- Lo spazio per la firma di accettazione (segue il contratto)»³⁷.

³⁷ IBIDEM

Questo sarà un periodo di costante monitoraggio del neo-assunto. Seguirà corsi di formazione, sarà addestrato alle metodologie in vigore in azienda per sviluppare specifiche competenze, e verrà affiancato da un tutor (disponibile a fornirgli consigli e spiegazioni specifiche sul lavoro che dovrà svolgere, anche al di fuori dell'orario lavorativo), da un mentore (cioè una persona più esperta) o da un coach (che ha il compito di supportarlo per il raggiungimento degli obiettivi). Questa fase, anche piuttosto lunga, è tuttavia necessaria se si vuol sviluppare nel lavoratore quel senso di appartenenza che gli permetterà di svolgere il suo lavoro nel migliore dei modi possibili.

Dopo l'accoglimento e la proposta di lavoro, si passa all'assunzione vera e propria che dà vita al rapporto di lavoro subordinato tra il lavoratore e il datore di lavoro.

2.2 Il tempo: un capitale prezioso

*"Un'ora, non è solo un'ora, è un vaso colmo di profumi,
di suoni, di progetti, di climi"
Marcel Proust - Alla ricerca del tempo perduto*

Il tempo può essere definito come un continuo fluire di istanti successivi che è alla base dell'evoluzione e del succedersi delle situazioni, delle cose, delle persone e anche delle attività lavorative.

“Non c'è tempo da perdere!”: è una frase che ricorre continuamente nella vita di tutti gli esseri umani.

Henri Bergson, importante filosofo francese del primo '900, riconosce due tipologie di “tempo”. Il primo è il tempo della scienza paragonato ad una collana di perle in cui tutte le perle e quindi tutti i momenti sono uguali: un tempo lineare, uniforme, spazializzato poiché formato da una successione di istanti e con una durata omogenea e reversibile. Il secondo è il tempo della vita paragonato ad un gomitolo di lana in cui ogni filo si intreccia e si sovrappone l'uno all'altro: un tempo continuo ma non lineare, un flusso di stati di coscienza, qualitativo e irreversibile.

Il tempo «è un capitale da cui attingiamo in ogni momento della nostra vita e che quindi diminuisce continuamente. Non c'è modo di ricostruirlo e, quando è esaurito, è esaurito per sempre»³⁸: il tempo è estremamente prezioso, perché è un capitale limitato, che fugge.

A questo proposito è molto interessante ricordare l'idea del tempo che corre espressa da Lewis Carrol, scrittore e autore del famoso *Alice nel paese delle meraviglie* (1865) e *Attraverso lo specchio* (1871).

Alice non deve stupirsi del fatto che per restar fermi bisogna correre a perdifiato e che per andare da qualche parte lo si debba fare ancora più velocemente.

³⁸ D. FONTANA, *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Edizioni Erickson, 1997, p. 13

Il seguente brano è ripreso dal secondo libro sopra citato, dove la protagonista è ancora Alice.

La regina continuava a gridare «Più veloce!», ma Alice sentiva che non riusciva ad andare più veloce (...). La cosa più curiosa era che gli alberi e tutte le cose intorno non si spostavano. (...)

Alice si guardò intorno, stupefatta. «Ma come? Siamo ancora sotto lo stesso albero? Tutto è esattamente come prima!».

«Certo», disse la Regina (...). «In questo luogo, vedi, bisogna correre più forte che si può per rimanere nello stesso posto. Se vuoi andare da qualche altra parte, devi correre il doppio più veloce!»

Questo è un brano che riesce ad esprimere in modo esemplare gli sforzi che ognuno di noi fa quotidianamente per rispettare le scadenze che la vita ci impone.

Il tempo può essere misurato in modo oggettivo in anni, mesi, settimane, giorni, ore, minuti e secondi.

ANNO	Intervallo di tempo che misura la rivoluzione della Terra rispetto al Sole. L'anno solare è costituito da 365 giorni.
MESE	Intervallo di tempo tra due fasi lunari successive e identiche, cioè il numero di giorni che impiega la Luna a compiere una rotazione intorno alla Terra: circa 30 giorni.
SETTIMANA	Costituita da 7 giorni; nasce dalla tradizione cristiana che imponeva un giorno di riposo ogni sette di lavoro.
GIORNO	Periodo di tempo nel quale la Terra compie una rotazione completa intorno al suo asse, varia con la latitudine ma ha generalmente una durata di 24 ore
ORA	Costituita da 60 minuti
MINUTO	Costituito da 60 secondi
SECONDO	Dal 1967 è definito come la durata di 9192631770 oscillazioni delle radiazioni dell'atomo di cesio 133 e si esprime con la lettera "s"

Tuttavia è il tempo “soggettivo” ad essere fonte di stress per le persone oggi. In Italia la durata media della vita è attualmente di circa 78 anni e in questo

periodo il tempo di lavoro pesa solo per il 9%. È necessario comunque sfatare un mito: non è vero che gli italiani lavorano poco. Il manager italiano, per esempio, lavorando dalle 9 alle 12 ore giornaliere, lavora più dei manager giapponesi (8,5 ore di lavoro al giorno) e di quelli americani (8-10 ore). Vediamo adesso “l’italiano medio” come distribuisce le varie attività da svolgere in una giornata (qui il calcolo è stato effettuato sulla settimana, compresi, quindi, anche il sabato e la domenica):

ATTIVITÀ	ORE
Dormire	7,35
Mangiare	1,4
Lavorare/studiare	5,25
Occupazioni domestiche	2,15
Acquisti	1,05
Spostamenti sistematici	0,45
Tempo libero (sport, tv ecc.)	3,25
Altro	1,2

Fonte: *Corriere della Sera*

Allora che valore ha il tempo?

Recentemente è stata compiuta un’indagine sulla produttività e la quantità di ore di lavoro dei 34 paesi dell’OCSE (l’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico con sede a Parigi) che ha mostrato che i Paesi in cui le persone lavorano più ore, cioè Grecia, Ungheria e Polonia, «si collocano quasi in coda alla classifica della produttività. Di contro, i tre Paesi in cui i cittadini accumulano il monte ore di lavoro inferiore (nell’ordine Paesi Bassi, Germania e Norvegia) hanno un ottimo posizionamento nella classifica della produttività. (...) Cosa vale di più: una vita a spaccarsi la schiena sui campi o inventare la mietitrebbia?»³⁹.

³⁹ R. KOCH, *È facile usare il 100% del tuo cervello se sai come farlo*, Roma, Newton Compton editori, 2013, p. 175

Il valore del tempo, quindi, non è legato al tempo stesso in sé e per sé, quanto piuttosto alle idee e alla volontà dell'essere umano di seguire queste idee. È insensato aver paura perché non si ha tempo a sufficienza per compiere delle attività, ma molto spesso è proprio questo che ci provoca stress. Infatti non è per niente semplice riuscire a dare il giusto valore al tempo, cioè dare valore alle attività da svolgere in un arco temporale. «La colpa è nostra, perché non siamo abbastanza determinati a risparmiare tempo e a usarlo dove serve»⁴⁰, lo frammentiamo anziché consolidarlo, incapaci di sfuggire alla fretta del momento.



Il tempo è un concetto costruito dall'intelletto dell'essere umano, che classifica gli eventi in un "prima" e un "dopo".

«I fisici parlano della freccia del tempo che vola in una direzione: dal passato verso il futuro, passando per il presente. Il tempo non può essere né fermato né

⁴⁰ IBIDEM p.180

rovesciato dal futuro al passato»⁴¹. Nonostante l'uomo cerchi incessantemente di governarlo, tutti i metodi che utilizza non sono altro che espedienti che lasciano comunque immutato il dato di fatto che il tempo sia limitato. La vita stessa è una successione di eventi consecutivi: nascita, giovinezza, maturità, vecchiaia, morte.

Il tempo è, inequivocabilmente, un fattore limitante per l'essere umano: per questo deve essere gestito, o meglio devono essere gestite le attività svolte all'interno dei vari intervalli temporali della nostra vita. Infatti «nel tempo si fanno imprese eccezionali, si compiono atti coraggiosi, si cambiano le cose in meglio (o in peggio), si acquisiscono conoscenze, si fanno esperienze. Nel tempo (...) si fa carriera.»⁴².

⁴¹ RENÉ E FRANCOISE EGLI, *Il principio LOL²A: la perfezione del tempo*, Cesena, gruppo editoriale Macro, edizioni essere felici, 2009, p. 39

⁴² LUCA E LAURA VARVELLI, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Ed. Gruppo 24 ore, 2013, p. 8

2.3 Il Time Management come alleato del lavoro

"Cosa potrebbe essere più stressante della quotidiana battaglia contro il tempo?"

Manuel Castells

La buona gestione del tempo ha proprio lo scopo di far agire le persone in modo efficace senza sprecare inutilmente energie. Ma cosa si intende per “buona gestione del tempo”?

La gestione del tempo o *time management* è il processo di pianificazione e controllo del tempo impiegato per specifiche attività, nel nostro caso lavorative, per aumentare l'efficacia ($e = O_t/I_{t0}$ in valore), l'efficienza ($E = O/O^*$) e la produttività ($Pr = O_t/I_{t0}$ in quantità). La gestione del tempo può essere migliorata innanzitutto da una buona motivazione personale a farlo, ma anche da tutta una serie di altri elementi tra cui la pianificazione del lavoro.

In generale riuscire a definire obiettivi precisi che identifichino i nostri interessi, è fondamentale per la buona riuscita dell'attività lavorativa. «Nel caso dell'organizzazione del nostro lavoro, essi ci permettono di:

- Identificare con chiarezza quello che bisogna fare;
- Pianificare il modo in cui lo faremo;
- Controllare il procedere delle operazioni;
- Giudicare il successo ottenuto;
- Apprendere in modo più efficace dall'esperienza»⁴³.

Fissare un obiettivo significa stabilire lo scopo di un'azione, per questo l'obiettivo per essere efficace deve essere “ S.M.A.R.T.”. SMART è l'acronimo che ha usato nel suo libro del 1954 “*The Practice of Management*”

⁴³ D. FONTANA , *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Edizioni Erickson, 1997, p. 42

Peter Drucker, economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense, famoso per le sue teorie di gestione aziendale:

S= SPECIFIC: l'obiettivo non può essere vago, deve essere specifico e chiaro;

M= MEASURABLE: l'obiettivo deve permettere di capire se il risultato atteso è stato raggiunto, quindi deve essere misurabile;

A= ACHIEVABLE: l'obiettivo deve poter essere realizzabile con le risorse a disposizione altrimenti può demotivare la persona;

R= REALISTIC: l'obiettivo deve essere sì sfidante, ma anche realisticamente raggiungibile;

T= TIME RELATED: infine occorre stabilire un lasso di tempo entro il quale l'obiettivo deve essere ottenuto.

Una volta stabiliti quali sono gli obiettivi “*smart*”, sarà necessario decidere quali sono quelli più importanti da raggiungere più urgentemente; «esistono tre tipi di priorità; priorità di tempo, priorità di importanza e priorità di tempo e importanza»⁴⁴.

A questo punto serve un piano per realizzare tali obiettivi; pianificare le attività nel tempo è la fase più importante! «Qualunque obiettivo si raggiunge infatti grazie al tempo, nel tempo, per un certo tempo, prima o dopo il tempo convenuto, oppure con poco o molto tempo a disposizione»⁴⁵.

È necessario stilare un elenco di cose da fare, classificandole in ordine di priorità rispetto al raggiungimento degli obiettivi come A, B, C e iniziando dalla A. Il problema è che ci saranno sempre degli eventi imprevisti. Quindi, «non è il tempo che dovete gestire, ma voi stessi: datevi la possibilità di pensare con calma e attenzione alle cose che state cercando di ottenere nella vostra giornata, nella vostra settimana, nella vita (...) Comportatevi come se aveste tutto il tempo del mondo, perché il vostro miglior lavoro ha un

⁴⁴ IBIDEM, p. 47

⁴⁵ LUCA E LAURA VARVELLI, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Ed. Gruppo 24 ore, 2013, p. 2

immenso valore. Rivolgete l'attenzione su voi stessi e siate sicuri di ciò che fate»⁴⁶.

Una buona pianificazione delle attività permette di evitare le perdite di tempo che derivano da quelli che vengono chiamati “rilavorazioni” (stesse attività ripetute più volte che non conducono a soluzioni), “doppi lavori” (stesse attività svolte da più persone), “lavori inutili” (attività che non influiscono sul risultato finale), “lavori eccessivi” (attività che mirano ad eccessivi perfezionamenti), o “ruba-tempo” (tempo che ci viene sottratto dagli altri).

Per iniziare a pianificare le proprie attività è molto utile fare ordine. Per farlo, si può seguire un metodo molto semplice, quello delle 3 S⁴⁷:

- **Separare:** Dividere le cose utili da quelle inutili oppure, in funzione della fase di lavoro, formulare i criteri di archiviazione;
- **Sistemare:** Collocare le cose in modo ordinato affinché sia facile prelevarle e riportarle;
- **Seguire:** Per migliorare i risultati ottenuti, seguire con disciplina le proprie regole.

Tre attività che possono sembrare banali, ma che non lo sono affatto: fare ordine negli spazi di lavoro aiuta a rendere più semplice il raggiungimento degli obiettivi. E la semplicità, anche a lavoro come nella vita, premia! Per esempio «la check list ne è una prova. È una semplice lista di “cose” nel senso più ampio del termine: da fare, da controllare, da prendere, da predisporre, da pensare»⁴⁸. Perché correre il rischio di dimenticare di fare qualcosa o ingombrare la mente di appuntamenti? La check list può essere una risposta a queste domande.

⁴⁶ R. KOCH, *È facile usare il 100% del tuo cervello se sai come farlo*, Roma, Newton Compton editori, 2013, p. 183

⁴⁷ E. LEONARDI, *Padroni del proprio tempo*, Milano, Giunti Editore, 2009, p. 43

⁴⁸ IBIDEM, p. 37

La pianificazione è, perciò, la fase più determinante del *time management* che prende avvio da un'attenta puntualizzazione degli obiettivi e che definisce un piano per realizzarli. «Paradossalmente, una delle ragioni per cui non riusciamo a gestire il nostro tempo in modo adeguato è proprio il fatto che non dedichiamo abbastanza tempo a pianificare in dettaglio come riuscirci»⁴⁹. I piani devono essere precisi, deve essere fissato un tempo massimo entro il quale il risultato deve essere raggiunto prima che si renda necessario cambiare strategia. La programmazione risponde infatti alle domande: “chi?... fa che cosa?... entro quando?”. È buona norma concentrarsi su un numero limitato di attività e sviluppare la capacità di delegare e di dire di no. «Il potere di dire di no è il potere di privilegiare dei sì (i nostri sì, le nostre priorità, i nostri obiettivi)»⁵⁰. Ci sono molti motivi che possono portare una persona ad essere incapace di dire di no: dalla timidezza alla scarsa autostima, dalla mancanza di priorità chiare fino all'erroneo ed eccessivo senso del dovere. Per gestire bene il tempo bisogna avere il coraggio di dire anche di no, quando è necessario. La cortesia non deve ovviamente mai mancare, e un buon sorriso può aiutare a rinviare gentilmente, ad addurre scadenze prossime e ad evidenziare le proprie. Inoltre, delegare parti di lavoro è un aspetto estremamente importante della buona gestione del tempo, ma anche se ci troviamo nella posizione di poter delegare è difficile farlo. Da una parte perché può nascere nel soggetto il timore che un'altra persona possa fare il lavoro meglio di lui e che ne venga riconosciuta la superiorità, o più semplicemente perché assegnare agli altri del lavoro di cui è il soggetto ad essere responsabile implica sempre una certa dose di rischio. Delegare, quindi, è un'attività particolarmente delicata che richiede notevoli abilità, prima tra tutte quella di capire e valutare se c'è veramente bisogno di delegare e di riuscire poi a farlo non per insicurezza o

⁴⁹ D. FONTANA, *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Edizioni Erickson, 1997, p. 51

⁵⁰ LUCA E LAURA VARVELLI, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Ed. Gruppo 24 ore, 2013, p. 42

scarsa autostima, ma perché questo può giovare al proprio lavoro. Successivamente, una volta deciso di “chiedere aiuto” è necessario non delegare solamente le attività poco piacevoli e non rivolgersi sempre alle stesse persone: l’unico modo per sviluppare senso di responsabilità nelle persone è affidare loro delle responsabilità!

Nella gestione del tempo, il principio di Pareto trova piena applicazione. Vilfredo Pareto (1848-1923), uno dei maggiori sociologi ed economisti italiani, studiando la distribuzione dei redditi e delle ricchezze, scoprì un modello che era applicabile non solo alle ricchezze e al reddito ma a qualsiasi campo. Nell’opera del 1897 *Cours d’économie politique*, dimostrò che in una data regione solo pochi individui possedevano la maggior parte della ricchezza. Questa constatazione ispirò la cosiddetta *Legge 80/20* o *Principio di Pareto*, secondo cui la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause. «L’80% dei nostri risultati ha origine dal 20% delle nostre attività. Questa è un’asserzione che fa riflettere in quanto dà a intendere che solo il 20% del nostro tempo è realmente produttivo»⁵¹. Essere produttivi significa svolgere delle attività conseguendo gli obiettivi che erano stati stabiliti con le risorse che erano state definite, e l’80% dei nostri risultati derivano dal 20% del nostro lavoro. A tal proposito Jean Paul Sartre affermò: “Il lavoro migliore non è quello che ti costerà di più, ma quello che ti riuscirà meglio”. «Considerate una settimana lavorativa di cinque giorni: ogni giornata costituisce il 20% della settimana. Immaginate di fare tutte le attività più importanti – quel 20% che produce l’80% del valore – ogni lunedì. Entro il lunedì sera, avrete lavorato solo un quinto della settimana, ma avrete prodotto i quattro quinti del lavoro»⁵². Ovviamente questo è un modo semplicistico di vedere tale teoria, nella realtà la questione è più complicata; ciononostante il principio di Pareto può essere considerato una buona base teorica da cui

⁵¹ E. LEONARDI , *Padroni del proprio tempo*, Milano, Giunti Editore, 2009, p. 25

⁵² R. KOCH , *È facile usare il 100% del tuo cervello se sai come farlo*, Roma, Newton Compton editori, 2013, p. 177

partire per attivare un progetto di *time management*. «Per lavorare secondo il tempo 80/20, è prioritario identificare gli aspetti più importanti del vostro lavoro (...) e ciò che più conta è avere il temperamento e la disciplina necessari a pensare prima di agire»⁵³.

⁵³ IBIDEM, p. 178

2.4 Il costo del tempo mal gestito

"Ricorda che il tempo è denaro!"

Benjamin Franklin

«Sin dai lavori pionieristici di Hallberg e altri studiosi (Hallberg 1960), i biologi e gli psicologi conoscono i ritmi circadiani umani (i cosiddetti bioritmi). I ritmi circadiani fanno sì che ci siano alcuni momenti della giornata in cui siamo al meglio della forma sia fisicamente che psicologicamente (...). Per gestire bene il tempo, prendete nota del vostro bioritmo e programmate la giornata lavorativa in base ad esso»⁵⁴.

I momenti in cui si è più in forma e produttivi sono diversi da persona a persona, ma più in generale, è sensato pensare che per la buona gestione del tempo sia necessaria una disponibilità ad essere critici anche verso se stessi in maniera costruttiva. Inoltre il tempo mal gestito provoca dei costi che l'azienda è costretta a sostenere.

James Harrington, conosciuto a livello internazionale come specialista della Qualità, analizzò il costo del processo di approvvigionamento in un'azienda dimostrando che è soprattutto una delle attività svolte ad essere molto costosa: il contatto con i fornitori. Nel suo libro del 1991, Harrington descrive per la prima volta la metodologia del *Business Process Improvement (BPI)*, un metodo di organizzazione aziendale volto all'ottimizzazione dei processi e al miglioramento dei risultati. Grazie al BPI è possibile abbattere notevolmente i costi dovuti alle "perdite di tempo", migliorando la qualità e la produttività del lavoro svolto. In altre parole esso tenta di ridurre gli sprechi nei processi, raggiungendo gli obiettivi con un miglior uso delle risorse a disposizione. I punti chiave del BPI sono:

⁵⁴ D. FONTANA, *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Edizioni Erickson, 1997, p. 77

- Definizione degli obiettivi;
- Individuazione dei clienti;
- allineamento delle attività lavorative agli obiettivi dell'organizzazione in modo efficiente.

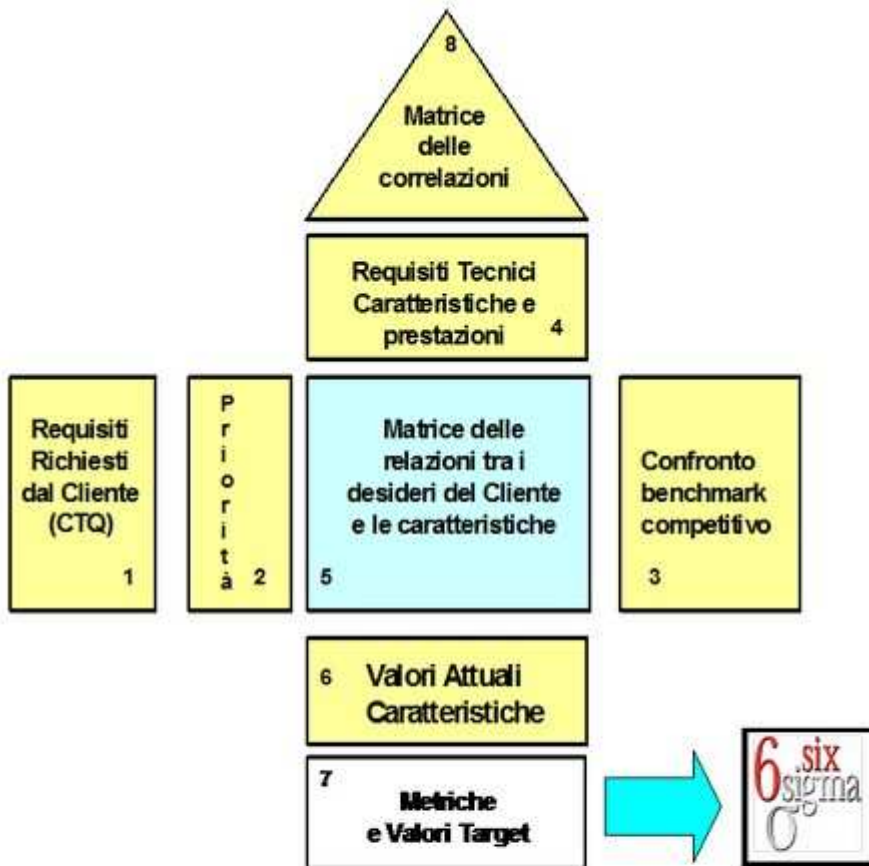
« È bene ricordare, tuttavia, che il controllo della qualità centra i suoi obiettivi se il risultato finale soddisfa le richieste del cliente. Prima ancora della produzione, quindi, occorre accertarsi che le specifiche delineate corrispondano alle esigenze espresse e latenti del destinatario del prodotto »⁵⁵. Uno strumento grafico che può essere usato per ottenere da subito la soddisfazione del cliente, evitando quelle perdite di tempo che aveva individuato Harrington, è quello della Casa della Qualità o *House of Quality*, strumento tipico della metodologia del *Quality Function Deployment (QFD)*. In questo modello si usa una matrice con relazioni tra esigenze del cliente e caratteristiche della qualità che le possono soddisfare, che permette di adottare un sistema che introduca nell'organizzazione i requisiti di base di un prodotto/servizio richiesti dal *customer*.

I componenti della Casa della Qualità sono:

- I desideri e le aspettative dei clienti;
- Le analisi di benchmark con la concorrenza;
- Le caratteristiche del prodotto/servizio;
- La matrice desideri e caratteristiche che mette in correlazione i desideri del cliente con le caratteristiche tecniche del prodotto/servizio necessarie per soddisfarlo.
- I valori attuali di ciascun requisito tecnico e il livello d'importanza;
- Le correlazioni tra caratteristiche o requisiti tecnici;

⁵⁵ <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2550/la-casa-della-qualita-house-of-quality.html>

- Le metriche e i valori target delle caratteristiche del prodotto/servizio per identificarne lo scostamento rispetto alla concorrenza.



1. Richiesta del cliente
2. Priorità per il cliente
3. Valutazione benchmark
4. Requisiti tecnici
5. Matrice delle relazioni

6. Valori attuali Caratteristiche
7. Metriche e Valori target
8. Matrice delle correlazioni
9. Analisi risultati

56

Un buon uso del tempo comporta, quindi, anche dei vantaggi economici dato che il tempo sprecato è in generale un costo rilevante sia per la persona che per

⁵⁶ Ulteriori informazioni si possono trovare nel libro "Six Sigma". Collana di Management del Sole 24 Ore, Autore Mario Gibertoni. Copyright © 2009 Gruppo StudioBase. http://www.studiobase.eu/metodologia_qfd.html

l'azienda stessa. Tutte le attività lavorative possono essere tradotte in termini monetari. «Conoscere il valore economico del tempo e abituarsi a essere attenti al riguardo aiuta a minimizzare i costi aziendali, con risultati evidenti in termini di efficienza e produttività»⁵⁷.

IL TEMPO È DENARO		
<i>Il valore all'ora e al minuto di 5 classi di stipendio lordo*</i>		
Stipendio Lordo	Stipendio all'ora	Stipendio al minuto
50000	28	0,5
40000	23	0,4
30000	17	0,3
20000	11	0,2
10000	6	0,1
<i>*Dati approssimati per eccesso o per difetto rispetto ai centesimi di euro</i>		

Il tempo speso ad analizzare gli interessi del *customer*, ha inoltre lo scopo di limitare la probabilità di dover fare correzioni in corso d'opera e, dunque, di eseguire il lavoro correttamente una volta per tutte.

⁵⁷LUCA E LAURA VARVELLI, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Ed. Gruppo 24 ore, 2013, p. 24 – Tabella p. 25

CAPITOLO 3

IL CASO “ADHR GROUP – AGENZIA PER IL LAVORO SPA”:

un’esperienza pratica come Account di selezione

3.1 Le fonti della ricerca: cosa sono le agenzie per il lavoro

Sempre più spesso le aziende decidono di affidarsi alle competenze delle agenzie per il lavoro per ricercare personale e il numero di chi si rivolge ad esse per trovare un’occupazione è in forte crescita: segnale chiarissimo che questi operatori ricoprono una posizione via via più importante all’interno del mercato del lavoro.

È tuttavia necessario fare una premessa: in Italia, le leggi che regolano il mercato del lavoro, stabiliscono che tutti coloro che sono in cerca di occupazione devono essere iscritti presso i centri per l’impiego, che hanno il compito di agevolare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro, segnalando alle aziende che lo richiedono i nominativi delle persone disponibili.

Accanto a queste strutture pubbliche si inseriscono le agenzie per il lavoro.

Le APL (agenzie per il lavoro) possono essere considerate l’evoluzione delle agenzie interinali introdotte nel 1997 in Italia con la legge Treu, che anticipava la radicale trasformazione che avrebbe subito negli anni successivi il lavoro nel nostro paese. Nei primi articoli della legge numero 196 del 24 giugno 1997 si afferma che *il contratto di fornitura di lavoro temporaneo è il contratto mediante il quale un'impresa fornitrice, iscritta all'albo, pone uno o più lavoratori da essa assunti a disposizione di un'impresa utilizzatrice, per il soddisfacimento di esigenze di carattere temporaneo.*

Le agenzie interinali, che hanno quindi l’obiettivo di assumere lavoratori temporanei da inviare nelle aziende clienti, diventano più precisamente agenzie per il lavoro con la legge numero 30 del 2003, la cosiddetta legge Biagi.

Come si legge sul sito del Governo « Le Agenzie per il lavoro sono gli enti autorizzati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali a offrire i servizi relativi a domanda e offerta di lavoro»⁵⁸ e devono per questo ottenere un'autorizzazione ministeriale ad operare. *L'attività di fornitura di lavoro temporaneo può essere esercitata soltanto da società iscritte in un apposito albo istituito presso il Ministero del lavoro e della previdenza sociale, che entro sessanta giorni dalla richiesta, e previo accertamento della sussistenza dei requisiti, rilascia un'autorizzazione.* Il Decreto Legislativo 276/2003 (entrato in vigore nell'ottobre 2003 ed emanato in attuazione della legge Biagi), precisa che decorsi due anni il Ministero del Lavoro rilascia l'autorizzazione a tempo indeterminato, entro i novanta giorni successivi dopo la richiesta del soggetto provvisoriamente autorizzato e dopo aver prima accertato il corretto andamento dell'attività svolta. La legge Biagi:

- Stabilisce un unico regime di autorizzazioni per i soggetti che operano nel mercato del lavoro;
- Identifica i principi base per l'individuazione dei regimi di accreditamento regionali;
- Stabilisce i criteri per la realizzazione di una Borsa continua del lavoro (ovvero un «sistema aperto di incontro domanda-offerta di lavoro finalizzato, in coerenza con gli indirizzi comunitari, a favorire la maggior efficienza e trasparenza del mercato del lavoro, all'interno del quale cittadini, lavoratori, disoccupati, persone in cerca di un lavoro, soggetti autorizzati o accreditati e datori di lavoro possono decidere di incontrarsi in maniera libera e dove i servizi sono liberamente scelti dall'utente»⁵⁹);

⁵⁸ http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ReteServiziLavoro/domandaOfferta/Pages/Agenzie_lavoro_26042012.aspx

⁵⁹ D.lgs. 276/2003 <http://www.parlamento.it>

- Istituisce un unico albo informativo delle APL presso il Ministero.

L'Albo Informativo è il registro in cui sono iscritte tutte le APL che hanno ottenuto l'autorizzazione ed è «suddiviso in cinque sezioni, in base alla tipologia di servizio offerto:

- Somministrazione di lavoro di tipo “generalista” (queste agenzie rientrano anche nella terza, quarta e quinta categoria perché svolgono molteplici attività);
- Somministrazione di lavoro di tipo “specialista”;
- Intermediazione, cioè attività di mediazione fra domanda e offerta di lavoro;
- Ricerca e selezione del personale;
- Supporto alla ricollocazione professionale»⁶⁰.

Immediatamente dopo l'entrata in vigore della legge Biagi, la quota di mercato riferibile agli operatori privati risulta nettamente dominata proprio dalle agenzie di somministrazione generaliste e da quelle di ricerca e selezione del personale. Infatti, a fronte delle 530 agenzie autorizzate prime della Riforma, che nel dicembre 2005 risultano essere ben 700, con un incremento pari a circa il 32%, si ridimensiona fortemente la numerosità delle agenzie di sola intermediazione (passate da 25 a 11) e di ricollocazione professionale (che segnano un -25%).

⁶⁰http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ReteServiziLavoro/domandaOfferta/Pages/Agenzie_lavoro_26042012.aspx

TIPOLOGIA	ANTE RIFORMA	POST RIFORMA	VAR. ASSOLUTA	VAR. %
Generaliste	73	83	10	13,7
Intermediazione	25	11	-14	-56
Ricerca&Selezione	389	574	185	47,6
Ricollocazione	43	32	-11	-25,6
TOTALE	530	700	170	32,1

Numerosità operatori ante (dicembre 2001) e post riforma (dicembre 2005). FONTE: MIps

Nel decreto attuativo della legge Biagi (D.lgs. 276/2003), inoltre, si chiarisce anche che l'autorizzazione è un provvedimento di natura commerciale mediante il quale lo Stato abilita operatori, pubblici e privati, chiamate agenzie per il lavoro, allo svolgimento delle attività di somministrazione di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione di personale, outplacement (o ricollocazione professionale); mentre l'accreditamento è un provvedimento mediante il quale le regioni riconoscono a un operatore, pubblico o privato, l'idoneità a erogare i servizi al lavoro negli ambiti regionali di riferimento.

I requisiti richiesti per l'iscrizione all'albo sono molti e vanno dalla costituzione dell'agenzia nella forma di società di capitali (con una capitale sociale versato non inferiore a 600.000 euro), all'obbligo che la sede legale sia all'interno di uno Stato membro della Unione europea, alla disponibilità di uffici in locali idonei allo specifico uso e di adeguate competenze professionali del personale interno, alla garanzia che l'attività interessi un ambito distribuito sull'intero territorio nazionale e comunque non inferiore a quattro regioni, fino all'assenza di condanne penali pendenti a carico degli amministratori, dei direttori generali o dei soci.

Il contratto di somministrazione di manodopera è stipulato in forma scritta e contiene i seguenti elementi:

- gli estremi dell'autorizzazione rilasciata all'agenzia;
- il numero dei lavoratori da somministrare;
- i casi e le ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo per cui si ricorre alla somministrazione;
- l'indicazione della presenza di eventuali rischi per l'integrità e la salute del lavoratore e delle misure di prevenzione adottate;
- la data di inizio e la durata prevista del contratto;
- le mansioni che dovranno svolgere i lavoratori e il loro inquadramento;
- il luogo, l'orario e il trattamento economico e normativo delle prestazioni lavorative;
- assunzione da parte del somministratore della obbligazione del pagamento diretto al lavoratore del trattamento economico, nonché del versamento dei contributi previdenziali;
- l'assunzione dell'obbligo dell'utilizzatore di rimborsare al somministratore gli oneri retributivi e previdenziali da questa effettivamente sostenuti in favore dei prestatori di lavoro;
- l'assunzione dell'obbligo dell'utilizzatore di comunicare all'agenzia trattamenti retributivi applicabili ai lavoratori comparabili;
- l'assunzione da parte dell'utilizzatore, in caso di inadempimento da parte dell'agenzia, dell'obbligo del pagamento diretto al lavoratore del trattamento economico e del versamento dei contributi previdenziali⁶¹.

Il contratto di lavoro somministrato è quindi un contratto di lavoro mediante il quale un'impresa assume lavoratori per essere utilizzati temporaneamente da

⁶¹ D.lgs. 276/2003 Art. 21 <http://www.parlamento.it>

altre aziende e prevede il coinvolgimento di tre soggetti: il somministratore o agenzia per il lavoro, l'utilizzatore o azienda cliente e il lavoratore.

Le APL sono, quindi, uno dei più utilizzati canali di reclutamento esterno a cui le aziende ricorrono. Esse offrono gratuitamente alle aziende una serie di curricula in linea con le esigenze espresse (solitamente da due a cinque) e il servizio prevede che, qualora il candidato sia ritenuto idoneo e assunto dall'agenzia, venga somministrato all'azienda cliente che riconosce mensilmente «un onorario in relazione al costo complessivo del dipendente»⁶²; qualora invece l'azienda voglia inserirlo direttamente nel proprio organico interno, è tenuta a pagare il servizio all'agenzia per il lavoro che ha seguito il reclutamento e la selezione, che sarà proporzionato alla figura professionale inserita. Diventa evidente che le agenzie per il lavoro aiutano i lavoratori e le imprese ad adeguarsi alle trasformazioni stagionali e cicliche dell'economia.

⁶² C. G. CORTESE – A. DEL CARLO, *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore.*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2008, p. 22

3.2 APL: Un confronto tra la realtà italiana e quella internazionale

In Italia la nascita relativamente recente di un mercato privato dei servizi per il lavoro, in “opposizione” ad un monopolio storico del collocamento pubblico, è sicuramente tra le principali cause della minore velocità di sviluppo di un sistema integrato Centri per l’impiego/Agenzie per il lavoro e di una minor penetrazione di queste ultime e della somministrazione nella realtà lavorativa italiana.

Poter garantire ai lavoratori disoccupati servizi personalizzati e differenziati, capaci di intercettare target sociali diversi e di supportare vari sistemi produttivi rappresenta perciò una delle sfide più grandi che l’Italia deve affrontare: nel nostro paese il mercato dei servizi per il lavoro presenta ancora larghi margini di sviluppo.

Il grafico 1 mostra la crescita delle APL in Europa «in un arco temporale di circa dieci anni (1997-2006), che in Italia abbraccia i due provvedimenti legislativi che hanno determinato l’abolizione del monopolio pubblico dell’intermediazione (pacchetto Treu del 1997 e riforma Biagi del 2003)»⁶³.

L’evoluzione delle APL in molti paesi come il Giappone, il Regno Unito, la Germania, è stata elevatissima. Nel nostro paese, nonostante il numero di agenzie sia ancora piuttosto esiguo se confrontato con altre realtà europee e internazionali, i lavoratori occupati grazie all’ausilio delle agenzie sono in proporzione superiori rispetto a quei paesi con un numero decisamente più alto di agenzie (i lavoratori italiani occupati attraverso le agenzie di somministrazione sono in prevalenza donne e giovani sotto i 25 anni). Tuttavia se si analizza il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione nel nostro paese, si nota come esso sia ancora molto basso

⁶³http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/5278158042c30d8b85a8df4a9237ed38/Collab+PubblPriv_completa.pdf?MOD=AJPERES

(0,7%) rispetto agli altri paesi (grafico 2)⁶⁴. Il tasso più alto di penetrazione viene raggiunto dal Regno Unito (4,5%), dove anche la collaborazione fra servizi pubblici e privati è più forte, seguito da Olanda (2,5%), Francia (2,4%) e Usa (2,2%), mentre Polonia (0,2%) e Grecia (0,1%) sono, insieme l'Italia, i paesi con il tasso di penetrazione del lavoro in somministrazione più basso.

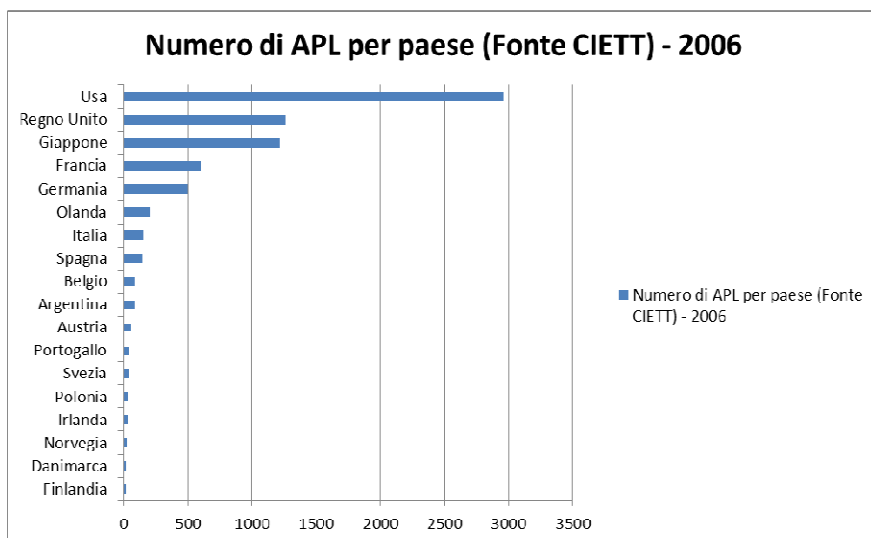


Grafico 1

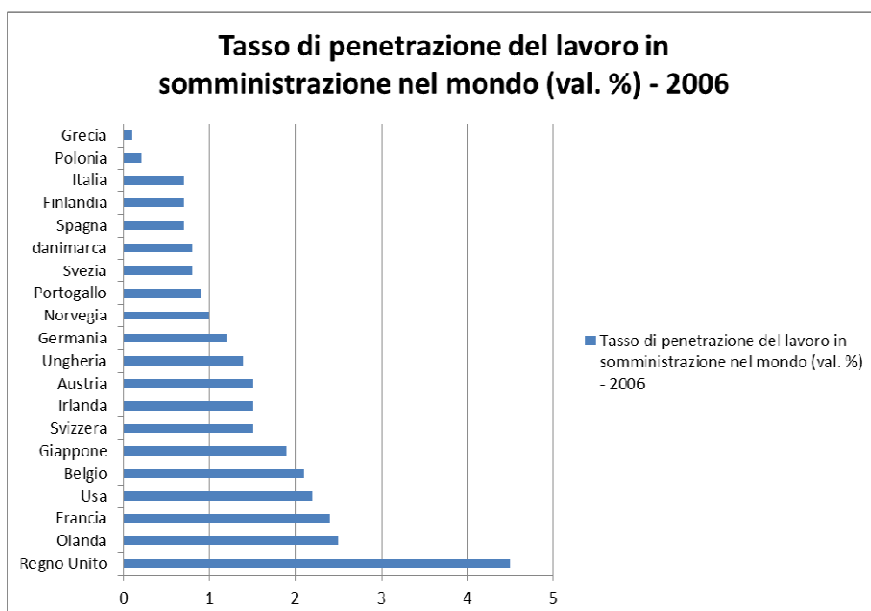


Grafico 2

⁶⁴ S.CONSIGLIO – L. MOSCHERA, *Dall'interinale ai servizi per il lavoro: il comparto delle agenzie per il lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 22

La globalizzazione, i continui e iperveloci progressi del settore delle tecnologie e dell'informatica e l'ambiente economico-sociale incerto nelle cause e dagli effetti poco governabili, hanno portato le economie internazionali a subire profondi cambiamenti strutturali. Dure le conseguenze per il mercato del lavoro: scarsi livelli di partecipazione soprattutto per i giovani e le donne e disoccupazione crescente. Le APL offrono ai lavoratori tipologie contrattuali che permettono di rispondere a questi cambiamenti, contribuendo perciò a ridurre sia la disoccupazione strutturale che quella frizionale. Esse aumentano infatti la gamma di tipologie di lavoro disponibili e nuove competenze, agevolando contemporaneamente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. «Di fatto, le Agenzie per il Lavoro creano occupazione anche in presenza di livelli di crescita del Pil molto bassi e rilanciano realmente l'economia»⁶⁵.

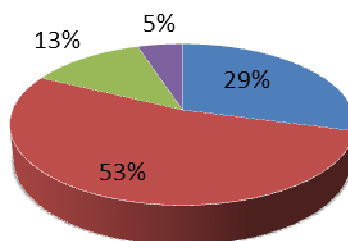
Molto interessante è osservare, inoltre, come sono distribuite sul territorio le APL italiane: oltre l'80% delle agenzie ha la propria sede legale in quattro regioni del nord Italia, ovvero Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna e Veneto e la focalizzazione territoriale delle sedi nel nord Italia rispecchia anche un'analogha distribuzione delle agenzie nelle stesse regioni in termini di filiali.

65

http://assolavoro.eu/uploads/2012/novembre_2011._adattarsi_al_cambiamento._eurociett.pdf

Distribuzione regionale delle sedi legali delle APL iscritte all'albo informatico del MLPS 4

■ Nord-Est ■ Nord-Ovest ■ Centro ■ Sud



Se si analizza la strategia di copertura territoriale delle agenzie, si possono riconoscere tre tipologie principali:

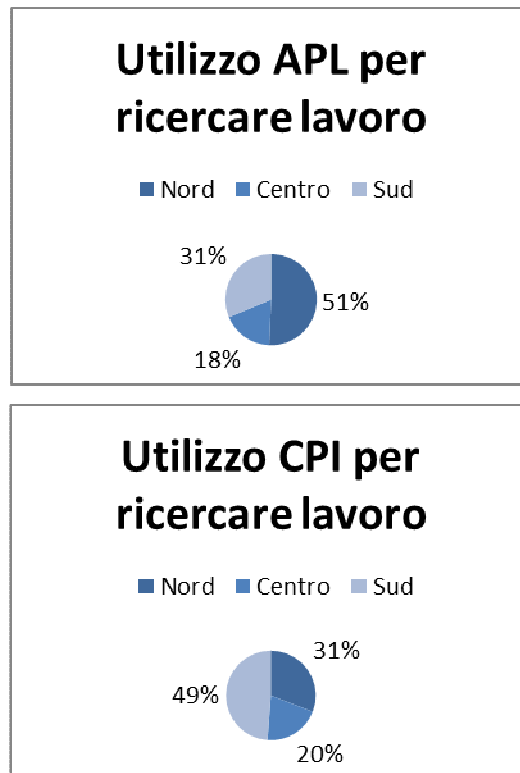
- Agenzie selettive: concentrano le proprie filiali solo in 4 regioni italiane, solitamente del nord;
- Agenzie a macchia di leopardo: hanno un numero di filiali compreso tra 5 e 14 distribuite in tutto il territorio;
- Agenzie diffuse: con oltre 15 filiali presenti nel Paese.

Secondo i dati ISTAT⁶⁶ in Italia, nel 2013, l'occupazione è diminuita di 984 mila unità rispetto al 2008, facendo registrare una flessione pari al 4,2%: il tasso di occupazione scende così al 55,6% nel 2013, dal 58,7% per cento del 2008 (nel Mezzogiorno scende al 42%, al 59,9% nel Centro e al 64,2% nelle regioni settentrionali). Per trovare un lavoro oltre un terzo dei soggetti con un'età compresa tra 15 e 34 anni ricorre a canali di intermediazione (39,8%),

⁶⁶ <http://www.istat.it>

quali centri per l'impiego o APL, anche se nel tempo resta maggioritaria la quota di coloro che ricorrono alle reti informali di parenti e conoscenti (81,9%). L'utilizzo di Internet per cercare lavoro registra una forte impennata, passando dal 41,5% del 2008 al 63,6% nel 2013.

La platea di soggetti in cerca di un'occupazione che si rivolge in particolare alle agenzie per il lavoro rispecchia la distribuzione delle stesse sul territorio, infatti il 48,8% dei disoccupati in Italia che si rivolge ad un CPI (centro per l'impiego) è residente al Sud, mentre il 50,7% dei disoccupati che si rivolge alle APL è residente al Nord.



La creazione di un sistema di servizi per il lavoro "misto" pubblico/privato ha rappresentato la forza dei modelli di *welfare to work* sviluppati da gran parte degli stati membri dell'Unione Europea.

A livello europeo è possibile individuare tre principali modelli di collaborazione sinergica tra agenzie private e centri per l'impiego pubblici per la gestione delle politiche d'impiego lavorativo⁶⁷:

- COOPERATIVO: prevalente nei paesi scandinavi, in Francia e Italia, è un modello in cui la collaborazione pubblico/privato si limita al semplice scambio di informazioni e all'affidamento ai privati di precise attività rivolte alle categorie di lavoratori svantaggiati;
- COMPLEMENTARE: prevalente in Germania, Regno Unito e Danimarca, è un modello in cui le politiche attive del lavoro sono promosse dal servizio pubblico che coordina una rete di strutture pubbliche e private;
- COMPETITIVO (in outsourcing): è il modello sviluppato dall'Olanda, dove gli enti pubblici dell'impiego (che hanno la responsabilità delle politiche del lavoro) erogano i servizi di *placement* attraverso dei bandi pubblici a cui partecipano gli enti privati.

È evidente che in Italia, a fronte di un sistema normativo ormai maturo, nei fatti, la cooperazione pubblico/privato non si è ancora completamente sviluppata: questo non giova certo all'occupazione.

Il nostro paese sembra non accettare ancora a pieno che il lavoro possa essere intermediato da operatori privati come le agenzie per il lavoro. I fatti hanno dimostrato che negli ultimi anni di crisi economica, il settore pubblico da solo non ha avuto una grande capacità di creare politiche del lavoro attive e moderne. «Le Apl, invece, hanno introdotto grandi novità in questo mare morto, hanno messo in campo una cultura dinamica del lavoro e dell'occupabilità di cui c'era bisogno. In epoca di recessione non ce ne siamo

⁶⁷

http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/5278158042c30d8b85a8df4a9237ed38/Collab+PubblPriv_completa.pdf?MOD=AJPERES

(Cfr. rapporto di ricerca dell'Irs, parte II relativa ai "Modelli di integrazione pubblico-privato e standard di servizio nei principali paesi europei")

accorti a sufficienza»⁶⁸. Le agenzie per il lavoro hanno, inoltre, il pregio di non rivolgersi solo all'offerta di lavoro ma anche alla domanda: ponendosi come intermediari cercano di far convergere le due forze. Esse sono delle "consulenti" per le aziende che hanno bisogno di personale e di conseguenza possono essere delle vere e proprie "alleate" per le persone in cerca di un'occupazione lavorativa.

Nel 2012 solamente il 2,6% dei lavoratori ha dichiarato di avere trovato un'occupazione grazie all'aiuto dei CPI, che sono ben 529 a livello nazionale ed occupano oltre 6.500 lavoratori. È anche questo che ha portato negli ultimi anni (seppur ancora non paragonabile a quella avvenuta in altri paesi europei come per esempio Francia e Inghilterra) all'affermazione anche in Italia della realtà delle APL, con 2.450 uffici disseminati sul territorio e 9.500 addetti.

E' oggi più che mai necessaria una *governance* unitaria del mercato del lavoro, che tenga conto del nuovo peso esercitato dalle agenzie per il lavoro pur non trascurando che l'avvio all'impiego è ancora una funzione pubblica.

⁶⁸ <http://nuvola.corriere.it/2014/06/18/perche-in-italia-le-agenzie-private-del-lavoro-restano-uneresia/>

3.3 Il profilo dell'agenzia ADHR GROUP SPA e i servizi offerti

È ormai chiaro a tutti che le APL non adempiono solo alla funzione della ricerca di lavoro, ma anche a quelle di ricollocazione o *outsearching*, orientamento e formazione dei lavoratori, in modo tale da garantire una maggiore occupabilità, soprattutto in periodi di crisi economica ed instabilità occupazionale come quella che sta vivendo l'Italia da qualche anno.

ADHR GROUP SPA (in precedenza e fino al 2009 conosciuta col nome di Adacta) viene fondata nel 2007 a Bologna, con la volontà di avvicinare domanda e offerta di lavoro.

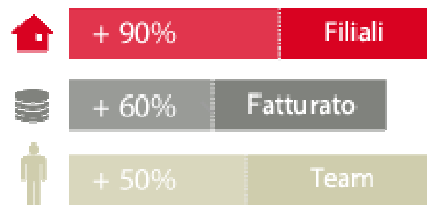
Con sede legale a Castel Maggiore (BO), ADHR GROUP SPA riesce ad agire localmente grazie alle proprie filiali distribuite nelle zone produttivamente più attive delle varie regioni italiane.

Queste filiali sono situate in zone strategiche da un punto di vista produttivo e logistico e per questo vicine ai distretti industriali. Vengono inoltre gestite da personale qualificato, che grazie ad una pluriennale esperienza nella gestione delle risorse umane e con una grande conoscenza delle esigenze delle aziende locali, ha la capacità di rendere le ricerche di personale molto veloci. Tutto questo è, quindi, reso possibile grazie alle competenze specialistiche del team di filiale, costituito da personale che ricerca costantemente l'eccellenza nell'interazione con le aziende e i lavoratori, con l'obiettivo di inserire la risorsa giusta nel posto giusto.

La filiale di Altopascio in cui ho svolto il mio tirocinio curriculare, per esempio, si trova proprio al centro del conosciutissimo distretto cartario lucchese. Questo distretto produttivo si estende per oltre 700 Km², dalle frazioni della provincia di Lucca come Altopascio, appunto, ma anche Porcari e Capannori, alla Valdinievole (Pescia e Villa Basilica), fino alla Garfagnana (Borgo a Mozzano, Bagni di Lucca...) e «comprende più di 100 aziende con

un fatturato pari a quasi 3.500 milioni di euro ed un numero di occupati oltre le 6.500 unità»⁶⁹.

ADHR GROUP SPA si presenta oggi come un'agenzia multiservizio capace di offrire ai propri clienti soluzioni efficaci, dedicandosi ad una mappatura costante delle opportunità di lavoro e delle necessità delle aziende dislocate sul territorio. Sul sito web aziendale si legge: «*Negli ultimi due anni abbiamo ottenuto importanti risultati a conferma del nostro impegno, competenza e motivazione. Continuiamo a porci obiettivi sempre più ambiziosi e ad affrontare nuove sfide con l'entusiasmo e la positività che ci caratterizzano*».



Attraverso quasi 30 filiali (il cui numero è in continua crescita) distribuite su tutto il territorio nazionale italiano (e non solo: una filiale è situata a Mountain View, in California ed una in Romania), ADHR GROUP SPA è in grado di rispondere alle diverse esigenze dei candidati, e captare i cambiamenti e le nuove opportunità del mondo del lavoro.

Grazie a database ricchi e aggiornati, è capace di rispondere con tempestività a nuovi fabbisogni di occupazione, specie per i giovani, in un quadro di sana flessibilità; uno staff professionale che, grazie al proprio *know-how* si occupa di tutte le esigenze legate al personale e alla sua gestione, offrendo inoltre attività di call center e nuove soluzioni legate al marketing e alla comunicazione. Una particolare attenzione è sempre posta dal team commerciale nel soddisfare le esigenze dei referenti delle aziende clienti.

⁶⁹ <http://www.mastercartalucca.it/>

Come sottolineato dall'azienda stessa, la divisione in unità di business nasce proprio con lo scopo di rispondere alle esigenze del mercato, dei lavoratori e delle aziende per garantire loro dei servizi dedicati, «assicurando trasparenza di costi e processi, efficacia nei servizi e scrupolosa attenzione alle loro esigenze, per essere sempre UN PASSO AVANTI!»⁷⁰.

Le ragioni del successo di questa APL si basano quindi su uno staff qualificato e competente, su una profonda conoscenza del settore e sul rispetto di alcuni valori:

- Entusiasmo e passione per il proprio lavoro;
- Impegno a garantire costantemente servizi all'avanguardia, consulenze mirate e strumenti idonei per soddisfare qualsiasi esigenza;
- Affidabilità.



71

Come Agenzia generalista, iscritta con autorizzazione definitiva all'albo informatico del Ministero del Lavoro, ADHR GROUP SPA si occupa di tutte le attività previste dalla Riforma Biagi ed ha come obiettivo quello di intermediare domanda e offerta di lavoro, ricercare e selezionare personale, realizzare progetti e percorsi formativi, favorire la ricollocazione professionale in un'ottica di valorizzazione delle singole risorse umane. Questa agenzia crede che oggi le aziende possano davvero competere sul mercato solo grazie

⁷⁰ <http://www.adhr.it/adhr-group/>

⁷¹ <https://www.infojobs.it/lavoro/adhr/>

alle competenze: le persone che le compongono rappresentano il loro patrimonio! Tramite la migliore gestione del capitale umano, ADHR GROUP SPA garantisce ai suoi lavoratori una crescita professionale e facilita il successo delle aziende.

Più nello specifico quali sono i servizi offerti da questa giovane agenzia?

ORIENTAMENTO E COACHING: Percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale, definizione di obiettivi e potenzialità: questo è un servizio pensato per supportare le aziende nei processi di sviluppo centrati sull'esaltazione del capitale umano. Consulenti specializzati utilizzano a tal proposito moderni strumenti di analisi riconosciuti dalla Comunità Scientifica. In particolare il servizio orientamento e coaching si occupa di:

- Coaching, per lo sviluppo delle potenzialità personali e teamworking;
- Valutazione del potenziale delle risorse interne all'azienda;
- Assessment, per la selezione interna e/o l'individuazione di percorsi di carriera;
- Employer branding e talent retention, per attrarre e trattenere “i talenti”;
- Indagini di clima, per individuare i punti di forza e le aree di miglioramento percepiti nell'organizzazione aziendale;
- Change Management, per la gestione del cambiamento all'interno dei processi aziendali⁷².

CONSULENZA DEL LAVORO: Consulenza del lavoro, contrattualistica, gestione paghe e amministrazione del personale, proroghe, cessazioni di lavoratori dipendenti, comunicazioni verso altri enti, gestione vertenze sindacali.

⁷² <http://www.adhr.it/servizi/orientamento-e-coaching/>

RICERCA E SELEZIONE: Recruiting di varie figure professionali: l'obiettivo finale è quello di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro individuando quindi i profili professionali più idonei alle esigenze delle varie aziende clienti.

SOMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE: Servizi di somministrazione, a tempo determinato e indeterminato, intermediazione e supporto alla ricollocazione professionale. La somministrazione «è uno strumento elastico e flessibile per la gestione di necessità occasionali: picchi di lavoro, esigenze di stagionalità, avvio di progetti e sostituzioni, che libera l'azienda dalle incombenze legate alla ricerca e gestione amministrativa del personale»⁷³.

DIVISIONE SANITÀ: Recruiting di figure professionali del settore socio-sanitario (infermieri, autisti soccorritori, personale ausiliario...).

DIVISIONE HORECA: Recruiting di figure professionali del settore turistico, alberghiero, della grande ristorazione collettiva, dei servizi per l'animazione.

FORMAZIONE DEL PERSONALE: Progettazione e realizzazione di percorsi formativi su misura, e-learning, apprendistato, tirocini formativi: grazie all'accreditamento al fondo Forma.Temp ADHR GROUP SPA è un vero e proprio ente di formazione accreditato. L'offerta riguarda in particolare:

- Formazione per aziende, realizzata per rispondere a specifiche esigenze;
- Apprendistato;
- Tirocini formativi;
- E-learning⁷⁴

⁷³ <http://www.adhr.it/servizi/somministrazione-del-personale/>

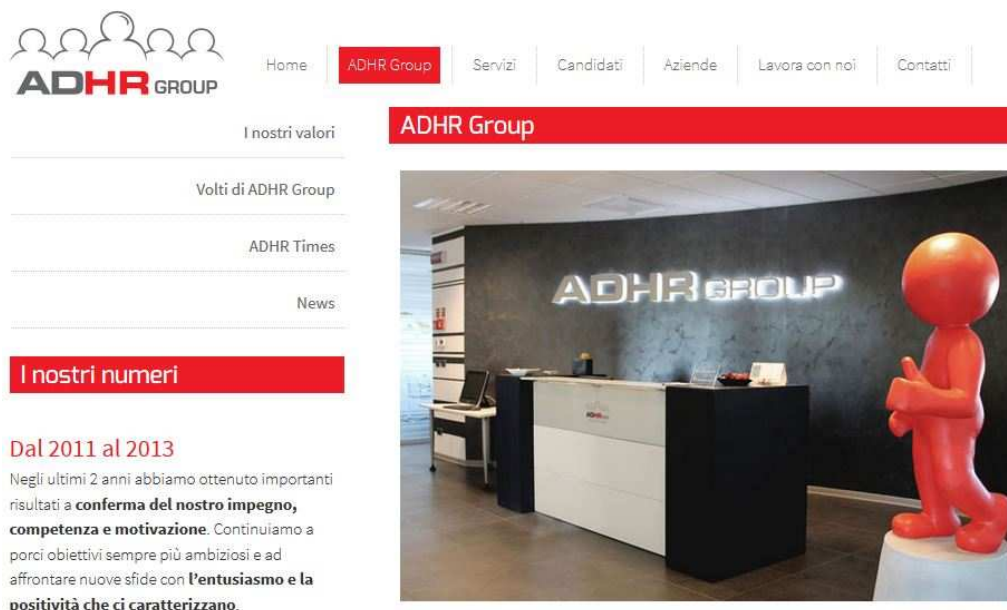
⁷⁴ <http://www.adhr.it/servizi/formazione-del-personale/>

SERVIZIO CALL CENTER: Offerta di servizi di call center in inbound e outbound, customer care.

MARKETING E COMUNICAZIONE: Consulenza di immagine e coordinamento per attività di brand e marketing strategico, sviluppo software e applicazioni web.

3.4 Il sito web aziendale: operare anche on-line ed essere più efficienti

ADHR GROUP SPA differenzia i propri servizi a seconda del tipo di utente finale, candidato e azienda. Contestualmente a questa strategia anche il sito web aziendale www.adhr.it è suddiviso in varie aree:



Come è possibile vedere dalla figura, la barra di navigazione contiene i link alle varie sezioni del sito. Particolarmente interessanti sono la sezione dedicata a coloro che sono in cerca di un'occupazione e quella specifica invece per le aziende. La prima permette al candidato di inviare il proprio *curriculum vitae* all'agenzia attraverso una "candidatura spontanea" oppure di candidarsi ad un particolare annuncio di lavoro grazie ad una ricerca per parola chiave, per categoria, per tipologia o per provincia. Nella sezione dedicata alle aziende, invece, è possibile per quest'ultime chiedere addirittura on line un preventivo per usufruire dei servizi ADHR e, in particolar modo, per iniziare una collaborazione lavorativa.

ADHR GROUP SPA è inoltre presente su alcuni dei social networks più conosciuti come Facebook, LinkedIn e Google+ a cui si può accedere direttamente dal sito web aziendale. Qui vengono pubblicati gli annunci che di volta in volta vengono proposti dagli Account di Selezione delle varie filiali a seconda delle richieste che vengono loro sottoposte dalle aziende locali. I candidati possono seguire queste pagine on line in modo da essere costantemente aggiornati sulle varie offerte di lavoro nel settore produttivo in cui hanno maggior esperienza o nelle zone geografiche per cui hanno interesse.

Quando si parla di agenzia per il lavoro, si parla, in primis, di filiali; distribuite sul territorio nazionale, rappresentano il primo step alla base dell'intermediazione tra le aziende clienti e le risorse umane in cerca di un'occupazione. All'interno delle filiali ADHR sono normalmente presenti due figure: un account commerciale e un account di selezione che si occupa anche dell'aspetto amministrativo.

L'intermediazione di cui abbiamo parlato, prende avvio proprio dalla pubblicazione dell'offerta di lavoro su vari siti internet, sul sito web aziendale e, sempre più spesso, su Facebook da parte dell'Account di selezione.

La pagina Facebook di ADHR GROUP SPA riassume i vari annunci di lavoro pubblicati quotidianamente dalle filiali e, tramite un link, permette agli utenti di collegarsi direttamente all'offerta che li interessa con la possibilità di candidarsi o di inserire il curriculum vitae nella banca dati. Gli annunci presenti sul sito, pur non potendo indicare secondo la legge sulla privacy il nome dell'azienda di riferimento, sono molto esaurienti in modo da dare al candidato le giuste informazioni: competenze richieste, titolo di studio o esperienza necessaria, luogo e orario di lavoro, tipologia di contratto.

Insomma, questa agenzia cerca di garantire l'erogazione di servizi molto efficaci, per essere sempre *«un passo avanti»*.

CAPITOLO 4

SWOT ANALYSIS: UNO STRUMENTO DI SINTESI PER LE STRATEGIE DI TIME MANAGEMENT

4.1 *Cos'è la Swot Analysis?*

SWOT è un acronimo:

- **S**trengths;
- **W**eaknesses;
- **O**pportunities;
- **T**hreats.

L'analisi *SWOT* è, cioè, uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce che caratterizzano una situazione in cui una o più persone vogliono raggiungere determinati obiettivi. In particolar modo la *SWOT* analysis «è una tecnica di supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività»⁷⁵ che permette di produrre conferme o smentite sulla sostenibilità di un progetto che si sta seguendo.

Questo approccio è nato nella seconda metà dello scorso secolo e inizialmente veniva applicato soprattutto nel campo del Project Management: oggi presenta, invece, molteplici applicazioni in vari settori.

Come suggerisce il termine stesso, *SWOT*, la diagnosi viene condotta sui punti di forza e di debolezza che caratterizzano un'azienda al proprio interno rispetto alle altre aziende concorrenti, con lo scopo di evidenziare le opportunità e le minacce che derivano dal contesto esterno. Rispetto agli obiettivi da raggiungere, infatti, la metodologia *SWOT* analizza il progetto dell'organizzazione da due diversi punti di vista: uno interno e l'altro esterno.

⁷⁵ G. BELLANDI, *Fare marketing*, Firenze, AUP – Academia Universa Press, 2009, p.170



76

I fattori interni all'organizzazione sono:

- **Punti di forza (Strengths):** fanno riferimento a delle risorse o abilità su cui il progetto dell'azienda può contare per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- **Debolezze (Weaknesses):** si riferiscono invece a dei limiti, a carenze o mancanze interne all'impresa che ostacolano in qualche modo il raggiungimento di tali obiettivi.

È evidente che, mentre i punti di forza vanno esaltati e consolidati il più possibile, è necessario ridurre al minimo le minacce colmando le carenze dell'organizzazione interna.

A differenza di questi primi due elementi, gli altri due, cioè le opportunità e le minacce, sono fattori esterni incontrollabili che possono contemporaneamente comportare la creazione o la distruzione del valore stesso dell'azienda.

⁷⁶ <http://www.marketingudine.it/dizionario-marketing/swot-analysis/>

Le analisi delle opportunità/minacce sono infatti quelle rivolte verso il mercato esterno e la concorrenza:

- **Opportunità (Opportunities):** condizioni di contesto che favoriscono la realizzazione del progetto e quindi degli obiettivi dell'azienda;
- **Minacce (Threats):** al contrario, fanno riferimento a situazioni sfavorevoli del contesto che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi inseriti nel progetto dell'azienda.

Ovviamente l'azienda non può modificare il contesto, ma per raggiungere i suoi obiettivi, ha il compito di evitare il più possibile di incorrere nelle minacce che esso le pone davanti cercando di sfruttare al massimo le opportunità esterne che le si presentano. «Tali fattori vengono spesso riassunti con l'abbreviazione "PEST": fattori Politici e Legali, Economici, Sociali e Demografici, Culturali, Tecnologici (Innovazione). Inoltre possono emergere dinamiche competitive dell'industria o dei mercati che possono rappresentare, di volta in volta, opportunità o minacce per l'impresa»⁷⁷.

Talvolta, un elemento considerato come punto di forza interno all'azienda, può anche dimostrarsi un punto di debolezza e viceversa: «per esempio nel settore automobilistico la dimensione dell'azienda rappresenta oggi un punto di forza sul piano dello sfruttamento delle economie di scala e dell'affermazione del *brand*, ma un punto di debolezza sul piano delle relazioni sindacali e dell'organizzazione interna, in genere, poco flessibile»⁷⁸.

Le alternative strategiche derivanti dalla SWOT analysis sono allora quattro, derivanti dai due fattori di tipo interno e dai due di tipo esterno cioè dalla prospettiva endogena e da quella esogena dell'analisi.

⁷⁷ IBIDEM

⁷⁸ G. BELLANDI, *Fare marketing*, Firenze, AUP – Academia Universa Press, 2009, p.171

	PUNTI DI FORZA INTERNI	DEBOLEZZE INTERNE
OPPORTUNITÀ ESTERNE	Strategia 1: SO	Strategia 2: WO
MINACCE ESTERNE	Strategia 3: ST	Strategia 4: WT

- 1) La strategia “SO” *punti di forza/opportunità*, mira a sfruttare le opportunità esterne che investono direttamente le risorse interne al sistema per ottenere dei vantaggi competitivi all’interno del mercato. Non sempre però le aziende riescono a mettere in pratica questa strategia, soprattutto quando risulta molto più urgente far fronte ad una minaccia piuttosto che sfruttare un’opportunità.
- 2) La strategia “WO” *debolezze/opportunità*, ha lo scopo di superare i punti di debolezza endogeni al fine di sfruttare le opportunità offerte dall’ambiente esterno. Se tali punti deboli si dimostrassero invalicabili, l’azienda sarebbe costretta a dover rivedere il suo progetto, prefissandosi nuovi obiettivi e concentrandosi strategicamente su ulteriori opportunità sfruttabili.
- 3) La strategia “ST” *punti di forza/minacce*, individua i modi in cui sfruttare i punti di forza al fine di attenuare o eliminare completamente le minacce esterne. «I punti di forza dell’azienda rappresentano le sue armi offensive, e come tali devono essere impiegati con grande

prudenza e accortezza per annullare realmente le cause e non solo i sintomi delle minacce provenienti dall'ambiente esterno»⁷⁹.

- 4) La strategia "WT" *debolezze/minacce*, individua piani di difesa per evitare che le minacce esogene rafforzino i punti di debolezza: paradossalmente questa più che una reale strategia, è una situazione di precarietà strategica.

L'analisi *SWOT* è, perciò, un vero e proprio supporto alle scelte strategiche dell'organizzazione: uno strumento per mettere in evidenza luci ed ombre dei processi aziendali.

La buona riuscita dell'analisi dipende dalla capacità di saper individuare tutti i fattori coinvolti e di farne una lettura incrociata allo scopo di raggiungere gli obiettivi che l'azienda ha prefissato.

Perché allora utilizzare la *SWOT* analysis? In realtà fare questa domanda è un po' come chiedere perché mai una persona mangia quando ha fame! «Se dobbiamo prendere una decisione, qualsiasi essa sia, è normale che ci si rifletta sopra e si analizzino le varie opzioni e le conseguenze che deriveranno dall'aver adottato una scelta piuttosto che un'altra. (...) Vagliare i pro e i contro di una qualsiasi decisione è cosa che avviene normalmente e che tutti facciamo»⁸⁰: l'analisi *SWOT* è solo una delle varie metodologie che possono essere usate per fare ciò.

Per tutti questi motivi l'analisi *SWOT* è uno strumento efficace per l'azienda stessa per riconoscere i propri punti forti e le proprie debolezze e per esaminare le opportunità e le minacce esterne che si possono presentare.

Per condurre l'analisi è buona norma iniziare a rispondere a domande di questo tipo:

⁷⁹ IBIDEM, p. 172

⁸⁰ S. Grea, *Dentro la crescita dell'impresa: le analisi SWOT e PAR.*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 31

Punti di forza:

- Su quali elementi hai dei vantaggi rispetto ai tuoi competitors? (è sempre utile pensare alle proprie forze rapportandole ai propri concorrenti)
- Cosa sai fare bene?
- Su quali risorse puoi fare affidamento?

Debolezze:

- Cosa dovresti evitare di fare?
- Come potresti migliorarti?
- I tuoi concorrenti cosa fanno meglio di te?

Opportunità:

- Quali buone occasioni potresti sfruttare?
- Quali sono i cambiamenti tecnologici, nelle normative legate al tuo campo, o i cambiamenti sociali che potresti utilizzare per migliorarti?

Minacce:

- Quali ostacoli hai di fronte?
- Questi ostacoli sono gli stessi che devono affrontare anche i tuoi competitors? Se sì, cosa fanno loro per oltrepassarli?
- I cambiamenti tecnologici, nelle normative legate al tuo campo e i cambiamenti sociali ti minacciano?

Insomma, fare un'analisi di questo tipo può essere illuminante per un'azienda che oggi opera in un mercato molto competitivo e in continuo sviluppo, e che deve quindi affrontare una sfida sempre più complessa.

4.2 Come gestisce il suo tempo l'Account di selezione? Front office, convocazione e accoglienza candidati, colloqui, pubblicazione annunci di lavoro sui principali portali del settore e sul sito web aziendale, screening e archiviazione CV, amministrazione e back office.

L'analisi *SWOT* può aiutare le aziende a sfruttare i propri punti di forza, minimizzando le debolezze e ottenendo il massimo vantaggio dalle occasioni che l'ambiente esterno propone.

Può essere interessante sviluppare un'analisi di questo tipo in un'agenzia per il lavoro, come ADHR GROUP SPA, per capire in che modo rendere il suo operato ancora più efficace ed efficiente.

Durante il mio tirocinio curriculare svolto nella filiale ADHR di Altopascio (LU), conclusosi nel mese di giugno 2014, ho sottoposto un questionario ad alcuni Account di selezione dell'agenzia che lo hanno compilato in forma anonima. Lo sviluppo della seguente analisi *SWOT*, si focalizza proprio sulle risposte ottenute su più domande del questionario. Tale questionario è servito per raccogliere informazioni in modo standardizzato che permettessero di effettuare poi un'analisi di tipo statistico. Il campione su cui è stata sviluppata l'analisi si compone di 14 soggetti: 14 Account di selezioni di ADHR GROUP SPA distribuiti nelle varie filiali italiane, che hanno acconsentito a partecipare all'indagine, rispondendo alle 20 domande di cui si compone il questionario (vedi allegato 1 p. 99).

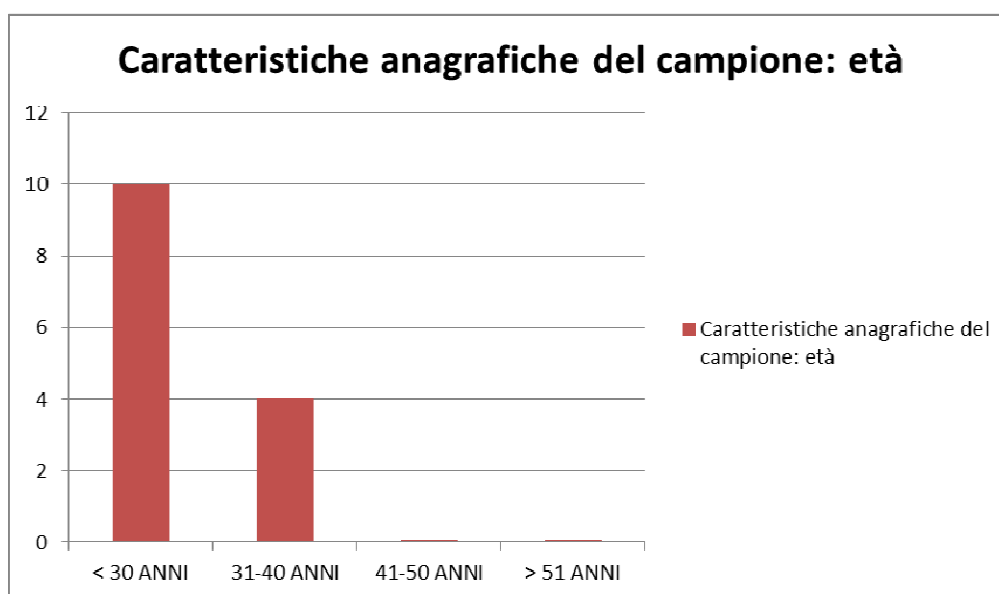
Ai partecipanti ho chiesto di compilare il questionario barrando una sola risposta per le domande chiuse e consentendo invece di scegliere più opzioni per le domande a risposta multipla. Ho deciso di lasciare aperta la ventesima domanda conclusiva del questionario in modo da capire più approfonditamente come sono soliti organizzare la propria giornata lavorativa gli Account di selezione.

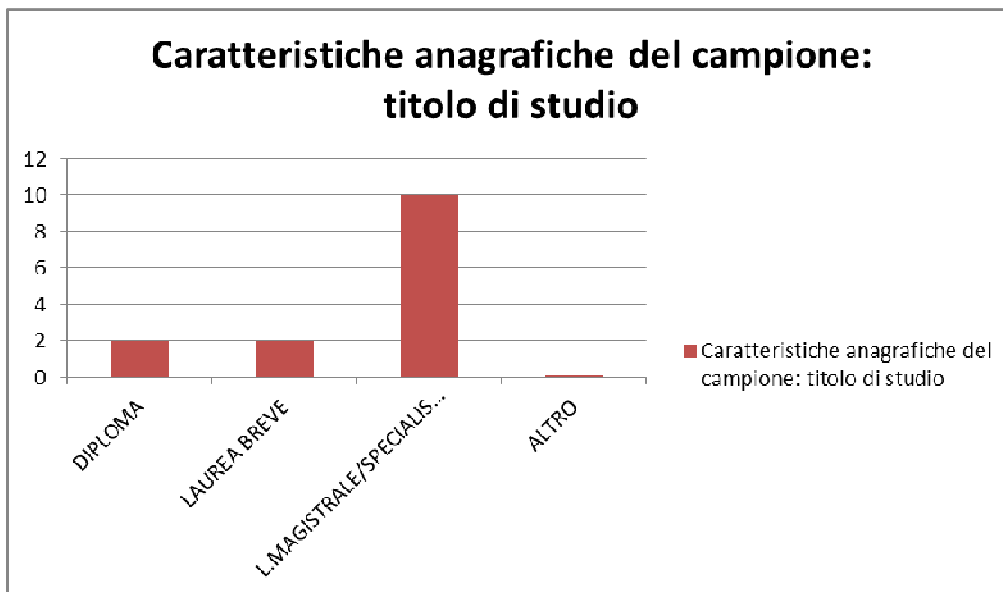
Il questionario, una volta compilato, è stato inviato all'indirizzo mail altopascio@adhr.it e successivamente consegnato a me dal personale di filiale.

Ho deciso di organizzare le domande in tre parti o sezioni:

- I PARTE: Dati anagrafici;
- II PARTE: Il processo di ricerca e selezione del personale;
- III PARTE: Gestione del tempo di lavoro.

Il campione preso in considerazione è femminile quasi nella sua totalità (ha risposto al questionario un solo uomo); è un campione molto “giovane” (10 soggetti hanno un’età inferiore ai 30 anni e 4 un’età compresa tra i 31 e i 40 anni); costituito da soggetti in gran parte laureati.





Si raggiunge quasi un'uguaglianza tra il numero di coloro che, prima di lavorare all'interno di ADHR GROUP SPA, hanno già lavorato come selezionatori in altre agenzie per il lavoro (8 soggetti) e chi invece è alla prima esperienza di lavoro all'interno di un'agenzia (6 soggetti)

Per quanto riguarda lo svolgimento della funzione di ricerca e selezione del personale, gli Account di selezione che dichiarano di aver riscontrato qualche difficoltà nello svolgimento del proprio lavoro (circa un terzo del campione), dichiarano anche che queste difficoltà sono dovute essenzialmente alla definizione dei tempi di organizzazione della propria attività. Dall'indagine condotta, quali risultano essere i canali di reclutamento utilizzati maggiormente perché ritenuti più efficaci per ricercare velocemente candidati?

ACCOUNT DI SELEZIONE	Sito web aziendale	Altri siti gratuiti	Altri siti a pagamento	Quotidiani	Conoscenze	Altro
AS 1	X	X	X	X	X	
AS 2	X	X	X	X	X	

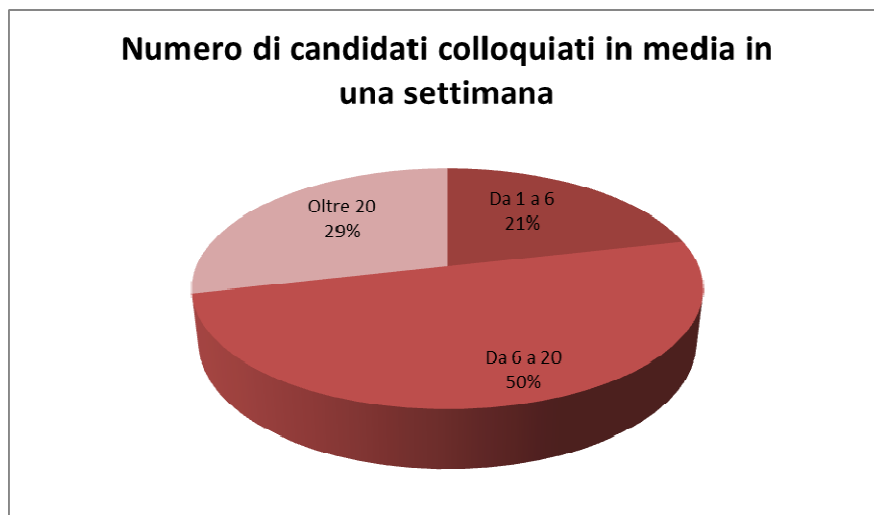
AS 3	X	X	X	X		
AS 4	X	X		X		
AS 5	X	X	X	X	X	
AS 6	X	X		X		
AS 7	X	X				X
AS 8	X	X	X		X	
AS 9	X	X	X		X	X
AS 10	X	X	X	X	X	
AS 11	X	X	X	X	X	X
AS 12	X	X		X		X
AS 13	X	X	X	X	X	
AS 14	X	X	X	X	X	

È evidente che gli strumenti più utilizzati siano il sito web aziendale www.adhr.it e i vari siti internet in cui, grazie ad una semplice iscrizione gratuita, possono essere pubblicate offerte di lavoro (www.infojobs.it, www.biancolavoro.it, www.helplavoro.it ecc...). Seguono altri siti web a pagamento (per esempio Monster), i quotidiani, le conoscenze personali, i social networks e gli annunci inviati ai vari centri per l'impiego locali.

Una volta pubblicate le offerte di lavoro, è necessario fare uno screening dei vari curricula ricevuti e successivamente preparare delle presentazioni dei profili professionali più validi da inviare alle aziende. Ma quanto è importante per gli Account di selezione che hanno partecipato all'indagine, colloquiare personalmente i candidati prima di presentarli alle aziende? Solo un soggetto ha barrato l'opzione "abbastanza importante", nessuno ha scelto "poco importante" o "per niente importante", mentre 13 soggetti su 14 ritengono "molto importante" farlo.

Quanti colloqui vengono fatti mediamente in una settimana? Per la metà dei partecipanti, un numero che varia da 6 a 20 candidati colloquiati in una settimana. Questo permette agli AS (account di selezione) di avere una rosa di

candidati via via più ampia da cui attingere per rispondere alle varie richieste delle aziende clienti. È proprio il colloquiare quotidianamente vari candidati che permette di arricchire il database di personale delle filiali.



Un'altra attività fondamentale che gli Account di selezione dovrebbero svolgere è quella del telemarketing. L'attività di telemarketing consiste nel contatto telefonico diretto con aziende potenziali clienti che ha quindi finalità di tipo commerciale. Il 79% del campione (11 soggetti) dichiara di non riuscire a fare attività di telemarketing quotidianamente: tutti coloro che hanno ammesso ciò, sostengono di non farlo per "mancanza di tempo" e quindi necessità di dare priorità ad altre attività.

Ho deciso di concludere il questionario chiedendo all'account di selezione come è solito distribuire il suo tempo in una giornata tipo. Quello che è emerso è che è molto difficile dare una risposta fissa a questa domanda: la risposta cambia a seconda delle esigenze del momento, delle richieste fatte dalle aziende, e dei candidati di cui si dispone. Ogni Account di selezione tenta di organizzare la propria giornata seguendo delle scadenze temporali, ma gli imprevisti non tardano mai ad arrivare.

4.3 *Un questionario per capire come può essere migliorato il lavoro dell'Account di selezione*

Tutte queste considerazioni possono essere utilizzate per capire quali sono i punti di forza del lavoro degli Account di selezione nell'agenzia per il lavoro ADHR GROUP SPA e quali, invece, gli aspetti che potrebbero essere migliorati.

I risultati ottenuti possono essere riassunti in questo modo:

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparazione professionale• Determinazione e voglia di fare• Conoscenza del territorio	<p>DEBOLEZZE</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestione del tempo• Metodo di lavoro e organizzazione
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuove tecnologie• Collocazione in distretti industriali• Flessibilità delle APL stabilita dalla legge	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none">• Ipervelocità del lavoro• Le aziende hanno bisogno di risposte veloci• Molti competitors

Partendo dall'osservazione di questa tabella, è necessario fare tutte le considerazioni possibili incrociando i campi:

- come possono essere utilizzati al meglio i punti di forza, per cogliere le opportunità che l'ambiente esterno offre?

- Cosa fare per riuscire a porre attenzione alle debolezze, evitando i rischi esterni?
- quali rischi potrebbero essere ritenuti trascurabili, considerando i punti di forza?
- e quali opportunità, invece, potrebbero sfuggire a causa delle debolezze interne?

Si possono enucleare diversi punti di forza che contribuiscono alla crescita della competitività. Dalle risposte fornite dagli Account di selezione che hanno partecipato all'indagine, risulta molto evidente la loro preparazione professionale dovuta innanzitutto ad un titolo di studio elevato (in molti casi di laurea magistrale/specialistica) ma anche alla determinazione tipica di giovani profili professionali che hanno una formazione di tipo umanistica.

La particolare posizione geografica delle filiali in territori caratterizzati da diversificate attività/industrie produttive, insieme alla profonda conoscenza di un territorio non troppo limitato, permette agli Account di selezione di intermediare al meglio domanda e offerta di lavoro.

Il loro lavoro è sicuramente facilitato da alcuni "fattori esterni" come le nuove *ICT (Information and communication technology)*, che possono essere sfruttate per garantire una più immediata e veloce comunicazione sia con le aziende che con i candidati (rapporti via e-mail con i referenti delle aziende, utilizzo di Internet per la pubblicazione di annunci...), e la flessibilità che la legge italiana conferisce alle APL.

ADHR GROUP ha ottenuto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali l'autorizzazione a tempo indeterminato a offrire i servizi relativi a domanda e offerta di lavoro. In qualità di agenzia per il lavoro, può quindi "sfruttare" tutte le agevolazioni che la legge prevede. In particolar modo il cosiddetto decreto Poletti (ufficialmente Decreto Legge numero 34 del 20 marzo 2014 in materia di "*disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la*

semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese" convertito in legge ed entrato in vigore nel maggio 2014) sostiene che:

- ✓ il limite massimo di durata del contratto a tempo determinato di 36 mesi non si applica al contratto di somministrazione per l'azienda utilizzatrice;
- ✓ la somministrazione a termine è sempre possibile, salvo i divieti di legge che sono gli stessi del contratto a termine (sostituzione di lavoratori in sciopero, impiego nelle stesse mansioni di lavoratori licenziati o sospesi nei sei mesi precedenti), inserendo come motivazione l'a-causalità;
- ✓ non è prevista per i contratti stipulati tramite apl una pausa tra una missione e l'altra (il cosiddetto *stop and go* previsto per i contratti a termine).

Sono emersi ovviamente anche alcuni punti di debolezza che, sommati all'iper velocità con cui cambia il mondo del lavoro oggi e alla forte competitività nel settore dell'intermediazione visto l'elevato numero di APL presenti nel nostro paese, possono intaccare l'efficacia e l'efficienza del lavoro degli Account di selezione di ADHR GROUP SPA.

L'errata gestione del tempo è sicuramente l'aspetto che dall'indagine risulta come maggiore debolezza.

“Salvo imprevisti, dedico le ore centrali di mattina e pomeriggio alle ricerche e la prima e l'ultima ora del giorno per le attività standard di back office”;
“non posso definire in modo fisso l'organizzazione del mio tempo, che viene distribuito in base alle esigenze della giornata o alle ricerche che seguono”;
“non faccio attività quotidiana di telemarketing poiché talvolta è necessario dedicare maggior tempo all'amministrazione del personale e alla selezione e ricerca”: queste risposte mettono in evidenza, in più frangenti del questionario, l'importanza che assumerebbe il *time management* per essere più efficaci ed efficienti.

Di seguito il questionario che è stato somministrato agli Account di Selezione di filiali ADHR GROUP – Agenzia per il lavoro Spa

ALLEGATO 1

QUESTIONARIO:

I PARTE: Dati anagrafici

1) Sesso:

- F
- M

2) Età:

- <30
- 31-40
- 41-50
- >51

3) Titolo di studio:

- Diploma
- Laurea breve
- Laurea Magistrale/Specialistica
- altro_____

4) Ha svolto lo stesso lavoro in altre Agenzie per il lavoro?

- Sì
- No

II PARTE: Il processo di ricerca e selezione del personale

5) Ha incontrato difficoltà nell'occuparsi di ricerca e selezione del personale nella sua filiale di riferimento?

- Sì
- No

6) Se sì, di che genere?

(Può barrare più di una risposta)

- nella definizione dei tempi di organizzazione delle attività
- nella comunicazione con le aziende clienti
- altro _____

7) Ritieni di svolgere in modo soddisfacente la sua funzione?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

8) Quali canali di reclutamento utilizza?

(Può barrare più di una risposta)

- Sito web aziendale
- Siti web gratuiti per pubblicazione annunci di lavoro
- Siti web a pagamento, più specializzati
- Quotidiani
- Conoscenze
- Altro _____

9) Per ricercare personale, effettua:

(Può barrare più di una risposta)

- Colloqui faccia a faccia
- Colloqui telefonici
- Altro _____

10) Ritiene che i colloqui di gruppo potrebbero diminuire i tempi della ricerca:

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

11) Ritiene che i colloqui di gruppo siano più adatti per ricercare:

- Figure professionali specializzate
- Figure professionali non specializzate
- Altro _____

12) Ritiene che sia importante colloquiare personalmente il candidato prima di presentarlo all'azienda?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

III PARTE: Gestione del tempo di lavoro

13) Fa attività di telemarketing telefonico quotidianamente?

- Sì
- No

14) Se no, perché?

(Può barrare più di una risposta)

- Mancanza di tempo
- Non rientra nei miei compiti
- È un'attività che non mi piace particolarmente
- Altro_____

15) In media, quanti candidati colloquia in una settimana?

- Da 1 a 6
- Da 6 a 20
- Più di 20

16) Quali sono le qualità migliori per riuscire a gestire bene il proprio tempo?

(Può barrare più di una risposta)

- Buona memoria
- Sistematicità
- Volontà
- Determinazione
- Lucidità
- Obiettività
- Autorevolezza
- Altro_____

17) Ritiene che l'orario di apertura al pubblico della filiale dovrebbe essere aumentato , diminuendo quello di back office?

- Sì
- No

18) Ritiene che l'orario di apertura al pubblico della filiale dovrebbe essere diminuito, aumentando quello di back office?

- Sì
- No

19) Ritiene che l'orario di apertura al pubblico della filiale e quello di back office siano distribuiti in modo da rendere il suo lavoro efficace?

- Si
- No

20) Come distribuisce il suo tempo in una giornata tipo?

OSSERVAZIONI FINALI

«Bisogna superare la paranoia del controllo, la mania dell'urgenza, la corsa alla tattica»⁸¹ e sviluppare una metodologia organizzativa che permetta di svolgere al meglio tutte le attività lavorative grazie ad una buona gestione del tempo. Riuscire a gestire bene il tempo risulta essere una soluzione ottimale soprattutto in un mercato come quello in cui opera ADHR GROUP dove la competizione è molto serrata. Una delle minacce più grandi che caratterizza ogni agenzia per il lavoro oggi è, infatti, il gran numero di competitors esistenti: in Italia sono oltre 2500 le APL, stando all'albo informatico consultabile all'interno del sito del Ministero Del Lavoro e Delle Politiche Sociali.

Nonostante il periodo di congiuntura economica globale sia caratterizzato da una forte crisi dell'occupazione (a luglio 2014 il tasso di disoccupazione era pari al 12,6%, in aumento di 0,3 punti percentuali su giugno e sfiorava quasi il 43% per i giovani dai 25 ai 34 anni), dalla ricerca svolta è emerso che sono molteplici i punti di forza interni ad ADHR GROUP SPA. Nata nel 2007, quest'ultima può contare su un personale interno professionalmente qualificato e su filiali operative distribuite su tutto il territorio nazionale: ciò permette di acquisire un'ottima conoscenza delle esigenze delle aziende locali. La volontà di dislocarsi nelle zone a maggiore concentrazione industriale è, infatti, una delle particolarità che connota questa APL, che ha filiali diffuse con omogeneità su gran parte delle regioni della penisola italiana.

Gli Account di selezione hanno la possibilità di sfruttare le nuove tecnologie per rendere più efficace ed efficiente il proprio lavoro: l'esigenza di personale da parte di un'azienda può essere immediatamente soddisfatta anche grazie alla pubblicazione di annunci on line che raggiungono velocemente una grande quantità di persone.

⁸¹ G. BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 69

Le APL sono degli operatori professionalizzati che, oltre ad utilizzare i consueti strumenti di reclutamento e selezione, contestualmente, usano una metodologia d'azione che dovrebbe permettere loro di rispondere celermente ai cambiamenti esterni che sono sempre più imprevisi ed imprevedibili.

A partire da questo quadro generale, l'indagine condotta coglie anche alcuni dei principali elementi che possono ostacolare il lavoro degli Account di selezione, proponendosi di elaborare dei piani di azione in funzione di uno sviluppo maggiormente efficiente dei servizi offerti alle aziende e ai lavoratori.

Grazie alle risposte ottenute alle domande del questionario somministrato agli AS durante il mio tirocinio curriculare nella filiale di Altopascio, si è evidenziato quanto il fattore tempo possa influire positivamente o negativamente sulla gestione del lavoro delle filiali stesse. Il *time management* ha lo scopo di far agire le persone senza inutili sprechi di energie e risorse; esso prende avvio dalla pianificazione delle attività quotidiane di amministrazione, ricerca e selezione del personale ed è alla base di una reale valorizzazione del talento delle persone che non può fare a meno di fornire risposte veloci in virtù dell'importanza della meritocrazia.

La metodologia dell'analisi *S.W.O.T.* è stato un utile strumento di sintesi che ha permesso di descrivere i punti di forza e le debolezze che caratterizzano il lavoro degli Account di selezione intervistati, evidenziando quali opportunità esterne potrebbero essere sfruttate e quali minacce, invece, dovrebbero essere evitate. È emerso essere soprattutto il tempo il fattore più critico, l'elemento che permette di rendere più produttiva una giornata di lavoro.

La capacità di definire un piano di lavoro settimanale, di delegare quando necessario, di incrementare la comunicazione con i colleghi e soprattutto la capacità di definire obiettivi sfidanti ma raggiungibili nel tempo, potrebbero migliorare il lavoro degli Account di selezione di ADHR GROUP – Agenzia per il lavoro Spa.

BIOGRAFIA

ANTONIO AIELLO – PATRIZIA DEITINGER – CHRISTIAN NARDELLA, *Il modello “Valutazione dei Rischi Psicosociali” (VARP). Metodologia e strumenti per una gestione sostenibile nelle micro e grandi aziende: dallo stress lavoro-correlato al mobbing*, Milano, FrancoAngeli, 2012

CLAUDIO G. CORTESE – ANDREA DEL CARLO, *La selezione del personale. Dalla ricerca all’inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2008

D. FONTANA, *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Edizioni Erickson, 1997

ENZO MINGIONE – ENRICO PUGLIESE, *Il lavoro*, Roma, Carocci, 2002

ANTHONY GIDDENS, *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino, 2007

ERIKA LEONARDI, *Padroni del proprio tempo*, Milano, Giunti Editore, 2009

GIUSEPPE BELLANDI, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile*, Milano, FrancoAngeli, 2006

GIUSEPPE BELLANDI (a cura di), *La Gestione delle Risorse Umane. Principi, Metodologie e Strumenti*, dispensa on line, edizione 2013

GIUSEPPE BELLANDI, *Fare marketing*, Firenze, AUP – Accademia Universa Press, 2009

GIUSEPPE BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo – vol. 1. La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli, 2008

GIOVANNI COSTA – PAOLO GUBITTA, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano, McGraw-Hill

GUIDO DEGLI UBERTI, *La selezione del personale. Reclutare, intervistare e valutare*, Milano, ed. Scuola di Palo Alto, 1996

GLORIA VALDONIO – MARIO BIANCO, *Le società di ricerca e selezione del personale*. Il Sole 24 Ore, 2000, introduzione

LUCA E LAURA VARVELLI, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Ed. Gruppo 24 ore, 2013

PIERGIORGIO CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, 1999

PIER GIORGIO GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2006

RICHARD KOCH, *È facile usare il 100% del tuo cervello se sai come farlo*, Roma, Newton Compton editori, 2013

RENÉ E FRANCOISE EGLI, *Il principio LOL²A: la perfezione del tempo*, Cesena, gruppo editoriale Macro, edizioni essere felici, 2009, p. 39

RICHARD L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, quarta edizione., Milano, APOGEO s.r.l., 2010

S. CONSIGLIO – L. MOSCHERA (a cura di), *Dall'interinale ai servizi per il lavoro. Il comparto delle agenzie per il lavoro*. FrancoAngeli, 2008

SERAFINO NEGRELLI, *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza, 2005

WALTER PASSERINI, *Il colloquio di selezione: che cosa fare prima, durante e dopo e le 200 domande più frequenti a cui bisogna rispondere*. Zelig Editore, Milano, 1999.

SITOGRAFIA

IL SOLE 24 ORE:

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/07/hr-20-una-social-media-strategy-per-le-risorse-umane-parte-settima-dalla-famiglia-professionale-alla-learning-community.html>

(visitato il 20 maggio 2014)

LA REPUBBLICA:

<http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/quei-pochi-istanti-per-un-cv-cos-decidono-i-selezionatori/4191145>

(visitato il 10 giugno 2014)

MASHABLE – SOCIAL MEDIA:

<http://mashable.com/2012/05/13/social-recruiting-technology/>

(visitato il 7 luglio 2014)

ITALIA LAVORO:

http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/5278158042c30d8b85a8df4a9237ed38/Collab+PubblPriv_completa.pdf?MOD=AJPERES e

http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/5278158042c30d8b85a8df4a9237ed38/Collab+PubblPriv_completa.pdf?MOD=AJPERES

(visitati il 23 luglio 2014)

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI:

http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ReteServiziLavoro/domandaOfferta/Pages/Agenzie_lavoro_26042012.aspx

(visitato il 23 luglio 2014)

PARLAMENTO ITALIANO:

<http://www.parlamento.it>

(visitato il 25 luglio 2014)

ISTAT:

<http://www.istat.it>

(visitato il 27 luglio 2014) e

<http://www.istat.it/it/archivio/disoccupati>

(visitato il 20 settembre 2014)

ASSO LAVORO – ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLE AGENZIE PER IL LAVORO:

http://assolavoro.eu/uploads/2012/novembre_2011_adattarsi_al_cambiamento_eurociett.pdf

(visitato il 3 agosto 2014)

IL CORRIERE DELLA SERA:

<http://nuvola.corriere.it/2014/06/18/perche-in-italia-le-agenzie-private-del-lavoro-restano-uneresia/>

(visitato il 13 agosto 2014)

<http://nuvola.corriere.it/2014/06/18/perche-in-italia-le-agenzie-private-del-lavoro-restano-uneresia/>

(visitato il 16 agosto 2014)

PML.IT:

www.pmi.it

(visitato il 14 agosto 2014)

STUDIO BASE:

http://www.studiobase.eu/metodologia_qfd.html

(visitato il 14 agosto 2014)

ADHR GROUP AGENZIA PER IL LAVORO SPA:

<http://www.adhr.it/adhr-group/>

(visitato il 20 agosto 2014)

INFOJOBS:

<https://www.infojobs.it/lavoro/adhr/>

(visitato il 26 agosto 2014)

MASTERCARTA – MASTER UNIVERSITARIO DI PRIMO LIVELLO, UNIVERSITÀ DI
PISA:

<http://www.mastercartalucca.it/>

(visitato il 3 settembre 2014)

CLICLAVORO – IL PORTALE PUBBLICO PER IL LAVORO:

<http://www.cliclavoro.gov.it/Operatori/Pagine/Albo-Informatico.aspx>

(visitato il 20 settembre 2014)

