



# Università degli Studi di Ferrara



## Organizzazione nei processi di lavoro

Leonardo Pompa

Le persone nell'organizzazione  
Le teorie: la razionalità individuale

Perché l'attore agisce?

Cosa lo spinge a scegliere una certa azione piuttosto che un'altra?

La risposta a queste domande passa attraverso l'analisi della **razionalità individuale**.

Questo tipo di razionalità è alla base del comportamento dell'attore organizzativo.



3 dimensioni interpretative:

> *conoscenze*

> *giudizi*

> *decisioni*

Occorre, prima di tutto, operare una netta distinzione tra:

- **dati**
- **informazioni**

## DATI

Si tratta di notizie, numeri, percentuali, ecc ...che un soggetto:

- *percepisce*
- *seleziona*
- *interpreta*

trasformandoli in ...

**INFORMAZIONI**

dati informazioni conoscenza

Elementi  
costitutivi della  
**conoscenza**

# TIPI DI CONOSCENZA

- 1) *conoscenze paradigmatiche*
- 2) *conoscenze esperienziali*
- 3) *conoscenze esplicite*

## **Conoscenze paradigmatiche**

L'insieme dei concetti e delle teorie che un attore considera scontate.



Scarsamente modificabili, perché apprese in maniera acritica.

## **Conoscenze esperienziali**

Conoscenze acquisite tramite l'esperienza: *diretta o vicaria*.



Contribuiscono alla formazione della componente "tacita" della conoscenza.

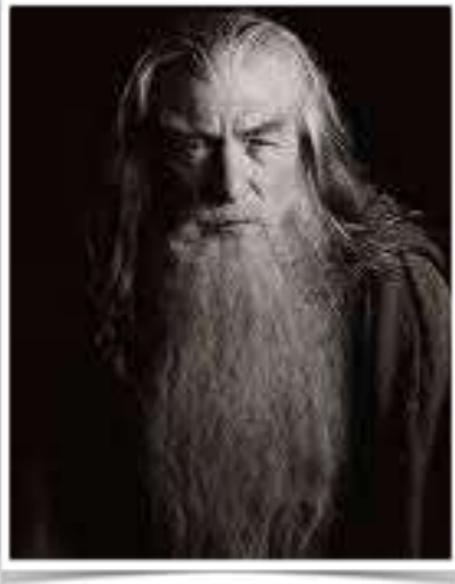
## **Conoscenze esplicite**

Sistema di ipotesi formulate in maniera comunicabile e controllabile.



Congestture circa *obiettivi, relazioni di causa-effetto, stime di probabilità*.

# 1\_ *Conoscenze paradigmatiche*



Spesso, le persone tendono a fidarsi di qualcuno che considerano più saggio, delle esperienze passate o delle regole che qualcuno ha imposto loro.



**Come mai?**

Perché "partire da zero" non è quasi mai possibile o conveniente....  
Mettere sempre tutto in discussione può portare via molte energie e rischia di rallentare o impedire l'azione.

Vi sono valori e credenze che accettiamo senza cercare di scoprire il perché.



Fino a che punto è giusto affidarsi a queste conoscenze "di sfondo"?

## CONOSCENZA PARADIGMATICA vs CONOSCENZA CRITICA

Si può tracciare un confine tra ciò che vogliamo conoscere in modo consapevole e ciò che siamo disposti ad accettare acriticamente?



## 2\_ Conoscenze esperienziali

Si tratta di un tipo di conoscenza che nasce dall'**esperienza diretta** o dall'**osservazione** dell'esperienza altrui.

enactive learning

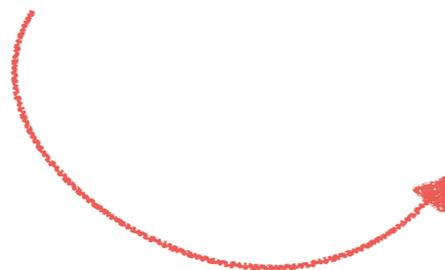


L'*esperienza diretta* è un processo lungo, rischioso e potenzialmente dispendioso

vicarious learning



L'*osservazione* dell'esperienza altrui aiuta a limitare gli inconvenienti derivanti da una conoscenza basata esclusivamente sull'esperienza diretta.



## 2\_ Conoscenze esperienziali



Le conoscenze esperienziali contribuiscono alla formazione della cosiddetta **conoscenza tacita**.



*Le persone sanno fare più di quanto sappiano spiegare.*

cose che  
so fare

cose  
che so  
spiegare



La conoscenza tacita rimanda alla difficoltà di individuare con precisione le procedure di azione che hanno portato ad un certo risultato (ad es., sport o arte).

Conoscenza tacita = difficilmente codificabile e trasferibile!

### 3\_Conoscenze esplicite

Pensiamo alle conoscenze esplicite come ad un insieme di ipotesi che possono essere formulate a seguito di un processo, più o meno lungo, di apprendimento e ricerca.



Si tratta di un tipo di conoscenza che può essere agevolmente comunicata e controllata ("esplicitata").



Le congetture che vengono formulate possono essere riferite a:

- **obiettivi** (ipotesi su cosa ritengo sia desiderato o considerato raggiungibile)
- **relazioni causa-effetto** (ipotesi circa le azioni che si presume genereranno determinati effetti)

### 3\_ Conoscenze esplicite

Il responsabile delle Risorse Umane di un'azienda deve decidere se assumere o meno una certa persona. Nel suo processo decisionale peseranno:

- schemi mentali (*conoscenza paradigmatica*)
- prassi consolidate (*conoscenza esperienziale*)
- libertà personale di valutazione

(conoscenze esplicite)



Queste possono essere "esplicitate", nel senso che si possono facilmente comunicare i criteri di valutazione che si è deciso di seguire. Allo stesso tempo, tali conoscenze si basano su congetture e ipotesi, del tipo:

- che qualità ritengo debba possedere il candidato ad una certa posizione?



**Giudicare** = attribuire una certa qualità a qualcuno o qualcosa



La caratteristica più rilevante dei giudizi è che sono soggettivi e fallibili.



La fallibilità è determinata dal fatto che la razionalità alla quale ci affidiamo ha degli evidenti limiti, in quanto non possiamo conoscere tutto ciò che occorrerebbe sapere per esprimere un giudizio autenticamente corrispondente al vero.

Nell'esprimere giudizi, ci affidiamo alle cosiddette **euristiche**.

## ***Euristiche e distorsioni cognitive***

Le ***euristiche*** sono delle procedure mentali che ci consentono di trovare quello che stiamo cercando o, in certi casi, ci illudono di averlo trovato.



Immaginiamole come delle “scorciatoie mentali” che àncorano il ragionamento a ciò che appare maggiormente visibile, impedendoci di procedere con ulteriori e non meno importanti riflessioni.

Il ricorso alle euristiche può essere negativo, nella misura in cui questi possono produrre delle ***distorsioni cognitive***.

In questi casi, infatti, ciò che vediamo della realtà non corrisponde a ciò che la realtà effettivamente è.

## *Tipologie di eurismi*

Vi sono, tra le molte, 3 **tipologie** di euristiche particolarmente importanti:

1) *la disponibilità*

2) *la rappresentatività*

3) *l'ancoraggio*

Il giudizio che esprimiamo è influenzato dalla facilità con cui riusciamo a rendere mentalmente "disponibili" le informazioni riguardanti il fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio delle parole**]

Il giudizio che esprimiamo è influenzato da ciò che riteniamo essere "rappresentativo" del fenomeno che stiamo giudicando. [**esempio del Gioco del Lotto**]

Il giudizio è di carattere numerico e consiste in una stima influenzata da un certo valore di partenza che, proprio per questo, viene considerato alla stregua di un'ancora. [**esempio guerra in Iraq**]

## DISPONIBILITÀ

Agli intervistati è stato domandato:

*"Nella lingua inglese, sono più frequenti le parole che iniziano per 'r', oppure le parole che hanno la 'r' in terza posizione?"*

**RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:**

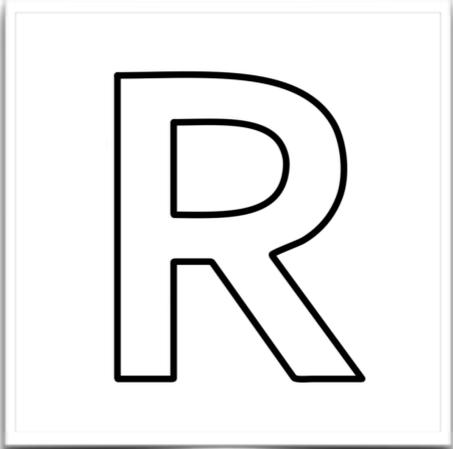
*"Sono più frequenti le parole che iniziano per 'r'".*

**RISPOSTA ESATTA:**

*"Sono più frequenti le lettere che hanno la 'r' in terza posizione"*

Spiegazione

È molto più facile rendere  
"mentalmente disponibili" delle parole che  
iniziano per 'r', piuttosto che delle parole nelle  
quali la 'r' è la terza lettera.



### RAPPRESENTATIVITÀ

Alcuni giocatori del Lotto ritengono che un numero "ritardatario" abbia più probabilità di essere estratto e che, al contrario, un numero estratto di recente difficilmente si ripresenterà a stretto giro.

Si tratta, naturalmente, di una convinzione erronea, dal momento che i numeri, ad ogni estrazione, hanno tutti la stessa probabilità di essere estratti.



Spiegazione

Un giudizio del genere è legato al fatto che la mente fornisce una rappresentazione distorta delle leggi della probabilità.

## ANCORAGGIO

Agli intervistati è stato domandato:

*"Durante la guerra in Iraq, sono morti più o meno di 10.000 soldati americani?"*

**RISPOSTA DATA DALLA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVISTATI:**

Un numero di poco più alto o più basso di 10.000.

**RISPOSTA ESATTA:**

4.282



Spiegazione

Chi risponde a domande contenenti un'indicazione numerica tenderà ad "ancorarsi", più o meno consapevolmente, a quel numero.

## FRAMING

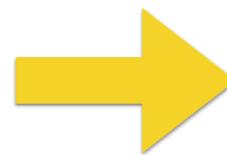


Quando si formula un giudizio su un certo fenomeno è importante il modo in cui tale fenomeno viene osservato.

A seconda della soggettività dell'osservatore, verrà posta maggiore enfasi su alcuni aspetti, piuttosto che su altri.

### FRAMING

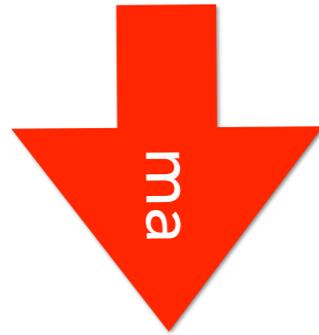
Corrisponde all'immagine mentale che un osservatore si costruisce in riferimento ad un fenomeno o ad un oggetto osservato.



Uno dei **rischi** più rilevanti legati al *framing* può consistere nel fatto che il punto di vista dominante privi l'osservatore della capacità di considerare altri punti di vista.

# LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

I giudizi che formuliamo dipendono, in notevole misura, dai processi di apprendimento che riusciamo a mettere in atto. Tanto più impariamo, tanto più possiamo sentirci sicuri di esprimere valutazioni fondate su ciò che osserviamo.



Siamo certi che ciò che stiamo imparando o abbiamo imparato sia effettivamente corretto?

L'apprendimento si è svolto nel modo giusto, oppure ci siamo solo illusi di aver appreso?

attenzione

## LE TRAPPOLE DELL'APPRENDIMENTO

- 1) *Autoconferma*
- 2) *Feedback parziali*
- 3) *Errori di attribuzione causale*

Molte persone, dopo aver preso una decisione, tendono a raccogliere esclusivamente informazioni che confermino la validità della scelta fatta.

Più in generale, si tratta di una tendenza comportamentale che ci spinge a prediligere la verifica delle nostre ipotesi, rispetto alla ricerca di condizioni che potrebbero rendere quelle stesse ipotesi non valide.

## 2\_ Feedback parziali

Si parla di *feedback parziali* in tutte quelle situazioni in cui non è più possibile recuperare alternative di scelta precedentemente scartate.

Pensiamo ad un'offerta rifiutata, o ad un partner d'affari con cui abbiamo scelto di non avere nulla a che fare e che ora, invece, cerchiamo di rintracciare senza successo.

Sono situazioni di feedback parziale tutte quelle in cui non si può sapere, a posteriori, cosa sarebbe accaduto se le scelte fossero state formulate in maniera diversa.



### 3\_ Errori di attribuzione causale

Un'ulteriore insidia riscontrabile nel processo di apprendimento può verificarsi quando il soggetto che apprende è anche *decisore* e, dunque, molto interessato al modo in cui verranno individuate le cause di un certo avvenimento.

Generalmente, ciascuno di noi tende

- a prendersi il merito del verificarsi di eventi particolarmente favorevoli
- ad attribuire ad altri fattori la causa dell'insuccesso



Ecco, allora, che in qualunque processo di apprendimento è importante considerare se l'*attribuzione causale* non sia viziata dal fatto di essere coinvolti direttamente nel fenomeno considerato.

In base alle decisioni che un attore prende, è possibile ricostruire il quadro della sua razionalità.

**strategie di  
decisione**

- 1) *razionalità deduttiva*
- 2) *razionalità euristica*
- 3) *razionalità automatica*



# 1\_ Razionalità deduttiva

La razionalità deduttiva si basa su calcoli di "ottimizzazione".

È efficace quando i problemi sono delineati in modo molto strutturato.



## OBIETTIVI:

- chiari
- misurabili

## ALTERNATIVE:

- finite
- definite

## CONFINI DEL PROBLEMA:

- marcati
- identificabili

ottimizzazione

Fra  $n$  alternative, occorre scegliere quella migliore, che apporta al decisore il massimo dei benefici e il minimo dei costi.

## ESEMPIO:

trovare la sequenza di operazioni che minimizzi i costi di un reparto di produzione

## 2\_ Razionalità euristica

Si tratta di un tipo di strategia decisionale utile in presenza di problemi poco strutturati.

### OBIETTIVI:

- molto numerosi
- poco comparabili
- da verificare nel processo

### ALTERNATIVE:

- potenzialmente infinite
- scarsamente definite

### CONFINI DEL PROBLEMA:

- evanescenti

ricerca

Si formulano degli obiettivi sotto forma di ipotesi e si procede, successivamente, a verificarli empiricamente.

In presenza di prove contrarie all'ipotesi iniziale, il decisore modifica le proprie scelte.

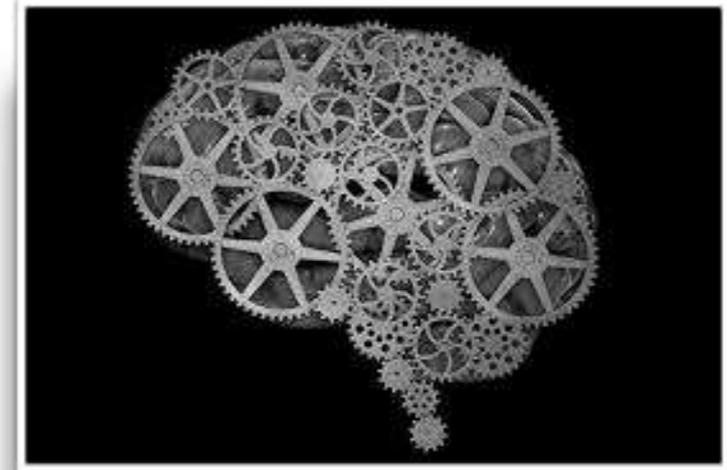


### **ESEMPIO:**

quale prodotto è meglio sviluppare e lanciare?

Molto spesso le decisioni umane prendono vita da logiche che nulla hanno a che fare con la previsione di costi e benefici.

### 3\_ *Razionalità automatica*



#### Processi decisionali non calcolativi

**Incrementali**

Ci permettono di prendere decisioni anche in assenza di obiettivi precisi. Il decisore sa "in che direzione vuole andare", ma non dispone di teorie adeguate per apportare cambiamenti all'interno del sistema nel quale opera.  
[ad es., il politico sa che vuole "migliorare l'istruzione", ma non sa esattamente in che modo]

**SI PRENDONO DECISIONI GRADUALMENTE DIVERSE DA QUELLE PRECEDENTI**

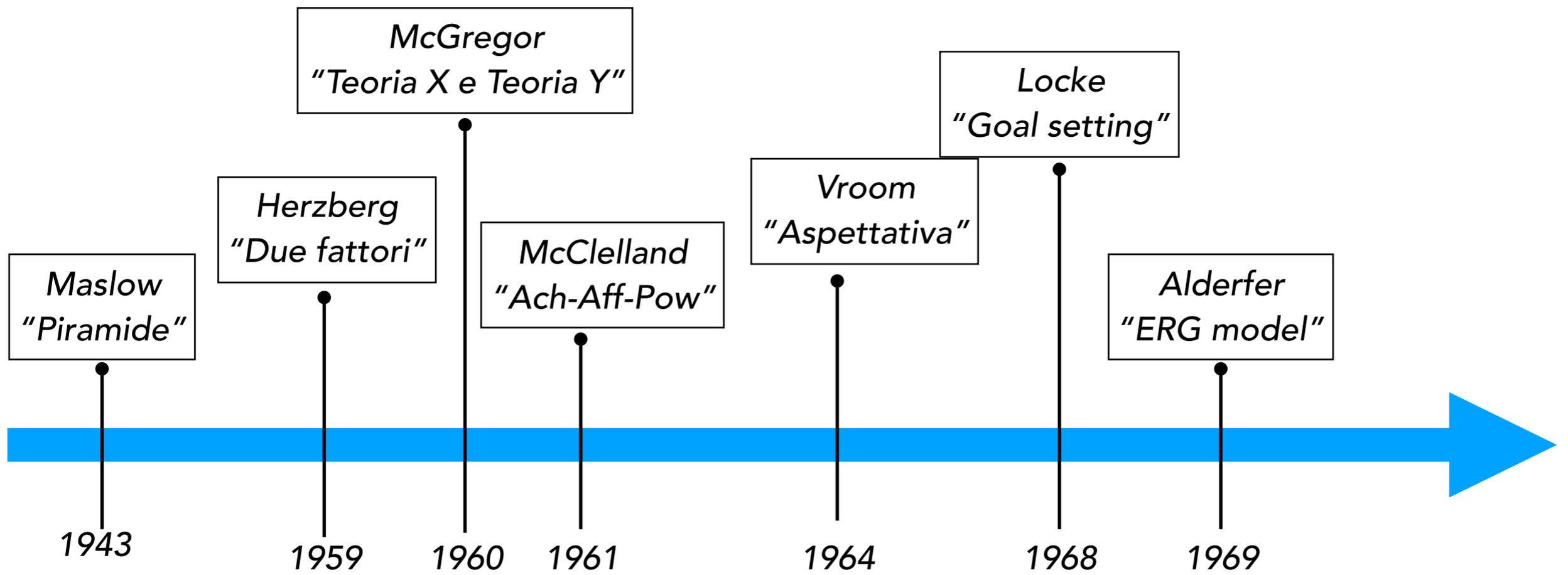
**Cibernetici**

Rimanda fortemente all'idea di un comportamento "automatico", che potrebbe essere attuato non necessariamente da esseri umani, ma anche da macchine o animali. Al decisore si richiede che sappia riconoscere quando vi è un forte scostamento da un certo standard, che posseda un repertorio di azioni possibili e che individui facilmente una situazione ricorrente.  
[ad es., la jeep rotta aggiustata "per tentativi"]

**LE DECISIONI NON SI BASANO SULLA VALUTAZIONE DI DIVERSE ALTERNATIVE, MA SULLA LORO APPLICAZIONE SEQUENZIALE**

Le persone nell'organizzazione

Le teorie: la motivazione



## UN'INTRODUZIONE

Possiamo considerare la *motivazione* come l'insieme dei processi che giustificano

> l'*intensità*

> la *direzione*

> la *persistenza*

dello sforzo di un individuo orientato al raggiungimento di un obiettivo.



In un contesto organizzativo,

>> *intensità*: la quantità di impegno profuso nel lavoro;

>> *direzione*: l'impegno deve essere indirizzato verso un fine ritenuto vantaggioso per l'organizzazione;

>> *persistenza*: l'impegno deve essere mantenuto per il tempo necessario al raggiungimento dell'obiettivo.



## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

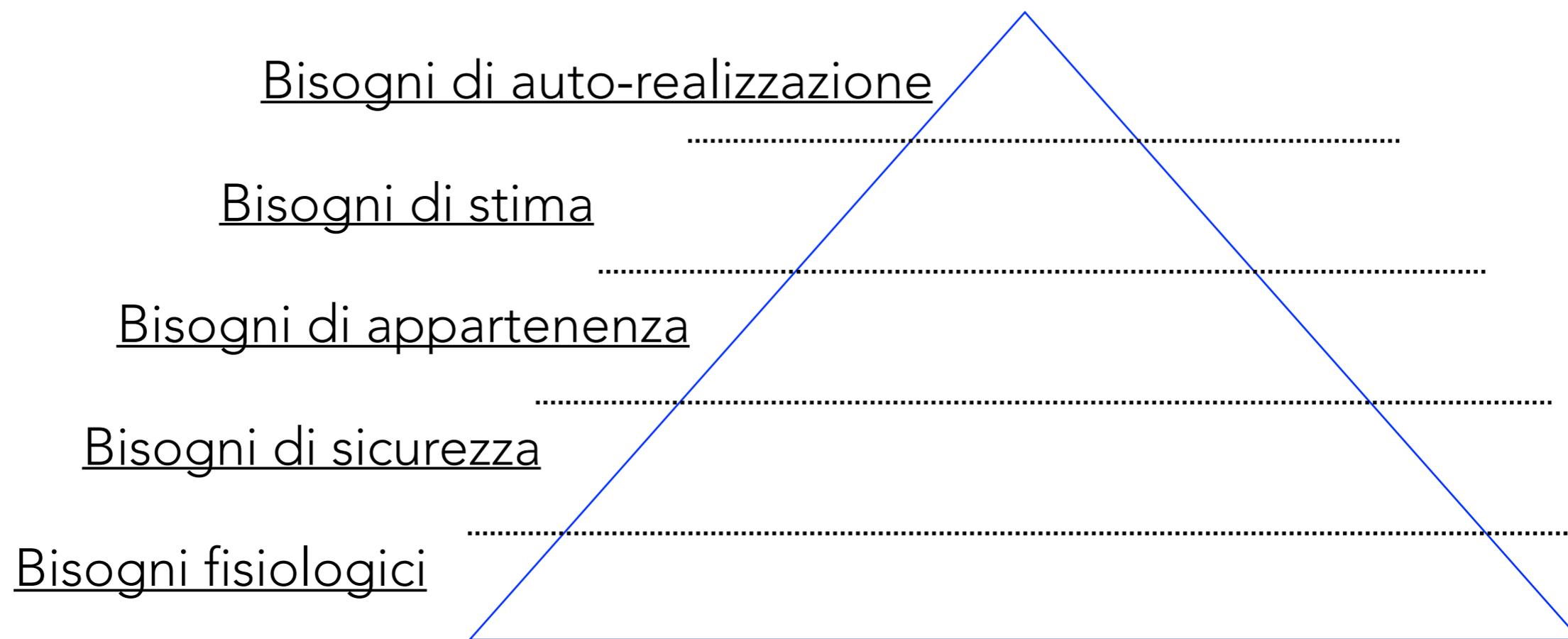
Le ragioni del comportamento umano sono da ricercarsi nella tensione che accomuna indistintamente ciascun individuo a soddisfare specifici bisogni, biologici o psicologici.

L'uomo è dominato da *stati di necessità*.

- > La spinta a colmare le carenze avvertite "muove", anche a livello inconscio, a compiere specifiche azioni.
- > Il comportamento può essere spiegato (e quindi previsto) a partire dall'analisi dei bisogni sottostanti.



# LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW





## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

**Bisogni fisiologici:** (aria, acqua, cibo, sonno, ...) sono bisogni primari e fondamentali, intimamente legati alla natura umana.

*“È vero che l'uomo vive di solo pane, quando non ce n'è. Ma che cosa avviene dei desideri umani, quando c'è abbondanza di pane e quando il ventre è cronicamente pieno? Avviene che subito compaiono altri (e di più alti) bisogni e sono questi a dominare l'organismo invece della fame fisiologica”*





## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

**Bisogni di sicurezza:** (casa, lavoro, famiglia, ..) sintetizzano la necessità di raggiungere una condizione di stabilità.

*“L’adulto medio nella nostra società generalmente preferisce un mondo sicuro, ordinato, [...] dominato da leggi ed organizzato, su cui possa fare affidamento ed in cui non accadano cose inaspettate, incontrollabili, caotiche o comunque pericolose”*





## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

**Bisogni di appartenenza:** riguardano il desiderio di essere accolti, accettati, benvenuti. Appartenere ad un gruppo vuol dire, prima di tutto, sentire di essere importanti per qualcun altro.

*“La mia impressione è che in parte i gruppi giovanili di contestazione siano motivati da un profondo bisogno di raggrupparsi, di essere in contatto, di essere insieme di fronte ad un comune nemico ed un nemico qualsiasi può servire a far formare un gruppo amicale, semplicemente ponendo una minaccia esterna”*





## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

**Bisogni di stima:** hanno a che fare col desiderio di sentirsi bravi nel realizzare qualcosa, di essere riconosciuti come competenti in un determinato ambito d'azione.

*“Tutte le persone della nostra società hanno bisogno e desiderio di una valutazione di sé stessi (o autostima) e di una stima da parte degli altri, che sia stabile, ferma e ordinariamente alta”*

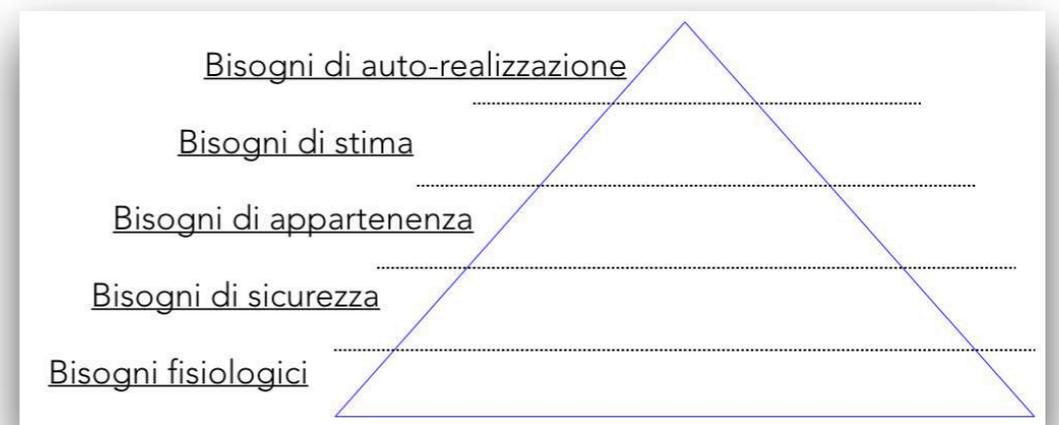




## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

**Bisogni di auto-realizzazione:** riguardano il bisogno di realizzare la propria identità e le proprie aspettative, occupando una posizione ritenuta adeguata nella società.

*“Si svilupperà un nuovo stato di scontentezza e di irrequietezza, se l’individuo non sarà occupato a fare ciò che egli, individualmente, è adatto a fare. Un musicista deve fare musica, un pittore deve dipingere, un poeta deve scrivere, per poter essere definitivamente in pace con se stesso. Ciò che uno può essere, deve esserlo. Egli deve essere come la sua natura lo vuole”*





## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

### **Alcuni assunti alla base della teoria di Maslow**

- > Il comportamento di una persona scaturisce sempre dalla presenza di un bisogno insoddisfatto
  
- > Il bisogno soddisfatto smette di generare azioni, fino al momento in cui non venga nuovamente avvertito.
  
- > L'individuo cerca di soddisfare i bisogni della "piramide" secondo una logica *ascendente*: non si ricerca la soddisfazione di un bisogno di ordine superiore, fino a quando non si è soddisfatto il bisogno di ordine immediatamente inferiore.



## LA TERORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

### Alcune critiche

- > La progressione è davvero quella che ipotizza Maslow, oppure l'individuo si concentra su più bisogni contemporaneamente?
- > Il modo in cui i bisogni vengono avvertiti e le modalità attraverso cui si cerca di soddisfarli possono variare da individuo a individuo? Maslow sembra non considerare le singole peculiarità personali.

## LA "ERG MOTIVATION THEORY" DI ALDERFER



Alderfer "riduce" la piramide di Maslow, considerando che i molteplici bisogni avvertiti dall'individuo possono essere ricondotti a tre grandi categorie:

- 1) Bisogni di *esistenza* (**E**xistence needs)
- 2) Bisogni di *relazione* (**R**elatedness needs)
- 3) Bisogni di *crescita* (**G**rowth needs)

**Bisogni di esistenza:** coincidenti con quelli che Maslow chiamava "*bisogni fisiologici*" (cibo, acqua, sonno, ...) e "*bisogni di sicurezza*" (casa, famiglia, lavoro, ...).

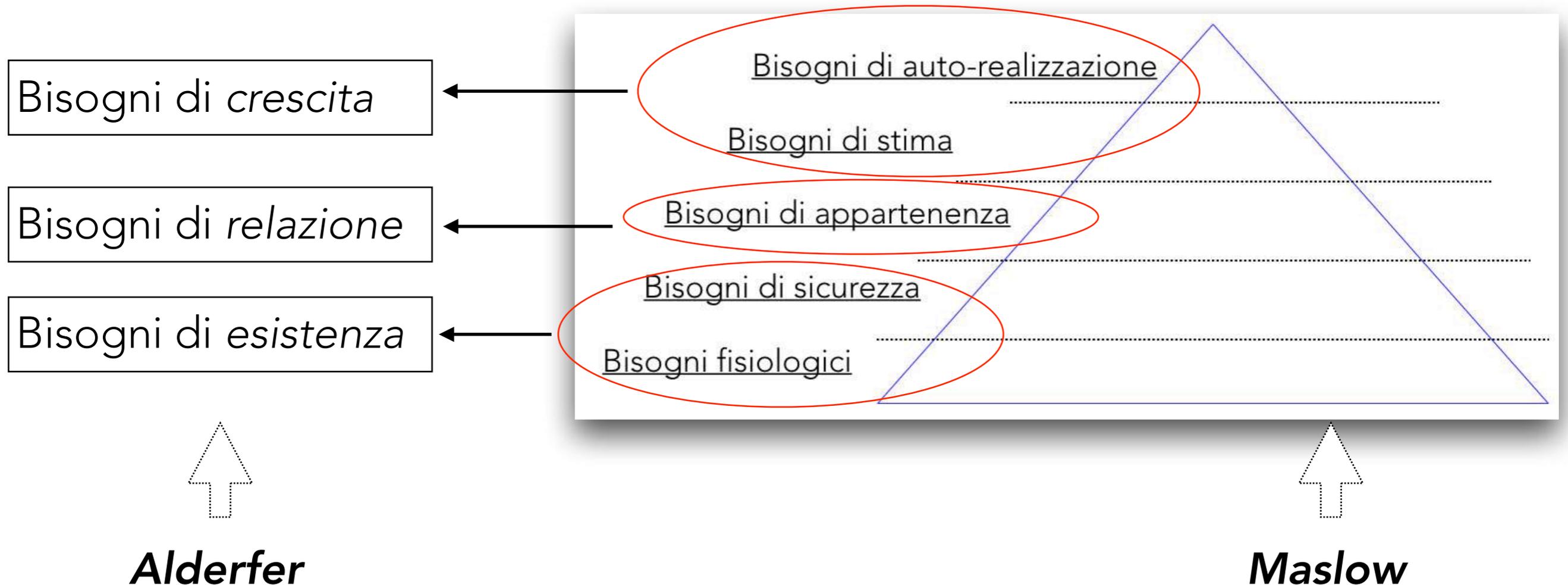
**Bisogni di relazione:** coincidenti con tutti quei bisogni riconducibili al desiderio di far parte di un tessuto relazionale, in cui si è circondati da simili.

**Bisogni di crescita:** coincidenti con i bisogni di autostima e auto-realizzazione; intimamente legati al desiderio di sviluppare il proprio potenziale.



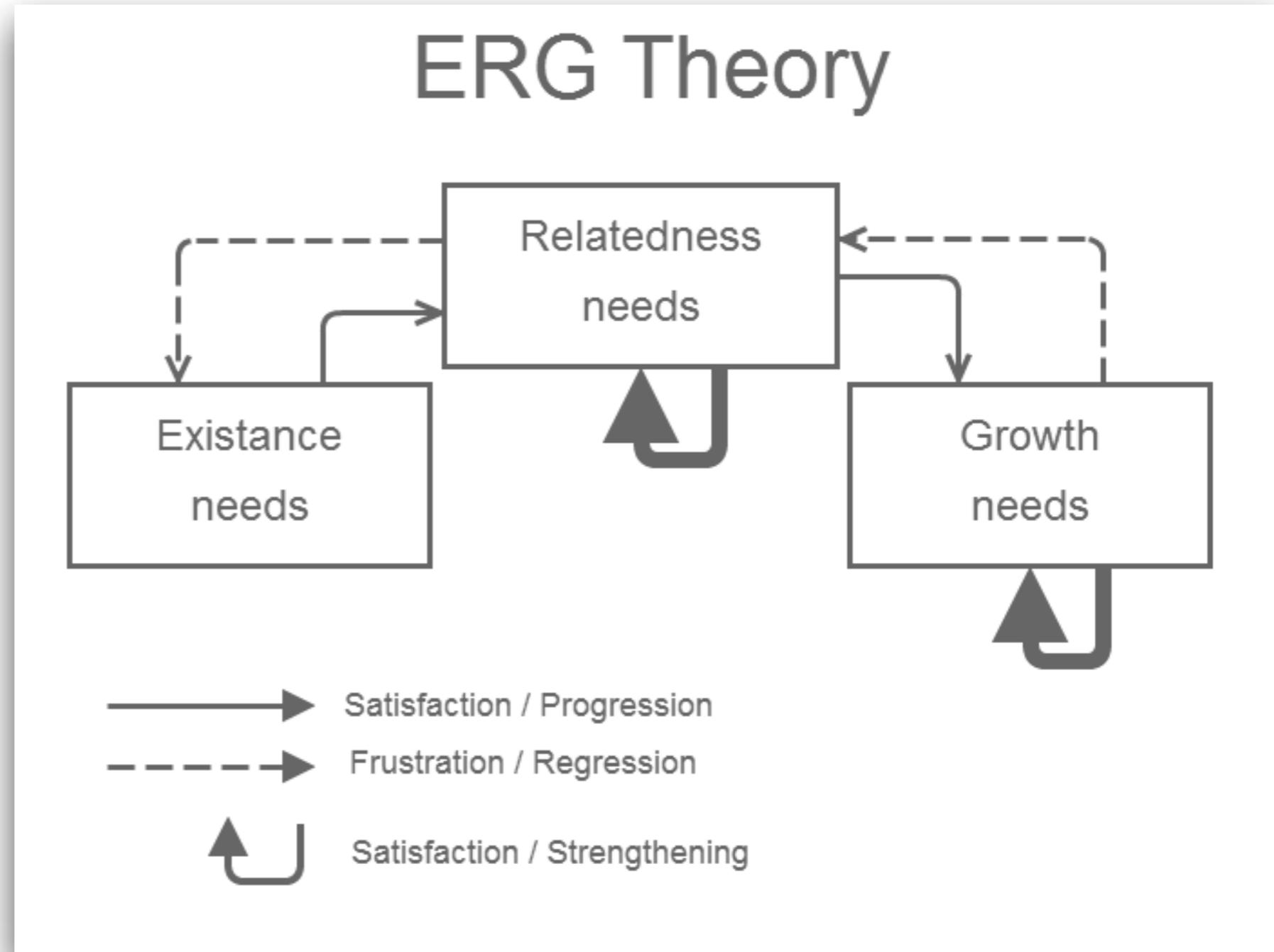
## LA "ERG MOTIVATION THEORY" DI ALDERFER

Al contrario di quanto afferma Maslow, secondo Alderfer vi è la possibilità che i bisogni si manifestino *simultaneamente*. Ciò implica che i bisogni di ordine superiore possano manifestarsi anche quando non siano stati ancora soddisfatti quelli di ordine inferiore.





## LA "ERG MOTIVATION THEORY" DI ALDERFER



Se un bisogno di ordine superiore non viene soddisfatto, l'individuo cercherà di massimizzare la soddisfazione di un bisogno di ordine inferiore.



## LA "ERG MOTIVATION THEORY" DI ALDERFER

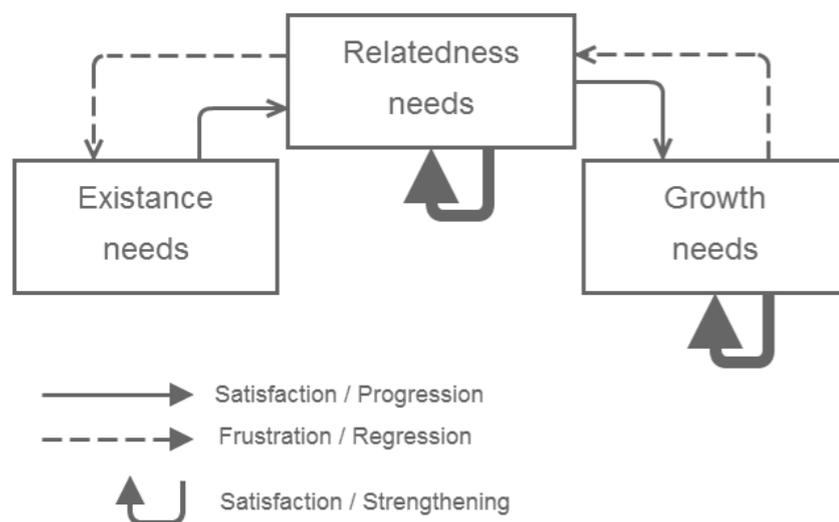
Una delle intuizioni più innovative rispetto al modello di Maslow è rappresentata dal concetto di "frustrazione-regressione".



Il mancato soddisfacimento di un bisogno crea uno stato di frustrazione, che può essere attenuato solo regredendo ad un livello di bisogno inferiore.

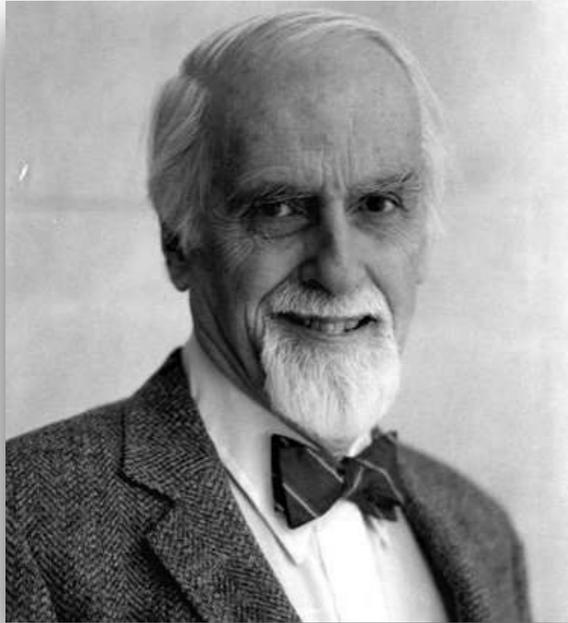


### ERG Theory



Es. 1: chi vede sbarrato il proprio percorso di carriera cerca di trarre maggiore beneficio dal contesto sociale e relazionale nel quale opera.

Es. 2: chi non riesce a soddisfare i propri bisogni sociali nell'ambiente lavorativo, cerca di valorizzare il solo lato economico, o magari aspetti legati alla stabilità.



## LA TEORIA DEI BISOGNI DI *McCLELLAND*

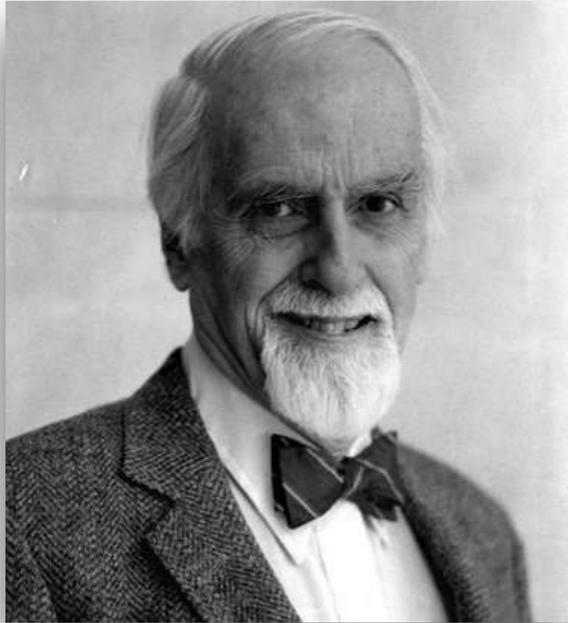
McClelland si concentra su 3 bisogni specifici, ritenendoli fondamentali per spiegare la motivazione.

> Bisogno di **successo** (*Need for Achievement, nAch*):

l'impulso ad eccellere, a soddisfare degli standard, ad impegnarsi perché le proprie azioni abbiano sempre esito favorevole.

> Bisogno di **potere** (*Need for Power, nPow*): l'impulso a voler influenzare il comportamento altrui; il voler fare in modo che gli altri si comportino in un modo in cui altrimenti non si comporterebbero.

> Bisogno di **affiliazione** (*Need for Affiliation, nAff*): l'impulso a voler creare rapporti sociali; il desiderio di avere relazioni interpersonali amichevoli.



## LA TEORIA DEI BISOGNI DI McCLELLAND

Che tipo di comportamenti tende a mettere in atto chi manifesta un elevato grado di ...?

### >> nAch:

>>> svolgere compiti che risultino difficili

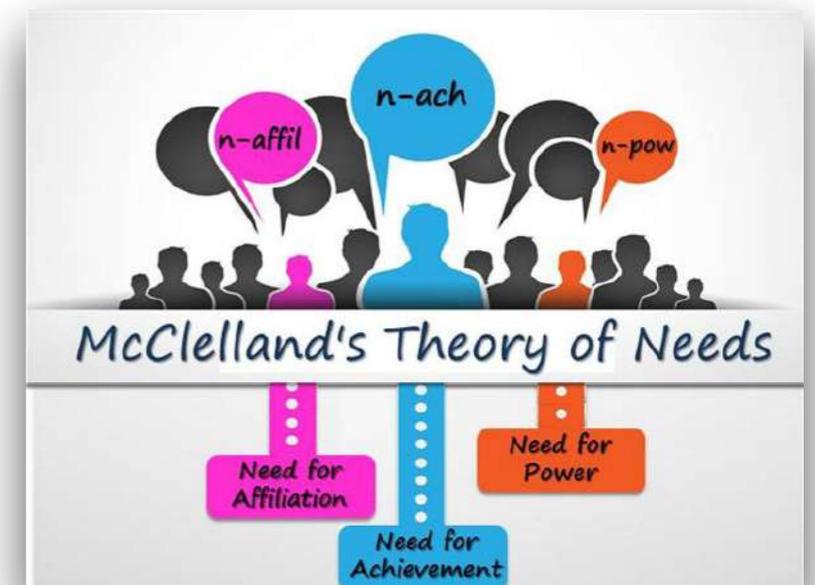
>>> dare risalto alle responsabilità personali

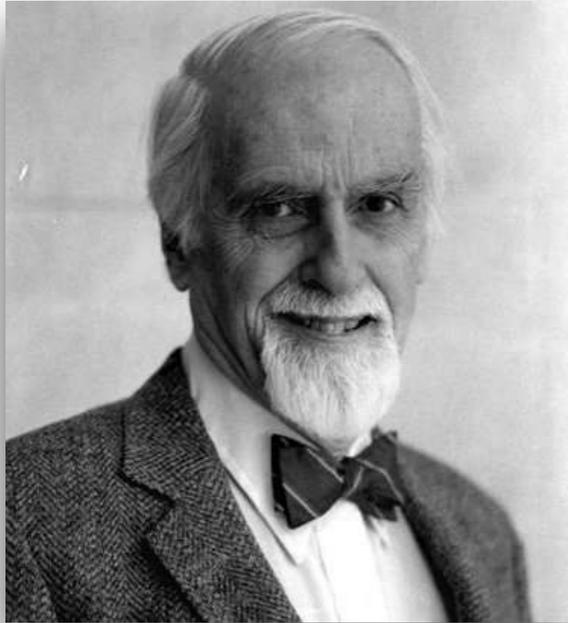
>>> non condividere il merito della riuscita di un'impresa

>>> ricercare feedback rispetto alle proprie azioni per enfatizzare il successo ottenuto

>>> mostrare insofferenza per la routine e una particolare tendenza a voler essere innovativi

>>> evitare situazioni di possibili fallimenti





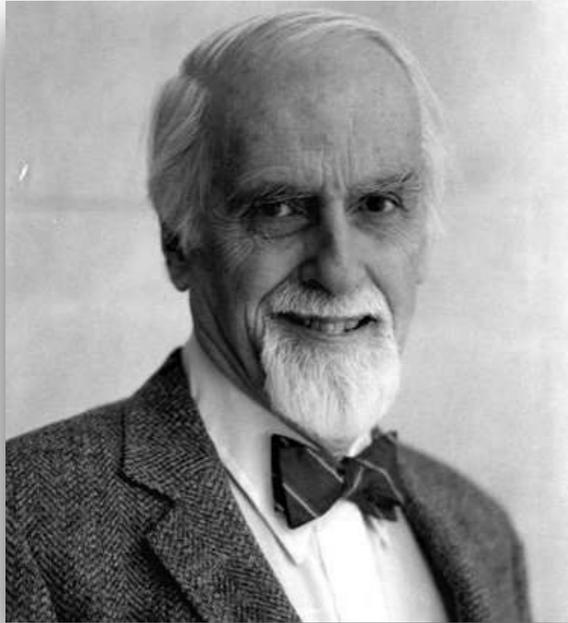
## LA TEORIA DEI BISOGNI DI McCLELLAND

Che tipo di comportamenti tende a mettere in atto chi manifesta un elevato grado di ...?

### >> nPow:

- >>> imporsi all'attenzione altrui
- >>> cercare di avere un impatto sulle azioni altrui
- >>> rimarcare la propria posizione di superiorità
- >>> ricorrere alla forza o alla persuasione
- >>> fare quanto necessario per conservare o potenziare lo status raggiunto
- >>> indirizzare il potere in modo che risulti
  - >> *personalizzato*: usare il potere per dominare un avversario
  - >> *socializzato*: usare il potere in maniera paternalistica verso una moltitudine di persone





## LA TEORIA DEI BISOGNI DI McCLELLAND

Che tipo di comportamenti tende a mettere in atto chi manifesta un elevato grado di ...?

### >> nAff:

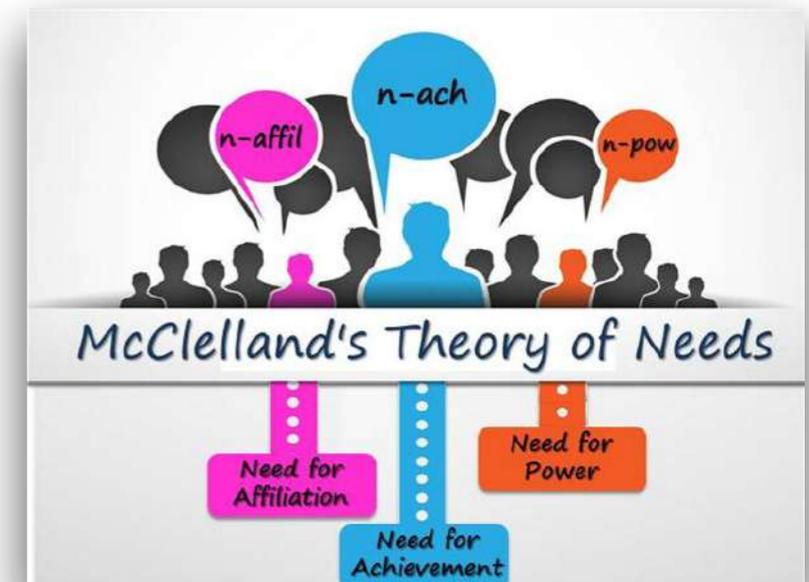
>>> privilegiare e preservare la qualità delle relazioni personali

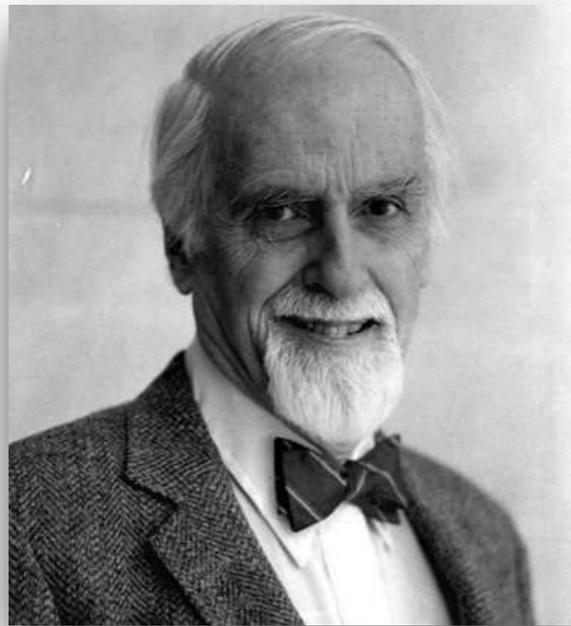
>>> evitare, quando possibile, di prendere decisioni "impopolari"

>> ragione per cui chi presenta un elevato *bisogno di affiliazione* non è adatto a ricoprire ruoli manageriali

>>> andare continuamente alla ricerca di prove del fatto di essere amati/accettati

>>> vedere gli altri come una fonte di approvazione delle proprie scelte





# LA TEORIA DEI BISOGNI DI *McCLELLAND*

Supponete di avere di fronte a voi 5 bersagli, da colpire con delle palline. A seconda del bersaglio che riuscite a colpire, riceverete un premio commisurato alla distanza che vi separa dal bersaglio stesso.

Probabilità di colpirlo

ca. 100%

80%

50%

10%

ca. 1%

Premio

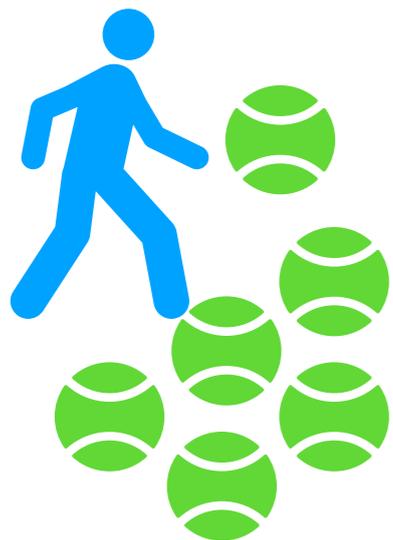
2 €

4 €

8 €

16 €

32 €



A

B

C

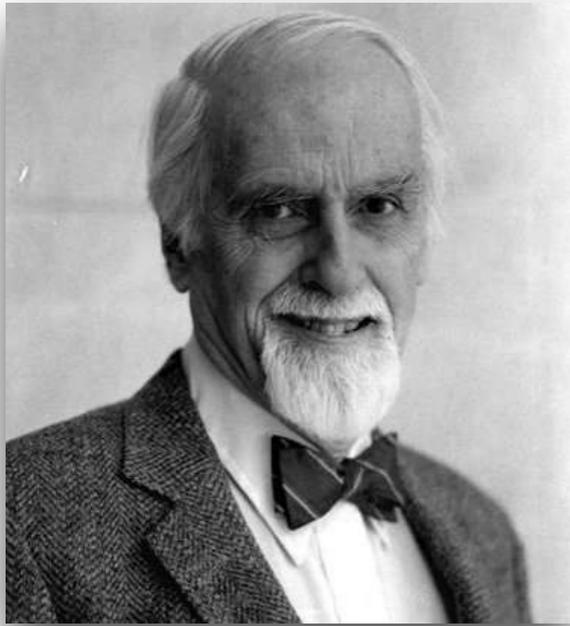
D

E



2 mt

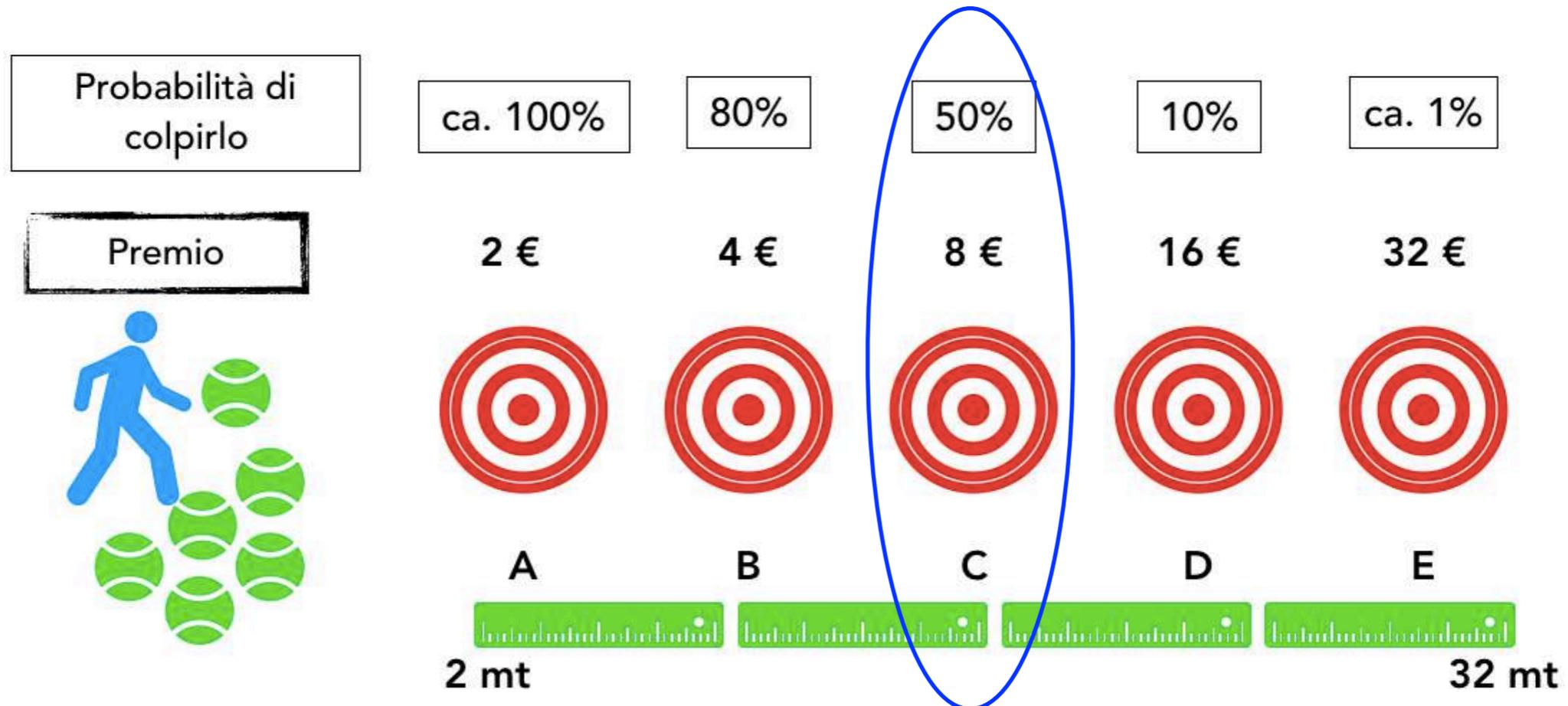
32 mt

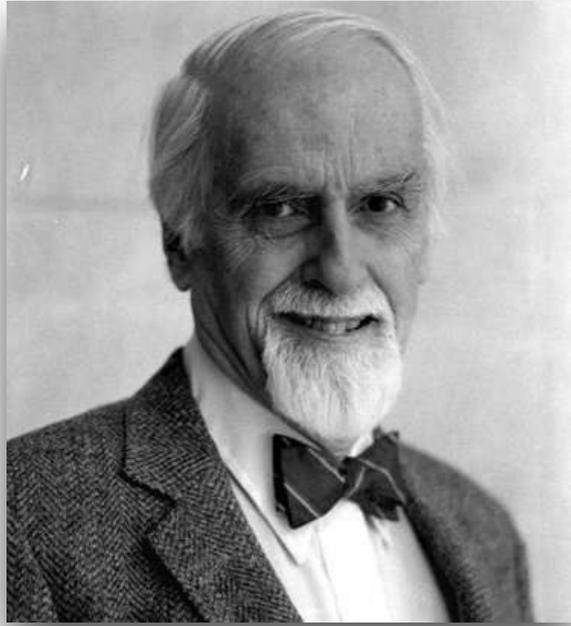


# LA TEORIA DEI BISOGNI DI McCLELLAND

Quale bersaglio sceglie il "lavoratore di successo"?

**Perché?**





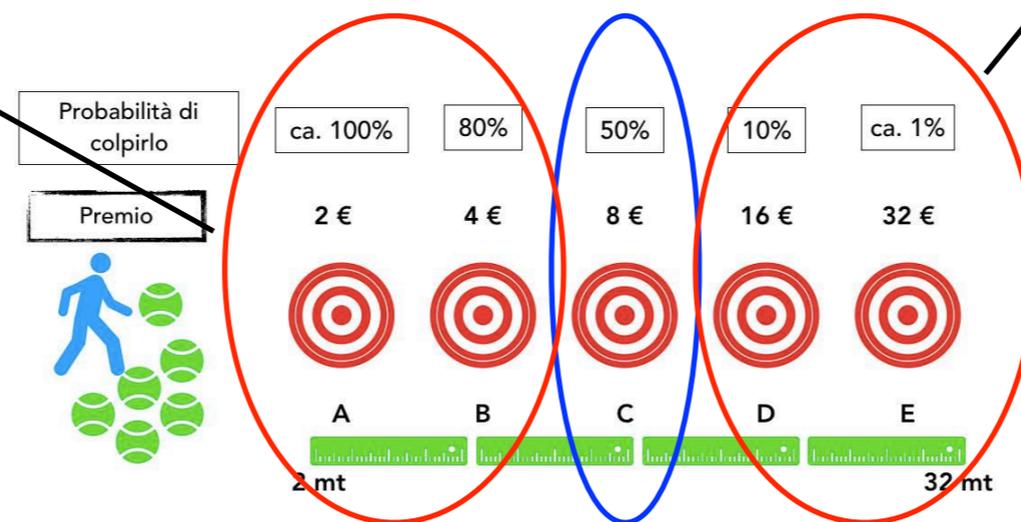
# LA TEORIA DEI BISOGNI DI McCLELLAND

La "persona di successo" non ama scommesse con livello di azzardo elevato.

Si tratta di individui non interessati al successo legato alla pura casualità.

Le probabilità di successo elevate privano la "persona di successo" della possibilità di mettersi alla prova.

**Perché?**





## LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

Secondo l'approccio di Vroom, la motivazione non può essere spiegata ricorrendo alla semplice analisi dei bisogni di un individuo.

I comportamenti che le persone mettono in atto sono frutto di scelte consapevoli che non si basano solo sulle *necessità* avvertite e gli *obiettivi* desiderati, ma anche su una serie di altri elementi quali la personalità, le competenze, la conoscenza, l'esperienza, ....

Secondo Vroom, un individuo è motivato ad agire se avverte che:

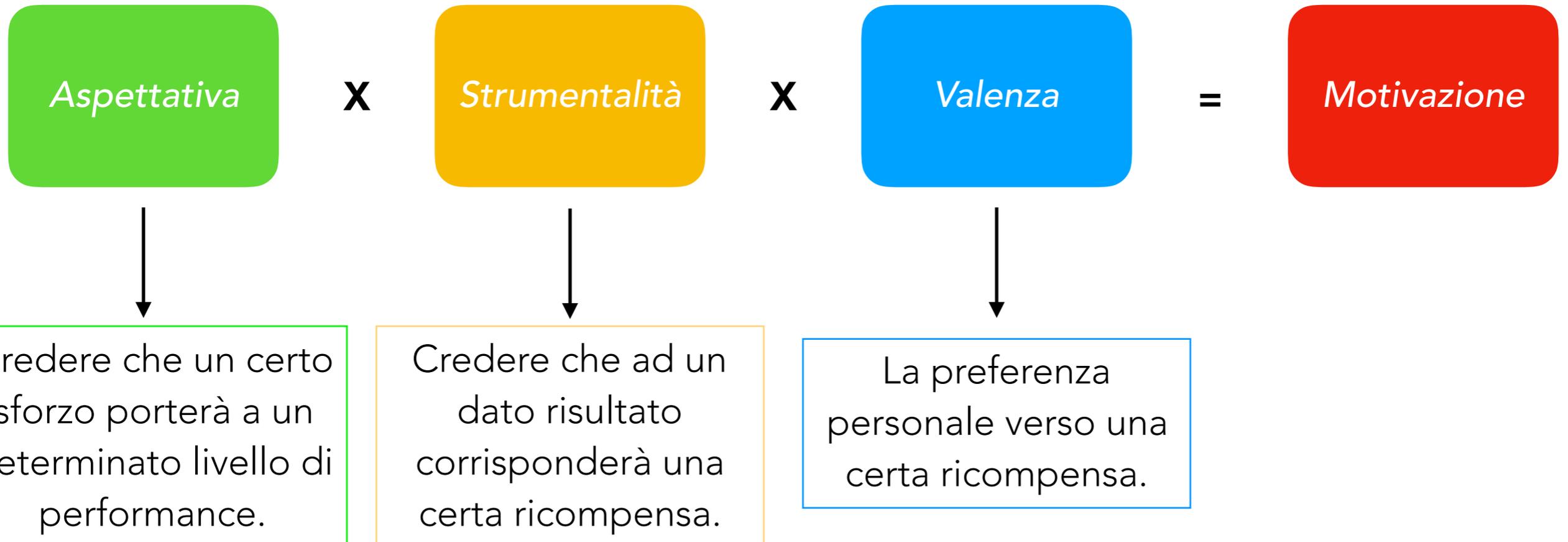
- > vi è una correlazione positiva tra sforzi e performance lavorativa
- > i risultati lavorativi positivi verranno ricompensati adeguatamente
- > la ricompensa è utile a soddisfare un bisogno ritenuto importante
- > il desiderio di soddisfare quel bisogno è forte abbastanza da giustificare lo sforzo che si sta compiendo

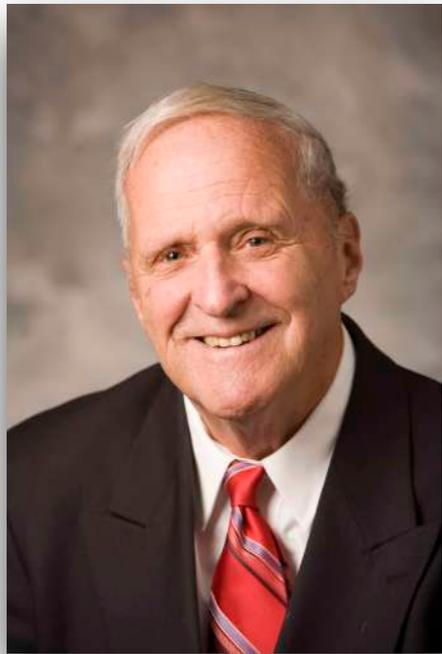


# LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

Nello specifico, la motivazione è il risultato della combinazione di tre fattori:

- > *aspettativa*
- > *strumentalità*
- > *valenza*





## LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

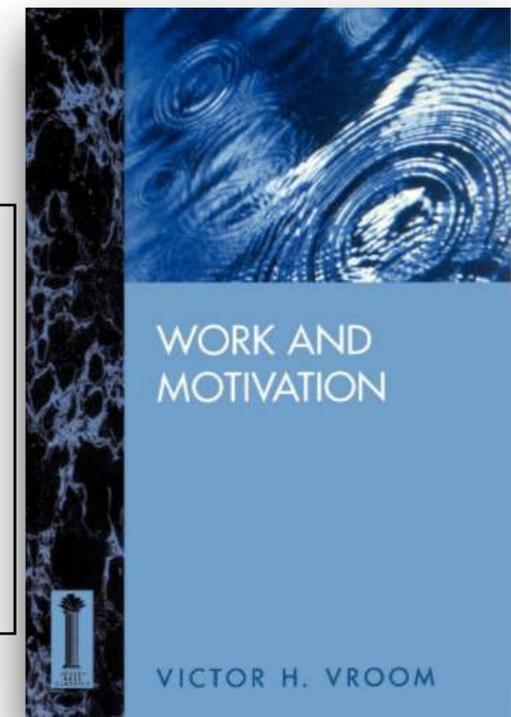
Uno dei presupposti da cui parte Vroom è che gli individui avvertano bisogni differenti e con diversi gradi di intensità. È importante, da questo punto di vista, la soggettività, la percezione, il modo in cui una persona valuta sé stessa, il proprio lavoro e le ricompense ad esso collegate.

**Motivazione** = sintesi di una decisione

↓ ↓  
Quanto impegno approfondire in una determinata situazione?

↓  
Decisione "trifasica", fondata su ipotesi relative al rapporto:

- 1) *sforzo* —> *prestazione*
- 2) *prestazione* —> *ricompensa*
- 3) *ricompensa* —> *condizioni personali*





# LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

*Aspettativa*

La probabilità  
(soggettivamente percepita) che un certo  
sforzo possa portare a un determinato risultato.

*massima*

Persona assolutamente  
certa di raggiungere un  
certo obiettivo.

Persona assolutamente  
certa di fallire un certo  
obiettivo.

*minima*

Le percezioni relative all'*aspettativa* dipendono da:

- > **autoefficacia**: il complesso delle credenze riguardanti la propria efficacia nella gestione di determinati eventi
- > **autostima**
- > **capacità possedute**
- > **esperienza**
- > **possesso di sufficienti informazioni** per svolgere il lavoro
- > **supporto** da parte di colleghi/superiori



# LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

*Strumentalità*

Il grado di certezza con cui si percepisce che ad uno specifico livello di prestazione corrisponderà una certa ricompensa.



La performance è *strumentale* al conseguimento di un beneficio?

*massima*

L'ottenimento della ricompensa dipende totalmente dalla prestazione.

L'ottenimento della ricompensa non dipende in alcun modo dalla prestazione.

*minima*

Le percezioni relative alla *strumentalità* dipendono da:

- > **chiarezza dei sistemi premianti**
- > **modalità di assegnazione delle ricompense**
- > **presenza di incentivi**



# LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

## Valenza

Il modo in cui viene percepita la situazione derivante dal conseguimento di un certo risultato.

Valore soggettivamente assegnato ad una certa ricompensa.

### *massima*

Forte desiderio di ricevere una certa ricompensa.

Indifferenza nei confronti di una certa ricompensa.

Avversione nei confronti di una certa ricompensa.

### *minima*

Le percezioni relative alla valenza dipendono da:

- > **valori**
- > **preferenze**
- > **bisogni**
- > **obiettivi**



## LA TEORIA DELL'ASPETTATIVA DI VROOM

Il lavoratore sarà motivato nella misura in cui sentirà di poter rispondere affermativamente alle seguenti domande:

- 1) *Quando la mia prestazione sarà valutata, l'organizzazione riconoscerà che ho profuso il massimo impegno?*
- 2) *Se la mia performance sarà valutata positivamente, riceverò un'adeguata ricompensa?*
- 3) *Le ricompense che riceverò saranno di mio gradimento?*

Le persone nell'organizzazione  
I processi: dalla Job Analysis al reclutamento

# IL PROCESSO DI GESTIONE DEI TALENTI

Generalmente, in ogni organizzazione il processo di *gestione del personale* è considerato alla stregua di una sequenza di attività.

- 1) *reclutamento e selezione*
- 2) *formazione*
- 3) *valutazione*
- 4) *gestione delle carriere*
- 5) *sviluppo di piani retributivi*



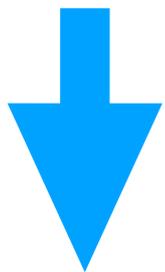
Non necessariamente in questo preciso ordine.

# IL PROCESSO DI GESTIONE DEI TALENTI

Le attività di gestione del personale non vengono considerate come attività indipendenti.



Attività integrata: ***gestione dei talenti.***



Alcune implicazioni:

- > *reclutamento e formazione* come attività interrelate
- > possibile suddivisione dei candidati in "segmenti" (ad es., *mission critical*)



# LA JOB ANALYSIS

Il reclutamento non può prescindere da un'adeguata [analisi della posizione](#).



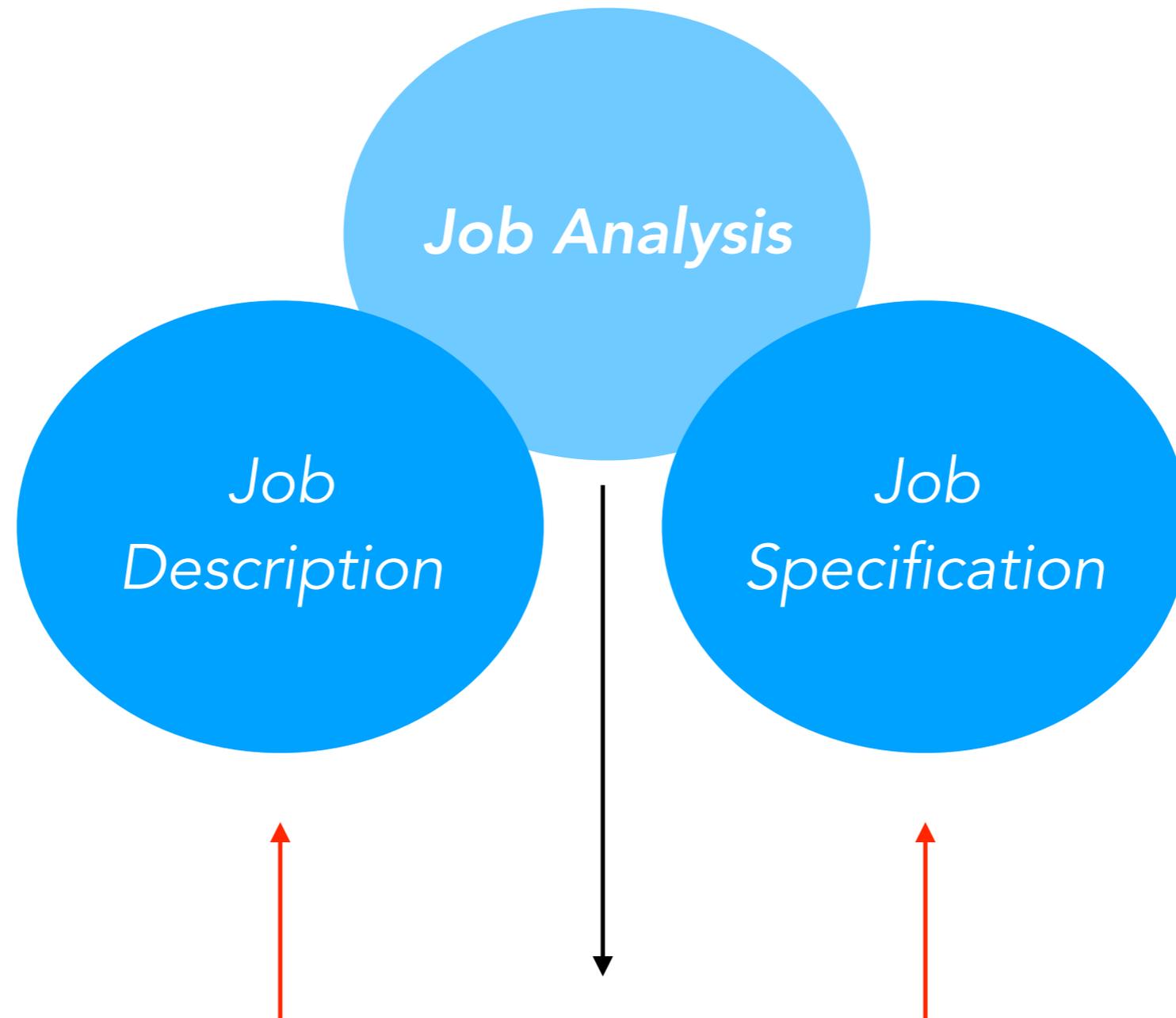
Procedura attraverso la quale vengono individuati i *contenuti* e le *responsabilità* delle diverse posizioni all'interno dell'organizzazione.



Composta da:

- > **mansionario** (*Job description*) >> elenco delle attività che svolge chi ricopre una determinata posizione;
- > **scheda dei requisiti** (*Job specification*) >> elenco delle caratteristiche che una persona deve possedere per ricoprire una certa posizione.

# LA JOB ANALYSIS



Processo che prende vita in due momenti distinti.

# LA JOB ANALYSIS

Come facciamo a comprendere in maniera efficace quali siano le caratteristiche della *posizione* e della *persona* che la ricoprirà?



OBIETTIVO: Completare la **job analysis**

> 2 documenti

>> **job description**

>> **job specification**



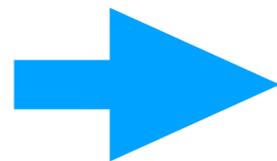
Prima di essere ordinate e inserite nei documenti di riferimento, le informazioni devono essere *raccolte*.

## ***La fase preliminare***

Per la *raccolta* delle informazioni utili al completamento della Job Analysis è possibile ricorrere a diversi metodi.



- > *Colloquio*
- > *Questionari*
- > *Osservazione*



Si tratta di metodi che prevedono il coinvolgimento di dipendenti che ricoprono posizioni simili a quella che si desidera analizzare.



# LA JOB ANALYSIS

## La fase preliminare : raccolta delle informazioni

↓  
**Colloquio** →

- > Individuale o di gruppo
- > rivolto ai dipendenti e/o supervisor
- > il lavoratore deve comprendere lo scopo del colloquio

DOMANDE TIPICHE:

- 1) in che cosa consiste il suo lavoro?
- 2) quali sono i compiti principali della sua posizione?
- 3) in quali luoghi fisici lavora?
- 4) quali sono le sue responsabilità?
- 5) quali sono le esigenze fisiche, mentali ed emotive del lavoro?
- 6) ..... ?

NO raccolta informazioni per valutazione efficienza  
SI raccolta informazioni per *job analysis*



## La fase preliminare : raccolta delle informazioni

↓  
**Questionari** →

Il più delle volte sono delle checklist strutturate.

Il dipendente indica:

- > le attività che svolge
- > il tempo impiegato per ciascuna attività
- > .....

SEZIONI TIPICHE :

- 1) Dati personali
- 2) Sintesi dei doveri e delle responsabilità
- 3) Livello di istruzione richiesto dalla posizione
- 4) Responsabilità dei superiori
- 5) Condizioni del luogo di lavoro e caratteristiche di sicurezza
- 6) Commenti personali
- 7) .....

↓  
Modo rapido di ottenere informazioni da un gran numero di dipendenti.



## JOB ANALYSIS QUESTIONNAIRE\*

### PURPOSE AND INSTRUCTIONS

Because no one knows the job as well as the person doing it, we are asking you to complete this form. The purpose is to obtain current information on your job based on a review of job duties and responsibilities. We are not asking you about your job performance; only what your job requires you to do.

### EMPLOYEE DATA (PLEASE PRINT):

Your Name: \_\_\_\_\_ Today's date \_\_\_\_\_

Employee ID: \_\_\_\_\_

Location/Department: \_\_\_\_\_

Your Job Title: \_\_\_\_\_ Job Code: \_\_\_\_\_

How long have you been in your current position: \_\_\_\_\_

Work Telephone Number: \_\_\_\_\_

Supervisor's Name: \_\_\_\_\_ Supervisor's Title: \_\_\_\_\_

### SUMMARY OF DUTIES/RESPONSIBILITIES

Give a brief description of the main function/purpose of your job. This statement should be a brief summary of the responsibilities listed in the next section.

---

---

---

### Listing of Job Duties

What do you do on your job? Please list your job's specific duties/responsibilities in the space below. In doing so:

Please list the most important duties/responsibilities first. Write a separate statement for each duty/responsibility.

At the end of each statement please indicate the approximate percent of your workday (25%, 7%, etc.) you spend on that duty.

Please place an asterisk (\*) next to the duties that you consider to be absolutely essential to this job.

---

---

---

---

---

(Add additional duties as necessary)

### Minimum Level of Education (or Equivalent Experience) This Job Requires

What is the minimum level of education necessary to perform your job? Select only one please:

1. Elementary education.
2. Some high school.
3. A high school diploma or equivalent (G.E.D.)
4. A formal vocational training program (approximately one year), an apprenticeship, or some formal college education.
5. An Associate's degree (AA, AS)
6. A bachelor's degree (BA, BS)
7. A Master's degree (MA, MS, MBA, MPA) .
8. A doctorate degree (Ph.D., MD, JD, EED).
9. Are you required to be licensed or certified to perform your work?

Yes  No List type \_\_\_\_\_

### Required Training on Job

What is the level of on-the-job or classroom training someone requires to do your job?

Please select one choice below:

1. No additional training required.
2. A day or two.
3. A week
4. A month
5. Several months
6. One year
7. Two years or more

### SUPERVISORY RESPONSIBILITIES

Do you supervise others as part of your job? If so please briefly describe the nature of your supervisory responsibilities.

### PHYSICAL JOB DEMANDS

Please briefly describe this job's main physical demands. For example, does it involve: Sitting? Walking? Standing? Lifting? Detailed repetitive motions? Climbing? Etc.

### Working Conditions: Environmental and Safety Job Demands

Please list this job's working conditions, such as: air-conditioned office work; outdoor or indoor extreme heat or cold; wet; noise; job hazards; working in elevated conditions; etc.

### EMPLOYEE COMMENTS

Is there any other information that would be important in understanding your job? If so, please give us your comments below.

### SUPERVISOR'S REVIEW

Based on your understanding of the job as it currently exists, please review the employee's response and provide your own comments in the space below. **Please do not change the employee's responses.**

## ***La fase preliminare : raccolta delle informazioni***



### ***Osservazione***

Utile quando il lavoro è fatto di azioni fisiche osservabili (ad es.: addetti alla catena di montaggio).

Non appropriata in caso di lavoro prevalentemente mentale.



Talvolta si ricorre ad osservazione diretta + colloquio.

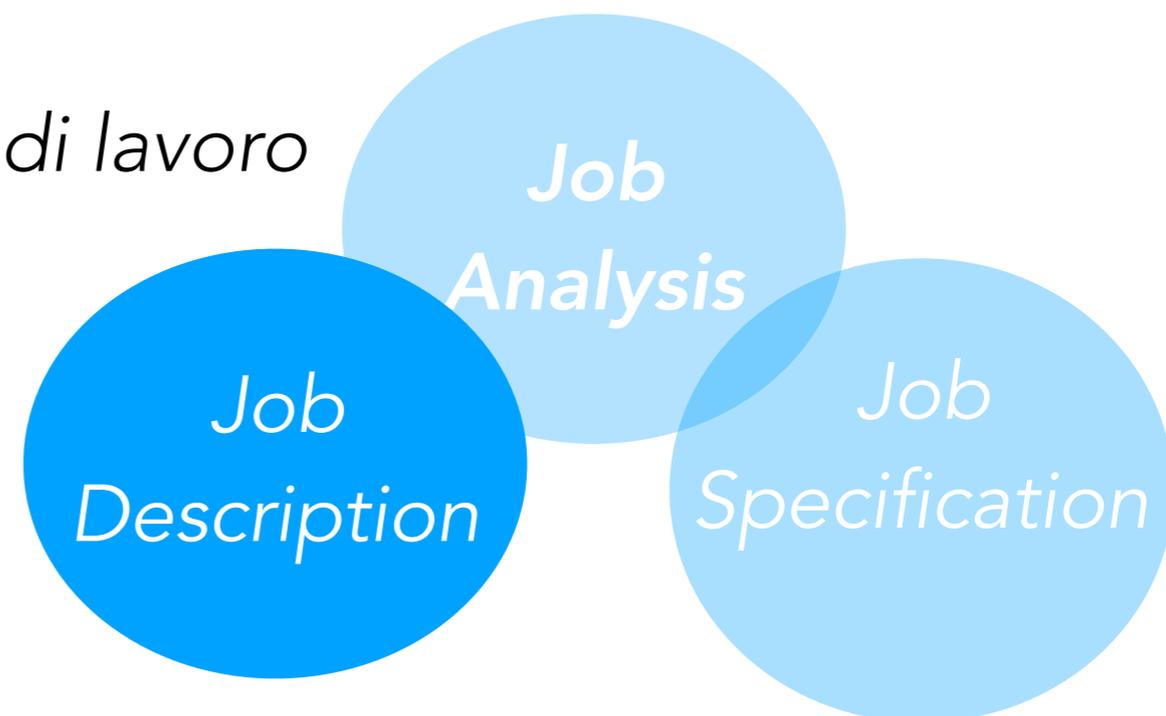


## ***Job Description***

Dopo aver raccolto le informazioni, si procede a completare il primo step della Job Analysis.

Nella Job Description solitamente troviamo sezioni riguardanti:

- 1) *Identificazione della posizione*
- 2) *Scopo della posizione*
- 3) *Relazioni*
- 4) *Attività, responsabilità e compiti*
- 5) *Standard prestazionali e condizioni di lavoro*



<b>JOB TITLE:</b> Telesales Representative	<b>JOB CODE:</b> 100001
<b>RECOMMENDED SALARY GRADE:</b>	<b>EXEMPT/NONEXEMPT STATUS:</b> Nonexempt
<b>JOB FAMILY:</b> Sales	<b>EEOC:</b> Sales Workers
<b>DIVISION:</b> Higher Education	<b>REPORTS TO:</b> District Sales Manager
<b>DEPARTMENT:</b> In-House Sales	<b>LOCATION:</b> Boston
	<b>DATE:</b> April 2013

**SUMMARY** (Write a brief summary of job.)

The person in this position is responsible for selling college textbooks, software, and multimedia products to professors, via incoming and outgoing telephone calls, and to carry out selling strategies to meet sales goals in assigned territories of smaller colleges and universities. In addition, the individual in this position will be responsible for generating a designated amount of editorial leads and communicating to the publishing groups product feedback and market trends observed in the assigned territory.

**SCOPE AND IMPACT OF JOB**

Dollar responsibilities (budget and/or revenue)

The person in this position is responsible for generating approximately \$2 million in revenue, for meeting operating expense budget of approximately \$4000, and a sampling budget of approximately 10,000 units.

Supervisory responsibilities (direct and indirect)

None

Other

**REQUIRED KNOWLEDGE AND EXPERIENCE** (Knowledge and experience necessary to do job)

Related work experience

Prior sales or publishing experience preferred. One year of company experience in a customer service or marketing function with broad knowledge of company products and services is desirable.

Formal education or equivalent

Bachelor's degree with strong academic performance or work equivalent experience.

Skills

Must have strong organizational and persuasive skills. Must have excellent verbal and written communications skills and must be PC proficient.

Other

Limited travel required (approx 5%)

**PRIMARY RESPONSIBILITIES** (List in order of importance and list amount of time spent on task.)

Driving Sales (60%)

- Achieve quantitative sales goal for assigned territory of smaller colleges and universities.
- Determine sales priorities and strategies for territory and develop a plan for implementing those strategies.
- Conduct 15–20 professor interviews per day during the academic sales year that accomplishes those priorities.
- Conduct product presentations (including texts, software, and Web site); effectively articulate author's central vision of key titles; conduct sales interviews using the PSS model; conduct walk-through of books and technology.
- Employ telephone selling techniques and strategies.
- Sample products to appropriate faculty, making strategic use of assigned sampling budgets.
- Close class test adoptions for first edition products.
- Negotiate custom publishing and special packaging agreements within company guidelines.
- Initiate and conduct in-person faculty presentations and selling trips as appropriate to maximize sales with the strategic use of travel budget. Also use internal resources to support the territory sales goals.
- Plan and execute in-territory special selling events and book-fairs.
- Develop and implement in-territory promotional campaigns and targeted email campaigns.

Publishing (editorial/marketing) 25%

- Report, track, and sign editorial projects.
- Gather and communicate significant market feedback and information to publishing groups.

Territory Management 15%

- Track and report all pending and closed business in assigned database.
- Maintain records of customer sales interviews and adoption situations in assigned database.
- Manage operating budget strategically.
- Submit territory itineraries, sales plans, and sales forecasts as assigned.
- Provide superior customer service and maintain professional bookstore relations in assigned territory.

Decision-Making Responsibilities for This Position:

Determine the strategic use of assigned sampling budget to most effectively generate sales revenue to exceed sales goals.

Determine the priority of customer and account contacts to achieve maximum sales potential.

Determine where in-person presentations and special selling events would be most effective to generate the most sales.

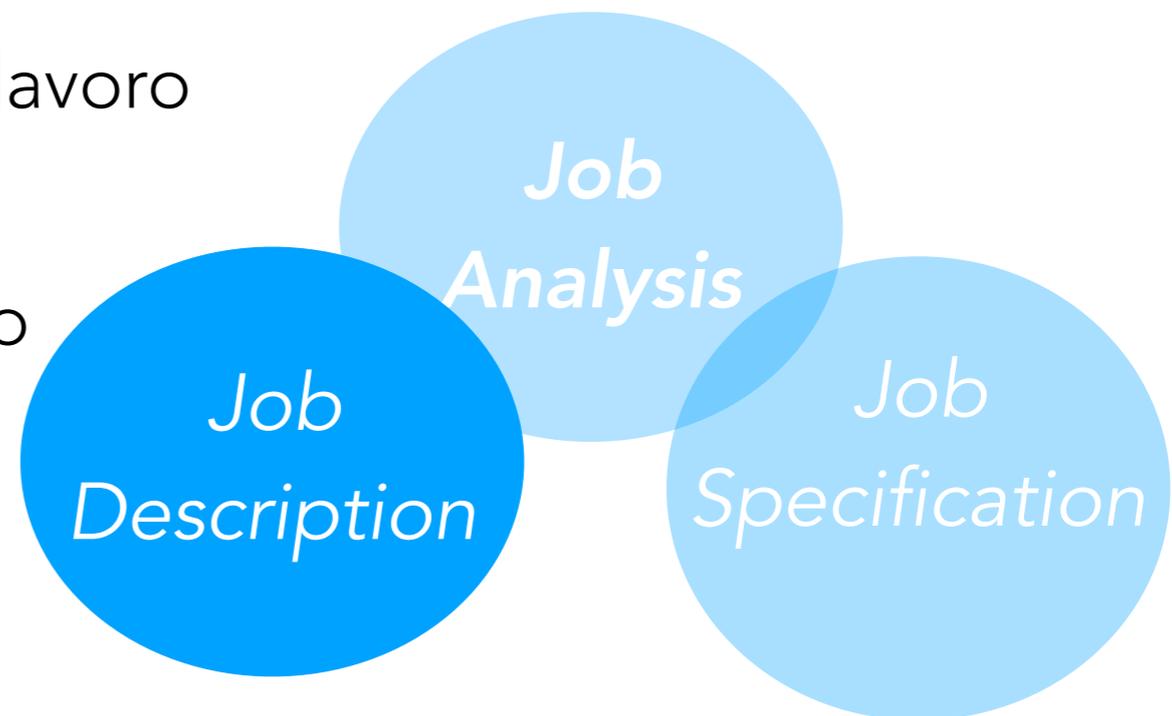
Submitted By: Jim Smith, District Sales Manager	Date: April 10, 2013
Approval:	Date:
Human Resources:	Date:
Corporate Compensation:	Date:

*Esempio di Job Description.*

## **Job Description**

### 1) *Identificazione della posizione*

- **Titolo:** il nome della posizione (ad es.: "addetto al controllo dell'inventario").
- **Data:** la data in cui il mansionario è stato approvato.
- **Nome supervisore:** il nome del diretto superiore
- **Collocazione:** il luogo del posto di lavoro (edificio/divisione/reparto)
- **Retribuzione:** informazioni sul livello salariale.



## Job Description

### 2) Scopo della posizione

Indicazione delle attività principali (ad es.:

- riceve ed ordina tutta la corrispondenza in entrata).

### 3) Relazioni

Vengono descritte tutte le relazioni che un

- certo dipendente ha con altri soggetti all'interno ed all'esterno dell'organizzazione

Ad es.: HR manager

RISPONDE A: vicepresidente

SUPERVISIONA: impiegati delle Risorse Umane

LAVORA CON: i manager di reparto

RELAZIONI ESTERNE: agenzie di collocamento;  
rappresentanti sindacali

Job

## ***Job Description***

### 4) *Attività, responsabilità e compiti*

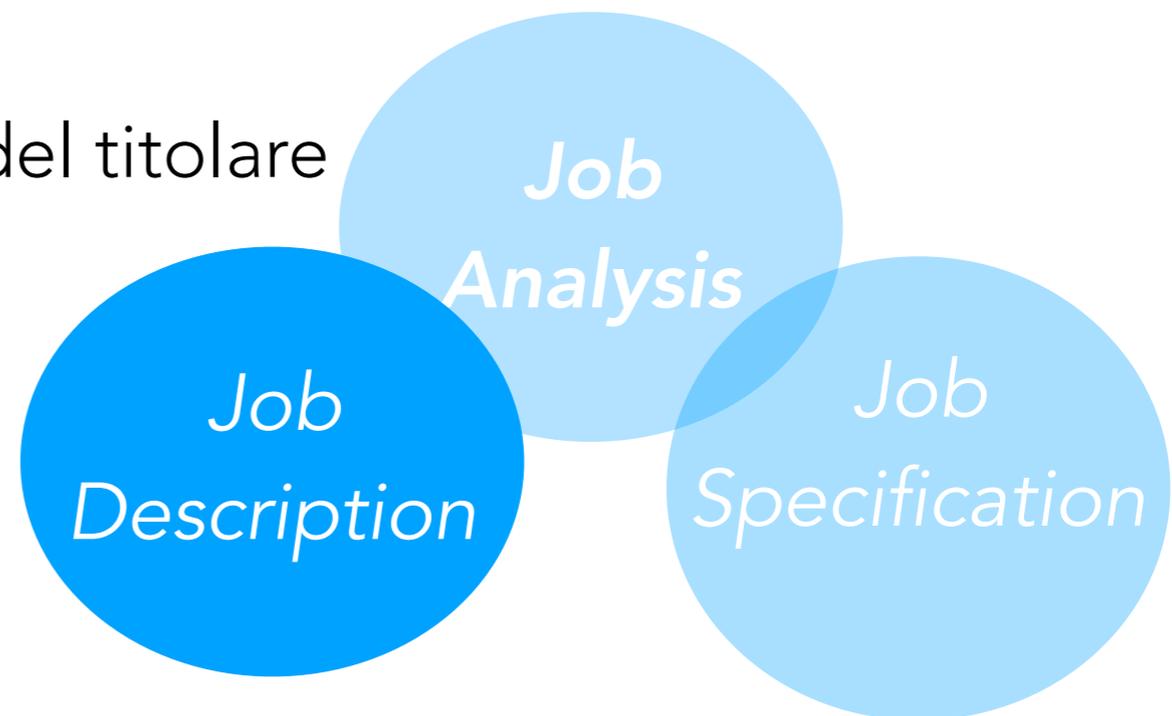
È la sezione più importante della JD;  
I compiti principali andrebbero descritti separatamente.



Ad es.: "gestione contabilità fornitori",  
"riparazione apparecchiature della linea di produzione".



Indicazione dei limiti di azione del titolare della posizione.



## **Job Description**

### 5) *Standard prestazionali e condizioni di lavoro*

Vengono indicati i risultati che

→ l'organizzazione si aspetta vengano raggiunti dal titolare della posizione.

Nel compilare questa sezione vengono utilizzate spesso espressioni del tipo:

→ > *"il compito sarà ritenuto completato in maniera totalmente soddisfacente quando ...."*

Ad es.: Compito: gestione accurata della contabilità fornitori

1\_ Registrare tutte le fatture nello stesso giorno in cui vengono ricevute.

2\_ Non commettere, mediamente, più di tre errori di registrazione al mese.

Job

## ***Job Specification***

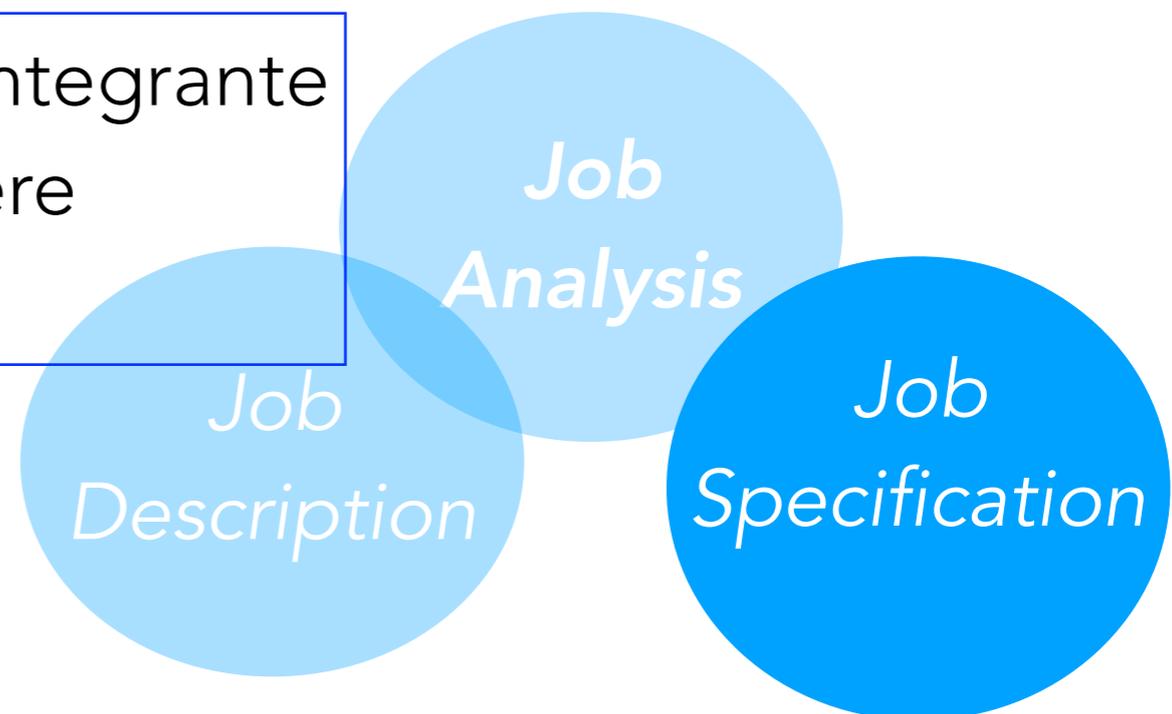
In questa parte della *Job Analysis* si cerca di rispondere a domande del tipo:

*"Quali requisiti deve possedere un candidato per poter ricoprire la posizione descritta?"*



Identificazione del tipo di persona da reclutare.

La *Job Specification* può essere parte integrante della *Job Description*, oppure può essere redatta in un documento a parte.



## ***Job Specification***

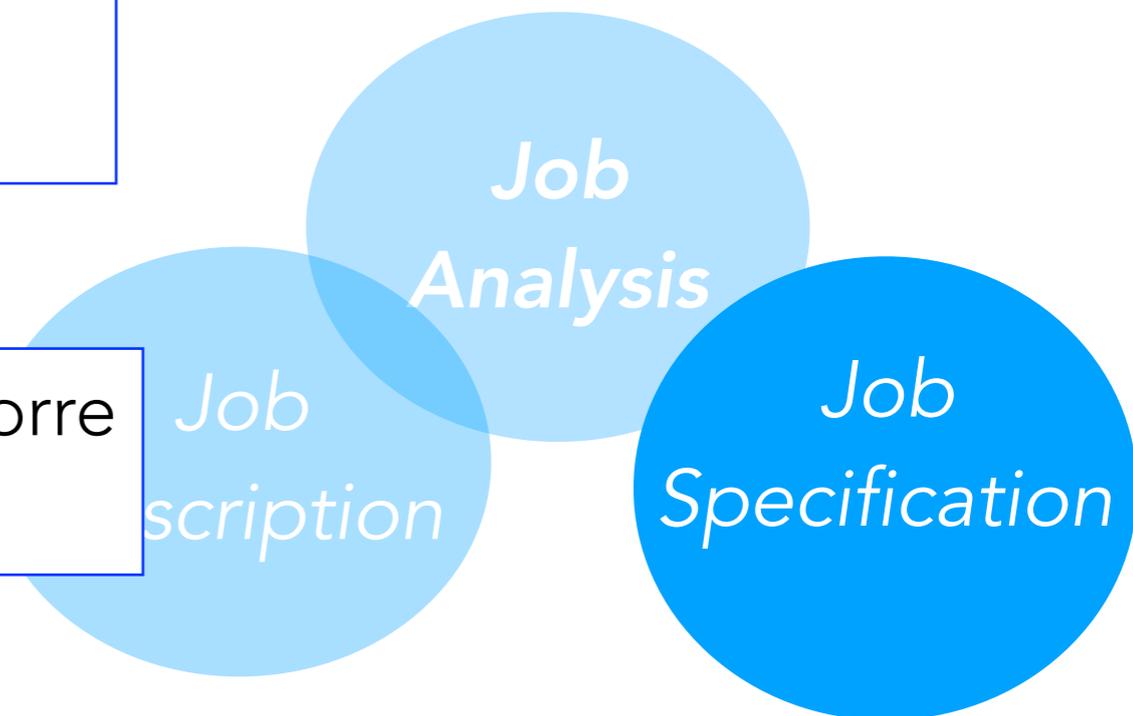
I requisiti personali possono essere identificati ricorrendo a due approcci:

1) Approccio soggettivo

2) Approccio statistico

Sono gli HR manager e i supervisor ad identificare i requisiti. La selezione di tali requisiti, in questo caso, si basa sulle convinzioni personali (*soggettive*, appunto).

Ai fini dell'identificazione dei requisiti si ricorre a calcoli statistici.



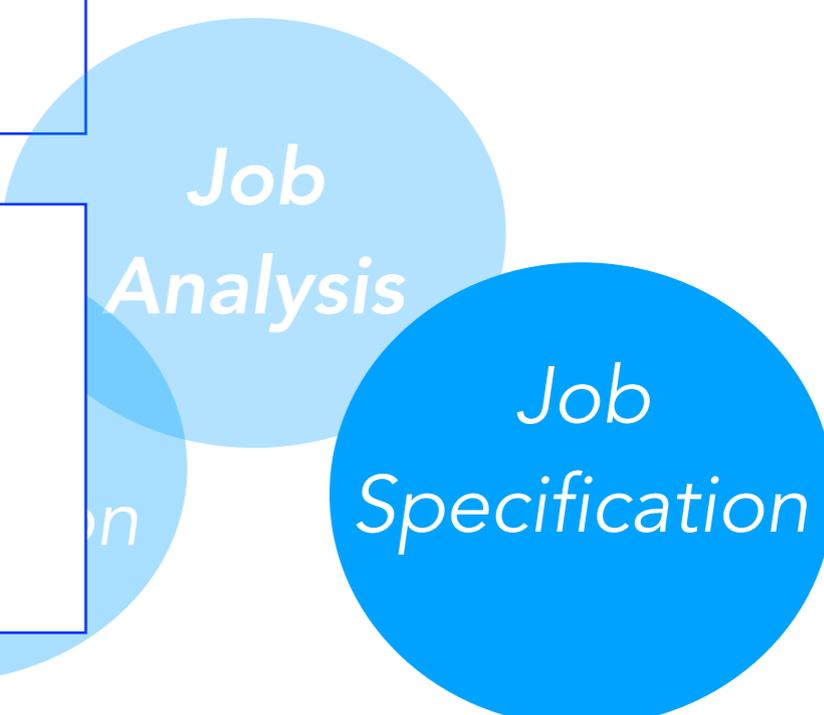
## *Job Specification*

### *1\_ Determinazione dei requisiti attraverso l'“approccio soggettivo”*

Dopo aver analizzato le posizioni, si ipotizzano i tratti personali necessari, attraverso un processo deduttivo.

I requisiti selezionati rispecchiano le convinzioni dei responsabili HR.

Al di là della specifica posizione, è sempre consigliabile tenere comunque presente l'importanza dei requisiti validi per tutte le posizioni (ad es.: disciplina, industriosità, ...).



*Job  
Analysis*

*Job  
Specification*

## ***Job Specification***

### ***2\_ Determinazione dei requisiti attraverso l'“approccio statistico”***

Si tratta di un metodo che consiste nel determinare la relazione tra:

- > un certo *predittore* (tratto personale [intelligenza, altezza, ecc ...])
- > un certo *indicatore* di efficacia

Per adottare questo metodo, è necessario:

- 1) analizzare la posizione e decidere come misurare le prestazioni
- 2) selezionare i tratti personali ritenuti “predittivi” di una certa prestazione (ad es.: manualità)
- 3) appurare la presenza dei tratti selezionati nei candidati
- 4) misurare le successive prestazioni lavorative dei candidati
- 5) analizzare statisticamente la relazione tra *tratto* e *prestazione*

**OBIETTIVO FINALE:** comprendere se il tratto può predire la prestazione.

# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

La *programmazione della forza lavoro* è un processo attraverso il quale l'organizzazione decide

- > *quali* posizioni dovranno essere occupate
- > *in che modo* le posizioni saranno occupate



Prima di prendere decisioni in tal senso, il management deve considerare preliminarmente alcune questioni:

- la domanda di un certo prodotto/servizio
- il volume di produzione necessario a soddisfare la domanda
- il turnover previsto
- le risorse finanziarie
- ....

***Stima del fabbisogno di personale***



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

## *Stima del fabbisogno di personale*

### *3 strumenti*

1) **Analisi dei trend:** si osserva come sono variati i livelli occupazionali dell'azienda negli ultimi anni. (ad es: num. dipendenti alla fine di ogni anno, negli ultimi 5 anni, in specifici sottogruppi [vendite, amministrazione, ...])

2) **Analisi dei rapporti:** le previsioni si basano sull'analisi dei dati storici riguardanti il rapporto tra

- > un certo valore (ad es.: volume di vendite)
- > il num. dei dipendenti (ad es.: addetti alle vendite)

Es.: un venditore genera € 500.000 di vendite. Se il rapporto fatturato/venditori è costante e l'azienda desidera un aumento delle vendite di 3 milioni €, allora occorrerà assumere 6 nuovi venditori.



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

## *Stima del fabbisogno di personale*

### *3 strumenti*

3) **Grafico a dispersione**: mostra graficamente la relazione tra due variabili (ad es.: vendite/livello di occupazione).

Es.: un ospedale da 500 posti letto desidera espandersi fino a 1.200 posti letto, nei prossimi 5 anni. Quanti infermieri deve assumere il direttore HR?

Si analizza la situazione di altri ospedali e si studia, in particolare, il rapporto posti letto/infermieri. Dopodiché, lo si rappresenta graficamente.

Sulla base dell'andamento del rapporto di correlazione tra le due variabili, si sarà in grado di stabilire quanti infermieri saranno necessari per 1.200 posti letto.



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

Dopo aver stimato il **fabbisogno di personale**, il responsabile HR deve cercare di capire l'entità dell'offerta di candidati *interni* ed *esterni*.



## ***Stima della disponibilità di candidati***

Generalmente, in vista di attività di **reclutamento**, si procede allo screening dei candidati interni.

> quali dipendenti sono *qualificati* per ricoprire le posizioni previste?

> quali dipendenti possono ricoprire le posizioni previste, dopo aver ricevuto adeguata *formazione*?



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

## ***Stima della disponibilità di candidati interni***

Per procedere a tale stima, occorre che siano state precedentemente raccolte informazioni circa le competenze dei dipendenti.



Si rappresentano, schematicamente, ipotesi di promozioni e rimpiazzi per le diverse posizioni organizzative.

- > ***moduli di riepilogo*** delle competenze e della formazione (compilati manualmente)
- > ***tavole di rimpiazzo***



## Ricerca di personale interno

### Figure di front end e commerciali UP – Figure di customer care CC - TSC (Rif. MP 2016)

Nell'ottica di consentire nuove opportunità professionali e valorizzare esperienze ed interessi personali cerchiamo risorse da inserire in ruoli di front end, commerciali e di customer care presso gli Uffici Postali, i TSC e i Contact Center dell'intero territorio nazionale.

#### Le attività

- Svolgere attività di promozione e vendita di prodotti/servizi di competenza
- Svolgere le operazioni relative ai servizi/prodotti, nel rispetto degli standard di servizio/procedurali definiti
- Svolgere attività di assistenza e gestione del cliente in ottica di fidelizzazione e sviluppo
- Curare il proprio aggiornamento professionale relativo ai nuovi prodotti e procedure, utile all'espletamento ottimale della propria attività

#### I requisiti

- Appartenenza a strutture/ruoli aziendali del Gruppo Poste afferenti alle aree comunicazione, relazioni esterne e istituzionali, sicurezza, pianificazione, amministrazione finanza e controllo, risorse umane, immobiliare, legale, societario, affari regolamentari, acquisti, audit, marketing, sistemi informativi e qualità.
- Inquadramento attuale: non superiore al livello B
- Titolo di studio preferenziale: diploma/laurea

#### Le conoscenze tecniche

- Conoscenza del business di Poste Italiane
- Conoscenza di base dei prodotti/servizi commercializzati da Poste Italiane
- Nozioni di base delle principali normative e procedure commerciali

#### La sede di lavoro

Sedi nazionali individuate in base alla richiesta e delle disponibilità aziendali

Il candidato potrà indicare espressamente le province di preferenza nella "lettera di presentazione" allegata alla domanda di adesione.

Se sei dipendente del Gruppo Poste Italiane ed accedi alla intranet aziendale:

- collegati al servizio Job Posting da postazione al percorso *PosteperNoi - PosteperTe - Lavorare in Azienda - Job Posting*
- collegati al servizio Job Posting da web ([postepernoi.poste.it](http://postepernoi.poste.it)) al percorso *PosteperNoi - Lavorare in Azienda - Job Posting*

Se sei dipendente di Società del Gruppo Poste Italiane e non accedi al Servizio JobPosting del portale aziendale, invia il modulo di adesione allegato unitamente al CV al seguente numero di fax 06/98683031 oppure alla casella di posta elettronica [jobposting@posteitaliane.it](mailto:jobposting@posteitaliane.it)

Verrai contattato solo se le tue caratteristiche sono in linea con il profilo ricercato.

I dipendenti in possesso dei requisiti previsti accederanno ad un percorso di selezione finalizzato a rilevare e valutare esperienze professionali pregresse, competenze e motivazione al nuovo ruolo.

Hai tempo fino al 16 marzo 2016

Risorse Umane, Organizzazione e Servizi  
2 marzo 2016



comunicazione interna

**Gruppo Posteitaliane**

# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO

## *Stima della disponibilità di candidati esterni*

Può accadere che il numero di candidati interni non sia sufficiente a coprire le posizioni emergenti. In questo caso, i responsabili HR si rivolgeranno al mercato esterno del lavoro.

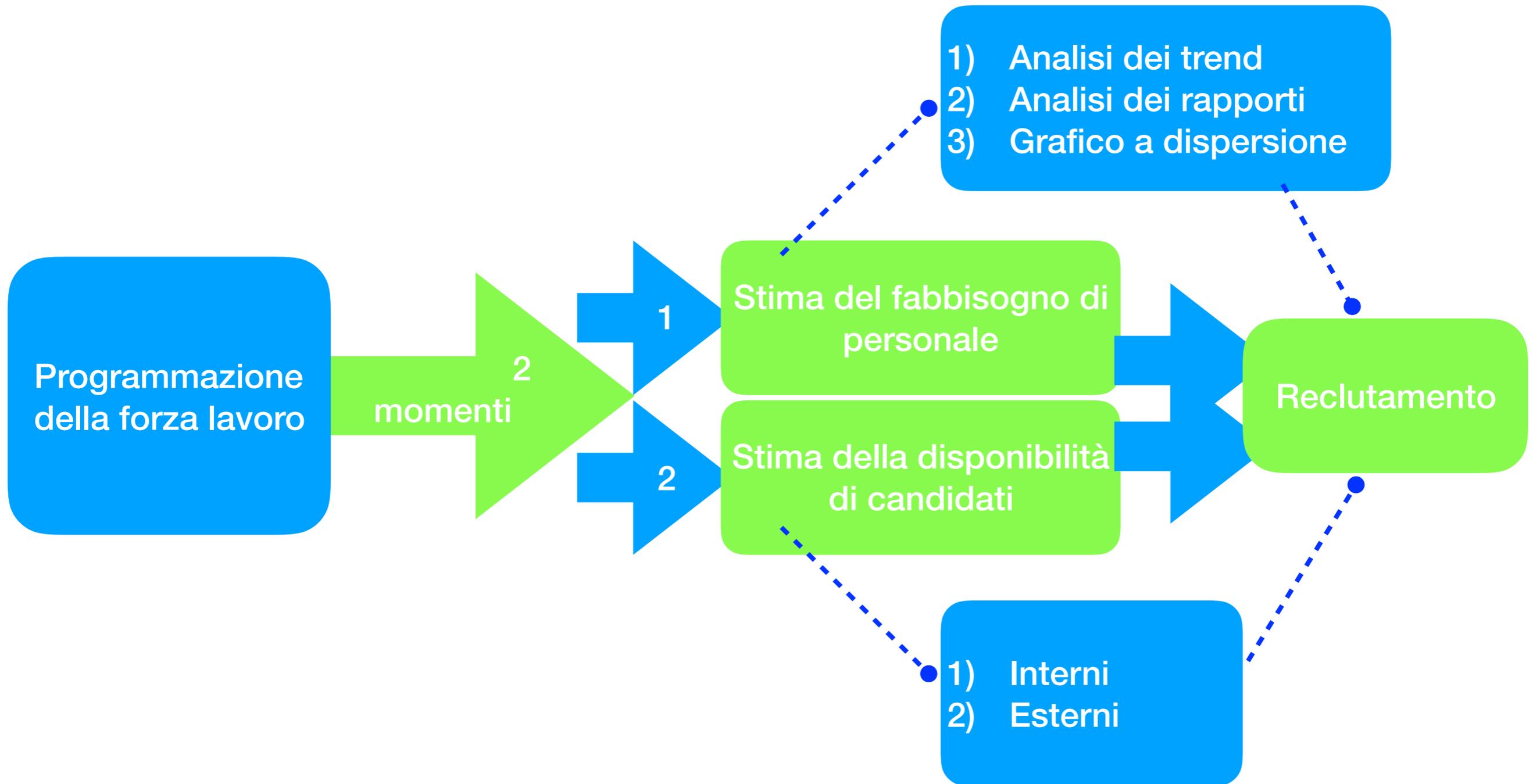
La stima della disponibilità di candidati esterni dipende, in larga misura, dal modo in cui i manager riescono a percepire i cambiamenti in atto nell'ambiente interno ed esterno.



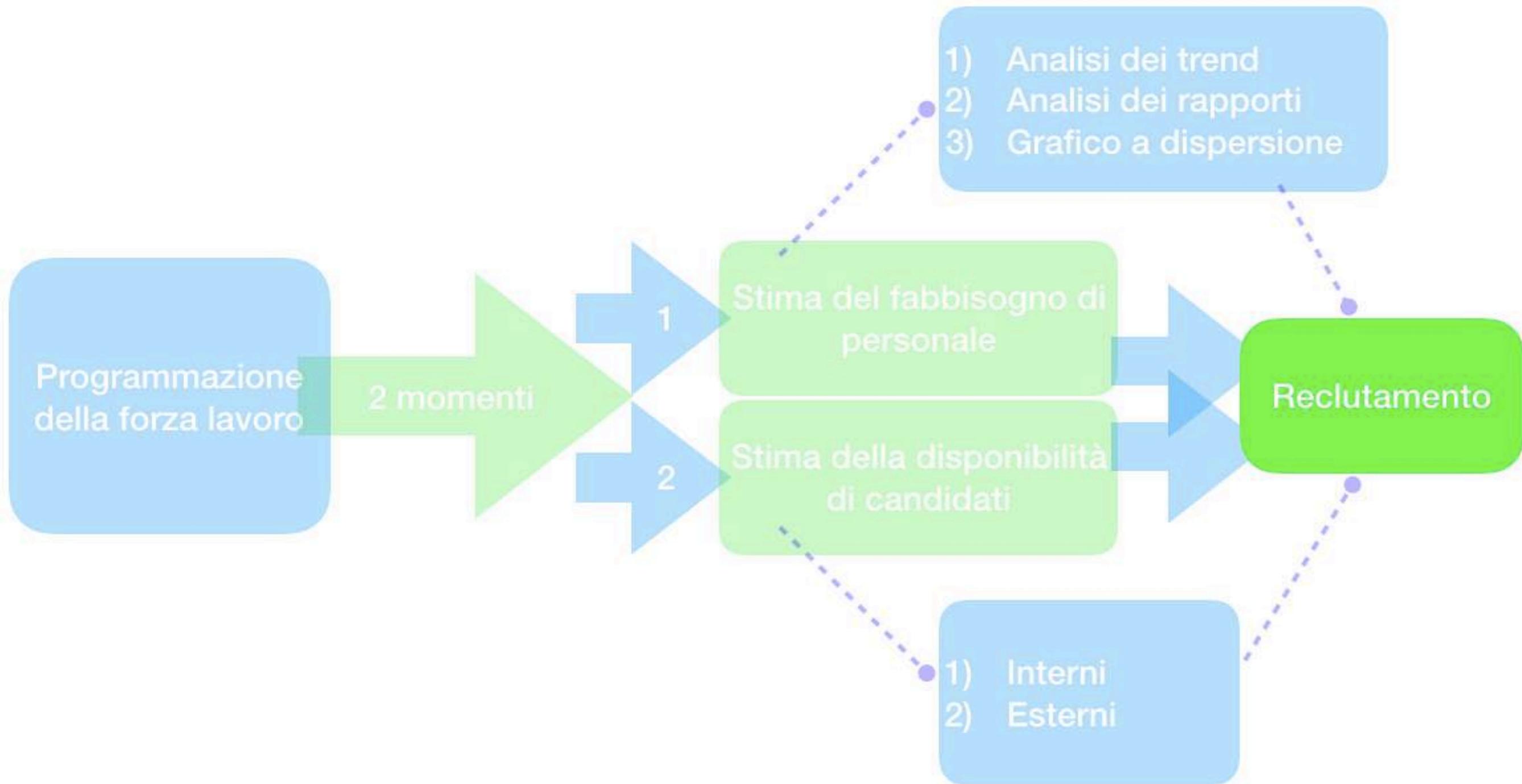
- > tasso di disoccupazione
- > contenuto tecnologico delle mansioni
- > necessità di competenze trasversali
- > ....



# PROGRAMMAZIONE DELLA FORZA LAVORO



## II RECLUTAMENTO



# IL RECLUTAMENTO

A fronte di nuove posizioni aperte, il manager delle HR deve andare alla ricerca di candidati idonei.



**Reclutamento**

Oggi, uno dei problemi emergenti in questo ambito è la carenza di competenze specialistiche. La professionalità dei candidati, spesso, non tiene il passo con i cambiamenti tecnologici.

Soluzione: *Staff on demand o formazione?*



# IL RECLUTAMENTO

## Reclutamento

### Mercato interno

### Mercato esterno

#### Alcuni vantaggi:

- > migliore conoscenza del candidato
- > forte legame candidato-organizzazione
- > (probabile) minore esigenza di formazione

#### Alcuni strumenti:

- > *job posting* (notifiche ai dipendenti su posizioni aperte)
- > *inventari delle competenze*

#### Alcune necessità:

- > programmi formativi mirati
- > sviluppo piattaforme digitali interne per comunicazioni su posizioni aperte
- > cura delle aspirazioni dei dipendenti



# IL RECLUTAMENTO

## Reclutamento

### *Mercato interno*

### **Mercato esterno**

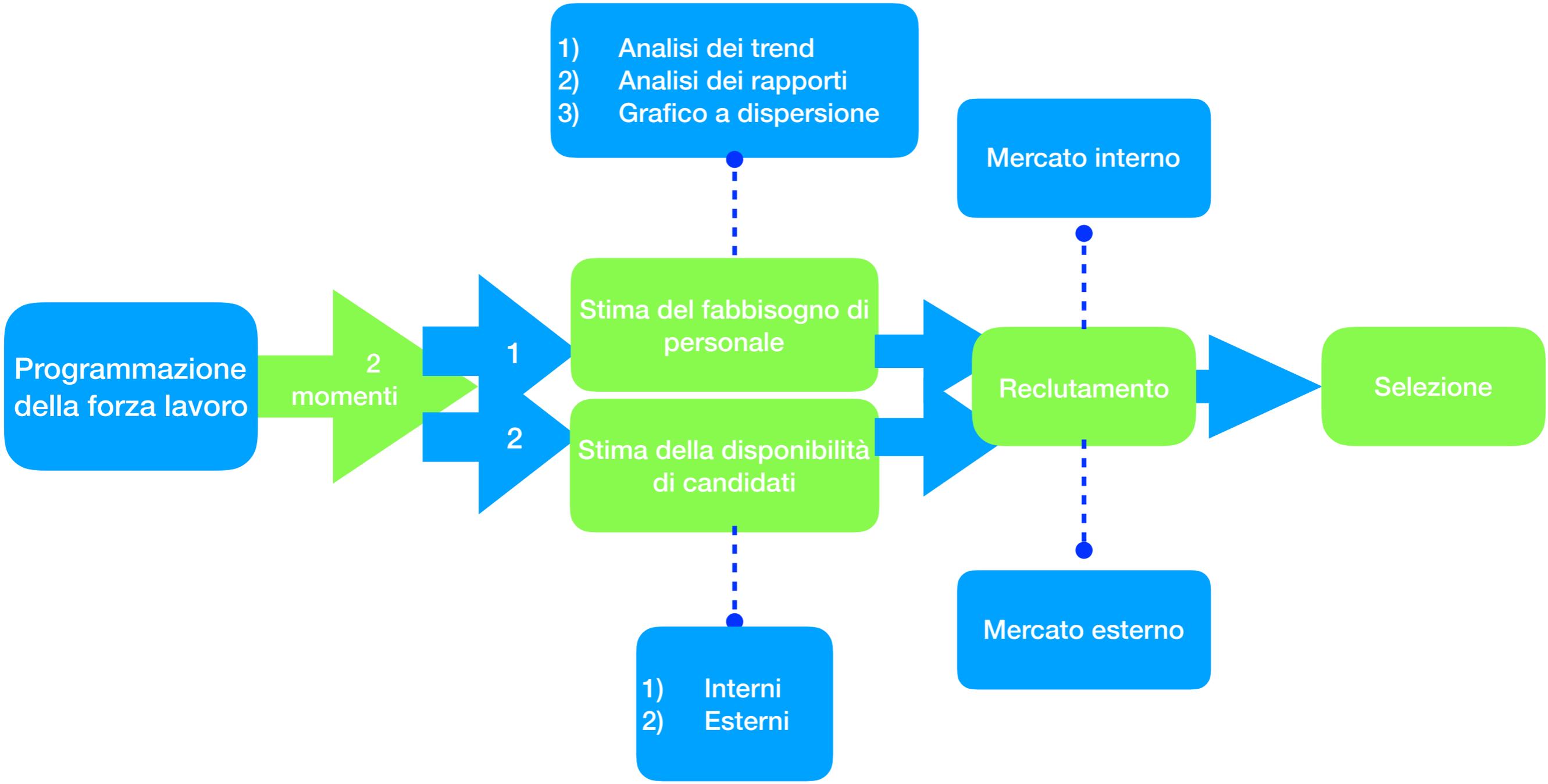
#### Alcune dinamiche rilevanti

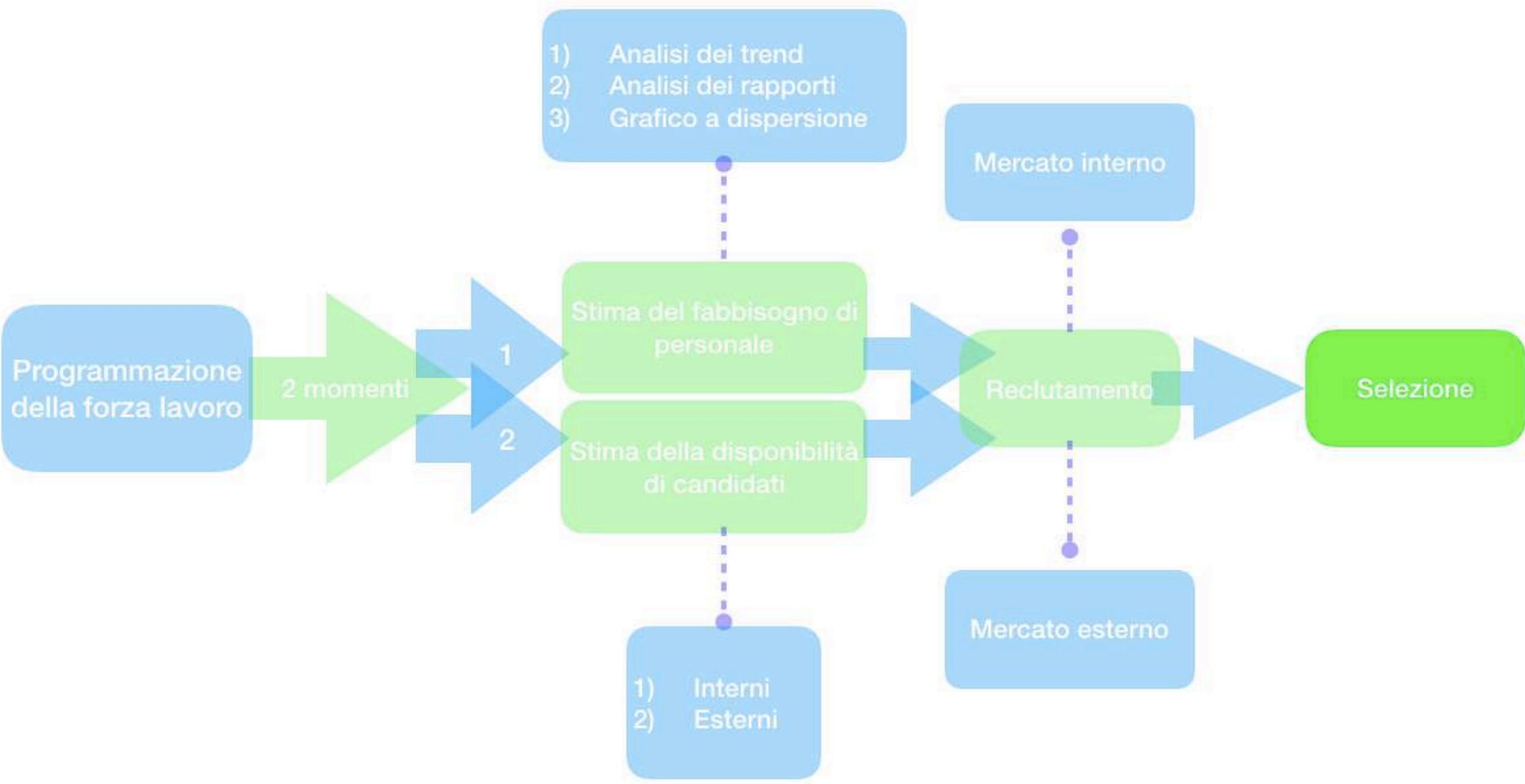
- 1) La costruzione dell'annuncio
- 2) I "cacciatori di teste"
- 3) Reclutamento nelle università
- 4) Moduli di candidatura

#### Alcuni strumenti:

- > sito web aziendale
- > piattaforme digitali
- > selezione automatizzata curricula
- > social media

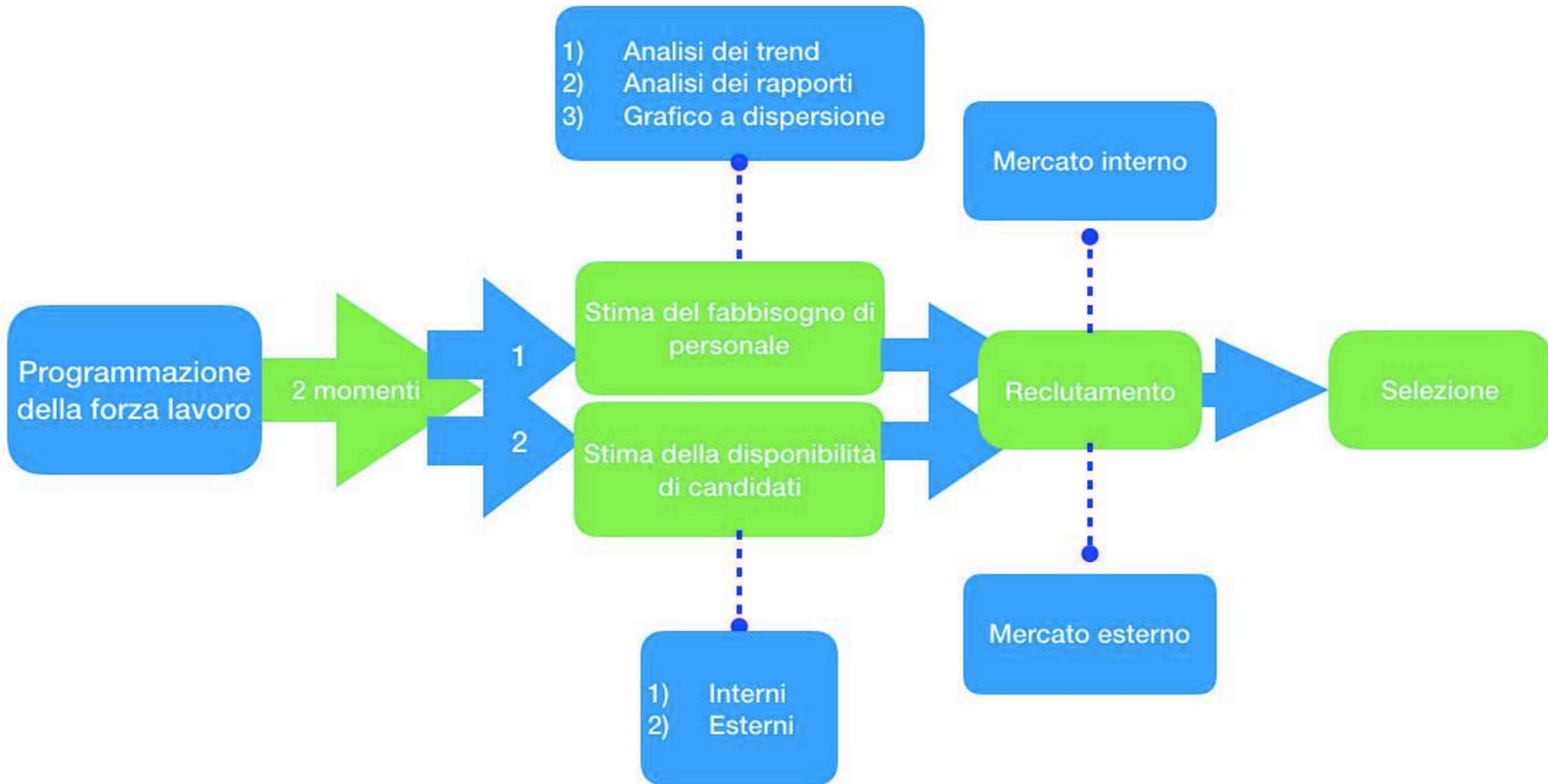




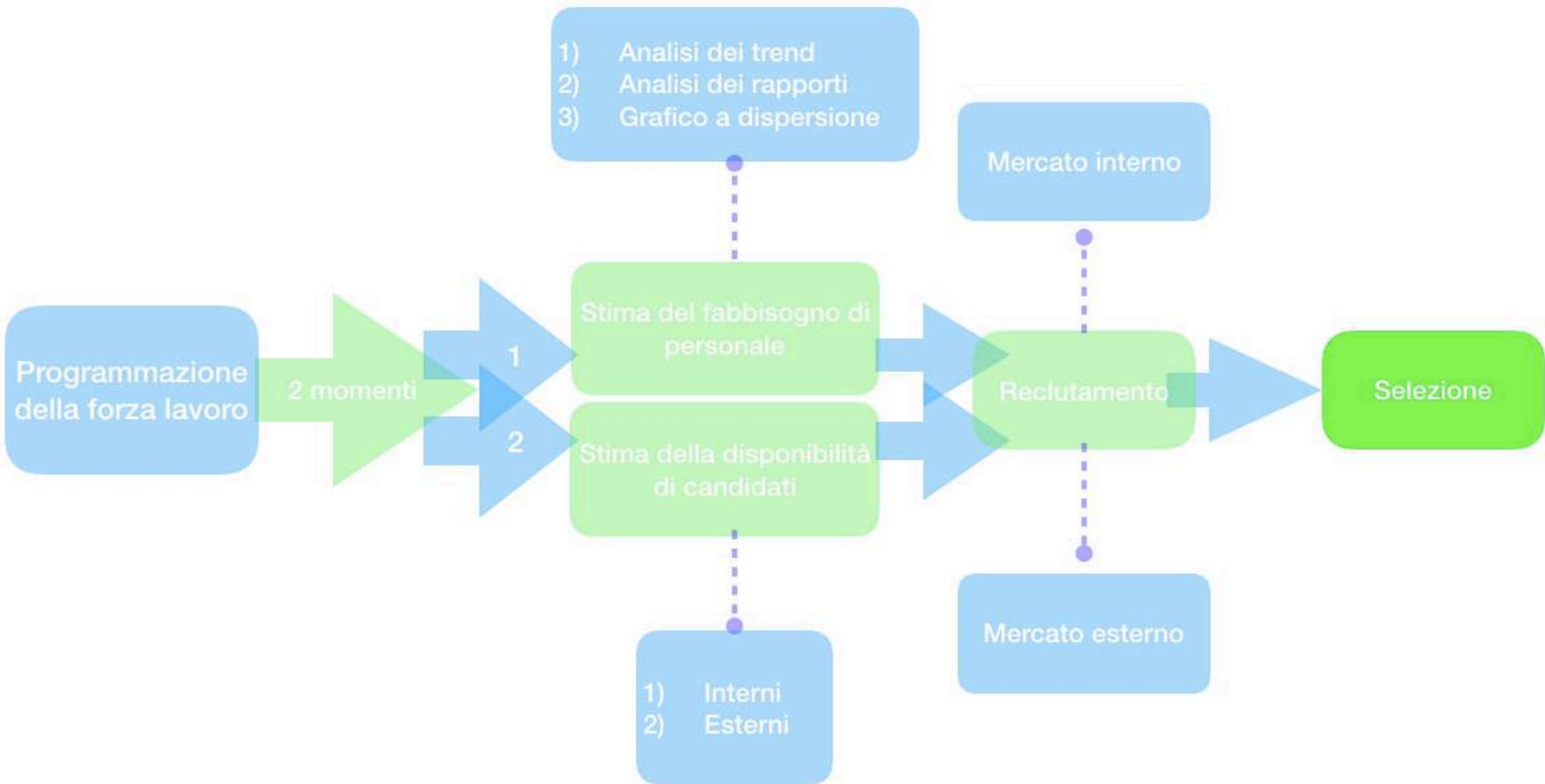


Le persone nell'organizzazione  
I processi: la selezione

# DOPO IL RECLUTAMENTO



# DOPO IL RECLUTAMENTO



# L'IMPORTANZA DELLA SELEZIONE

Reclutamento: ricercare candidati idonei a ricoprire una determinata posizione.

Selezione: scegliere, tra i candidati idonei, la persona che ricoprirà una determinata posizione.

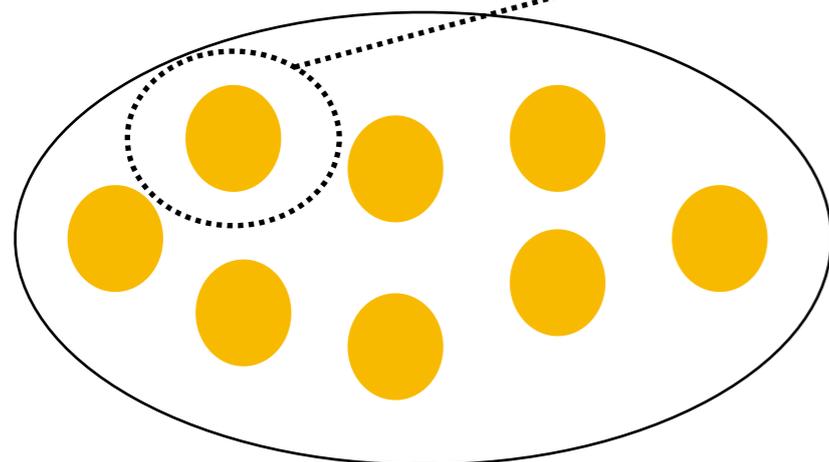
→ **strumenti**



- > test
- > colloqui
- > altro

→ **selezione**

→ **reclutamento**



candidati



# I TEST DI SELEZIONE

I test utilizzati ai fini della selezione del personale devono essere, prima di tutto, *affidabili*.

## ***Affidabilità del test***

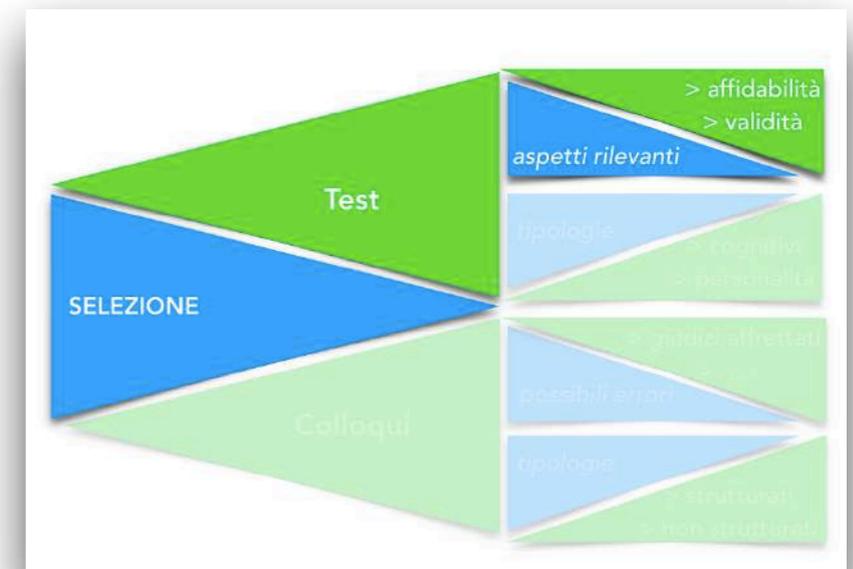


*I risultati che ottengo sono coerenti tra loro?*

In generale, un test è ***affidabile*** se, a seguito di una o più ripetizioni, i punteggi fatti registrare da un candidato restano tendenzialmente invariati.

## Metodi di ***misurazione dell'affidabilità***:

- > ***test-retest***: ripetere il test su uno stesso gruppo e valutare la variabilità dei risultati;
- > ***test equivalente***: somministrare un secondo test solo formalmente diverso da quello precedente.



# I TEST DI SELEZIONE

La misura dell'affidabilità, da sola, non è sufficiente.

Un test, infatti, deve essere anche *valido*.

***Validità del test***



*Il test misura ciò che deve essere misurato?*

In generale, un test è ***valido*** se ci consente di misurare ciò che, effettivamente, è nostro interesse misurare.

Nello specifico, un test di selezione è ***valido*** se ci consente di misurare gli aspetti personali rilevanti per occupare una determinata posizione.

# I TEST DI SELEZIONE

È possibile classificare i test in base all'oggetto della loro misurazione:

> *abilità cognitive*

> *risultati*

> *personalità*

> ...

Test cognitivi

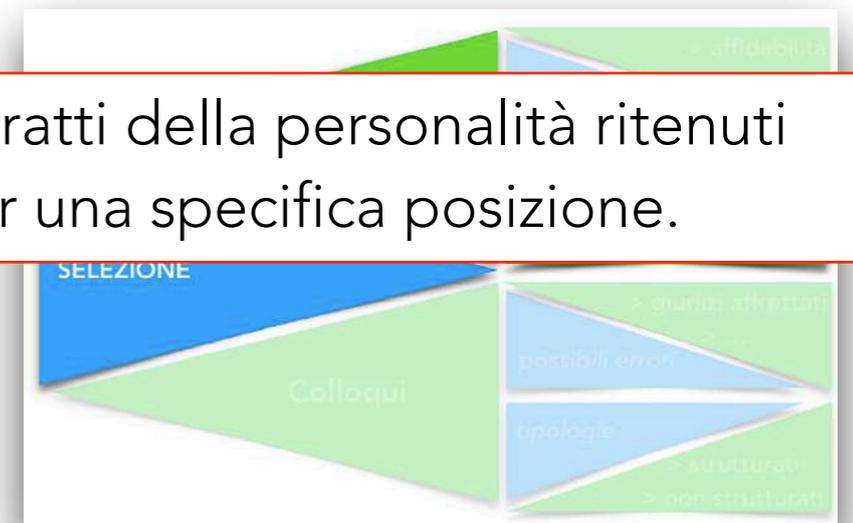
Test di rendimento

Test della personalità

Misurano le abilità intellettive (comprensione verbale, capacità di calcolo, memoria, ...) di un soggetto.

Misurano ciò che la persona ha imparato in termini di specifica abilità (conoscenza di una lingua, capacità di scrittura veloce al computer, ...)

Misurano alcuni tratti della personalità ritenuti indispensabili per una specifica posizione.



## Test cognitivi

I *test cognitivi* utilizzati ai fini della selezione puntano a misurare un ventaglio, più o meno ampio, di abilità intellettive:

- > ragionamento logico
- > utilizzo delle competenze linguistiche (scritto/parlato)
- > capacità di risolvere problemi di natura numerica
- > ...

### ***Wonderlic Personnel Test***

Uno dei test cognitivi più diffusi in ambito aziendale.

Una sorta di modalità rapida di calcolo del QI.

—> 50 domande

—> 12 minuti per rispondere

—> punteggio finale = numero di risposte esatte

—>> 20 punti = intelligenza media (QI = 100)

—>> 10 punti = persona istruita

## Test della personalità

Si tratta di test che misurano tratti basilari della personalità di un candidato (introversione, motivazione, ...). Il più delle volte la tecnica è quella "proiettiva": si mostrano immagini volutamente ambigue e/o scarsamente definite, in modo da capire che tipo di interpretazione viene fornita dal soggetto sottoposto al test.

> Assunto di base: la persona "proietterà" nell'immagine i propri sentimenti.

### **MAPS test (Make A Picture Story)**

Ideato dallo psicologo americano Edwin S. Shneidman e presentato per la prima volta nel 1947.

Al soggetto vengono forniti delle immagini "di sfondo" (strade, ponti, interni di un'abitazione, ...) e 67 sagome di animali ed esseri umani. Dopodiché, gli si chiede di inserire una o più sagome nei diversi "sfondi" e di raccontare una storia basata sul quadro risultante.

## Test della personalità

Vi sono altri test della personalità che usano un approccio diverso da quello "proiettivo".

### *Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)*

Ideato da Hathaway e McKinley, due professori dell'Università del Minnesota, il test MMPI venne pubblicato per la prima volta nel 1943. Nel corso degli anni è stato aggiornato e, ad oggi, sono state rese disponibili le versioni MMPI-2 (1989, rivisto ulteriormente nel 2003) e MMPI-2-RF [Restructured Form] (2008).

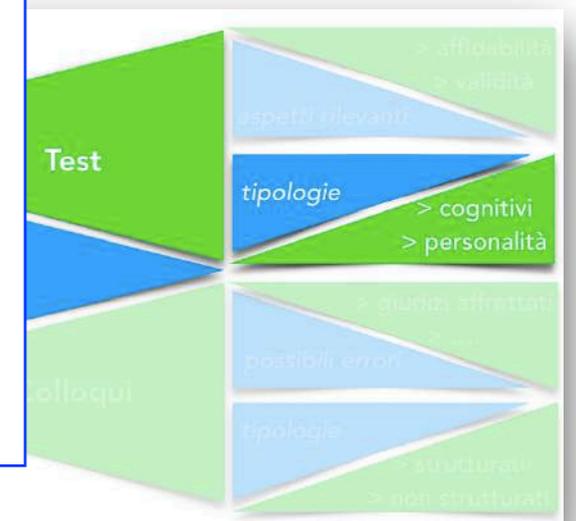
Aiuta a comprendere il profilo della personalità del candidato su diversi fronti, grazie ad appropriate scale cliniche:

SCALE DI BASE (dimensioni significative)

> Ipocondria, Depressione, Paranoia, ...

SCALE SUPPLEMENTARI

> Ansia, Alcolismo, Tossicodipendenza, Leadership, ....



# QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE M.M.P.I. - 2

COGNOME:.....  
 NOME:.....  
 NUMERO DI ARCHIVIO:.....  
 DATA:.....  
 NOME DELL'ESAMINATORE:.....

**Istruzioni:** il presente questionario è composto da varie frasi numerate. Legga ogni frase e decida – riferendosi alla Sua Persona – se la frase è vera o falsa. Segni le risposte direttamente su questo modulo. Se una frase – riferendosi alla Sua persona – è **vera o prevalentemente vera**, faccia una crocetta sulla casella segnata con **V**. Se la frase – sempre riferendosi alla Sua persona – è **falsa o generalmente non vera**, faccia una crocetta sulla casella segnata con **F**. Se la frase non può essere riferita alla Sua persona, o se riguarda qualcosa che non conosce, non faccia nessun segno. Tenti comunque di dare una risposta a ciascuna frase. Ricordi di dare la Sua opinione su di sé.

Nel segnare le risposte, faccia segni ben chiari e marcati. Se vuole cambiare risposta, faccia un circoletto su quella che desidera cancellare ed apponga la crocetta su quella scelta definitivamente.

**Si ricordi di rispondere, se possibile, ad ogni frase.**

1. Mi piacciono le riviste di meccanica	V	F
2. Ho un buon appetito	V	F
3. Mi sveglio fresco e riposato quasi tutte le mattine	V	F
4. Penso che mi piacerebbe lavorare come bibliotecario	V	F
5. Vengo facilmente svegliato dai rumori	V	F
6. Mio padre è una buona persona, o (se suo padre è morto) mio padre è stato una buona persona	V	F
7. Mi piace leggere gli articoli di cronaca nera	V	F
8. Di solito ho le mani e i piedi abbastanza caldi	V	F
9. La mia vita di ogni giorno è piena di cose che mi interessano	V	F
10. Sono capace di lavorare come lo sono sempre stato	V	F
11. Molto spesso mi sembra di avere un nodo alla gola	V	F
12. Sono soddisfatto della mia vita sessuale	V	F
13. Le persone dovrebbero cercare di capire i loro sogni, esserne guidate e trarne consiglio	V	F
14. Mi piacciono i racconti di spionaggio o polizieschi	V	F
15. Lavoro sotto una forte tensione nervosa	V	F
16. A volte penso a cose così cattive da non poterne parlare	V	F
17. Sono sicuro che la vita mi tratta male	V	F
18. Soffro di attacchi di nausea e di vomito	V	F

## Test della personalità

### *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*

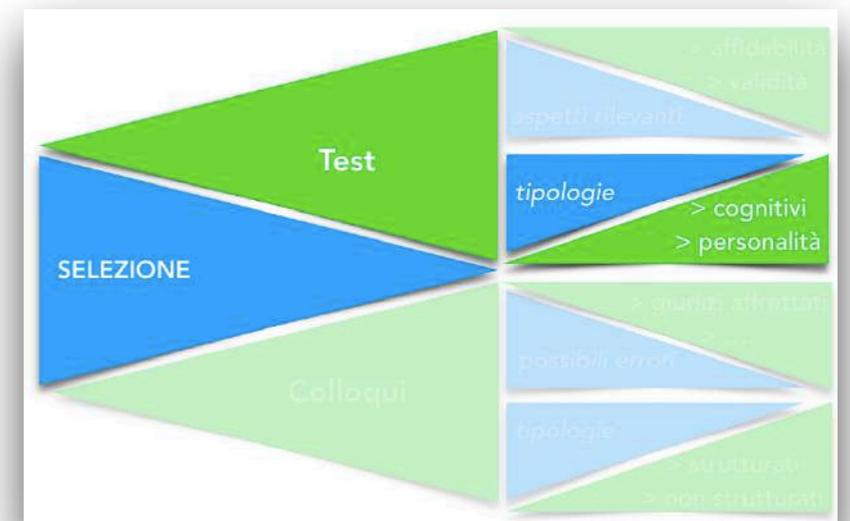
Uno dei test più usati al mondo per la valutazione della personalità. Attraverso questo metodo si cerca di comprendere in che modo un individuo vive e si rapporta al mondo.

Si chiede al candidato di rispondere come si sente o come si comporterebbe in determinate situazioni.

Al termine del test, si viene descritti in termini di:

- > *Estroverso/Introverso*
- > *Assennato/Intuitivo*
- > *Razionale/Emotivo*
- > *Giudicatore/Percettivo*

A seconda del modo in cui questi tratti si combinano, vengono identificati *16 tipi di personalità*.

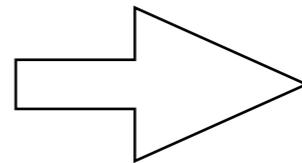


## Test di valutazione della situazione

Si tratta di test che evocano scenari concreti di vita lavorativa. Al candidato è chiesto di immaginarsi alle prese con una certa situazione. Dopodiché, vengono fornite più risposte possibili, corrispondenti ad altrettanti potenziali comportamenti. Il candidato deve scegliere la risposta che rispecchia maggiormente le sue intenzioni.

### SITUAZIONE:

Siete impiegati presso l'ufficio X. Un cliente vi chiede una certa informazione. Voi spiegate che non siete autorizzati a fornire tale informazione. Il cliente insiste. Voi cosa fate?



### CHE COSA FATE?

- 1) Telefonate al vostro superiore.
- 2) Chiamate la polizia.
- 3) Chiedete a un collega di sostituirvi.
- 4) ....



# I COLLOQUI DI SELEZIONE

Un'azienda potrebbe anche decidere di non affidarsi ad alcun test, ma è pressoché impossibile che la selezione non passi attraverso un colloquio.

NON STRUTTURATO:  
l'intervistatore pone domande in maniera libera, secondo le proprie valutazioni e le impressioni raccolte in tempo reale.

STRUTTURATO: l'intervistatore pone domande attenendosi ad uno schema prestabilito.

Procedura di selezione che si basa su domande rivolte al candidato *verbalmente*.

Fase di scambio di informazioni:

- *azienda* —> *candidato* (storia, cultura, struttura,...)
- *candidato* —> *azienda* (competenze, esperienze, ...)

*Errori.*

*Obiettivi e fasi.*

## Obiettivi

- > verificare la coerenza tra i *requisiti* del candidato e le *caratteristiche* della posizione
- > presentare la realtà organizzativa
  - > indicare le responsabilità legate alla posizione
  - > trasmettere l'immagine dell'organizzazione
  - > appurare la veridicità delle informazioni fornite dal candidato

## Fasi



- 1) *Apertura*
- 2) *Conduzione*
- 3) *Chiusura*
- 4) *Valutazione*

## Fasi

### 1\_Apertura

Il candidato viene accolto in un modo che non gli procuri disagio. L'intervistatore si presenta e dichiara il ruolo che ricopre nell'organizzazione.

### 2\_Conduzione

L'intervistatore confronta i contenuti del CV con le risposte che si sente dare dal candidato. È la fase della verifica dell'effettivo possesso delle competenze dichiarate. Le *domande* dovrebbero essere *aperte, chiare* e non dovrebbero contenere implicitamente la risposta. L'attenzione è rivolta anche alla postura e al modo di esprimersi del candidato.



# I COLLOQUI DI SELEZIONE

## Fasi

### 3\_Chiusura

È il momento in cui il selezionatore decide di interrompere il colloquio, perché ritiene il candidato non idoneo o perché, al contrario, ha raccolto sufficienti informazioni per le successive valutazioni. Se l'esito si prospetta positivo, vengono forniti ulteriori dettagli sulla posizione da ricoprire.



### 4\_Valutazione

Il selezionatore sintetizza in maniera esaustiva tutte le informazioni emerse durante il colloquio. Tale sintesi è particolarmente importante, se vi sono più selezionatori coinvolti.



**AZIENDA**

**DIREZIONE DEL PERSONALE**

SELEZIONE COMMESSE NEGOZI

Negoziò di: \_\_\_\_\_  
 Nominativo \_\_\_\_\_  
 Titolo di studio \_\_\_\_\_ Et \_\_\_\_\_  
 Indirizzo \_\_\_\_\_

Espressione	aperta sveglia	normale normale	chiusa..... ottusa.....
Facilit di parola	buona	normale	scadente.....
Prontezza	buona	normale	scarsa.....
Modo di esprimersi	chiaro conciso	normale normale	confuso..... prolisso.....
Difetti verbali		sì	no
Espressioni dialettali	molte	nessuna	poche.....
Qualit attitudinali	buone	normali	mediocri.....
Cura della persona	curata raffinata	normale media	sciatta..... volgare.....
Aspetto fisico	gradevole fine	scialbo normale	negativo..... vistoso.....
Presenza	buona	normale	scadente.....
Esperienza di vendita	buona	scarsa	nessuna.....
Personalit	intelligente aggressiva entusiasta modesta decisa calma simpatica educata	normale normale normale normale normale normale normale normale	mediocre..... timida..... apatica..... vanitosa..... incerta..... nervosa..... antipatica..... rozza.....

Giudizio complessivo:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Modello guida per la  
 valutazione del candidato.  
 Tratto da *Boldizzoni - Quaratino* (2014)

## Possibili errori

Molti intervistatori ritengono di essere infallibili, ma è stato ampiamente dimostrato che vi sono alcuni errori che è facile commettere quando si valuta un candidato attraverso un colloquio.

- 1) *Giudizi affrettati*
- 2) *Enfasi negativa*
- 3) *Conoscenza della posizione*
- 4) *Pressione all'assunzione*
- 5) *Effetto alone*
- 6) *Accondiscendenza*
- 7) *Proiezione*



## Possibili errori

### *1\_Giudizi affrettati*

Talvolta il selezionatore formula dei giudizi sul candidato, prima ancora che il colloquio inizi. Alcuni intervistatori esprimono giudizi basandosi sul CV o sui risultati di eventuali test preliminari. In altri casi, invece, il giudizio viene espresso semplicemente in base a come il candidato stringe la mano o sorride.

### *2\_Enfasi negativa*

Nei colloqui, in genere, viene maggiormente posta enfasi sulla negatività. In che senso?

- I) l'intervistatore va quasi sempre alla ricerca di informazioni negative;
- II) le informazioni negative influenzano il selezionatore più delle informazioni positive;
- III) è di gran lunga più probabile che un'impressione positiva si trasformi in negativa, piuttosto che il contrario.

# I COLLOQUI DI SELEZIONE

## Possibili errori

### *3\_Conoscenza della posizione*

Vi sono selezionatori che non conoscono bene la posizione per la quale stanno conducendo il colloquio. Ciò porta l'intervistatore a farsi un'idea sbagliata del candidato ideale.

### *4\_Pressione all'assunzione*

Alcuni selezionatori valutano positivamente dei candidati non adatti, solo perché l'organizzazione ha fretta di coprire delle posizioni vacanti.

### *5\_Effetto alone*

Il giudizio positivo o negativo dipende esclusivamente dall'effetto che una certa caratteristica del candidato produce sull'intervistatore.



## Possibili errori

### *6\_Accondiscendenza*

Il candidato potrebbe attivare degli atteggiamenti di finta remissività, ad esempio dichiarandosi d'accordo con le opinioni del selezionatore.

### *7\_Proiezione*

L'intervistatore esprime giudizi sulla base delle proprie idee e caratteristiche, valutando positivamente il candidato che gli somiglia sotto più aspetti.



# ULTERIORI STRUMENTI DI SELEZIONE

Oltre ai test e ai colloqui, alcune organizzazioni ricorrono a strumenti ulteriori per selezionare il personale.

Verifica della fondatezza della referenza (falsamente positiva/falsamente negativa).

## Informazioni su background e referenze

Chi è intenzionato ad assumere può ritenere opportuno andare alla ricerca di tutta una serie di informazioni che non sono emerse nei test e/o nei colloqui di selezione.

- > fedina penale
- > certificato di laurea
- > situazione economica
- > verifica delle referenze



# ULTERIORI STRUMENTI DI SELEZIONE

Altri strumenti di supporto al processo di selezione.

## *Social Media*

Molti selezionatori cercano il nome dei candidati su *Google* o, addirittura, sulle loro pagine social. In questo caso, l'azienda potrebbe anche celarsi dietro una falsa identità.

> **Test "ad hoc"**: mirano alla misurazione dell'attitudine alla disonestà. Nei fatti, hanno dimostrato di essere degli ottimi *predittori*.

## *Test dell'onestà*

> **Macchina della verità**: (pressoché scomparsa in ambito aziendale) misura i cambiamenti fisiologici (sudorazione, pressione sanguigna, respirazione, ...) per verificare se la loro entità è tale da far presumere che il candidato stia mentendo.



# ULTERIORI STRUMENTI DI SELEZIONE

## *Grafologia*

Tecnica che si basa sull'assunto che sia possibile individuare i tratti salienti della personalità di un individuo, analizzando la sua grafia.

Attraverso il lavoro di un grafologo, molte organizzazioni cercano di tracciare il profilo del candidato, sotto vari aspetti:

- > resistenza allo stress
- > creatività
- > attitudine al lavoro di gruppo
- > autonomia
- > ....

L'azienda intenzionata a procedere ad un'analisi grafologica può chiedere al candidato che il CV e la *lettera di presentazione* siano scritti a mano.

