

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

La selezione del personale
nel management delle risorse umane

MADONIA ROSALIA

Id. Voucher 14157

Indice generale

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	
1.1 La selezione del personale	5
1.2 Definizione del Profilo Professionale	6
1.3 L’annuncio di Lavoro	8
1.4 Il reclutamento	9
1.5 La Convocazione	13
1.6 Le prove oggettive	13
CAPITOLO SECONDO	
2.1 Selezione pubblica o privata?	17
2.2 Il concorso interno	17
2.4 Le procedure selettive	18
2.5 La riserva all’accesso	18
2.6 Il colloquio	19
2.7 Le domande per scegliere	23
2.8 Esempio di intervista	24
CAPITOLO TERZO	
Work experience	26
3.1 Comune di San Giovanni Gemini	26
3.2 Comune di Cammarata	27
3.3 La visione di AUCHAN Melilli (Siracusa)	28
CONCLUSIONI	
Tra pubblico e privato	34
ALLEGATI	38
BIBLIOGRAFIA	40
SITOGRAFIA	40

INTRODUZIONE

La selezione del personale è una delle attività fondamentali della funzione Risorse Umane poiché è attraverso questo processo che l'organizzazione si assicura l'inserimento di Risorse adeguate ai bisogni e alla visione della propria azienda.

Scopo della selezione è inserire le Risorse Umane più adatte a creare un vantaggio competitivo e sostenibile, questo è il motivo per cui tutti i processi di selezione costituiscono un momento delicato per ogni organizzazione.

Ciò che viene presentato in questo elaborato è una panoramica sulla selezione del personale e l'obiettivo verso il quale questo lavoro tende è essenzialmente quello di verificare le varie fasi che caratterizzano il processo di selezione.

Nel primo capitolo si analizzeranno le varie fasi in cui viene suddiviso il processo di selezione del personale, tra cui la fase del reclutamento, la fase della convocazione, i test utilizzati dai selezionatori per valutare attitudini e competenze dei candidati, si porrà attenzione anche alla figura del selezionatore professionista nei processi di selezione, dando importanza alle sue competenze e alla sua professionalità.

Il secondo capitolo tratterà di selezione negli enti pubblici e nelle aziende private, in particolare modo, durante la fase del colloquio.

Nel terzo capitolo verrà presentata l'esperienza di stage svolta presso i Comuni di San Giovanni Gemini e di Cammarata e in un'azienda privata, Auchan di Melilli (Siracusa), e delle diverse realtà e dei differenti modi di selezionare.

Inoltre in questo elaborato si cercherà di fornire un quadro di riferimento utile per avvicinarsi al mestiere di selezionatore, descrivendo le capacità di selezione, frutto di tecnica e di esperienza, oltre che di logica, capacità emozionale, intuizione, discernimento, acutezza sensoriale, passione per l'indagine, presenza di doti di analisi e di sintesi.

Un mestiere bello, affascinante, complesso, artistico e scientifico, che appassiona tutti, ora pronti, disponibili e motivati a trasferire un po' del proprio

sapere ai giovani entusiasti di intraprendere questa professione ed è proprio questo l'interesse conoscitivo che ha ispirato questo elaborato.

Il Selezionatore deve saper impostare colloqui efficaci sia con Committenti che con Candidati, gestire in modo ordinato i processi di selezione, utilizzare tutti gli strumenti necessari all'interno o all'esterno del proprio ambiente di lavoro, avere la capacità di raccogliere dati e informazioni, sapendo riconoscere gli elementi significativi da quelli accessori, assumersi la responsabilità di emettere un giudizio coerente al mandato ricevuto, coordinare tutte le pratiche relative all'assunzione e all'inserimento, verificare la bontà dei giudizi espressi.

Nel contesto delle tecnologie di rete, acquisirà le competenze necessarie per trattare professionalmente i servizi offerti dal mercato e per gestire online i contatti con aziende e candidati.

Il selezionatore orienterà i suoi comportamenti a principi e valori etici, ricordando che la selezione è un processo a due vie e che lui è il primo valutato della sua azienda e la cui immagine influenza le percezioni dei candidati, vivrà il rapporto con i candidati cercando di autenticare la relazione e di acquisire informazioni sui propri atteggiamenti collaborativi ed assertivi avendo bene in mente i fini assegnatigli, si sentirà sempre un professionista che contribuisce produttivamente e positivamente ai risultati aziendali.

Il "capitale umano" sia costituito dalle competenze, abilità e conoscenze che ogni persona sviluppa nella sua storia professionale e non; come questo sia fondamentale nelle scelte concernenti il successo di un'azienda; ma come, le Risorse Umane e la funzione stessa della Selezione del Personale non sono e non debbano essere considerate un costo, quanto una risorsa, con rendimenti più che soddisfacenti degli investimenti dedicati al settore ed alle politiche del personale nel loro complesso.

La funzione del personale è una funzione rilevante, in quanto è quella che determina la qualità delle persone che vengono immesse in azienda, e quindi alla fine la qualità stessa delle Risorse Umane di un'azienda.

CAPITOLO PRIMO

1.1 *La selezione del personale*

*“L’obiettivo ideale da perseguire durante il processo di selezione del personale “dovrebbe essere quello di assegnare ogni uomo al lavoro **più adatto a lui e alla società**, in quanto ciascuno dovrebbe utilizzare le proprie capacità, il proprio carattere e le proprie aspirazioni nel modo per lui migliore e la società dovrebbe fare il miglior uso possibile delle proprie risorse umane globali”.*

La **selezione del Personale** è un processo organizzato e biunivoco di scambio di informazioni tra individuo e organizzazione, anche attraverso la mediazione di società o enti terzi, al fine di valutare l’opportunità che l’individuo entri a far parte dell’organizzazione.

E’ un **processo** poiché la selezione è articolata in una serie ordinata e coerente di procedure finalizzate a massimizzare l’efficacia dello scambio informativo.

E’ uno **scambio di informazioni** perché durante il processo di selezione, individuo e organizzazione sono impegnate in reciproche attività di scambio di informazioni, al fine di poter giungere ad una decisione comune e condivisa circa l’opportunità di intraprendere un rapporto professionale formalizzato.

E’ **mediazione di società o enti terzi** poiché spesso le organizzazioni affidano a società di consulenza la responsabilità di progettare e realizzare la selezione del proprio personale.²

La Selezione del personale costituisce parte del processo di acquisizione delle risorse umane nelle organizzazioni aziendali: succede alla fase di reclutamento e precede quella di assunzione.

La fase di assunzione prosegue con l’inserimento e lo sviluppo professionale, si conclude con la fine del rapporto di lavoro³.

¹ M. D, La psicologia nella selezione del personale, Franco Angeli, 1999.

² Dispensa a cura di, Dott. C. Tiralongo, modulo La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

La Selezione del Personale è un processo complesso articolato nelle seguenti fasi:

- Definizione del profilo del candidato;
- Il reclutamento e la convocazione;
- Il colloquio;
- I test;
- Prove di gruppo;
- La stesura del profilo psico-professionale;
- La valutazione (*assessment*) del candidato,
- Scelta del candidato;
- Assunzione.

1.2 Definizione del Profilo Professionale

Il processo di Selezione non può essere ricondotto a un modello rigido, in quanto in relazione al tipo di azienda e al genere di risorsa ricercata gli strumenti utilizzati e le modalità con cui viene gestito possono variare notevolmente.

L'obiettivo della selezione è quello di verificare competenze e caratteristiche dei candidati, in funzione del ruolo che si deve ricoprire, al fine di individuare, al termine del percorso, la persona più adatta allo scopo.

Nelle piccole realtà tale procedimento è in genere più snello ed è gestito direttamente dai titolari, all'interno delle grandi società, invece, esiste un apposito ufficio che si occupa della Selezione del Personale.⁴

Per ottenere la Definizione del Profilo Professionale è necessario che il selezionatore entri in relazione con la committenza. Il committente è colui che affida ad un'altra parte la realizzazione di un servizio, solo attraverso tale relazione sarà possibile individuare con precisione le competenze e in generale le caratteristiche che deve possedere la persona da assumere.

³ "Le fasi della selezione del personale" di Roberto Salvatore, <http://www.robertosalvatore.com>

⁴ <http://www.comune.torino.it>

Il selezionatore dovrà rilevare le ragioni, il perché vuole assumere quella specifica risorsa. Per es. ricerca di una nuova professionalità attualmente mancante, aumentare l'organico in funzione dell'aumento della produzione, oppure occupare un posto lasciato vacante.

Deve tenere conto anche delle attese della Committenza riguardo alle caratteristiche individuali sia visibili, quali capacità operative, comportamenti, ecc., sia quelli nascosti, quali valori e motivazioni nascoste.

Il selezionatore dovrà tenere conto che nel tempo dentro l'organizzazione si è venuta a creare una cultura che si esprime in: principi condivisi, codici etici e comportamenti, stili relazionali.

Il selezionare non deve individuare il candidato con la più alta competenza professionale in assoluto, bensì anche quello capace di instaurare con l'organizzazione il rapporto con un più alto Potenziale di Successo.

Gli strumenti di cui si serve il selezionatore per definire il profilo professionale atteso sono:

- ***Job Analysis;***
- ***Job Description ;***
- ***Job Profile.***

La ***Job Analysis*** (analisi della posizione), è un'indagine approfondita dei compiti principali propri di una determinata posizione lavorativa. La ***job analysis*** può essere condotta utilizzando uno o più strumenti:

- Intervista con una o più persone che ricoprono la posizione;
- Focus Group con persone che ricoprono la posizione;
- Intervista con i superiori delle persone che ricoprono la posizione;
- Osservazione diretta della persona che ricopre la posizione;
- Questionari a persone che ricoprono la posizione o ai loro superiori;
- Esame di mansionari, manuali delle procedure, profili professionali, contratti di lavoro e altre fonti scritte.

La **Job Description** descrive la posizione all'interno dell'organizzazione aziendale, indipendentemente da chi la occupa ed include:

- Norme della posizione;
- Scopo/finalità;
- Collocazione gerarchica;
- Mansioni e responsabilità.

Il **Job Profile** è il profilo ideale della persona che deve ricoprire una determinata posizione e si compone di competenze e caratteristiche richieste per svolgere le diverse mansioni:

- Conoscenze;
- Capacità;
- Caratteristiche personali;
- Esperienze.

Il Job Profile può analizzare anche la valutazione potenziale, quindi lo sviluppo e le possibilità di carriera.⁵

Terminata la fase preliminare di descrizione delle mansioni e del profilo professionale, il percorso di selezione del personale continua con l'Annuncio di Lavoro.

1.3 L'annuncio di Lavoro

L'Annuncio di Lavoro è una delle parti più delicate del percorso di selezione poiché ha lo scopo di raggiungere, il più velocemente possibile, i potenziali candidati.

Si possono commettere due tipologie di errori:

- L'annuncio **non è visibile** dal nostro target di interesse
 - non è posizionato sul media adeguato;

⁵ Dispensa a cura di, Dott. C. Tiralongo, modulo La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

- non è ben posizionato, strutturalmente o temporalmente, all'interno del media.
- L'annuncio **non cattura l'interesse** del target di interesse
 - non è chiaro o ben scritto;
 - non è accattivante.

Ogni annuncio ha un prezzo e ogni media ha un costo quindi, bisogna scegliere con cura dove e quando pubblicarlo:

- **internet** è sicuramente la soluzione più facile, veloce e soprattutto la meno costosa, ma non sempre è la più efficace;
- **la carta stampata** (quotidiani, riviste) sono molto più settoriali e con target ben definiti, ma sono soluzioni molto più lente e costose;
- **la televisione e la radio** sono, i mezzi meno efficienti per una selezione del personale.

1.4 Il reclutamento

Nel processo di reclutamento viene individuato un gruppo di candidati disponibile all'inserimento in una certa posizione.

Il reclutamento può essere effettuato in presenza di un'esigenza contingente periodico chiamato Reclutamento Permanente, che permette di tenere costantemente aggiornato il proprio archivio delle candidature permettendo di ridurre i tempi di selezione nel momento in cui si presenta la necessità di acquisire nuovo personale⁶.

In fase di reclutamento il selezionatore deve tenere conto di:

- Numero di persone da assumere;
- Le caratteristiche del Job Profile;
- Durata della formazione;
- Proposta ai neo-assunti;
- Il budget a disposizione per realizzare il reclutamento e la selezione.

⁶ Dispensa a cura di, Dott.ssa G. Vella, modulo La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

Quando si parla di Selezione si pone l'enfasi principalmente sulla scelta e sull'uso appropriato di tecniche selettive come se solo da ciò dipendesse il buon esito del processo.

In realtà il buon esito di una selezione è strettamente correlato ad una chiara e precisa definizione del profilo ricercato in funzione del quale poi attivare la giusta strategia di recruiting.

Un reclutamento poco mirato comporta un dispendio di energie e di tempo per le aziende, problemi quali un esagerato numero di curricula non in linea con il profilo ricercato, comportano non solo un allungamento dei tempi di copertura del ruolo, ma anche un aumento dei costi di reclutamento.

Anche la scelta di un canale di reclutamento non coerente con il target che si desidera raggiungere rischia di far fallire l'intero iter selettivo⁷.

Il primo passo verso l'efficacia e l'efficienza del processo di selezione è allora rappresentato dalla pianificazione di una strategia di reclutamento mirata.

È proprio questa infatti che assicura all'azienda risorse in linea con la ricerca, rispetto dei tempi di inserimento e contenimento dei costi⁸.

Ma quali sono **i canali di reclutamento** a disposizione di un'azienda?

Di norma due sono le scelte possibili:

- Le **fonti interne**: sono quelle rappresentate dall'azienda stessa;
- Le **fonti esterne**: società di consulenza, associazioni di categoria, recruiting online, inserzioni.

Il reclutamento interno: la comunicazione è diretta ai dipendenti dell'organizzazione definendo la posizione che si intende occupare e illustrando il Job Profile atteso al quale i dipendenti possono candidarsi.

⁷ <http://www.perorientarsi.it>.

⁸ Dispensa a cura di, Dott.ssa G. Viviano, modulo La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

Il sistema di reclutamento interno può risultare estremamente motivante e stimolante per i dipendenti, in quanto genera opportunità di sviluppo professionale. Risulta inoltre vantaggioso per l'Azienda dal momento che diminuiscono significativamente i costi e i tempi, incrementando la probabilità di operare una scelta più qualificata, in funzione di un elevato livello di conoscenza dei candidati.

Per reclutare dipendenti interni all'organizzazione si trasforma il Job Profile in un annuncio da diffondere all'interno della stessa ed è costituito da tre parti:

- Titolo della figura professionale specifica;
- Descrizione del profilo Professionale precisando i requisiti essenziali;
- Modalità per candidarsi.

Il reclutamento esterno si serve di una serie di interlocutori (fonti):

I **Servizi per l'impiego** si rivolgono a lavoratori e imprese con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si occupano della prima accoglienza e dell'orientamento del lavoratore, al quale forniscono tutte le informazioni relative al mondo del lavoro, dalla normativa alle opportunità di impiego, ai percorsi formativi finalizzati all'inserimento lavorativo.

I **Centri per l'impiego** sono gli Uffici di collocamento completamente rinnovati. Oggi si chiamano CpI e sono gestiti dalle Province secondo gli indirizzi indicati dalle Regioni di appartenenza ed offrono una serie di servizi destinati ai lavoratori e alle imprese come l'accoglienza, l'orientamento, l'incontro tra domanda e l'offerta di lavoro, la preselezione, la consulenza alle imprese e l'assistenza a persone disabili o svantaggiate.

Le **Agenzie per il Lavoro** sono le vecchie agenzie di lavoro interinale, sono imprese autorizzate dallo stato ma gestite da privati e possono

svolgere, previa autorizzazione ed iscrizione ad appositi albi, attività di: somministrazione di lavoro, ricerca e selezione del personale, intermediazione, supporto alla ricollocazione professionale.

Il Reclutamento esterno si serve di altre fonti:

Il **Web-recruiting** è il reclutamento, la ricerca del personale, tramite internet e sta trovando una maggiore collocazione sulla rete.

È un nuovo metodo, che si affianca ai tradizionali servizi per l'impiego, utilizzato da parte sia di chi cerca sia di chi offre lavoro. Le aziende alla ricerca di nuove risorse umane pubblicano le opportunità di lavoro su internet che costituisce una grande vetrina con lo scopo di fare incontrare la domanda e l'offerta di lavoro⁹.

Il ricorso alle fonti di reclutamento interne rende possibile ridurre i costi di selezione ed i tempi di inserimento del personale, rafforza la cultura aziendale e migliora anche le relazioni sindacali. Gli svantaggi sono legati ad un possibile sovradimensionamento degli organici e ad una chiusura dell'azienda verso un'apertura esterna e alla possibilità di acquisire risorse con un certo *Know how*.

Al contrario, rivolgersi al mercato del lavoro esterno vuol dire sostenere spese non solo per il reclutamento e la selezione del personale ma anche per la formazione e l'inserimento dei nuovi assunti. Questa fonte di reclutamento però presenta l'indubbio vantaggio di esternare i costi di selezione.

È evidente che la scelta va compiuta in funzione del profilo da cercare: un neolaureato, un professional o un manager presuppongono strategie di recruiting totalmente diverse.

È necessario quindi, nel momento in cui si stabilisce la necessità di un nuovo inserimento, mettere in moto il processo di reclutamento giusto ed aver chiaro il profilo professionale da ricercare e di conseguenza quali canali attivare per raggiungere il target di candidati desiderato.

⁹ Dispensa a cura di, Dott. C. Tiralongo, modulo: La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

A tal proposito è necessario stabilire a monte la strategia di reclutamento, per esempio scegliere di pubblicare la ricerca su un sito specialistico piuttosto che su un sito generico.

1.5 La Convocazione

La fase del reclutamento si conclude con la Convocazione dei Candidati che hanno superato positivamente lo screening (curriculare) e accedono al livello successivo della selezione (somministrazione dei test, colloqui individuali e prove di gruppo).

La convocazione viene effettuata preferibilmente dal Selezionatore tramite telefono.

Questa scelta è molto importante in quanto fornisce indicazioni relative al modo di esprimersi, al linguaggio utilizzato e alla gestione della relazione. Inoltre il Selezionatore può rispondere in modo preciso ed esauriente ad eventuali domande poste dal candidato.

1.6 Le prove oggettive

Le **Prove Oggettive** (Test e/o psico-attitudinali, le Interviste e/o Colloqui) e le Prove di Gruppo hanno come obiettivo individuare i migliori candidati, tra quelli convocati, per occupare la posizione professionale (Assunzione).

Le Prove Oggettive costituiscono una misurazione obiettiva di determinati aspetti o caratteristiche (personali/professionali) dell'individuo. Possono essere somministrati individualmente o in gruppo. Esistono due grandi tipologie di prove oggettive:

- **le prove di profitto**, dove a partire da una domanda , un quesito o un problema esiste una "risposta giusta".

Esempi di prove di profitto sono quelle relative alla cultura generale, di inglese, di informatica o tecnico/specifiche.

- **le prove a carattere psicologico**, in questo caso a fronte di domande non esistono risposte giuste o sbagliate, ma risposte che "sentono" e caratterizzano ogni singolo individuo.

Esempi sono i test di personalità, di motivazione e attitudine, e simili.

Il **Colloquio di gruppo** ha come finalità quella di osservare le modalità con cui i candidati si comportano all'interno di un gruppo.

Permette di rivelare caratteristiche quali la capacità di cooperazione, la leadership, la comunicazione, le abilità di negoziazione, le capacità di esprimere le proprie idee, le capacità di convincere gli altri e di cambiare la propria opinione.

I selezionatori propongono alcune prove *ad hoc* ed osservano il comportamento dei candidati registrandone i risultati su un'apposita griglia.

Le prove possono essere costruite su fatti di cronaca, casi aziendali ecc.

Le griglie di osservazione vengono costruite in funzione degli aspetti da rilevare e quantificare¹⁰.

Il **Colloquio Individuale** consiste, invece, in uno scambio di informazioni tra un selezionatore e un candidato, con la principale finalità di valutare e quindi scegliere i migliori candidati per lo svolgimento di un certo lavoro.

È attualmente lo strumento più utilizzato nella selezione del personale e permette di avere un contatto interpersonale con il candidato, di raccogliere informazioni sulle caratteristiche della sua persona e formulare una valutazione globale.

L'**Assessment Center** è una situazione di laboratorio costruita in modo tale da inserire la persona valutata in circostanze che facilitano l'espressione e quindi l'osservazione di comportamenti rispetto ai quali è possibile fare ipotesi relativamente a delle capacità (A. Rolandi).

¹⁰ "Il colloquio di gruppo", <http://www.provincia.forli-cesena.it>.

1.7 Le dinamiche psicologiche nella selezione del personale

Per dinamiche psicologiche, in selezione del personale, vengono intese tutte quelle situazioni e atteggiamenti che "viziano" il processo selettivo allontanandolo dal rigore oggettivo che si propone.

Le **misure di sicurezza** quali strumenti, per il candidato, per manipolare l'interlocutore sono principalmente: l'evasione, la seduzione e l'aggressione.

Evasione: il soggetto tenta di dare risposte molto generiche e poco precise, specie su particolari argomenti o situazioni della propria esperienza formativa e professionale.

Seduzione: il soggetto tende ad "accattivarsi" le simpatie del selezionatore con complimenti più o meno espliciti allo scopo di far una buona impressione o sperare in una valutazione positiva.

Aggressione: l'individuo tende a rispondere con toni incisivi, manifestando tratti di aggressività. Solitamente usato come meccanismo di difesa, se si sente "minacciato" da alcuni argomenti o domande, allo scopo di evitare ulteriori approfondimenti sul tema.

Le **contro-misure di sicurezza** quali strumenti, per il selezionatore, per valutare il candidato sono: l'effetto alone, gli stereotipi sociali, la proiezione.

Effetto alone è la tendenza, durante la valutazione di una persona, ad associare ad una qualità positiva altri aspetti positivi privi di reali correlazioni con quella qualità. Ad esempio, la bellezza fisica con la simpatia, l'intelligenza, la competenza o l'affidabilità.

Stereotipi sociali: è la visione semplificata e largamente condivisa su un luogo, un oggetto, un avvenimento o un gruppo riconoscibile di persone accomunate da certe caratteristiche o qualità.

Proiezione: consiste nello spostare sentimenti o caratteristiche proprie su altri oggetti o persone. Il selezionatore tenderà a "vedere" parti di Sé, positive o negative, sul candidato.

CAPITOLO SECONDO

2.1 *Selezione pubblica o privata?*

In un processo di selezione del personale, occorre innanzitutto chiedersi se l'organizzazione è pubblica o privata.

Se è pubblica, è necessario che il processo di selezione rispetti delle precise disposizioni di legge. In questo caso, i requisiti per l'accesso alle prove di selezione saranno divisi in :

- Requisiti comuni: Cittadinanza italiana; Godimento dei diritti politici, idoneità fisica, ecc..:
- Requisiti specifici: Età massima, requisiti culturali e professionali, ecc...

2.2 *La gestione dei concorsi pubblici*

L'accesso al pubblico impiego è regolato dal comma 3 dell'art. 97 Cost. che prevede la realizzazione di un concorso pubblico, salvo i casi stabiliti per legge, quale strumento più idoneo per regolamentare l'assunzione del personale.

L'art. 36 del D.L 29/93 e successive modifiche prevede le seguenti modalità di assunzione all'impiego nelle pubbliche amministrazioni:

- Concorso pubblico per esami;
- Concorso pubblico per titoli;
- Concorso pubblico per titoli ed esami;
- Corso-concorso;
- Selezione con prove finalizzate a verificare il possesso di specifiche capacità professionali da parte del candidato
- Avviamento degli scritti nelle liste di collocamento.

2.3 *Il concorso interno*

La legge 127/97 riafferma il concetto di concorso interno, quindi interamente riservato ai dipendenti di una amministrazione che mette a bando dei nuovi posti nella sua pianta organica. Questo è un esempio di deroga al comma 3 dell'art. 97 Cost.

La motivazione alla realizzazione di un concorso interno si ritiene fondata qualora la nuova figura professionale da inserire in pianta organica, definito il sistema di competenza che la contraddistingue, non può che emergere a seguito dell'aver svolto precedenti incarichi o mansioni presso l'organizzazione stessa.

Il concetto di progressione interna di carriera si articola in:

- Progressione economica orizzontale: miglioramento economico all'interno della stessa categoria;
- Progressione economica verticale: passaggio da una categoria all'altra.

2.4 *Le procedure selettive*

Il D.L 80/98 precisa come le procedure selettive per garantire l'accesso al pubblico impiego dovranno:

- Essere volte all'accertamento della professionalità richiesta;
- Garantire in modo adeguato l'accesso dall'esterno;
- Rispondere ai seguenti principi: pubblicità adeguata della selezione; modalità di svolgimento che assicurino imparzialità, economicità e celerità; il possesso dei requisiti attitudinali e professionali; oggettività e trasparenza dei meccanismi; rispetto delle pari opportunità tra i due sessi.

2.5 *La riserva all'accesso*

La legge 2 /68 n.482 e successive modifiche prevede la riserva del quindici per cento dell'organico dei singoli profili professionali in favore di categorie protette, e più in particolare:

- Invalidi di guerra: 25%
- Invalidi civili di guerra: 10%
- Invalidi per cause di servizio: 15%
- Invalidi del lavoro: 15%
- Orfani e vedovi di guerra: 15%

- Invalidi civili: 15%
- Sordomuti: 5%

Nel caso in cui il numero dei candidati appartenenti alle categorie protette superasse il numero di posti disponibili, si procederà ad una selezione nel rispetto dei termini di legge previste dal DPR 246/97.

2.6 Il colloquio

Il colloquio rappresenta il primo incontro tra l'azienda e il candidato, è perciò fondamentale affrontarlo e svilupparlo secondo le migliori modalità allo scopo di "partire bene" da una parte e dall'altra, al di là di quelle che sono le finalizzazioni naturali alla scelta conclusiva di un solo soggetto rispetto ad altri eventuali candidati.

Non è infatti da sottovalutare il fatto che il selezionatore rappresenta per il selezionato "il primo viso" che l'azienda gli propone e da esso questi si farà necessariamente un'idea, che potrà corrispondere al vero, delle caratteristiche "umane" e "professionali" che sono proprie dell'ambiente in cui andrà a svolgere il proprio ruolo. In questo senso il colloquio assume una valenza bidirezionale, segnatamente nei casi in cui il candidato possa permettersi la scelta fra più di un'azienda.

Non è infrequente, infatti, che un'azienda si lasci scappare il soggetto più adatto alle proprie esigenze per l'inadeguatezza messa in mostra dal selezionatore¹¹. Questi dovrà quindi essere una persona di esperienza, indifferentemente uomo o donna, conoscitore dell'azienda dal punto di vista delle risorse umane e di ogni aspetto della struttura, non solo per poter valutare appieno le probabilità di favorevole inserimento del candidato, ma anche per essere in grado di rispondere adeguatamente alle domande che il candidato che il selezionato possa porgli e agli atteggiamenti di comprensibili "attese" che quest'ultimo riversi su di lui.

¹¹ "Risorse Umane:il Colloquio di Selezione conoscitivo", tratto da <http://www.studiocataldi.it>.

L'incontro avviene generalmente tra due persone che non si sono mai viste prima, per cui suscita almeno un minimo di apprensione da una parte e dall'altra, anche se lo stato emotivo sarà ovviamente più marcato nel selezionato, se non altro per le aspettative che ripone nella circostanza. Lo stesso fatto di ricevere l'interlocutore stando "dietro ad una scrivania" mette il selezionatore in una condizione di preminenza rispetto all'altro. Sarà quindi necessario saper gestire questi stati d'animo per ottenere i migliori risultati. Nel caso in cui selezionatore e selezionato si conoscano da data precedente a questo primo incontro, sarà bene che il selezionatore venga sostituito, per l'occasione, da un'altra persona competente il clima che si instaura fra i due soggetti dipende, per una percentuale sicuramente molto alta, dal selezionatore: egli, a seconda della sua volontà e del suo carattere, potrà creare un clima più o meno disteso o un clima di tensione¹².

Il selezionatore dovrà essere in grado di adottare un metro di giudizio uniforme per tutti i candidati incontrati per una stessa selezione, astraendosi da personali "simpatie" del momento. Dall'atteggiamento del candidato il selezionatore riterrà di potersi fare una prima idea di come l'assumendo si rapporterà nelle situazioni collaborative interne all'azienda ed in quelle nelle quali egli possa diventare il portavoce di essa nei suoi contatti esterni.

Al valutato converrà sempre mantenere un atteggiamento "onesto" sia prima, in sede di redazione del curriculum, sia in occasione dell'incontro con il valutatore: gonfiare troppo le proprie esperienze nello sviluppo della conoscenza reciproca o, al più tardi, durante il rapporto di lavoro che si verrà ad instaurare, molto difficilmente sostenibile, e avrà il solo effetto di produrre una pessima impressione nell'esaminatore o, in momenti successivi, difformità qualitative delle prestazioni da quelle che l'azienda si attendeva dal neo-assunto.

Ciò non toglie che dovranno, invece, essere messe in mostra tutte le proprie capacità senza reticenze e con chiarezza e con descrizione diffusa, per creare una completa immagine di sé e delle proprie potenzialità professionali.

¹² "Il colloquio di selezione", tratto da <http://www.campusnet.unito.it>.

Fra i candidati più giovani è spesso diffusa l'abitudine di tacere precedenti esperienze lavorative che non abbiano attinenza con i propri studi o ne possano essere considerate "dequalificanti" perché non all'altezza della qualifica richiesta. Va invece tenuto presente che il selezionatore trarrà migliore impressione dal fatto che il soggetto si è adoperato dopo gli studi in qualche lavoro piuttosto che rimanere inattivo ad attendere passivamente l'occasione di un impiego adeguato alle proprie aspettative: il "darsi da fare" in qualsiasi modo è sempre segno di ingegnosità e impegno.

È opportuno che il candidato assuma un atteggiamento sobrio, non eccedente nelle esagerate seriosità e involuzioni espressive ma neppure nelle concessioni a battute di spirito oltre il dovuto. Una giusta compostezza di fondo è l'atteggiamento che più si adatta alla situazione che si richiede, in genere, al candidato da parte del selezionatore al tempo stesso gioverà al candidato un atteggiamento spontaneo e ragionevolmente concentrato, non troppo studiato né eccessivamente preoccupato di quelli che possono essere tutti i motivi di attenzione da parte del selezionatore sulla sua persona.

Per l'organizzazione il colloquio è il primo incontro con il candidato e spesso viene considerato il migliore, talvolta anche l'unico modo per valutare le caratteristiche del candidato. L'intervistatore è interessato a valutare il candidato tenendo conto delle condizioni del mercato del lavoro, delle necessità dell'organizzazione di attrarre i candidati migliori.

La funzione quindi del colloquio di selezione è valutativa e necessariamente si concluderà con una valutazione sul candidato, sulla sua idoneità o inidoneità a ricoprire una certa mansione.

Poiché il colloquio ha lo scopo di ottenere informazioni coerenti con gli obiettivi che si vogliono raggiungere, è necessario stabilire con precisione il "tema" del colloquio, è indispensabile definire quali informazioni si vogliono ottenere.

Il colloquio individuale deve mirare a verificare:

- L'approccio personale;

- Il livello di competenza rispetto ai contenuti della posizione;
- Le dinamiche motivazionali nei confronti del ruolo da assumere;
- La corrispondenza alla cultura aziendale;
- La cultura generale;
- La capacità di rapporti interpersonali;
- Lo spirito di iniziativa;
- L'autonomia;
- L'affidabilità.

E' auspicabile che i candidati vengano assunti in base a chi sono e non solo in base a ciò che sanno fare.

L'efficacia di un buon esito di un'intervista di selezione è legata a tre semplici regole:

- Gli obiettivi vanno definiti prima;
- Il contenuto della comunicazione deve essere chiaro e l'atmosfera aperta;
- Il giudizio va formulato alla fine dell'intervista.

E' necessario tuttavia distinguere all'interno dei percorsi di selezione professionali tre diverse metodologie di interviste:

- **Intervista non strutturata:** è una modalità di conduzione del colloquio che non prevede uno schema di domande preciso; solitamente non si è posto un obiettivo, l'intervista viene guidata e sviluppata dal selezionatore.
- **Intervista semi-strutturata:** il selezionatore definisce gli obiettivi che vuole raggiungere. Nel corso dell'intervista la comunicazione è sciolta e scorre in modo fluido, il selezionatore condurrà l'intervista definendo le aree da esplorare ma allo stesso tempo lascia la libertà al candidato di muoversi liberamente nella conversazione.

È un tipo di intervista che unisce la pianificazione alla flessibilità, in cui si alternano momenti di domande prefissate ad altre più spontanee da parte del selezionatore. È la modalità più diffusa proprio perché permette elasticità e contemporaneamente non si perdono di vista gli obiettivi.

- **Intervista strutturata:** è un'intervista in cui a tutti i candidati vengono poste le stesse domande ed in cui le risposte vengono valutate mediante l'uso di una griglia. È indispensabile però aver ben definito le aree da esplorare che sono tratte da una precedente job analysis stilata con attenzione e metodo.

2.7 *Le domande per scegliere*

Le domande¹³ durante i colloqui di selezione sono un mezzo per ottenere informazioni; aiutano l'intervistatore a motivare l'intervistato a comunicare liberamente.

Poiché determinano il clima e l'atmosfera dell'intervista devono risultare comprensibili.

In genere è preferibile evitare di formulare domande chiuse, a meno che non si voglia verificare una determinata competenza:

«*Conosce autocad ?*»

«*Che livello di conoscenza possiede della lingua inglese?*»

Le domande aperte infatti offrono spazio all'intervistato ed evitano risposte compiacenti, facilitano le relazioni e spingono l'intervistato a portare argomentazioni:

«*Che tipo di conoscenze informatiche possiede ?*»

Per condurre in maniera efficace un colloquio di selezione è opportuno aprire l'intervista con metodo:

- Accogliere il candidato in maniera cordiale;

¹³ "Le domande ricorrenti" di Bellati Marco, tratto da <http://bellatimarco.tripod.com>.

- Introdurre il proprio ruolo nel processo;
- Dare informazioni sulla mansione e sull'azienda.

E' anche opportuno prepararsi all'intervista, leggere accuratamente il curriculum del candidato e tenersi in mente i punti critici, o passaggi poco chiari del suo percorso professionale. Il candidato in questo modo si concentrerà sul colloquio e avrà sicurezza che sarà valutato professionalmente.

Anche la chiusura dell'intervista è un momento importante, il candidato deve conoscere i tempi della selezione e le modalità con cui proseguirà l'iter selettivo.

Inoltre il selezionatore deve:

- Descrivere le opportunità del candidato di applicare le proprie conoscenze, abilità e interessi;
- Dare informazioni sul livello di inquadramento, possibilità di sviluppo, retribuzioni e benefit;
- Dare informazioni sufficienti affinché il candidato possa giudicare il ruolo proposto adatto al suo profilo e ai suoi interessi.

2.8 *Esempio di intervista*¹⁴

Apertura dell'intervista: presentazione di sé stessi e del ruolo nell'organizzazione;

Fase introduttiva: dare informazioni sulla ricerca in corso.

Esempio di domande: durante questo nostro incontro valuteremo reciprocamente se la nostra intervista può offrirle un inserimento adeguato alle sue caratteristiche. Per iniziare a conoscerci:

- *Potrebbe parlarmi della sua attuale posizione lavorativa?*
- *Qual è il suo ruolo?*
- *Che responsabilità comporta?*
- *Mi potrebbe descrivere una giornata tipo?*

¹⁴ Dispensa a cura di, Dott.ssa G. Viviano, modulo La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione.

- *Quali sono i risultati migliori che ha raggiunto?*
- *Quali sono gli aspetti del lavoro che considera più gratificanti?*
- *Che contributo pensa di poter apportare alla nostra azienda?*

Motivazione al cambiamento ed interesse al ruolo

- *Cosa la spinge a valutare altre posizioni lavorative?*
- *Cosa l'ha spinto a rispondere al nostro annuncio?*
- *Cosa le potrebbe interessare della nostra azienda?*

Interessi extra lavorativi

- *Come preferisce trascorrere il suo tempo libero?*
- *Svolge attività sportive, sociali, culturali o artistiche?*

Esempio di schema di domande su esperienze professionali specifiche

- *Mi può raccontare un episodio della sua attività professionale in cui ha preso una decisione in autonomia e si è assunto le responsabilità di eventuali conseguenze?*
- *Mi può raccontare un episodio in cui ha gestito un cliente particolarmente aggressivo?*
- *Mi può raccontare un episodio in cui è stato coinvolto in un gruppo di lavoro?*
- *Quale era il suo ruolo nel gruppo? Quale era il vostro scopo? Avete raggiunto l'obiettivo?.*

Scheda di valutazione colloquio¹⁵

¹⁵ Vedi allegato n 1, scheda di valutazione colloquio Agenzia di Lavoro ADECCO Italia Spa di Palermo

CAPITOLO TERZO

Work experience

3.1 Comune di San Giovanni Gemini

Dal piano triennale del fabbisogno del personale nel 2008 nel Comune di San Giovanni Gemini (AG) è stato bandito un concorso di selezione pubblica per soli titoli per la copertura di n.1 posto di funzionario categoria "D3"- area vigilanza, a tempo pieno ed indeterminato.

I requisiti richiesti per l'ammissione:

- Cittadinanza italiana;
- Idoneità fisica all'impiego e alle mansioni proprie del profilo professionale del posto messo a concorso;
- Pieno godimento dei diritti civili e politici;
- Posizione regolare nei riguardi degli obblighi militari, per cittadini di sesso maschile;
- Non aver subito condanne penali, né avere procedimenti penali in corso,
- Non essere stati dichiarati interdetti o sottoposti a misure che escludono la costituzione del rapporto di impiego con la Pubblica Amministrazione;
- Possesso del titolo di studio di Diploma di laurea in Giurisprudenza o Scienze Politiche o Economia e commercio o equipollente;
- Età non inferiore ad anni 18;
- Patente di guida categoria B o superiore in corso di validità.

Effettuata la valutazione dei titoli di merito è stata redatta apposita graduatoria secondo l'ordine decrescente del punteggio complessivo conseguito da ciascun candidato.

La graduatoria approvata dal Segretario comunale è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Comune per quindici giorni successivi e consecutivi, durante i quali potevano essere presentati opposizioni o reclami.

Decorso il predetto termine senza opposizioni o reclami, la graduatoria è divenuta definitiva e si è provveduto alla sua approvazione e alla nomina del vincitore.

L'amministrazione si è riservata a conclusione della procedura concorsuale e prima dell'assunzione, di accertare presso i competenti organi sanitari l'idoneità fisica, psichica ed attitudinale del nominando al servizio di polizia municipale, e di richiedere eventuali altri documenti direttamente agli enti interessati.

3.2 *Comune di Cammarata*

I principi generali stabiliscono che il personale della pubblica amministrazione deve essere assunto per pubblico concorso o per chiamata diretta in base a normativa speciale. Tuttavia specie nella regione siciliana il personale degli enti pubblici è stato inserito in organico a seguito di leggi speciali.

Dal piano del fabbisogno del personale¹⁶ il Comune di Cammarata non bandisce un concorso dal 1978, concorso di selezione pubblica per soli titoli per la copertura di n.1 posto di funzionario categoria "D3"- area vigilanza, dal momento che i posti previsti in dotazione organica sono inferiori rispetto al totale del personale in servizio e le spese risultano essere superiori rispetto al limite di uscita previsto dalla finanziaria.

Si ricorda il corso concorso del 2009 per l' inserimento del personale precario all'interno dell'Ente a tempo determinato per ricoprire la carica temporanea di agente di polizia municipale.

¹⁶ Vedi allegato n 2, Fabbisogno del personale, Comune di Cammarata(AG).

3.3 La visione di AUCHAN

Melilli (Siracusa)

La filosofia Auchan si fonda su **valori forti**.

Uno dei valori fondamentali è quello della **condivisione**, valore che si traduce nel riconoscimento dei propri collaboratori come principali attori del successo dell'impresa.

E' l'uomo quindi a essere al centro del loro progetto di impresa, attore principale della Visione Auchan: cliente, collaboratore o azionista.

Condividere il potere responsabilizzando le squadre e favorendo l'iniziativa personale, **condividere l'avere** attraverso strumenti innovativi di condivisione dei risultati a tutti i livelli **e il sapere** attraverso la formazione continua.

Il potenziamento delle capacità personali, il rafforzamento della motivazione e della pro-positività dei dipendenti, lo sviluppo dei giovani e la valorizzazione delle esperienze costituiscono un impegno costante di Auchan: per ciascun collaboratore, Auchan propone **un progetto di sviluppo personale e professionale** di grande interesse.

Obiettivo primario della loro politica per le Risorse Umane è infatti quello di conciliare gli obiettivi dell'impresa con i progetti di ogni collaboratore per **incrementare la professionalità e migliorare i risultati economici**.

Auchan assume oltre **1000 collaboratori all'anno** grazie agli investimenti per le aperture di nuovi ipermercati, attraverso un processo di selezione che esalta le qualità individuali dei candidati.

Il ruolo del Responsabile Risorse Umane spazia a 360° in **tutti gli ambiti delle Risorse Umane**, da formazione a contenzioso, da sviluppo a controllo dei costi

In un'ottica di business partner, la sua missione è di **definire e fare vivere le politiche umane** dell'Ipermercato in coerenza con la Visione e la strategia aziendali e in collaborazione con tutte le squadre, per le quali rappresenta un punto di riferimento.

Si avvale di una squadra di collaboratori nell'ambito dell'Amministrazione del personale e lavora in stretto contatto con i servizi centrali delle Risorse Umane.

E' inoltre corresponsabile e un **punto di riferimento** per il direttore sui risultati dell'Ipermercato in termini di anticipazione e individuazione di tendenze e di azioni per lo **sviluppo degli uomini, la gestione e l'organizzazione**.

La ragione d'essere di Auchan è **migliorare il potere d'acquisto e la qualità della vita** del maggior numero di clienti, attraverso collaboratori professionali, appassionati e valorizzati.

I valori che accompagnano la loro attività sono **la fiducia, la condivisione e il progresso**.

Il loro impegno è quello di **garantire la qualità e la convenienza** dei prodotti che vendono e di offrire ai clienti servizi utili per vivere meglio.

Il cliente, i suoi bisogni e le sue aspettative sono sempre al centro dei loro pensieri.

Ogni giorno **la passione ispira il loro lavoro** per soddisfare il cliente e per costruire un rapporto di familiarità che faccia sentire i clienti Auchan come a casa.

Auchan aderisce ad **iniziative di solidarietà** nazionali e locali, per sottolineare la consapevolezza di ricoprire un ruolo socialmente attivo in ogni città in cui opera e di non essere solo un "attore economico".

Alla radice della filosofia di Auchan vi è infatti la volontà di mettere **l'azienda al servizio del cliente e del suo vivere meglio**.

Questa volontà si realizza con un comportamento di **azienda responsabile** nei confronti dei clienti, delle collaboratrici e dei collaboratori e della società civile. In linea con questa politica aziendale, in tutti i punti vendita Auchan viene fornito un **supporto concreto alle iniziative sociali** promosse dagli enti locali.

Il principale obiettivo di Auchan è **gestire al meglio il cliente**.

Offrire ogni giorno scelta, convenienza e sicurezza ai clienti che fanno gli acquisti negli Ipermercati Auchan è una priorità costante e quotidiana dell'azienda e di tutti i collaboratori.

Auchan stimola l'iniziativa personale attraverso una gestione basata sulla **condivisione del sapere e dell'avere e sul management partecipativo**.

L'azienda prevede inoltre un sistema retributivo e di premi articolato e legato alle responsabilità affidate e ai risultati conseguiti.

Il processo, che parte da una strutturata valutazione delle performance, è alla base delle politiche di sviluppo e crescita che caratterizzano da sempre l'azienda, che fa della meritocrazia il criterio base dello sviluppo delle proprie risorse.

Carriera: Le opportunità offerte:

- In **Ipermercato** in ambito commerciale come Allievo Capo Reparto. È previsto un percorso formativo da 6 mesi a 1 anno con l'accompagnamento di un tutor aziendale che segue l'apprendimento relativo alla gestione del reparto (commercio, conto economico, risorse umane). Al termine del percorso l'Allievo sviluppa le competenze necessarie per ricoprire la posizione di Capo Reparto. Auchan è una azienda meritocratica che crede molto nella crescita e nello sviluppo interno infatti la carriera professionale in ipermercato si può sviluppare in più direzioni: Capo Settore, Controllo di Gestione, Responsabile Risorse Umane, Direttore Punto Vendita.

- In **Sede Centrale** entrando a far parte di una delle loro funzioni di staff: Acquisti, Marketing, Controllo di Gestione, Logistica, Finanza, Risorse Umane, Sistemi Informativi.

Lo sviluppo professionale può avvenire sia per specializzazione all'interno della stessa funzione sia attraverso percorsi trasversali in altre funzioni.

- In **Stage**, rivolto a studenti e neolaureati che hanno l'obiettivo di completare il proprio percorso di studi con un'esperienza all'interno di una realtà aziendale.

La durata è di 6 mesi, sia in sede che nei punti vendita, in affiancamento ad un tutor aziendale.

Selezione

Sono valutate tutte le lauree in funzione del ruolo ricercato.

Diverse le aree interessate (commerciale, legale, risorse umane, acquisti, marketing, logistica...).

Ricercano nei candidati impegno, autonomia, combinate con buone capacità organizzative, predisposizione al lavoro di gruppo ed orientamento al risultato e al cliente.

I canali di reclutamento utilizzati sono:

- il loro sito aziendale: <http://www.auchan.it/>,
- elenchi universitari,
- recruiting fairs,
- inserzioni su giornali,
- società di selezione del personale.

Il processo di selezione prevede:

- interviste individuali,
- colloqui di gruppo,
- test psico-attitudinali.

Esempio: JOB DESCRIPTION CAPO REPARTO AUCHAN¹⁷

CARATTERISTICHE:

- Uomo o donna
- Diploma o Laurea
- Et  inferiore a 30 anni
- Esperienza precedente nel ruolo presso altra insegna o esperienza assimilabile presso altra attivit  commerciale anche di piccole dimensioni di almeno 2/3 anni (non indispensabile per inserimento come Allievo CR)
- capacit  reale o alto potenziale di gestione e coordinamento del personale.
- Per reparti freschi (macelleria, gastronomia, pescheria, panetteria, frutta e verdura, ecc.)   richiesta una reale competenza tecnica maturata con un'esperienza operativa sul campo nel settore specifico di interesse (non indispensabile per reparti non food).

MISSION:

- Nell'ambito del proprio reparto il CR  , in autonomia e nel rispetto delle regole e delle linee guida aziendali, il responsabile della soddisfazione del cliente, del rispetto degli obiettivi commerciali e gestionali e dello sviluppo e crescita della propria squadra.
- Il CR   un portatore dei valori aziendali

RESPONSABILITA':

- Definire i propri obiettivi economici (fatturato, margine netto, costo del personale, margine meno spese, differenze inventariali, stock) e le relative politiche/attivit  per raggiungerli.
- Definire i propri obiettivi commerciali e pianificare le relative politiche di attuazione (definizione prezzo di vendita, pianificazione promozioni/stagionalit , definizione delle gamme), in accordo con le specificit  del mercato locale.

¹⁷ "Job description capo reparto Auchan" tratta da <http://Kenit.jobseu.recruitadvantage.com>

- Definire i propri obiettivi umani: numerosità della squadra, assunzione degli addetti vendita, organizzazione del lavoro, sviluppo e crescita del collettivo e dei singoli.
- Guidare la propria squadra di addetti vendita, organizzarla, animarla, motivarla, formarla e informarla, farla crescere (orizzontale e/o verticale), gestire i conflitti, gestire il contenzioso insieme a capo settore e Responsabile Risorse Umane.
- Garantire l'accompagnamento/formazione dei nuovi assunti (addetti o allievi CR nel caso di CR Tutor)
- Garantire il rispetto degli obiettivi commerciali, gestionali ed umani in maniera continuativa e migliorativa nel tempo nel perseguimento costante della soddisfazione del cliente, in accordo con le linee guida aziendali e nel rispetto delle regole e normative specifiche.

CONCLUSIONI

Tra pubblico e privato

La distinzione concettuale che maggiormente differenzia i servizi pubblici da quelli privati, indipendentemente da logiche economiche o legate al profitto, è la loro “necessità sociale”: al di là di una buona o di una cattiva gestione, i servizi pubblici devono comunque esistere, finalizzando la produzione di beni e servizi, al soddisfacimento di un bisogno rilevante per la collettività.

Quest’ultimo concetto ha portato a sottovalutare gli aspetti della qualità del servizio, anche se la progressiva trasformazione avvenuta nel settore dei servizi pubblici ha comunque permesso una graduale introduzione di modalità di gestione di tipo aziendale all’interno di un settore nel quale, ancora oggi, mancano spesso azioni di coordinamento delle attività da realizzare.

Le imprese di pubblici servizi hanno effettivamente avviato processi di riorganizzazione e nuove modalità di relazionarsi con i cittadini/utenti, tuttavia questi cambiamenti stentano ad apportare gli auspicati benefici.

L’orientamento al mercato e la qualità del servizio diventano fondamentali anche per le imprese erogatrici di servizi pubblici, che nel loro operare dovranno sempre più tenere conto della soddisfazione del cittadino/utente/cliente.

La retorica della qualità cede il passo all’esigenza della strategia, perché solo la capacità strategica fa qualità competitiva.

Si considera la Qualità Totale quale denominatore comune di un’impresa di successo, sia essa pubblica o privata, in cui però la qualità deve essere il fine cui tendere, prima che lo strumento di cui avvalersi; quindi la necessità di una “capacità strategica” più che di una qualità fine a se stessa.

Nelle imprese di pubblici servizi l’orientamento alla qualità totale trova un rilevante ostacolo nella filosofia gestionale, di tipo prevalentemente burocratico - amministrativo, che pervade la conduzione di questa classe di imprese e si riflette anche nella gestione delle risorse umane, spesso condizionata da elementi di criticità, tra cui:

- basso livello di identificazione del personale con l'impresa e, di conseguenza, scarsa condivisione degli obiettivi aziendali;
- attenzione delle risorse umane soprattutto al rispetto dei compiti piuttosto che al conseguimento dei risultati e, pertanto, mancanza di elasticità nella interpretazione del ruolo;
- sistemi di selezione del personale basati prevalentemente su concorsi pubblici che tendono soprattutto all'accertamento della conoscenza di cognizioni tecnico-professionali e non anche all'accertamento delle condizioni psico-sociologiche e comportamentali per i compiti a cui il personale stesso è chiamato;
- sistemi di amministrazione e di sviluppo del personale spesso legati all'anzianità e ad automatismi piuttosto che al merito.

Da ciò deriva quindi la necessità di revisionare tutto l'impianto dell'amministrazione pubblica e soprattutto di operare senza continuare a bypassare il sistema di gestione delle risorse umane.

Nei sistemi di servizi pubblici, infatti, la qualità dei risultati non può esistere senza qualità delle risorse umane e senza qualità dell'impegno individuale e collettivo, sia sul piano strettamente professionale sia su quello semplicemente umano. Occorre pertanto sviluppare una mentalità diffusa in tutte le persone dell'organizzazione affinché queste siano costantemente attente alle ripercussioni, anche indirette, che il loro operare può avere sul cittadino/utente e siano consapevoli che il modo migliore per assicurare lo sviluppo aziendale è quello di perseguire gli obiettivi attraverso la soddisfazione dello stesso cittadino/utente/cliente.

Si ritiene che gli scambi tra l'impresa, sia essa pubblica o privata, e i suoi collaboratori siano il presupposto al raggiungimento degli obiettivi di mercato esterno.

Se si accetta di definire i dipendenti come un grande e unico mercato interno, la soddisfazione del personale può rappresentare un'ulteriore strada per raggiungere la soddisfazione del cliente finale, infatti, è lo specchio, la prova

della presenza di dipendenti soddisfatti. Tra la soddisfazione del cliente e la soddisfazione del personale esiste infatti un legame significativo, frutto della soddisfazione del cliente, che valuta sulla base del valore percepito. Quest'ultimo, deriva anche alla produttività del personale che, a sua volta, è strettamente collegata alla fedeltà del personale stesso, che rappresenta l'ultimo anello della catena ed è frutto della soddisfazione per il proprio lavoro.

Emerge quindi la consapevolezza del ruolo delle persone nell'organizzazione e del loro apporto diretto al successo aziendale, prevedendo che ognuno abbia la visione del suo doppio ruolo di cliente/fornitore interno e sviluppando, nel contempo, una propensione al lavoro di gruppo e allo spirito di squadra.

Lo sviluppo di attività di marketing interno, per motivare il personale e favorire la professionalità nell'ottica della soddisfazione del cliente, rappresenta senz'altro una leva di successo per le imprese che erogano servizi che tendono ad essere ad "alta intensità di personalità nella produzione quotidiana della qualità"; tali imprese si basano sul presupposto che le persone costituiscono il fattore produttivo primario.

Le logiche del marketing interno hanno lo stesso scopo sia nell'impresa di pubblici servizi sia in quella privata: miglioramento della qualità del prodotto/servizio e delle modalità di erogazione.

Di fatto non sono più sufficienti il semplice "*fare*" e/o "*esserci*", ma diventano indispensabili il "*fare bene*" e il "*benessere organizzativo*".

Nei servizi pubblici, infatti, la qualità costituisce un atteggiamento di fondo che deve permeare tutti gli aspetti dell'organizzazione, una linea guida per l'esecuzione delle mansioni quotidiane, una fonte di ispirazione per comportamenti e atteggiamenti omogenei di coloro che operano al servizio dei cittadini.

Non si può pretendere un cambiamento duraturo e stabile se tale cambiamento non parte dall'interno delle singole amministrazioni per poi diffondersi a macchia d'olio sull'intero sistema.

Il cambiamento deve riguardare in prima battuta le modalità di gestione delle risorse umane.

Il settore privato utilizza un insieme di strumenti attraverso cui indirizzare il comportamento del dipendente verso gli obiettivi aziendali. E allora perché non avvalersi degli stessi strumenti per valorizzare le professionalità che sono presenti nel comparto dei pubblici servizi, nella consapevolezza che le prestazioni del singolo dovranno allinearsi con gli obiettivi pubblici e, dunque, necessariamente, con il più importante obiettivo pubblico: la soddisfazione di noi cittadini?

I talenti ci sono, le competenze ci sono e le professionalità da sempre costituiscono il patrimonio di ciascuna impresa, sia essa pubblica o privata. Quello che però manca, ancora oggi, è la condivisione del fine pubblico del servizio ma, soprattutto, il senso di appartenenza all'organizzazione.

Esiste una stretta interdipendenza tra soddisfazione del cittadino e soddisfazione del dipendente e solamente attraverso il pieno riconoscimento della qualità delle persone e una piena valorizzazione di tali soggettività possiamo si può auspicare ad un reale cambiamento nelle imprese di pubblici servizi.

ALLEGATI

Allegato 1

*scheda di valutazione colloquio Agenzia di Lavoro ADECCO Italia Spa
di Palermo*

<u>SCHEDA DI VALUTAZIONE COLLOQUIO</u>			
DATA: _____			
Candidat/a: _____			
Mansione: _____			
Aspetto/Presenza:	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Adeguata	<input type="checkbox"/> Pienamente adeguata
Loquacità:	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Adeguata	<input type="checkbox"/> Pienamente adeguata
Comportamento:	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Adeguato	<input type="checkbox"/> Pienamente adeguato
Disponibilità/Affidabilità:	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Adeguato	<input type="checkbox"/> Pienamente adeguato
Esperienze professionali			
Attuale inquadramento			
Osservazioni			
Valutazione complessiva			
Firma del selezionatore			

Scheda del Fabbisogno del personale, Comune di Cammarata (AG)

FABBISOGNO DEL PERSONALE

CATEGORIA	Posti previsti in DOTAZIONE ORGANICA	Posti coperti in DOTAZIONE ORGANICA <u>TEMPO PIENO</u>	Posti coperti in DOTAZIONE ORGANICA <u>TEMPO PARZIALE</u>	Contratto di diritto pubblico <u>TEMPO PARZIALE</u>	PERSONALE ASU circolare 331/97 e 280 IN SERVIZIO Fuori dotazione organica	PERSONALE PUC IN SERVIZIO Fuori dotazione organica	TOTALE PERSONALE IN SERVIZIO
A	31	0	21		4	13	38
B	18	6			3		9
B3	0	2					2
C	27	3			2	75	80
D	19	14				2	16
D3	0	2					2
TOTALE	95	27	21		9	90	147

BIBLIOGRAFIA

- Bianco M., Valdonio G., La società di ricerca e selezione del personale, Il Sole 24 ore Pirola, 2000, 3^a ed.
- Cortese C., Del Carlo A. (a cura di), La Selezione del personale, Ed. Raffaello Cortina, 2008.
- Martone A., Guerini e associati, Associazione italiana per la direzione del personale, Nuovi strumenti, 2007.
- Tiralongo C., La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione, ID.Corso: 3397/AG/101- Edizione 6667.
- Trentini G., Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1989.
- Vella G., La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione, ID.Corso: 3397/AG/101- Edizione 6667.
- Viviano G., La Selezione del Personale, Master in Human Resources Management, Alta Formazione, ID.Corso: 3397/AG/101- Edizione 6667.

SITOGRAFIA

- <http://www.perorientarsi.it>
- <http://www.orientamento.unipa.it>
- <http://www.manageconsulting.it>
- <http://www.robertosalvatore.com>.
- <http://www.comune.torino.it>.
- <http://www.provincia.forlì-cesena.it>.
- <http://www.studiocataldi.it>.
- <http://www.campusnet.unito.it>.
- <http://bellatimarco.tripod.com>.
- <http://Kenit.jobseu.recruitadvantage.com>.