

JOB DESIGN E SELEZIONE



Job design



JOB ANALYSIS, DESCRIPTION, SPECIFICATION e Selezione

La selezione è intesa come serie di azioni finalizzate ad individuare il candidato in grado di soddisfare pienamente i requisiti del ruolo da ricoprire, collocandosi nel piu' ampio processo di acquisizione di risorse umane.

Il profilo ideale rappresenta l'input fondamentale di riferimento per la ricerca e la selezione vera e propria.

La sua stesura formalizza, in termini utili per lo svolgimento delle fasi successive, il risultato di un percorso di analisi dei ruoli organizzativi che parte dalla *job analysis* e acquisisce consistenza con la *job description* e con la *job specification*.

JOB ANALYSIS e Selezione

Esame approfondito delle posizioni di impiego, unito ad un preliminare o contemporaneo lavoro di razionalizzazione organizzativa.

Si basa sull'osservazione dei lavoratori durante lo svolgimento della loro attività oppure su interviste, rileva i comportamenti che danno origine ad una performance superiore e si focalizza sulle competenze necessarie per soddisfare le aspettative connesse al ruolo. Per tali ragioni, tra i metodi di particolare efficacia nel cogliere gli elementi critici della posizione rilevante è il metodo dell'incidente critico (Behavioral Event Interview – BEI).

JOB ANALYSIS e Selezione

La job analysis può essere condotta utilizzando uno o più dei seguenti sistemi:

- intervista con una o più persone che ricoprono la posizione; intervista coi superiori delle persone che ricoprono la posizione;
- focus group con persone che ricoprono la posizione e osservazione diretta o videoregistrata 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.

Traccia per l'analisi della posizione:

- quali sono i compiti principali della posizione;
- quanto tempo richiede ciascuno di essi;
- qual è la frequenza di ciascuno dei compiti;
- quali sono i compiti più importanti;
- quali sono i compiti più difficili;
- qual è la sequenza delle principali azioni necessarie per svolgere ciascun compito;
- quali sono i materiali, l'equipaggiamento e/o le attrezzature necessarie per svolgere i diversi compiti;
- quali sono i risultati tangibili e intangibili di ciascuna delle mansioni elencate;
- quali sono le responsabilità proprie di ciascuna delle mansioni elencate;
- a quali altre posizioni risponde, con quali posizioni comunica all'interno dell'impresa e quali posizioni coordina chi ricopre la posizione analizzata;
- con chi comunica all'esterno dell'impresa;
- quali possono essere i criteri di valutazione per chi svolge la posizione sotto analisi e come possono essere misurati;
- quali possono essere le caratteristiche personali ottimali di chi ricopre la posizione sotto esame ad esempio in termini di qualifiche, esperienze, conoscenze, capacità, tratti di personalità.

JOB DESCRIPTION e Selezione

Esposizione scritta dei caratteri della posizione, comprensiva di compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità.

Deve permettere di individuare le caratteristiche realmente correlate ad una performance soddisfacente, di distinguere tra i requisiti essenziali e quelli desiderabili e tali elementi devono poter essere oggettivamente riscontrabili e sostenibili e non devono dare luogo a forme di ingiusta discriminazione.

La corretta descrizione delle caratteristiche del lavoro è quindi una condizione preliminare per l'elaborazione di un profilo del candidato che possa costituire il punto di riferimento per un processo di selezione efficace ed efficiente.

JOB DESCRIPTION

1/2

E' un profilo professionale realizzato con riferimento a una azienda specifica.

A seconda dei motivi per cui la job description è realizzata possono essere aggiunti altri dati, quali ad esempio:

- settore aziendale a cui la posizione appartiene (se le posizioni esistenti nell'impresa sono raggruppate per settori, ad esempio: vendite, amministrazione, etc.);
- sede dove viene svolta la posizione (se l'impresa ha più sedi);
- data, realizzazione e ultimo aggiornamento della job description;
- persona (e/o firma della persona) che l'ha approvata;
- nome, data e firma della persona che ricopre quella posizione;
- numero di persone in impresa che ricoprono quella posizione (più altri eventuali dati significativi quali ad esempio retribuzione o costo medio di un addetto che ricopre quella posizione);
- possibilità e modalità di carriera;
- abbigliamento specifico o strumenti tecnici utilizzati nelle diverse mansioni. (Esempio: computer, cassa, lettore carte di credito, etc.);
- condizioni di lavoro inclusi possibili rischi. Ad esempio: lavoro non adatto a persone che hanno difficoltà di deambulazione;
- orario di lavoro;
- livelli di prestazione minimi o desiderati (ad esempio –addetto alla reception- deve essere in grado di assistere efficacemente almeno 2.000 clienti all'anno) e criteri di valutazione (esempio: non più di 5 reclami al mese da parte di clienti, non più di 2 errori di fatturazione al mese, etc.).

JOB DESCRIPTION

2/2

E' uno degli strumenti per una gestione moderna di organizzazioni di medie e grandi dimensioni. Viene utilizzata per:

- selezione del personale: la job description indica le caratteristiche richieste per svolgere le diverse mansioni, caratteristiche da ricercare nei candidati;
- valutazione del personale: la job description indica su quali compiti il dipendente/collaboratore deve essere valutato e quali sono le caratteristiche necessarie per svolgere bene una determinata mansione. Può indicare anche gli standard minimi o ottimali di prestazione;
- formazione del personale: la job description indica quali compiti il dipendente/collaboratore deve essere in grado di svolgere bene e le caratteristiche richieste. Permette così di identificare su quali temi il dipendente/collaboratore debba essere formato nel caso non abbia mai svolto quella determinata mansione o non riesca a svolgerla in maniera ottimale.

JOB DESCRIPTION

2/2

Nella stesura delle job descriptions può inoltre essere utile seguire una traccia di questo tipo:

soggetto + verbo d'azione + chi/che cosa + con quali strumenti + a quale scopo

Esempio: il receptionist + riceve e registra +prenotazioni + usando telefono e computer + in modo da poter assegnare camere ai clienti.

Esistono due diversi sistemi per ricavare le caratteristiche personali richieste per lo svolgimento delle diverse mansioni.

1. Nella task-based job analysis prima si elencano tutte le mansioni identificabile attribuendo loro un punteggio sulla base di importanza, frequenza, tempo richiesto e le caratteristiche personali richieste per la posizione vengono poi ricavate sulla base delle mansioni più frequenti e/o importanti.
2. Nella skills-based job analysis le caratteristiche personali vengono invece rilevate immediatamente dall'osservazione del lavoro e classificate sulla base di importanza e/o frequenza. In questo secondo caso le caratteristiche personali vengono in genere scelte da un elenco messo a punto in precedenza che viene utilizzato per tutte le job descriptions messe a punto.

JOB (PERSON) SPECIFICATION e Selezione

Il profilo ideale del candidato, o *person specification*, rappresenta l'esposizione scritta dei fattori personali relativi ad ogni posizione.

Se ben elaborata, questa descrizione permette ai candidati stessi di valutare la propria adeguatezza ai requisiti del ruolo proposto, e ai selezionatori di operare con più rapidità e in condizioni di certezza.

Consente di evitare alcuni problemi più comuni della selezione, quali il *mirroring* (errore di proiezione), ossia la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori, le sue capacità, i suoi atteggiamenti, piuttosto che considerare le caratteristiche effettive del candidato più consone al ruolo.

**ESEMPIO DI ANALISI, DESCRIZIONE E
SPECIFICAZIONE DELLE MANSIONI per la
Selezione:**

METODO HAY (usato anche per la Valutazione)

Hay, società di consulenza molto nota nell'ambito della gestione delle R.U. In tema di analisi e valutazione delle mansioni, considera 3 fondamentali fattori:

- pesare il risultato prodotto dalla mansione;
- dimensione problem-solving;
- competenze.