



Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

Appunti universitari

Tesi di laurea

Cartoleria e cancelleria

Stampa file e fotocopie

Print on demand

Rilegature

NUMERO: 978

DATA: 20/05/2014

A P P U N T I

STUDENTE: Castaldo

MATERIA: Modelli Organizzativi e HRM - III Parte

Prof. Garbellano

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

**ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.**

16/04/16

H
R
M



L'ACQUISIZIONE DELLE PERSONE IN AZIENDA - LEZIONE 11

Processo di selezione

È necessario conoscere l'intero processo sia come utenti, sia come selezionatori.

Non tutte le aziende hanno visibilità sull'intero processo: talvolta viene usata solo se è necessaria di colmare una lacuna nel proprio organico ma non si conoscono le caratteristiche delle figure che devono colmare la lacuna.

Soltanto → piccola impresa: si vede solo parte del processo di selezione, visibilità limitata
 ↘ MEDIA - GRANDE IMPRESA: visibilità su tt il processo di selezione

Collins: "Great vision w/o great people is irrelevant"

"ON THE BUS"

È importante avere le persone giuste "on the bus"

bus come metafora di fare un viaggio insieme con un direttore comune; sull'autobus è importante avere persone che vogliono andare nella stessa direzione

→ il processo di selezione è fondamentale per la gestione delle imprese; non si tratta di selezionare le persone + brave in assoluto, ma quelle più coerenti con l'azienda.

Anche le aziende che hanno una vision, una visione del futuro eccellente, senza le giuste persone non possono fare molto

Le persone NON sono il maggior asset dell'azienda: il maggior asset dell'azienda sono LE PERSONE GIUSTE

⇒ deve esserci sincronia tra bisogni aziendali e persone nell'impresa

Le aziende stanno diventando coscienti di ciò e quindi dedicano più tempo per trovare la persona giusta al posto giusto → ad esempio è frequente avere più di una colloquio con i vari responsabili di linea, perché le assunzioni sono poche e mirate → necessaria pluralità di opinioni nella selezione per fare risk management.

Strategie + modelli organizzativi dell'azienda

=

punti di riferimento essenziali per far partire il processo di acquisizione di risorse umane in azienda.

Nel business plan sono presenti anche indicazioni temporali sulle future assunzioni:

"devo assumere i 170 operai entro giugno, perché ho bisogno di qualche mese per formarli in modo che il mio nuovo stabilimento in Turchia sia operativo entro dicembre"

↓
nella gestione del personale contano anche i processi di formazione del personale al fine di realizzare obiettivi strategici!

Slide 9: fare la pianificazione è un momento STRATEGICO, la pianificazione del personale è una componente essenziale del business plan, non è solo questione di numeri.

Quando si fa pianificazione del personale è importante definire i KEY ROLES: i ruoli di assoluta importanza per la gestione Cex: è fondamentale scegliere il responsabile dello stabilimento, oppure è fondamentale trovare un operaio competente e altamente specializzato...)
I key roles vanno acquisiti dal mercato del lavoro e/o formati.

Dopo la pianificazione parte il processo di reclutamento.

B • ^{prima schematura} RECLUTAMENTO → ricerca di persone che devono essere coerenti con il piano strategico, con gli obiettivi strategici. È un'attività continua e costante, non ad intermittenza!
L'azienda deve essere sempre pronta a colmare problemi e lacune che possono manifestarsi, deve essere sempre pronta a cogliere opportunità.

Il processo di reclutamento è composto di 4 fasi principali:

1) DEFINIZIONE DEL JOB REQUIREMENT DEL PROFILO PROFESSIONALE

↓
aspetto di analisi
operativa

2) DETERMINAZIONE DEGLI STANDARD DI RECLUTAMENTO

3) SCELTA DELLE FONTI E DEL CANALI DI RECLUTAMENTO

4) ATTIVAZIONE EFFETTIVA DEL RECLUTAMENTO

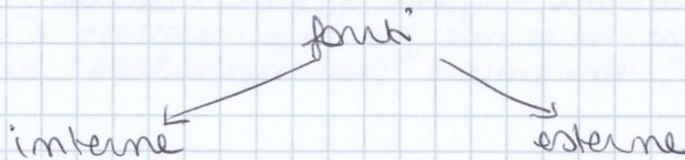
CASO GOOGLE slide 17 esempio di consistency tra reclutamento e cultura aziendale

5 attributi che Google cerca nelle persone: Google fa programmazione, quindi tutti quelli che lavorano in Google devono saper programmare (1), ma questo non è il requisito fondamentale, anzi, è l'ultimo requisito. Il primo requisito è l'abilità di apprendimento (1), l'abilità di connettere diversi punti, la capacità sistemica. Si accertano che questo requisito è presente mediante l'uso di test pratici. Il secondo requisito è la leadership (2). Il terzo è l'umiltà (3), nel senso di riconoscere il proprio valore ma anche quello degli altri. Il quarto è l'ownership (4), cioè assumersi la responsabilità.

→ standard di reclutamento allineati con la cultura aziendale: Google ne è un esempio.

3) FASE 3

Le aziende devono scegliere le fonti dei possibili candidati.



- segnalazioni
- autocandidature
- job posting: annunci sull'Internet aziendale "l'azienda ha bisogno di due persone per SharePoint, se interessati, mandare CV". È una pratica molto diffusa di questi tempi. Il job posting fa incanto della resistenza perché è stato visto dai capi come una forma di disintermediazione perché non venivano più interpellati dai propri dipendenti ma venivano bypassati (meglio scrivere anche il tuo capo se mandi il CV per SharePoint).
- analisi potenziale: le aziende valutano anche la potenzialità
- concorsi

- domande dirette
- scuole
- aziende concorrenti
- concorsi
- consulenti
- annunci sui giornali
- Internet

ma questa modalità sta diminuendo

Non si può saltare dalla 2ª alla 4ª fase. È importante rendersi visibili facendo domande.

④ Clausura dell'intervista

"A faremo sapere"

Il colloquio non è la fase conclusiva del processo di selezione, dopo il colloquio il selezionatore scrive una relazione sul candidato per esprimere le sue impressioni, specificare se i requirements della posizione sono rispettati...
→ post colloquio è significativo.

Bisogna andare PREPARATI al colloquio → checkerst slide 27
Il colloquio è un fatto di PERCEZIONE: nessuno può negare un certo voto di laurea, ma l'impressione del selezionatore, della receptionist (talvolta il selezionatore chiede alla receptionist come il candidato si è posto) può determinare l'esclusione di un candidato.

Venire al colloquio da soli, non accompagnati (non farsi accompagnare dalla mamma 😊).

Si PUEVE che un candidato sia almeno andato a vedere il sito dell'azienda e si sia informato sulla posizione per cui concorre.

Il DRESS CODE è importante (se vai a fare il colloquio da Diesel, non mettere i jeans Levi's) → coerenza con la cultura aziendale.

esempio: le aziende anglosassoni tipo Accenture hanno proprio un dress code ben definito

Ai colloqui è spesso richiesta una presentazione della propria persona in 5 minuti → prepararsi e sapere in anticipo che cosa dire (ma anche che cosa non dire), con un senso del limite ovviamente.

Il colloquio è anche un'esperienza di apprendimento, è importante analizzare e capire che cosa è andato bene e che cosa non è andato bene.

STRUMENTI PER LA SELEZIONE

Assessment center AC

procedura di selezione adottata principalmente dalle medie e grandi imprese.

Assessment in inglese vuol dire valutazione

→ valutazione dei candidati all'assunzione e dei dipendenti

↓
difficoltà
su questo

AC sono delle vere e proprie simulazioni

AC è una metodologia che permette di creare una sorta di simulazione delle capacità e delle qualità delle persone (come far fronte ai problemi, come affrontare dinamiche di gruppo...)

Alla fine dell'AC un solo osservatore comunica un feedback ai singoli candidati.
Se non viene comunicato è lecito chiederselo, così si possono capire i nostri punti di forza e di debolezza.

Un AC la cosa peggiore da fare è stare zitti; bisogna evitare atteggiamenti aggressivi bisogna saper negoziare, mai demoralizzare / insultare le proposte degli altri (non dire "è una sciocchezza", ma argomentare).

Gli AC richiedono un forte livello di concentrazione xk sono fatti in maniera ripetuta in tempi ristretti per fare abbassare le difese.

Una giornata di AC è molto stancante.

Gli AC durano 1 giorno / 1 giorno e mezzo (xk gli esercizi sono ripetuti).

Altre cose che possono essere richieste nell'AC sono la capacità di analisi e sintesi.

Oltre agli AC un altro strumento utilizzato per la selezione sono le PROVE PRATICHE COME

- conoscenza d'ingegneria (test in inglese)
- utilizzo strumenti (curare un determinato programma o saper risolvere una certa mensione come fare una saldatura etc)

Il 80% della valutazione è tra colloquio e AC; AC consente una visione d'insieme delle persone, quindi è tenuto sempre in maggior considerazione dalle aziende.

È una metodologia che assicura al 100% l'idoneità del candidato, cmq gli AC sono molto molto attendibili.

La selezione NON è una scienza esatta, non è un giudizio sulla persona, non è una situazione reale → bisogna avere la capacità di avere il giusto distacco, non abbattersi se non va bene.

La selezione è una Σ di percezioni, conta molto l'immaginazione, il modo di porsi, è una valutazione dell'idoneità della persona (non un giudizio assoluto, ma una coerenza con i bisogni dell'azienda) è un momento di comunicazione (se azienda valutava noi e noi valutiamo le aziende).

Un molti paesi È argomentati su cui non si possono fare domande durante i colloqui di selezione.

È una serie di indicazioni normative che riguardano l'assunzione dei lavoratori.

Dopo l'assunzione c'è una fase di accogliamento e poi una fase di inserimento.

02/05/14

Prossima settimana: alternanza tra lezioni sul sistema normativo con Gandiglio e lezioni sulle organizzazioni (ci pubblica le date sul portale)

chiedi registrazione o info

IL RAPPORTO INDIVIDUO - AZIENDA : LA MOTIVAZIONE (Lezione 12)

Gestione del personale = creare integrazione tra organizzazioni e persone e la motivazione è una leva importante per fare ciò

- ⇒ aspetto formale (MA) anche aspetto emozionale nel rapporto tra individuo e azienda.
- ⇒ aspettative.

Contratto → formale

→ psicologico → contratto che si stipula tra persona e organizzazione: non è firmato, non è formalizzato (cio' esiste in maniera chiara e dettagliata); si basa sulle aspettative.

È importante, perché quando le aspettative non sono soddisfatte si creano problemi personali.

Dato che il contratto psicologico si basa sulle ASPETTATIVE, cambia al variare del tempo, perché le aspettative cambiano e secondo del tempo, di vari fattori come l'età...

→ contratto psicologico cambia nel tempo perché le aspirazioni, le aspettative delle persone cambiano → CARATTERE DINAMICO DEL CONTRATTO PSICOLOGICO.

Anche le organizzazioni, anche le imprese cambiano nel tempo → anche questo porta alla variazione del contratto psicologico.

Aspettative dell'azienda e aspettative delle persone si devono incontrare, altrimenti si creano problemi.

Esempi di aspettative dell'azienda: slide 8

Esempi di aspettative dell'individuo: slide 9

→ esempi del fatto che A solo il contratto formale ma che B anche altre aspettative

Il contratto psicologico è cambiato nel tempo: slide 10

Employability ≠ posto a vita

↳ le persone chiedono alle aziende di acquisire formazione, know-how, esperienze tali da garantire una professionalità che può essere spesa nel mondo del lavoro, in altre aziende
→ lavorare per l'employability nel tuo lavoro

È importante tener conto delle aspettative delle claude psicologiche perché le persone usano in maniera molto forte se non rispetto di queste claude: se io ti prospetto una certa possibilità di carriera e poi non te la faccio fare, ti sentirai tradito e potresti avere una forte reazione emotiva.

Oltre alle reazioni emotive, anche la motivazione risente del tradimento delle aspettative, e la motivazione è fondamentale per il buon funzionamento di un'azienda!

Si potrebbe anche osservare il livello di fiducia verso l'organizzazione (se mi dici 3 volte che mi fai fare carriera e poi 3 volte ti mi indietro, io poi non mi fido +...)

Eventualmente aumento l'intenzione di cambiare lavoro o se si resta in azienda si riduce il livello di prestazione.

Il contratto psicologico è la leva ideale per motivare le persone.

MOTIVAZIONE: ciò che muove le persone, e l'insieme dei fattori che stanno alla base del comportamento, lo seleziono, lo orientano in determinate direzioni. È un INSIEME di FATTORI, non soltanto uno ("le persone sono motivate solo dai \$!" FALSO!)

- Tutti i comportamenti sono motivati, presuppongono un motivo (bisogno) che spinge all'azione e perseguono un piano (soddisfazione dei bisogni)
→ bisogna identificare i BISOGNI; ≠ persone hanno ≠ bisogni
- Alla motivazione è associato un OBIETTIVO, un traguardo, una meta che rappresenta l'esito dell'opera.

Problema della motivazione:

per raggiungere un obiettivo bisogna abbandonare la propria comfort zone (divano) e pian piano "allargare l'orbita" dei propri risultati (slide 13)

La motivazione migliora le prestazioni, però non basta: devo anche avere competenze e condizioni organizzative.

motivazione: cosa "voglierò" fare

condizioni organizzative: cosa "posso" fare

↳ se è un SW in azienda che posso usare per fare una determinata cosa ad esempio.

competente: che cosa "so" fare

↳ se so usare il software!
Se non lo so usare, anche se sono motivato e c'è, devo prima imparare.

MACGREGOR: TEORIA X e TEORIA Y; 2 teorie opposte:

- TEORIA X: la motivazione non si basa solo su aspetti positivi; l'uomo medio è pigro, ha antipatia per il lavoro; la motivazione può essere dunque indotta tramite paura; costrizione, controllo e minacce ("la gestione della paura") sono un metodo per motivare le persone.
- TEORIA Y: l'uomo considera normale lavorare, come mangiare e dormire; la minaccia di punizione o la promessa di un premio non bastano per motivare, ma bisogna anche dare alle persone responsabilità.

HERZBERG: cambia approccio alla definizione di motivazione.

Identifica:

- FATTORI IGIENICI (contesto)
- FATTORI MOTIVANTI (contenuto)

Sono i fattori motivanti che danno l'effettiva causa della motivazione; i fattori igienici sono il contesto, il contesto, mentre i fattori motivanti riguardano il contenuto del lavoro.

Fattori igienici: necessari ma non sufficienti a avere alta motivazione; se assenti, producono frustrazione.
esempi: stipendio ragionevole, regole ben chiare e definite...

Fattori 'motivanti': se assenti producono meno insoddisfazione dei fattori igienici, ma se ci sono producono alto livello di soddisfazione.

Fattori igienici \equiv presupposti

" motivanti \rightarrow importanti per alta motivazione
esempi di fattori: vedi 24.

Fattori motivanti

- \rightarrow realizzazione: so risolvere un problema e vedo i risultati delle mie azioni
- \rightarrow riconoscimento: "bravo, hai fatto un buon lavoro"
- \rightarrow lavoro stesso
- \rightarrow responsabilità: avere responsabilità ed esserne consapevoli, avere la possibilità di decidere che cosa fare e come farlo motiva.
- \rightarrow avanzamento
- \rightarrow sviluppo

Fattori igienici \rightarrow politica aziendale, supervisione, condizioni di lavoro, relazioni interpersonali, salario o stipendio, altro

"IL CASOCLASSE"

1) persone motivate dal potere: i burocrati
 sono motivate dal fatto di voler raggiungere rapidamente i livelli + elevati della gerarchia.
 Attratte da alti livelli economico, status sociale, politico; talvolta per scolare in fretta la gerarchia eccitano livello elevato di rischio.
 Cmq se vincono, vincono in grande (ma si assumono rischi enormi, sono disposti a sacrificare valori, ad "asfaltare" le esperienze degli altri...).
 Amano la competizione e i vertici sono aggressive. Sono disposti a sacrificare legami.

"IL MIGLIOR DELLA CLASSE"

2) persone motivate dal successo professionale, dal riconoscimento della propria eccellenza nel proprio campo, vogliono essere i primi in un campo.
 Fanno le cose come si deve, con meticolosità, tendono a migliorare gradualmente facendo le cose per bene per raggiungere eccellenza e riconoscimenti (specialmente riconoscimenti pubblici).
 Queste persone amano l'innovazione, amano le sfide (anche se amano di + le sfide non troppo rischiose).

"IL + SINGOLO DELLA CLASSE"

3) persone motivate dall'affiliazione
 importante l'accettazione degli altri, danno molte importanza alle relazioni interpersonali, tendono a non essere competitivi, ed evitare conflitti.
 Non provano attrazione per le posizioni di comando.
 Studi hanno dimostrato che la maggior parte delle commesse del supermercato appartiene a questa categoria (certamente sono mamma che fanno il part-time per stare + tempo con i figli e si aspettano comprensione e accettazione).

TEORIA DELL'EQUITA'

La motivazione delle persone dipende dal confronto degli sforzi fatti e dei premi ricevuti con quelli dei colleghi e con quelli di persone che si trovano in situazioni simili.

→ le persone sono motivate dal bisogno di essere trattate in modo equo

equo ≠ uguale!

equità ⇒ quando sforzi \propto ... corrispondano a quelli di un'altra persona, o si aspetta lo stesso risultato, lo stesso premio.

Se due persone fanno lo stesso lavoro, fanno gli stessi risultati \Rightarrow una retribuzione \neq , le persone si arrabbiano.

NORMATIVA | LEZIONE 1

07/05/14

H
M

CENNI SUL RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

- Tipologie di lavoro
- Lavoro subordinato
- categorie di prestazioni di lavoro subordinato
- normativa
 - costituzionale
 - diritti & doveri
 - poteri, obblighi
 - risoluzioni

Siti interessanti dove trovare info sulla normativa:

■ Sito "normattiva" dove sono presenti tt le leggi del nostro ordinamento aggiornate

www.normattiva.it

■ bollettinoadapt.it info aggiornate sul tema della normativa del lavoro (+ commenti)

■ lavoro.gov.it sito del ministero del lavoro

] 4 tipi di RAPPORTI DI LAVORO nell'ordinamento italiano. Essi differiscono per natura e regole che li disciplinano.

- 1) lavoro autonomo
 - 2) " associato
 - 3) " parasubordinato
 - 4) " subordinato
- noi guardiamo principalmente questi

IL LAVORO AUTONOMO → slide 6

Regolamentato da articolo 2222 del Codice Civile CC

v. def. slide 5: IL LAVORATORE AUTONOMO

"consuetudinario" → compenso

esempi: vedo e formici fare il vestito su misura da un sarto

io = committente

opera che deve essere organizzata dal sarto e che comporta dei rischi; se lavoratore autonomo può accettare o meno e può opera in piena autonomia se accetta;

lavoratore autonomo

Il lavoratore si pone SOTTO LA DIZIONE e ALLE DIPENDENZE dell'imprenditore → è un po' come "l'uomo-bue" di Taylor → questa "antichità" di concezione del lavoratore è dovuta al fatto che il nostro codice civile fa riferimento a una situazione del passato, anche se la norma è ancora applicata al giorno d'oggi.

→ norme usate e esistenti sono VECCHIE concepite basandosi su un modello di A più, (le imprese degli anni '40 etc...) → c'è bisogno di rivedere le nostre leggi per renderle + moderne
MA noi invece facciamo i soli montali per adattare norme vecchie alla situazione odierna.

Il lavoratore collabora per il conseguimento del RISULTATO FINALE.

✓ magari non conosce nemmeno il risultato, non lo vede nemmeno, ma il suo contributo serve a raggiungere obiettivi.

Il lavoratore è retribuito da norma per il tempo impiegato

↓
il socio/lavoratore autonomo era retribuito per il lavoro svolto, il lavoratore subordinato per il tempo dedicato al lavoro.

→ retribuzione non per il lavoro prestato, ma per il tempo dedicato, → retribuzione a ore!

Caratteristiche del lavoro subordinato:

• obbligo di fare

(l'obbligo di fare e obblighi di dare, per obblighi di dare sono suscettibili di esecuzione forzata, per obblighi di fare no)

↳ se il socio non vuole fare il resto, non lo puoi costringere)

Per il lavoro subordinato, l'obbligo di fare è in capo a chi ha stipulato il contratto (non posso dire a mia madre di svolgere il mio lavoro, lo devo fare io)

• subordinazione

il lavoratore deve fare quello che gli dice il capo, meno pensa e meglio è.

• collaborazione → diligenzia

→ buona fede

Sono specifici obblighi dal punto di vista legale

→ se non si rispetta rischio sanzioni.

Il rapporto di lavoro subordinato è oneroso (una parte dà fatica fisica, e l'altra dà \$) e prevede continuazione della prestazione (per tt il tempo previsto dal contratto).

Se il diritto del lavoro è una branca, è un ramo del diritto. È una serie di elementi che lo accomunano ad altre branche del diritto, e questa serie è la serie di FONTI COMUNI:

- costituzioni
- leggi ordinarie
- leggi delegate
- leggi regionali
- decreti legge
- decreti legislativi
- circolari interpretative
- regolamenti e direttive EU
- convenzioni: OIL (Org. Internaz. del Lavoro BIT Bureau International du Travail)
- trattati internazionali

(MA) oltre a queste fonti, i fonti di diritto del lavoro che sono ESCLUSIVE, riguardano solo il diritto del lavoro:

- contratto collettivo di lavoro
 - usi orientali e consuetudini → quelle modalità di utilizzo/amministrazione della manodopera che non sono previste da un tipo di contratto (MA) contrattuali da tanto tempo e tal punto il modo di pensare le persone che hanno quasi forma di legge
- ↓
- ex: se in un'azienda x 30 anni si è dato un bonus al lavoratore nel suo compimento se poi si smette, un giudice potrebbe costringere a ricominciare in quanto uso orientale.

In una gerarchia, la norma di legge è superiore della norma di contratto (MA) se la norma di contratto è migliore (prevede condizioni migliori) della norma di legge, viene applicata la norma contrattuale.

contratto: periodo di prova max 10 gg
 legge: " " " " 15 gg

→ viene applicato contratto, perché è più favorevole al lavoratore, nonostante la legge sia tecnicamente di maggiore importanza.

→ non basta prendere in esame una sola fonte (MA) quando si parla di diritto del lavoro bisogna considerare una piramide (e una gerarchia) di fonti.

Costituzione del rapporto di lavoro subordinato → soggetta a vincoli, obblighi, divieti e al "patto di prova"

Assunzione dei lavoratori: è DIRETTA dal 2002; prima esisteva l'assunzione numerica, xk certe tipologie di lavoro non si potevano assumere nominalmente le persone, ma solo per categoria, numero

↓
ex: datore di lavoro cerca un fornitore generico; lo chiede al centro di collocamento; il collocamento gli manda il primo della lista

Ora non è più così, si assume DIRETTAMENTE e NOMINALMENTE. Il contratto di assunzione può essere scritto o orale ma principalmente è usato la forma scritta.

Quando si fa tempo determinato / part-time / lavoro intermittente / lavoro a partita / apprendistato è obbligatoria la forma scritta.

Si utilizza generalmente una "lettera di contratto" in cui vanno indicate tutte le cose nello slide 30.

↳ nella lettera di contratto devono essere indicati:

- identità delle parti
 - o azienda: intestazione + firma di chi spicca x l'azienda in quel momento lavoratore
- luogo di lavoro
- quando comincia il rapporto di lavoro
- se è previsto o meno un termine del rapporto di lavoro
- quanto e lungo il "periodo di prova" (periodo in cui entrambi le parti possono recedere dal contratto senza motivazioni); normalmente x gli operai è 15 gg, per gli impiegati 1-2-6 mesi
- inquadramento: a quale delle 4 categorie il lavoratore è e a quale categoria contrattuale (livello e qualifica (o descrizione sommaria dell'attività))
- retribuzione e elementi costitutivi
 - ↳ ci deve essere scritto la RAL, retribuzione annua lorda
 - Sulla RAL: 10% contributi
 - 25%-35% INPS
 - quello che rimane va diviso per 13 così si sa quanto si ha al mese
 - Se invece ci fosse scritto la retribuzione mensile non sappiamo se c'è la 13^a, etc...
- durata delle ferie → ∃ una durata legale, 4 settimane di ferie all'anno, rapportate a quando entriamo in azienda
- orario di lavoro
- termini di preavviso di licenziamento / dimissioni

Ai datori di lavoro, sia pubblici sia privati è richiesto di dare impiego e collocazione di lavoro anche a quelle persone che per via di problemi potrebbero avere difficoltà

DATORE DI LAVORO

- POTERI
- ① organizzativo
 - ② direttivo
 - ③ disciplinare

- OBBLIGHI
- ① dare retribuzione
 - ② dare sicurezza
 - ③ concedere il riposo alle persone che lavorano per lui

Potere organizzativo/gerarchico: il datore di lavoro è la persona da cui gli altri dipendono.
 È l'organizzazione aziendale che dà pot. potere.

Potere direttivo: lui stabilisce orario di lavoro e modalità di controllo delle presenze.

Potere disciplinare: se si contravviene a quanto fissato dai primi due poteri, scatta il potere disciplinare, cioè la possibilità di ricondurre comportamenti anomali o comportamenti voluti tramite sanzioni (multa, sospensione...)

Cessazione del rapporto di lavoro subordinato

- fine naturale → pensione / fine contratto
- cause di fine maggiore → impossibile prestare rapporto dovuto / morte
- iniziativa
 - ↳ del lavoratore: dare le dimissioni
 - ↳ del datore di lavoro: licenziare

POSSIBILI DOMANDE & TEMI TRATTATI

- Che costi rapp. lar. sub.?
- " " lavorat. sub.?
- Differenze tra rapp. lar. sub. e rapp. lar. aut.?
- " " lavorat. " lavorat. " ?
- Che esclusioni ha avuto diritto del lavoro?
- L'imputazione odierna del rapporto di lavoro?
- Come si costituisce rapporto di lavoro?
- " " termina " " " ?
- Regole in caso di assunzione del lavoratore?

- Comportamenti organizzativi
- attività dei gruppi informali
- scappatoie → scappatoie ≡ sintomi dell'esistenza di problemi all'interno del reparto
- microconflictualità
- disponibilità dell'extraordinario
- provvedimenti disciplinari
- infortuni sul lavoro
- politica meritocratica
- gestione retributiva
- livello di turnover
- dimissioni
- partecipazione ad attività extra lavorative
- coinvolgimento
- indici di produttività
- suggerimenti e proposte

LA FORMAZIONE E LE METODOLOGIE DI APPRENDIMENTO

Apprendimento: il principio di 70:20:10

l'apprendimento in un contesto lavorativo è ≠ dall'apprendimento dal punto di vista dell'apprendimento in ambito accademico.

In azienda l'apprendimento è di tipo pratico, avviene lavorando.

Nelle organizzazioni:

- 70% dell'apprendimento avviene attraverso il lavoro, formazione on the job, problem solving
- 20% dai feedback ricevuti, osservando i best performers: il feedback deve essere dato in modo costruttivo, utile! Non basta dire "non va bene", perché i feedback sono efficaci quando sono mirati, specifici; è importante anche saper chiedere i feedback → bisogna sapere come gli altri vedono il nostro lavoro per accelerare l'apprendimento
- 10% attraverso i programmi di formazione → si parla di formazione formale ("formal learning"), in aula e sul web.

Formazione e addestramento in azienda sono attività educative organizzate, mirate ad attuare processi di apprendimento funzionali a ottenere migliori risultati organizzativi → sono corsi mirati alla realizzazione di soluzioni per i problemi aziendali.

① ANALISI DEI BISOGNI

I "bisogni" possono essere necessità dell'organizzazione (vacanze/carenze da colmare, esigenze specifiche) → ogni volta che si individua un problema da risolvere o un'opportunità da cogliere attraverso la formazione

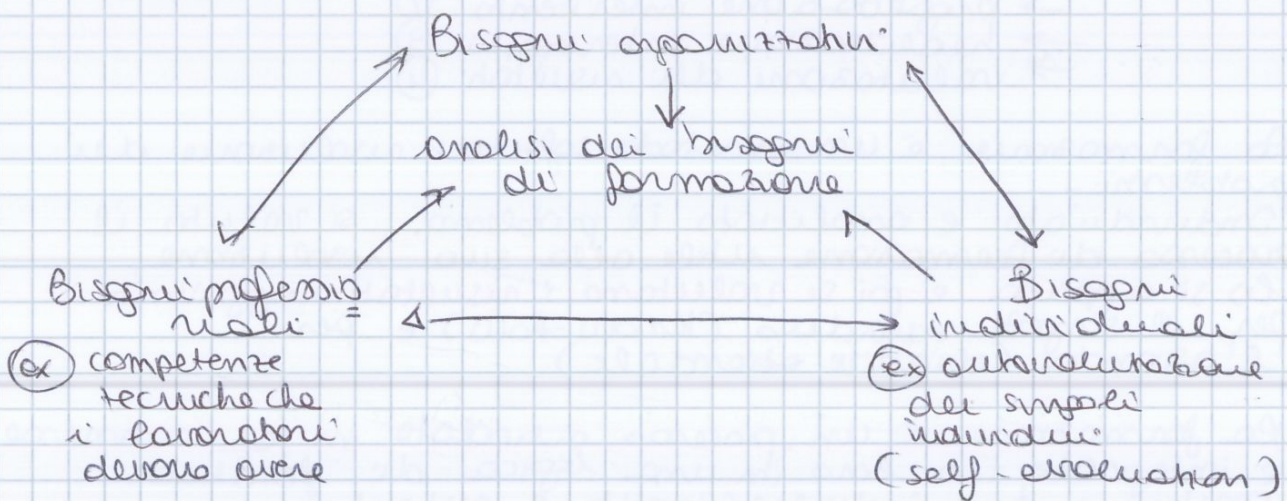
Come si rilevano i bisogni?

- metodo quantitativo
- interviste / metodi qualitativi
- osservazione diretta dei fenomeni organizzativi e individuali.

L'analisi dei bisogni permette quindi di individuare i problemi da risolvere o le competenze da rafforzare.

Bisogna creare un dialogo tra → committente
↳ linea
↳ formatore

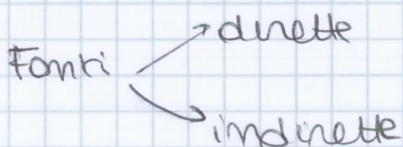
MODELLO X L'ANALISI DEI BISOGNI



Prima si analizza la situazione attuale e i bisogni organizzativi; quindi si valutano le competenze che i lavoratori devono avere e si chiede loro di autovalutarsi.

Poi in base ai dati raccolti si definiscono i corsi di formazione necessari.

La comunicazione è un aspetto fondamentale.



④ VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Metodologie:

- giro di tavolo (domande dirette)
- questionario di fine corso
- cambiamenti effettivi → osservabili all'interno dell'organizzazione, in base a come le conoscenze vengono effettivamente applicate sul posto di lavoro

Risultato difficile isolare l'effetto della sola formazione rispetto ad altri fattori contingenti
→ può essere valutato comparando il lavoro di persone che hanno seguito il corso rispetto a quello che non lo hanno seguito

Per valutare i risultati si usa spesso il MODELLO DI KIRKPATRICK:

- REAZIONE → impatto dell'attività sul partecipante
- APPRENDIMENTO → conoscenze, capacità, atteggiamenti acquisiti (test d'ingresso e test finale vengono comparati)
- TRASFERIMENTO SUL LAVORO → se le persone applicano sul lavoro le conoscenze acquisite
- RISULTATI FINALI X LAZIENDA → impatto economico \$\$\$!

Rivelli ≠ di esperienza richiedono metodologie di apprendimento ≠. Nell'ambito della formazione manageriale spesso l'apprendimento è anche di tipo pratico, attraverso simulazioni e stando "sul campo".

Metodologie oltre l'aula:

- (ex) role playing → x imparare a lavorare in gruppo, superare difficoltà, collaborazione...
- (ex) team cooking

Durante queste esperienze il lavoratore entra in azione, esce dalla zona di comfort.

L'obiettivo è insegnare al lavoratore a superare le difficoltà automatizzandosi.