

L'organizzazione. Tra processi e ruoli.

L'integrazione tra ambiente e persona è condizione indispensabile, soprattutto in periodi di forti turbolenze dei mercati.

Geier considera quattro modalità, **dalla dipendenza alla integrazione proattiva**, con conseguenze sulle aspettative e sulle performance, come sull'equilibrio del sistema e il clima organizzativo e ricadute sulla motivazione e sul commitment delle persone. In che modo possiamo assicurare le condizioni per l'integrazione? La persona e l'organizzazione sono sistemi complessi per i quali è necessario processo capace di produrre l'integrazione, perché **l'integrazione non si realizza da sola**. Il sistema sociale è un prodotto delle interazioni tra soggetti e queste sono la conseguenza dell'organizzazione sociale. Le persone sono contemporaneamente attori del sistema produttivo e cittadini portatori di valori, saperi, interessi e di loro proprie dinamiche umane e relazionali. I sistemi organizzativi devono confrontarsi con queste condizioni per individuare gli **spazi di valorizzazione delle persone** e dei contributi ed attuare il processo di integrazione tra entità complesse. Latham individua l'integrazione tra persona ed ambiente lavorativo:

- Sul piano della rispondenza ai bisogni e soddisfazioni della persona.
- Sul piano delle necessità del ruolo in termini di competenze e capacità.

Se nel primo caso abbiamo una corrispondenza tra la soddisfazione della persona e il clima organizzativo, nel secondo vi è la necessità di **allineare le competenze alle attese di ruolo**. Il mancato allineamento delle competenze porta ad un disagio organizzativo e limita la trattenibilità dei talenti. Individuare i talenti, costruire un ambiente adatto al loro inserimento e capace di trattenerli, motivandoli, è la **sfida organizzativa**.

La persona e il sistema

L'approccio considera le interazioni **persona-ambiente(P-E)**, **persona-organizzazione(P-O)**, **persona-job(P-J)**, **persona-team(P-T)**, **persona-supervisore(P-S)**, **persona-attività(vocation)(P-V)**. Su queste dimensioni è possibile misurare le differenze. In un processo evolutivo il dato è variabile, diventa interessante misurarne la dimensione ed individuare i **processi di allineamento** da attivare per favorire la corrispondenza tra persona e ruolo/organizzazione. Alcuni indicatori fondamentali individuano e misurano le distanze dalle attese di ruolo. Appare importante, allora, capire gli aspetti legati alla capacità di apprendere, quel **Lifelong learning** che è capacità di adattamento e di flessibilità che garantiscono corrispondenza al ruolo e capacità di fronteggiare i cambiamenti futuri.

Gli strumenti operativi

La corrispondenza tra ruolo e persona richiede un approccio non meccanicistico in cui la competenza del professionista di assessment/selezione è fondamentale. L'impiego di una strumentazione a supporto delle decisioni sta acquisendo importanza grazie al processo di miglioramento dei tools disponibili. Il sistema **EIS Employee Integrative System** di **persolog**® garantisce un elevatissimo standard di utilizzo sia in selezione che nel riorientamento delle risorse umane. Gli standard parametrici sono definiti dall'organizzazione tramite il coinvolgimento di più stakeholders del ruolo, individuando un benchmark di riferimento al ruolo sul quale misurare le prestazioni della persona. Questa fase è fondamentale per l'individuazione del ruolo e per la definizione delle aspettative in termini di comportamenti e di competenze necessarie. Il sistema guida la costruzione del benchmark con operazioni ripetibili all'interno delle analisi delle dimensioni e della attribuzione di valori caratteristici riducendo l'aleatorietà di valutazione e rendendo oggettive le dimensioni. Il sistema si struttura in quattro componenti chiave, il **Job**, la **persona**, lo **stile di management**, la **cultura** ed i valori connessi. In ogni area si ha una esplorazione con una griglia comune per contenuti, sia degli stakeholders del ruolo che della persona in autovalutazione rispetto alle proprie competenze e rispetto alla propria percezione del ruolo. Gli scostamenti saranno misurabili in sei dimensioni: **Flessibilità, Assertività, Creatività, Teamness, Ottimismo, Ragionevolezza**. Il sistema, attraverso un insieme di varianze, fornisce indicatori della performance complessiva, la versatilità, lo stress ed sulla retainability. L'output del sistema è la facilitazione del processo di assessment/valutazione tramite oggettivazione delle dimensioni osservabili delle competenze attese dal ruolo e competenze possedute. La formalizzazione grafica ed analitica consente la valutazione degli scostamenti e la comprensione delle azioni opportune ad un processo di allineamento della figura professionale.

Conclusioni

Il nodo del **fit o misfit persona-organizzazione** viene qui analizzato in modo costruttivo-evolutivo, migliorando la fruibilità delle informazioni derivanti dal processo e la **progettazione del percorso di integrazione ed allineamento delle competenze al ruolo**. Inoltre, nella formulazione del benchmark si realizza un confronto-riflessione, che porta all'allineamento delle attese di ruolo tra gli stakeholders. Questo processo elimina i costi di una integrazione fallita, rendendo più attrattivi il ruolo e l'organizzazione stessa. Se il passaggio a diversi ruoli organizzativi è tra le criticità della carriera, la progettazione del percorso di integrazione e l'accompagnamento nei ruoli sono strumenti di riduzione degli insuccessi sia per le carriere dei talenti che per le organizzazioni.