

ALLEGATO 5 – FASE 3

Da: <http://www.300grammi.it/il-processo-di-onboarding-per-massimizzare-il-successo-dell'inserimento-lavorativo/>



Il processo di OnBoarding per massimizzare il successo dell'inserimento lavorativo

In che modo l'azienda si prepara ad accogliere all'interno del proprio sistema organizzativo un nuovo collaboratore? E in che modo il neo-assunto può occupare efficacemente la posizione organizzativa a lui affidata, inserendosi nella nuova realtà, socializzando con i colleghi e sentendosi parte attiva?

L'inserimento di un neo-assunto in azienda è un momento entusiasmante, in quanto

ricco di aspettative; è l'inizio di un nuovo incontro generativo tra un potenziale che dovrà sapersi esprimere e un contesto professionale che dovrà creare le condizioni affinché si possano manifestare motivazioni, aspettative, valori e competenze. Allo stesso tempo, l'inserimento è un momento estremamente delicato, poiché viene a rompersi un equilibrio, la cui ricostruzione richiede che si instauri una nuova relazione, che va oltre a quella giuridico-normativa, formalizzata nel contratto, e che curi gli aspetti psicologico-sociali, che accompagnano ogni fase del ciclo di vita professionale della persona, in una logica di soddisfazione reciproca tra le parti e in grado di esprimere elevati livelli di commitment. Con l'inserimento di una nuova persona, nel sistema organizzativo viene a introdursi un "corpo estraneo" ed è necessario costruire tutte le condizioni per evitare una reazione di "rigetto" che rappresenta una naturale risposta dell'organismo contro qualcosa che non conosce e riconosce.

Per questo motivo un processo di *OnBoarding*, accuratamente pianificato e gestito, può aiutare il nuovo collaboratore a integrarsi nel suo posto di lavoro attraverso la costruzione di una relazione soddisfacente basata su aspettative chiare e obiettivi di prestazione condivisi, fornendogli adeguato supporto e comunicazione al fine di accompagnarlo a coinvolgersi in breve tempo e pro-attivamente nel sistema organizzativo.



Leve di efficacia in un processo di OnBoarding

È possibile individuare quattro principali leve che concorrono all'efficacia di un processo di *Onboarding*, la prima di queste è la chiarezza di ruolo, e quindi non solo delle attività, ma anche delle aspettative che ruotano intorno ad esso. Aspettative di ruolo ambigue e poco chiare, infatti, influiscono negativamente sul livello di prestazione. Da qui l'importanza di definire esplicitamente i contenuti della posizione organizzativa e del ruolo e, quindi, anche gli obiettivi specifici ad esso sottesi: obiettivi che dovranno essere chiaramente condivisi, sotto il controllo del collaboratore e con indicatori precisi per poter permettere la verifica del loro raggiungimento.

La seconda leva è l'autoefficacia, definita come "una capacità generativa (che ha la funzione di organizzare elementi particolari) il cui scopo è quello di orientare le singole sotto-abilità cognitive, sociali, emozionali e comportamentali in maniera efficiente per assolvere a scopi specifici" (Bandura, 1997), o più semplicemente definibile come il grado di fiducia in se stesso percepito dal collaboratore rispetto alle prestazioni di lavoro richieste. Nella misura in cui il neo-assunto acquisisce sicurezza e fiducia nelle proprie capacità e nelle possibilità di fare bene il proprio lavoro, aumentano la motivazione e la probabilità di successo nel raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati.

L'integrazione sociale è la terza leva per il successo di un programma di *OnBoarding*. Il nuovo collaboratore ha bisogno di sentirsi accolto e accettato nel nuovo ambiente di lavoro e questo a volte potrebbe non risultare facile. Secondo una recente stima (12th Report "The Search for Executive Talent, Employment Downsizing and Its Alternatives, Recruiting and Attracting Talent, and Human Resource Strategy", SHRM Foundation, 2010) il 60% dei collaboratori che non riescono ad inserirsi nel proprio posto di lavoro, arrivando a isolarsi e rinunciando alla collaborazione o addirittura lasciando il posto, citano come principale motivazione la mancata creazione di relazioni armoniche con i colleghi e superiori.

La conoscenza e l'integrazione pro-attiva all'interno della cultura organizzativa costituisce il quarto aspetto dell'*OnBoarding*. Ogni azienda ha una sua cultura, unica, la cui comprensione in termini di norme, prassi consolidate, policy, obiettivi e valori, costituisce, nei primi mesi, fonte di apprendimento per il collaboratore che desidera appartenervi, che vuole sentirsi riconosciuto e che ha bisogno di trovare il modo per agire in modo coerente con essa.

Il team di 300GRAMMI ha sviluppato uno specifico servizio di *OnBoarding* rivolto:

- alle aziende che non sono dotate di prassi consolidate per l'inserimento del personale e che desiderano essere accompagnate a implementare un proprio processo per favorire una efficace ed efficiente integrazione in azienda dei neo-assunti;
- alle aziende che hanno già un proprio piano di inserimento e desiderano agevolare e sostenere il neo-assunto nell'assunzione del suo ruolo.

L'*OnBoarding* di 300GRAMMI attraverso le attività di consulenza, formazione e coaching risulta utile per:

- definire chiare aspettative e obiettivi condivisi;
- costruire un piano di inserimento temporizzato che favorisca il monitoraggio dell'inserimento;
- facilitare momenti di comunicazione e feedback tra neo-assunto e responsabili diretti;
- individuare il patrimonio di competenze possedute dal neo-assunto ed eventuali necessità di sviluppo delle stesse;
- contribuire allo sviluppo delle potenzialità del neo-assunto;
- ridurre tensione e livello di stress.

Una pratica aziendale di *OnBoarding* dovrebbe occupare una parte fondamentale nel processo di reclutamento e selezione del personale, per questo è importante considerarlo un vero e proprio processo, che vada oltre la stesura di un documento formale di fasi in successione, ma che possa contribuire alla creazione di una relazione di fiducia, di collaborazione e di impegno biunivoco, in cui azienda e collaboratore possano sentirsi reciprocamente soddisfatti.

«Le persone si dimenticheranno di ciò che hai detto, di ciò che hai fatto, ma non si dimenticheranno mai di come le hai fatte sentire» Maya Angelou.

A cura di Mascia Alberti