UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

Il processo di selezione delle risorse umane nelle imprese e nelle organizzazioni sportive

The process of selecting human resources in companies and sports organizations

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Maria Chiara Ortolani

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE 3

1 LA SELEZIONE DELLE RISORSE UMANE 6

1.1 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO: UNA SCELTA STRATEGICA 6

1.2 JOB ANALYSIS: JOB DESCRIPTION E PERSON SPECIFICATION 8

1.3 IL PROCESSO DI SELEZIONE 10

1.3.1 Il reclutamento interno ed esterno 12

1.3.2 La valutazione e i suoi metodi 17

1.3.3 L'inserimento 20

1.3.4 La valutazione della selezione 22

2 LA SELEZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE 25

2.1 ORGANIZZAZIONI SPORTIVE E IMPRESE: ANALOGIE E DIFFERENZE 25

2.2 GLI ATLETI: LE HUMAN RESOURCES DELL'ORGANIZZAZIONE SPORTIVA 31

2.3 IL PROCESSO DI SELEZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE 33

2.3.1 Scouting e international scouting: l'importanza strategica delle informazioni 38

2.3.2 L'osservazione e la valutazione 42

2.3.3 L'inserimento nel team 45

2.3.4 La valutazione del processo di selezione e gli effetti sui risultati dei team 47

CONCLUSIONI 52

RIFERIMENTI 54

BIBLIOGRAFIA 57

INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone l'obiettivo di descrivere e analizzare dettagliatamente le modalità con le quali si realizza il processo di selezione delle risorse umane nelle imprese e nelle organizzazioni sportive.

La volontà di studiare il processo selettivo nel contesto imprenditoriale e sportivo nasce dalle molteplici similitudini riscontrabili tra i due "mondi"; solo all'apparenza distanti. Infatti, il fenomeno sportivo è mutato considerevolmente rispetto al passato: ha assunto una dimensione economica progressivamente crescente diventando oggetto di consistenti investimenti finanziari e monetari (Caselli, 2003). Questo fenomeno ha portato allo sviluppo delle organizzazioni sportive secondo logiche manageriali e di profitto, tanto da essere considerate (e gestite) come vere e proprie imprese. Pertanto, nel proseguo della trattazione, si farà riferimento allo sport professionistico e quindi alle imprese sportive che operano sotto forma di società sportive professionistiche.

La finalità è comprendere, attraverso i due Capitoli in cui la Tesi si articola, come si realizza il processo di selezione delle risorse umane nelle realtà produttive e sportive, evidenziando l'oramai indiscussa centralità del fattore umano.

Nel primo Capitolo verrà esplicitata la strategicità della valorizzazione del capitale umano, indicando quali sono le capacità necessarie alle imprese per selezionare e gestire in modo efficace ed efficiente le risorse umane. Saranno indicate le strategie di gestione e selezione del personale con cui le organizzazioni, coscienti dell'importanza attribuita a obiettivi, aspettative e motivazioni di ciascuno, si prefiggono di ottenere successo nel lungo periodo.

Nel corso del Capitolo, muovendo dalle esigenze delle imprese in termini di personale verrà descritto il processo di selezione delle risorse umane: dalle procedure di reclutamento ai metodi di valutazione, per arrivare all'inserimento

vero e proprio della persona. La trattazione permetterà, ad esempio, di distinguere quali fattori inducono ad optare per l'attuazione di un reclutamento interno piuttosto che esterno e i vari strumenti che possono essere utilizzati dalle organizzazioni e dai lavoratori. Sarà possibile differenziare le varie tipologie di interviste con cui le imprese valutano i candidati e quali sono le ulteriori tecniche utili per decretare chi inserire (Test, Assessment Center). Infine, verranno esposte le modalità con le quali si concretizza l'inserimento vero e proprio dei soggetti selezionati, valutando attraverso appositi indicatori e indici di costo, l'efficacia e l'efficienza del processo selettivo nel suo complesso.

Nel secondo Capitolo saranno descritte le fasi in cui si articola il processo di selezione delle risorse umane nel caso specifico delle organizzazioni sportive professionistiche. Dopo aver evidenziato analogie e differenze tra la particolare realtà sportiva e quella generica di impresa, sarà quindi possibile analizzare in modo esaustivo le fasi in cui si sviluppa il processo. Inoltre, sarà necessario chiarire le differenti modalità con le quali le organizzazioni realizzano il reclutamento e la selezione dei loro atleti in relazione allo sport praticato e al luogo in cui sono collocate. Pertanto, si distinguerà la realtà sportiva europea da quella americana, focalizzandosi sui differenti metodi di gestione e organizzazione dei campionati in cui i club sportivi competono e le diverse regole che vengono loro imposte. Dall'analisi risulterà strategico e imprescindibile per le società sportive ricavare informazioni grazie all'attività di scouting e affiancare a questa l'osservazione diretta degli atleti valutati, al fine di conoscere dettagliatamente le loro caratteristiche tecnico-fisiche e la loro personalità. In questa fase sarà importante sottolineare l'aspetto psicologico e considerare le dinamiche di creazione e gestione del gruppo come peculiarità del mondo sportivo professionistico. Grazie ad esempi di realtà sportive vincenti e con ottime capacità di selezione e gestione degli atleti,

si comprenderanno quali sono le modalità di inserimento che si rivelano efficaci e consentono ai club di ottenere successi nel corso degli anni.
Infine, anche per le organizzazioni sportive si potranno definire i metodi di valutazione del processo in termini di efficacia ed efficienza.
In conclusione, l'elaborato nasce e si sviluppa con l'intenzione di enfatizzare l'importanza della realizzazione di un accurato processo di selezione delle risorse umane, tanto per le imprese in generale, quanto per le organizzazioni sportive. Per entrambe la scelta del "capitale umano" da inserire e quindi da sviluppare, rappresenta una fonte di vantaggio competitivo nonché di successo e profitto nel lungo periodo.

Capitolo 1

1 LA SELEZIONE DELLE RISORSE UMANE

1.1 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO: UNA SCELTA STRATEGICA

L'epoca in cui viviamo è teatro di continui cambiamenti di scenari, a livello culturale come a livello lavorativo; pertanto si vuole focalizzare l'attenzione sull'attività di impresa e su quei mutamenti che incidono direttamente sulle persone che lavorano in azienda, influenzando il ruolo delle stesse all'interno dell'organizzazione produttiva. La finalità è comprendere come oggigiorno le risorse umane rappresentino il fattore determinante per il successo nell'attività di impresa.

Stiamo assistendo a fenomeni come le repentine trasformazioni dei mercati, l'informatizzazione, l'incessante sviluppo tecnologico e l'automazione dei processi produttivi che mutano notevolmente la realtà lavorativa. Essi potrebbero far pensare ad un ruolo sempre più marginale e confinato dell'essere umano, quasi "alienato" dal suo stesso lavoro. Invece, è proprio in questo scenario che si è compreso come il "capitale umano" rappresentasse per le imprese una fonte di vantaggio competitivo. Non a caso si parla di "capitale": muovendo dall'assunzione storica di capitale quale considerazione di elementi patrimoniali tangibili (immobili, macchinari, processi produttivi, risorse finanziarie), verso un'accezione attuale che si basa su elementi intangibili. Viene sempre più valorizzato il ruolo delle conoscenze, delle abilità e delle capacità comportamentali e di personalità necessarie per svolgere una gamma sempre più ampia di funzioni organizzative e di compiti professionali (De Carlo, 2012).

Il personale di un'impresa costituisce un mezzo imprescindibile per l'acquisizione di quel vantaggio competitivo che permette di differenziarsi dai concorrenti. Pertanto, si è compresa l'importanza di considerare, in fase di selezione, quali sono le aspettative, le motivazioni e le potenzialità delle Human Resources (HR).

Le scelte vengono effettuate con grande attenzione al possesso delle abilità richieste e delle capacità dell'individuo di interagire costruttivamente sia nell'ambito del gruppo che all'esterno. La motivazione, gli obiettivi e le aspettative vengono poste al centro del processo di selezione, pur non trascurando le capacità e le attitudini a svolgere un determinato lavoro (Drucker, 1993).

Le aziende allora devono "imparare" ad attirare gli individui sopra descritti. Per comprendere meglio questo concetto, si può considerare il processo di selezione come un percorso che prevede un "prima", un "durante" e un "dopo". La fase del "prima" è proprio quella in cui si cerca di creare internamente all'impresa le condizioni necessarie per attrarre le persone di valore e di talento. Questa volontà si concretizza con scelte aziendali fondamentali che differenziano imprese capaci di attirare e trattenere al loro interno le persone, rispetto a quelle che appaiono come non "accoglienti". Broccoli e Cabrini (2015) hanno spiegato che l'azienda accogliente si presenta come una realtà lavorativa conosciuta positivamente dal pubblico, con una buona immagine e un'ottima reputazione; allo stesso modo la sua offerta di valore cioè ciò che propone ai nuovi arrivati o ai candidati è un qualcosa di unico rispetto a ciò che offrono le altre imprese.

Con lo scopo di valorizzare le risorse umane, a queste capacità della azienda, devono aggiungersi nella pratica almeno altri due fattori: da un lato l'istituzione di un *clima organizzativo*[1] (atmosfera) che migliori continuamente la qualità del

[1] Nozione di *clima organizzativo:* "Qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva. L'atmosfera psicologica è quindi quel sistema di percezioni e di attribuzioni di significato che i protagonisti di un campo psicologico giudicano pertinente in uno spazio e in un tempo dato." (Lewin *et al*., 1939)

lavoro, dall'altro un sistema organizzativo che coinvolga e stimoli al meglio le persone.
Emerge quindi, l'importanza delle tecniche teoriche e pratiche utilizzate: dai diversi stili di leadership tra cui si può optare e che meglio si adattano ai collaboratori, alle possibilità di organizzare il lavoro di questi ultimi in team. Tutto questo trova un limite sostanziale nell'assenza di motivazione da parte delle HR e nella mancanza di involvement, quale coinvolgimento nei processi di funzionamento aziendale, e commitment da intendersi come volontà di impegnarsi e "spendersi" per raggiungere gli obiettivi comuni.
Il fulcro dell'efficacia delle strategie di gestione (e quindi di valorizzazione) delle risorse umane risiede nella consapevolezza che nelle imprese il connubio tra strategie di business e strategie di risorse umane, è inscindibile. Il successo a lungo termine del business nelle aree del reclutamento, della selezione e della gestione dei collaboratori, così come in quella della motivazione, è un unico grande fattore che determina la vitalità economica di tutta l'azienda. Ecco allora che l'accoglienza dell'organizzazione produttiva si rivela ancora una volta un elemento imprescindibile, così come la capacità di reclutare, formare e "utilizzare" in maniera efficace gli individui più dotati.

1.2 JOB ANALYSIS: JOB DESCRIPTION E PERSON SPECIFICATION

"Chi inserire in azienda?" È questa la prima e più importante domanda che deve porsi la Dru[2] quando ha l'esigenza di reperire e poi collocare in determinate posizioni organizzative le persone che presentano le caratteristiche adeguate. La risposta al suddetto interrogativo deve fondarsi sulla compatibilità, poiché oggi selezionare vuol dire scegliere le persone compatibili con l'organizzazione cioè i

[2] Direzione risorse umane

più “adatti” alla realtà aziendale; non necessariamente i migliori. Questa compatibilità presume un orientamento al futuro e ai possibili cambiamenti economici e sociali, per questo la scelta del personale, deve essere fatta in ottica progressista e proiettiva. Il selezionatore non può prescindere da questa considerazione; egli non può limitare il processo di selezione alla mera individuazione di soggetti che risolvano o tamponino il problema nell’immediato, ma deve invece identificare coloro che possano contribuire con continuità alla crescita dell’impresa (Broccoli e Cabrini, 2015). È per questo motivo che la job analysis (cioè la fase precedente al processo di selezione) rappresenta un elemento essenziale e di cruciale importanza per quello che sarà successivamente l’esito di tutto il processo.

Infatti, facendo un passo indietro, per poter rispondere al quesito iniziale, l’imprenditore deve compiere uno sforzo e definire le caratteristiche del ruolo da ricoprire, in termini di conoscenze e abilità richieste, così come deve esplicitare le competenze e le capacità comportamentali necessarie.

La job analysis consiste proprio in una attenta e dettagliata analisi che muove delle esigenze dell’impresa, in termini di personale da assumere, per arrivare a definire con chiarezza il profilo di ruolo, ovvero il profilo della persona da inserire.

Secondo De carlo (2012) emerge l’importanza strategica di esaminare scrupolosamente le capacità, le abilità e le caratteristiche personali degli individui, per accertare in che misura essi possiedano quei fattori che risultano strettamente correlati con la capacità di eseguire con successo un determinato lavoro.

La job analysis si divide in due fasi (Costa e Giannecchini, 2013).

La prima, detta **job description** ha l’obiettivo di definire le molteplici caratteristiche della posizione che la persona dovrà ricoprire, in termini di:

- livello di inquadramento organizzativo e categoria;
- retribuzione;

- condizioni ambientali di lavoro;
- compiti da svolgere e strumenti da utilizzare;
- livello di autonomia e responsabilità;
- principali requisiti necessari per svolgere il lavoro.

In questa fase anche il lavoratore trova delle garanzie, conoscendo quali sono le prerogative della mansione che deve svolgere e comprendendo il suo ruolo nell'organizzazione.

La seconda fase, che prende il nome di **person specification**, consente di ottenere un profilo del candidato in relazione alle conoscenze, competenze e abilità richieste per coprire la posizione. A questi requisiti di base possono aggiungersene altri specifici, derivanti dalla contestualizzazione del profilo di ruolo rispetto a variabili interne all'impresa come il clima organizzativo, il sistema decisionale e la leadership del capo. Per quanto riguarda invece quelle esterne le più importanti possono identificarsi nell'offerta di lavoro dal mercato, nelle normative vigenti e nella concorrenza. Costituiscono esempi di requisiti specifici i titoli di studio, le esperienze professionali pregresse, il range di età anagrafica e i limiti geografici di residenza. Da queste considerazioni, emerge la tendenza recente a considerare l'uomo nella sua interezza, focalizzandosi sulle sue motivazioni ed obiettivi.

Arrivati a questo punto, in cui l'impresa ha definito il profilo ideale del soggetto che vorrebbe e dovrebbe inserire, essa deve specificare quello che offre ai candidati, per differenziarsi dai concorrenti: tipo di contratto, retribuzione ma soprattutto opportunità e prospettive di crescita professionale e personale.

1.3 IL PROCESSO DI SELEZIONE

Terminata la fase della definizione del profilo di ruolo, sono esplicite le esigenze in termini di individui da inserire. È ora che inizia il processo di selezione vero e

proprio, articolato in tre momenti: il **reclutamento**, la **valutazione** e l'**inserimento**. Ad essi seguirà una valutazione conclusiva che avrà la finalità di comprendere l'efficacia e l'efficienza del processo.

La selezione a questo punto rappresenta l'anello di congiunzione tra l'impresa e il mondo esterno; infatti la veloce evoluzione dei ruoli, le competenze con tempi di obsolescenza sempre maggiori e le repentine modifiche normative impongono alle imprese di essere sempre informate sulle condizioni del mercato del lavoro come sui vincoli di natura legislativa e sindacale.

A questo scenario già complesso si unisce la valutazione di un elemento fondamentale che incide sulla possibilità concreta per l'impresa di poter effettuare una selezione soddisfacente: il budget economico a disposizione. Emergerà, soprattutto in fase di reclutamento, l'importanza di questo fattore che non sempre determina il successo o il fallimento della selezione, ma di certo influenza le dinamiche di valutazione e screening dei candidati.

La finalità infatti è sempre quella di inserire in azienda persone di talento, inteso come un valore aggiunto in termini di competenze, idee e atteggiamento che permetta all'impresa di incrementare la produttività. Pertanto, la struttura dell'impresa post-industriale è definita da Sadler (1993) *talent-intensive*: a talento elevato. Quest'ultimo ha a che fare con abilità, attitudini, skill e capacità personali più che con la sola conoscenza. Talvolta conoscenza e capacità sono equilibrate, altre volte invece, alcuni individui di talento non possiedono alcuna qualificazione accademica ma hanno un valore economico straordinario, basato unicamente su skill, ad esempio gli sportivi. Le organizzazioni talent-intensive, quindi, secondo Sadler (1993) si basano sulla creatività umana e i collaboratori rappresentano le poste attive di maggior valore. Risulta innegabile che l'efficienza delle imprese, nel terzo millennio, dipenda in larga misura dall'attenta selezione dei collaboratori, che deve poi proseguire con la loro crescita.

La scelta delle HR realizzata da un imprenditore può essere paragonata alla scelta dei giocatori da parte dell'allenatore di una squadra; è lui che con questi ultimi lavora e si allena per permettere al team e alla società di ottenere ottimi risultati e, in secondo luogo, di attrarre nuovi giocatori. La realtà aziendale non è distante dal mondo sportivo, soprattutto quando questo assume carattere professionistico; anche l'imprenditore, infatti, deve circondarsi di persone che condividano i suoi obiettivi e il suo entusiasmo nel cercare di raggiungerli, innescando così un processo virtuoso per il successo dell'azienda.

1.3.1 Il reclutamento interno ed esterno

Il **reclutamento** è la prima fase del processo di selezione; rappresenta lo strumento con cui l'impresa esprime la propria domanda di lavoro ed inizia la ricerca, monitorando costantemente le dinamiche evolutive di mercato. È necessario, quindi, che si risponda ad un secondo interrogativo: "Dove posso cercare la persona da inserire in azienda?", in modo da definire con chiarezza cosa si intende per bacino di reclutamento (Costa e Giannecchini, 2013). Quest'ultimo dipende dai seguenti fattori:

- situazione del mercato del lavoro interno dell'azienda;
- situazione del mercato del lavoro generale e di quello di riferimento: dimensione dell'offerta, rispondenza ai requisiti richiesti;
- risorse aziendali a disposizione del processo: budget, strumenti e tempi di ricerca;
- coerenza tra la fase di reclutamento e la cultura organizzativa: progetti imprenditoriali, livello di inclusività dell'azienda.

Comprendere "dove" cercare le persone da inserire è fondamentale per raggiungere l'obiettivo di questa fase, ossia contattare un numero di candidati sufficiente per soddisfare i criteri di selezione ad un costo contenuto.

Un indicatore del raggiungimento di questo obiettivo è il quoziente tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni da ricoprire. Se questo rapporto è inferiore a 1 (selezione negativa) la causa potrebbe rinvenirsi in una scarsità nel mercato di persone con la professionalità cercata o in un'incapacità della Dru. Quando questo quoziente è maggiore di 1 (selezione positiva) l'assunzione di individui idonei sarà maggiormente garantita, avendo la possibilità di valutare più profili. Infatti, al crescere del rapporto aumenteranno proporzionalmente anche i costi. Si deduce quindi, che non è possibile definire un valore ottimale in questo rapporto, ma che esso deve essere prefissato sulla base delle esigenze e delle circostanze del momento. Nel caso in cui il quoziente è prossimo a 1 non si può parlare di vera e propria selezione, in quanto per ogni posto vacante viene esaminato un solo candidato.

Sempre secondo Costa e Giannecchini (2013) l'impresa può optare tra due modalità di reclutamento: interno e/o esterno.

Reclutare all'**interno** vuol dire verificare se in impresa ci sono persone che possiedono le caratteristiche richieste, cioè se sono già presenti in azienda lavoratori in grado di ricoprire la posizione (immediatamente o dopo un periodo di formazione). L'uso della mobilità interna presuppone lo sviluppo di sistemi informativi del personale, di adeguati sistemi di monitoraggio delle professionalità e di precise regole per l'assegnazione dei posti di lavoro. La finalità è quella di "promuovere dall'interno", ossia non utilizzare personale assunto esternamente per coprire posizioni di livello superiore. Il vantaggio principale è proprio quello di favorire le possibilità di carriere interne, comunicando chiaramente al personale e ai candidati l'opportunità di ottenere avanzamenti professionali.

Noe *et al*. (2006), espressero la loro convinzione circa il forte impatto di questa modalità di reclutamento sulla motivazione e sul commitment del lavoratore, rappresentando allo stesso tempo un elemento fondamentale per chi deve valutare

un'organizzazione per un impiego. Ulteriori aspetti positivi di questo metodo si riscontrano nella possibilità di ricoprire velocemente i posti vacanti, scegliendo tra una rosa di candidati molto conosciuti (favorendo così stabilità e continuità nei rapporti di lavoro).

A questi vantaggi si affiancano, però, altrettanti limiti: l'eccessiva rigidità e resistenza al cambiamento, la riduzione del potenziale di sviluppo delle HR e il minor afflusso di nuove idee di gestione e di produzione. Il ricorso esclusivo al mercato del lavoro interno è pertanto un'ipotesi difficilmente praticabile, in quanto un'impresa può aver bisogno di professionalità che non sono presenti in azienda.

Gli strumenti di reclutamento interno sono i seguenti:

- **sistema informativo del personale**: utilizza informazioni relative alla condizione professionale dei collaboratori per valutare le promozioni;
- **passaparola**: si basa su conoscenze in possesso degli esperti della Dru;
- **job posting**: rappresenta una bacheca degli annunci di lavoro cartacea o informatizzata;
- **assessment**: consiste in una valutazione della prestazione del personale.

Il reclutamento **esterno**, invece, è utilizzato quando c'è la necessità di superare i possibili limiti quantitativi (numero di persone che possono essere reclutate) e qualitativi (qualità delle competenze) del mercato interno. Altresì la mancanza di tempo e di risorse sufficienti possono rappresentare ulteriori ostacoli all'utilizzo del reclutamento interno.

Questo non esclude che i due metodi possano essere utilizzati contemporaneamente; basta considerare che anche in questa seconda modalità, i vantaggi sono numerosi. Il primo è sicuramente la possibilità di inserire persone nuove, che rispondano alle esigenze dell'impresa apportando nuova conoscenza e garantendo dinamicità e rinnovamento. Allo stesso tempo, il fatto che l'impresa rivolga la sua offerta lavorativa nel mercato esterno, può creare concorrenza

stimolante tra lavoratori e candidati. Se si volessero identificare invece i maggiori svantaggi, l'attenzione dovrebbe soffermarsi sul costo dell'attività di selezione; esso infatti può essere molto elevato se proporzionato al numero di candidati da esaminare e alle modalità prescelte.

Gli strumenti di reclutamento esterno sono i seguenti:

- **autocandidature**: invio spontaneo del proprio curriculum vitae all'impresa;
- **passaparola**: la ricerca informale basata su contatti interpersonali, rappresenta lo strumento privilegiato per le PMI ed è molto utilizzato dai disoccupati[3];
- **inserzioni**: (su giornali, riviste, televisione, inserti) hanno grande diffusione ma un basso filtro;
- **scuole e università**: segnalano persone con un curriculum in linea con le esigenze delle imprese, organizzano eventi e/o forme di collaborazione come stage e tirocini;
- **centri per l'impiego**: strutture che forniscono servizi di collocamento alle persone e alle imprese;
- **agenzie per il lavoro**: soggetti autorizzati dal Ministero;
- **società di executive search ("head hunter")**: operatori specializzati per il reclutamento e la selezione di profili di tipo manageriale;
- **recruiting on line**: strumenti tecnologici e organizzativi per la gestione dei processi di reclutamento e selezione, si distinguono in:
  - website recruiting: sezione, nel sito internet dell'impresa, dedicata alle candidature;

[3] In Italia, l'84,3% dei disoccupati si rivolge, per la ricerca di un lavoro, ad amici, parenti e conoscenti. In aumento rispetto al passato, nel 2007 era il 74%. In Germania è, oggi, al 39,6%, in Svezia al 25,3% e in Grecia al 94,5%, anche per loro in forte aumento. La media dei 28 paesi UE è del 71,1% *

*Indagine Eurostat sui canali di ricerca utilizzati dagli europei 3° trim. 2015

- siti specializzati;
- Borsa continua nazionale del lavoro: sistema telematico di incontro tra domanda e offerta di lavoro per garantire trasparenza ed efficacia;
- social networking: (LinkedIn, Facebook, Twitter) siti e applicazioni che permettono di raccogliere informazioni lavorative e personali sul candidato.

Al termine del reclutamento, realizzato utilizzando molteplici canali e metodi, i candidati vengono "filtrati" in base al possesso di alcune caratteristiche minime (valori di soglia) che consentono loro di essere presi o meno in considerazione dalle imprese. Questo procedimento detto screening preliminare dei curricula permette di individuare la rosa di candidati ammessa alla fase successiva: ossia la valutazione.

È da qui che si ottiene il *tasso di screening*[4] (che verifica l'efficacia di ogni canale utilizzato nel reclutamento).

È altresì possibile valutare l'efficienza di questa fase in riferimento ai costi e ai tempi impiegati. Nel primo caso si calcola il *costo di reclutamento per assunto*[5]; nel secondo caso facciamo riferimento al *tempo di copertura* e al *tempo di risposta*. Il primo si riferisce al tempo che intercorre tra il momento della richiesta e l'assunzione; il secondo, invece, al tempo impiegato dal momento in cui si palesa la richiesta di personale agli addetti al reclutamento, fino al momento in cui comincia la selezione.

Tempi e costi rappresentano due variabili fondamentali perché più l'impresa è efficiente nel proporre ai candidati offerte di lavoro tempestive, più aumenta la probabilità che questi le accettino, preferendola ad altre organizzazioni.

---

[4] $tasso\ di\ screening = \frac{n\ di\ candidati\ che\ superano\ lo\ sceening\ preliminare}{n\ di\ candidati\ totali} \times 100$

[5] $costo\ di\ reclutamento\ per\ assunto = \frac{\sum costi\ diretti\ reclutamento}{n\ di\ candidati\ assunti}$

1.3.2 La valutazione e i suoi metodi

La fase di **valutazione** rappresenta il fulcro della selezione; è in questo momento che l'impresa valuta i candidati reclutati per decidere definitivamente quali inserire nell'organizzazione.

La valutazione può essere effettuata utilizzando diversi metodi: il più comune è sicuramente il **colloquio/intervista**. È così che avviene il vero confronto tra le esigenze della persona e quelle dell'organizzazione.

Da un lato l'obiettivo del candidato è comprendere con chiarezza quali sono le aspettative dell'impresa rispetto al ruolo che deve essere coperto; dall'altro, la Dru, vuole approfondire le informazioni ricavate nella fase di screening attraverso un contatto diretto con i candidati. L'intervista permette al selezionatore, di ottenere un quadro completo del soggetto valutato. Egli raccoglie dati e informazioni personali, oltre che professionali, tendendo sempre in considerazione che conoscere le abilità, le motivazioni e la personalità del candidato costituisce un aspetto imprescindibile.

De Carlo (2012) definisce l'intervista di selezione come uno scambio di informazioni faccia a faccia, in cui la principale finalità è valutare i possibili candidati per una certa mansione e scegliere coloro che si presume siano più adatti a svolgerla nel modo ottimale. Egli inoltre sostiene che per tutta la durata dell'intervista si sviluppano processi di interazione all'interno dei quali i contenuti verbali sono importanti tanto quanto le modalità con le quali vengono espressi (silenzi, entusiasmo, tono della voce, espressioni del volto).

Dunque, data la strategicità a livello informativo e conoscitivo di questa tecnica, la sua soggettività e flessibilità nella scelta della tipologia e il suo carattere multiforme, l'intervista viene considerato il metodo di valutazione maggiormente utilizzato ed efficace.

L'intervistatore infatti, può optare tra diverse tipologie di interviste, in ordine ai tre fattori indicati nella **Tabella 1.1**:

Relazione tra gli attori	– *Intervista amichevole:* il selezionatore ha l'obiettivo di far sentire a proprio agio il candidato; – *Stress interview:* il selezionatore assume un atteggiamento interrogativo e aggressivo; – *Intervista professionale:* si mantiene per tutta la durata del colloquio un clima formale e distaccato tra gli attori.
Grado di libertà	– *Intervista non strutturata:* prevede un dialogo aperto e libero, è richiesta competenza e professionalità dell'intervistatore (Robusto e Benini, 1999); – *Intervista semi-strutturata:* prevede uno schema di domande; – *Intervista strutturata*: rivolge a tutti i candidati una serie prestabilita di domande.
Elementi quantitativi	– *Intervista uno a uno:* rappresenta il metodo classico (un intervistatore e un candidato); – *Intervista panel:* più selezionatori intervistano in simultanea il candidato; – *Intervista in serie:* il candidato sostiene una serie di interviste in sequenza; – *Intervista di gruppo:* compresenza di più intervistati.

Tabella 1.1 Le differenti tipologie di interviste in ordine ai tre diversi fattori

Una seconda tecnica di valutazione presa in considerazione da Costa e Giannecchini (2013) sono i **test**: strumento standard costruito appositamente per determinare un comportamento osservabile e misurabile, confrontabile con una norma relativa alla popolazione di riferimento e con specifiche possibilità di applicazione. Vengono spesso utilizzati a supporto dell'intervista e si distinguono in test **cognitivi** e test di **personalità**.

Tra i primi includiamo i *test di abilità generale*, finalizzati a misurare l'intelligenza del candidato mediante l'assegnazione di un punteggio in relazione al corretto svolgimento di compiti assegnati, un esempio è il test per la misurazione del QI (Quoziente Intellettivo). I *test psicoattitudinali* consentono, invece, di rilevare il possesso di specifiche abilità e capacità reputate importanti per lo svolgimento di una particolare attività professionale. Concludiamo la prima categoria con i *test di conoscenza* che hanno lo scopo di valutare le conoscenze che il candidato ha in determinate materie, reputate necessarie per svolgere in modo proficuo un lavoro (ad esempio la conoscenza di lingue straniere o le competenze informatiche).

La seconda categoria di test è costituita dai *test di personalità*: essi sono focalizzati sulla rilevazione delle caratteristiche motivazionali, emotive, relazionali e di atteggiamento di un individuo. La finalità è valutare le personalità dei candidati per comprendere le loro reazioni con l'ambiente lavorativo.

Tra i più famosi c'è sicuramente il Big Five Questionnaire, volto a misurare i cinque tratti della personalità: estroversione, adattamento, disponibilità, coscienziosità e curiosità intellettiva (Noe *et al*., 2006). Questa categoria di test presenta un particolare limite ovvero i comportamenti distorsivi, volontari o inconsapevoli, dei candidati nel rispondere ai questionari. Spesso chi viene sottoposto a test di questo genere tenta di manipolare le risposte, scegliendo le affermazioni che darebbero loro un'immagine positiva e socialmente desiderabile.

L'ultimo metodo di valutazione che prendiamo in esame è l'**Assessment Center (AC),** uno strumento complesso che, utilizzando più selezionatori e più prove di valutazione di natura differente (individuali o di gruppo), riesce a ridurre il grado di soggettività e le possibili distorsioni. Questo grazie all'utilizzo di situazioni standardizzate, in cui ai partecipanti viene conferita la stessa possibilità di dimostrare le loro abilità (Moses e Byham, 1997). Le esercitazioni rappresentano

una simulazione che ricrea, in un ambiente controllato, condizioni simili alla realtà lavorativa per verificare come reagiscono i partecipanti.
Qualunque siano i metodi di valutazione scelti e gli strumenti adottati, essi devono soddisfare tre requisiti: validità, attendibilità e sensibilità.
La validità indica il grado di precisione e accuratezza con cui lo strumento misura ciò che si propone di rilevare. Questo attributo si distingue in validità in base al contenuto: quando le parti che compongono una prova di selezione sono rappresentative delle situazioni che si devono affrontare nella realtà lavorativa; e in validità in base ai criteri: quando esiste una associazione tra i risultati ottenuti nella prova e i livelli di performance lavorativa.
L'attendibilità indica la coerenza delle valutazioni ottenute da uno stesso individuo, se sottoposto più volte alla stessa prova di selezione (ci si riferisce quindi, alla capacità di escludere errori).
Infine, la sensibilità esprime la capacità di far emergere le differenze, anche minime, tra i candidati esaminati.

1.3.3 L'inserimento

L'ultima fase del processo di selezione è quella relativa all'**inserimento** delle persone nell'organizzazione. All'inizio del capitolo, il processo di selezione è stato assimilato ad un percorso che prevede un "prima", un "durante" e un "dopo". Il "dopo" è proprio rappresentato dall'inserimento, ovvero dall'integrazione delle persone di talento che l'impresa ha prima reclutato e poi ha selezionato.
L'ingresso in azienda di nuove risorse professionali è un momento delicato, che coinvolge sia l'organizzazione sia i collaboratori già presenti. La selezione, pertanto, non può considerarsi terminata con la valutazione del personale ma deve continuare attraverso la realizzazione di percorsi formativi che permettano la trasmissione di conoscenze, competenze, regole di convivenza e rispetto dei ruoli.

Tra i più importanti possiamo trovare gli interventi di orientamento, i periodi di affiancamento a lavoratori esperti o i cicli di rotazione tra diverse attività.

Queste iniziative si definiscono programmi di on-boarding, e consentono di aumentare la possibilità di inserimenti di successo nel lungo periodo. La finalità è evitare di perdere, soprattutto dopo pochi mesi dall'assunzione, una percentuale elevata di persone, in quanto si evidenzierebbero gravi problemi di selezione e gestione. Un indicatore per misurare questo fenomeno è il *tasso di turnover dei nuovi assunti*[6].

A questo proposito Broccoli e Cabrini (2015) identificano due fattori quali cause principali dell'abbandono prematuro dei collaboratori neoassunti (fenomeno definito "turnover patologico del personale"). Il fattore gestionale indica la tendenza dell'impresa a considerare come ultima istanza del processo di selezione l'individuazione della persona, senza provvedere alla sua integrazione completa nell'organizzazione. Invece, sono proprio i momenti successivi all'assunzione quelli in cui l'azienda dovrebbe garantire sostegno ed interessarsi attivamente alle problematiche personali e lavorative. Risulta fondamentale, nelle prime settimane di permanenza, trasferire i valori dell'azienda al neoassunto, al fine di renderlo consapevole delle opportunità e delle prospettive di crescita che si possono realizzare con il suo nuovo impiego.

Il secondo fattore da considerare secondo gli autori è quello culturale, che caratterizza le aziende che manifestano scarsa attenzione e interesse nei confronti delle persone, senza motivarle e coinvolgerle nell'attività produttiva. Infatti, non è possibile realizzare un inserimento di successo senza una corretta gestione e valorizzazione delle HR. Pertanto, l'integrazione dei neoassunti si realizzerà

---

[6] $tasso\ di\ turnover\ nuovi\ assunti = \frac{nuovi\ assunti\ usciti\ nel\ periodo\ P}{nuovi\ assunti\ nel\ periodo\ P} \times 100$

Fonte: (Pisano, 2012)

pienamente attraverso la crescita professionale e lo sviluppo del senso di appartenenza al gruppo.
In conclusione, per realizzare con successo la selezione del personale, non è sufficiente individuare e scegliere i migliori candidati. È necessario prima, creare internamente le condizioni affinché gli individui di talento siano interessati alla nostra offerta di valore, e poi, inserire nell'organizzazione chi mostra coinvolgimento e capacità collaborative, senza dimenticare le competenze e le abilità richieste dalla mansione.

1.3.4 La valutazione della selezione

Come per il reclutamento, anche la fase di selezione deve essere valutata con riferimento alla sua capacità di soddisfare le richieste della strategia aziendale. È necessario effettuare una valutazione del processo di selezione in termini di efficienza ed efficacia. L'**efficienza** può essere commisurata ai costi sostenuti per ciascun candidato sottoposto a selezione. Tra i costi di selezione possiamo annoverare quelli della gestione e dell'analisi dei curricula, quelli dell'impegno degli addetti alla selezione e i costi per l'acquisto di servizi da parte di società specializzate.

$$\boldsymbol{costo\ di\ selezione\ per\ candidato} = \frac{\sum costi\ di\ selezione}{n\ di\ candidati\ posti\ a\ selezione}$$

L'**efficacia**, invece, secondo Costa e Giannecchini (2013) si basa su una prima serie di indicatori (selection ratio), che permettono di valutare la capacità della selezione di filtrare i candidati, sia quelli che iniziano la fase di reclutamento (1), sia quelli che hanno avuto accesso alle prove di selezione (2).

$$(1)\ \boldsymbol{selection\ ratio\ dei\ candidati\ totali} = \frac{\boldsymbol{assunti}}{\boldsymbol{candidati\ totali}} \times 100$$

$$(2)\ \boldsymbol{selection\ ratio\ post-screening} = \frac{\boldsymbol{assunti}}{\boldsymbol{candidati\ post-screening}} \times 100$$

Un indice che ha invece la finalità di misurare la qualità della selezione, è l'indicatore di carriera: un tasso che permette di individuare persone la cui adeguatezza alla strategia aziendale si misura in termini di carriera interna e performance.

$$\boldsymbol{indicatore\ di\ carriera} = \frac{\begin{matrix} assunti\ nell'anno\ T \\ promossi\ nel\ periodo\ P \end{matrix}}{assunti\ nell'anno\ T} \times 100$$

Lo studio dei diversi processi ha dimostrato come questi non siano esenti da rischi e possibili distorsioni, pertanto la valutazione del processo di selezione si propone di identificare gli errori che possono essere compiuti in questa fase, con l'obiettivo di minimizzarli.

A rendere ancora più delicati questi momenti, vi è l'asimmetria informativa tra impresa e candidato che genera incertezza rispetto al risultato del processo. Da un lato l'impresa non conosce tutte le caratteristiche del candidato, una parte è contenuta nel curriculum ma le più profonde e significative talvolta possono emergere solo attraverso il lavoro. La capacità di lavorare in team, la disponibilità al cambiamento, la volontà di raggiungere l'obiettivo, sono "tratti" della persona che si evincono solo in seguito all'esperienza professionale. Dall'altro lato, anche il candidato ha conoscenza limitata delle caratteristiche dell'impresa. Questa situazione spinge gli attori a comportarsi in maniera opportunistica, fornendo informazioni incomplete e inesatte per raggiungere il proprio obiettivo.

Si configura quindi la situazione definita selezione avversa, cioè il comportamento scorretto messo in atto da un soggetto, che gli permette di nascondere e manipolare informazioni per ingannare la controparte.

Pertanto, compiere errori durante il processo di selezione porta a due conseguenze (**Tabella 1.2**). Nel caso dell'errore di ***falso negativo***, non viene selezionato un candidato che, nel corso della sua carriera, dimostra delle ottime capacità e competenze (in altre aziende). Nel secondo caso, l'errore di ***falso positivo***, viene assunta una persona che si dimostra, solo al momento dell'inserimento, non adeguata al contesto organizzativo e quindi non produttiva.

Successo lavorativo	Alto	***Falso negativo***	Selezione accurata
	Basso	Selezione accurata	***Falso positivo***
		Non assunto	Assunto
		Decisione di assunzione	

Tabella 1.2 Errori che possono essere compiuti durante il processo di selezione

(*Fonte*: Costa e Giannecchini, 2013)

Capitolo 2

2 LA SELEZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE

2.1 ORGANIZZAZIONI SPORTIVE E IMPRESE: ANALOGIE E DIFFERENZE

Negli ultimi decenni il fenomeno sportivo è mutato considerevolmente, l'attività sportiva ha assunto una dimensione economica progressivamente crescente nelle economie dei paesi sviluppati, dapprima negli Stati Uniti e successivamente nei paesi europei; evolvendosi secondo criteri di profitto e attraverso organizzazioni manageriali.

Caselli (2003) afferma che questo processo trova una base nei continui mutamenti sociali, ad esempio la riduzione progressiva dei tempi di lavoro e il contemporaneo aumento del tempo libero, che nelle società ad alto livello di reddito, è dedicato alla pratica sportiva diretta o alla fruizione passiva di spettacoli sportivi. Come conseguenza si è sviluppato un nuovo settore di attività, oggetto di investimenti monetari sempre più rilevanti che hanno portato al rafforzamento della relazione fra sport ed economia.

Cherubini (2004) a tal proposito sostiene che oggi lo sport ha assunto le prerogative di un fenomeno multidimensionale che richiede alle organizzazioni di combinare la gestione efficiente di più aree di business e di aspetti differenti: dalla "Sponsorship and Advertising Area" al Merchandising, dalla gestione dei rapporti con i partners a quella dei contratti con le emittenti televisive, fino alla selezione dei giocatori. Egli ribadisce che se fino agli anni Novanta era sufficiente focalizzarsi su aspetti

tecnici, l'apertura ai mercati internazionali ha reso questa condizione insufficiente per il successo nel lungo periodo di un'organizzazione che, ormai, si configura come multi-business.

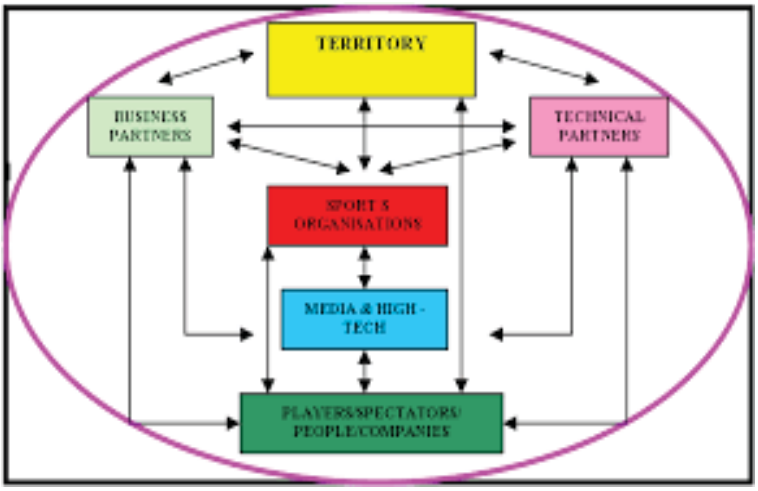

Figura 2.1 Configurazione Multi-business delle organizzazioni sportive

(*Fonte*: Cherubini, 2004)

Quindi, parlando di economia dello sport, si fa riferimento contemporaneamente all'attività amatoriale, allo sport semiprofessionistico e al professionismo, ed è proprio l'attività professionistica che verrà studiata, analizzando in che modo determinate organizzazioni sportive realizzano i processi di selezione e gestione delle risorse umane.

Prima di tutto è necessario inquadrare il concetto di organizzazione sportiva a cui si farà riferimento in questo capitolo, definendola come società sportiva professionistica, ovvero un'impresa sportiva di tipo professionistico. Pertanto, configurandosi come organizzazione produttiva deve possedere tre requisiti necessari: l'organizzazione, la professionalità e l'economicità. È stata già verificata la presenza di una eterorganizzazione tra le varie aree di business e le operazioni da svolgere (definendo il modello multi-business). La professionalità si riscontra nello

svolgimento stabile e reiterato dell'attività sportiva e produttiva, attraverso il coordinamento di ogni comportamento organizzativo ed economico in funzione del risultato di impresa. Infine, l'economicità indica il requisito che connota l'attività sul piano del metodo che deve essere seguito nel suo svolgimento. Deve trattarsi di un'iniziativa che sia in grado di mantenersi in equilibrio economico e finanziario, preservando l'autonomia da altre economie.

La differenza tra un'impresa "tradizionale" e una sportiva professionistica risiede nella maggiore complessità dell'assetto organizzativo e nel mix di tipologie di contratti che si origina (sportivi e non).

Questa definizione permette di evidenziare numerose differenze per quanto riguarda i due ambienti competitivi (americano ed europeo) che saranno studiati e confrontati nel proseguo del capitolo. Verranno descritte le modalità con cui i club sportivi realizzano il reclutamento e la selezione delle risorse umane, in relazione allo sport praticato e al luogo in cui sono collocati.

Caselli (2003), nella sua analisi sull'economia dello sport nella società moderna sottolinea che nei paesi anglosassoni, chi realizza il "prodotto sportivo" viene equiparato a un'impresa che produce un bene venduto sul mercato in condizioni di concorrenza perfetta con lo scopo di massimizzare il profitto. Pertanto, le organizzazioni sportive di tipo professionistico vengono organizzate secondo logiche di mercato. Tuttavia, lo stesso autore sottolinea come il fenomeno sportivo presenti differenze sostanziali rispetto alle tipiche imprese capitalistiche, che derivano da peculiarità organizzative, produttive e dal particolare prodotto dell'attività sportiva. Quest'ultimo viene definito come prodotto congiunto, nasce cioè dalla collaborazione/scontro di due squadre, che rappresentano economicamente due imprese diverse. Una seconda particolarità è che l'interesse del pubblico nei confronti dello spettacolo sportivo è tanto maggiore quanto più

grande è l'incertezza del risultato e quindi l'equilibrio tra le squadre partecipanti ai vari campionati.

Per cui l'assenza di interesse di una singola impresa (squadra) a diventare monopolista del settore rappresenta una caratteristica non riscontrabile in altri ambiti dell'attività economica.

Nella tradizione europea, invece, per comprendere a fondo il significato economico dell'organizzazione sportiva, si ritiene necessario rimandare a nozioni derivanti dalla sociologia, dal diritto e dalle caratteristiche sociali e culturali.

In conclusione, quindi è possibile far riferimento a due modelli per comprendere come si è sviluppato il fenomeno dell'organizzazione sportiva oltre oceano e in Europa: il modello del profitto e quello dell'utilità (Caselli, 2003).

Nella realtà statunitense le organizzazioni sportive hanno la finalità di massimizzare i profitti, offrendo agli spettatori un "prodotto" che prevede la centralità del match, ma che si caratterizza per una serie di servizi aggiuntivi e correlati che garantiscono di attrarre il pubblico. Ad assicurare questa condizione ci sono le cosiddette Leghe[7], intese come organizzazioni di tutte le società sportive che praticano la stessa disciplina. Sono dotate di un potere decisionale e gestionale esclusivo in tema di risorse economiche da destinare ai club per lo svolgimento dell'attività sportiva.

La loro finalità è garantire equilibrio e competitività tra i team che gareggiano in un sistema chiuso, che non prevede retrocessioni e lascia immutata ogni anno la composizione del campionato. Allo stesso tempo impongono regole stringenti, come ad esempio la definizione di un tetto salariale massimo per gli stipendi dei giocatori (salary cap), la determinazione di benefits entro cui possono essere negoziati i singoli stipendi e le regole di acquisizione e ridistribuzione dei giocatori.

[7] Le principali Leghe americane sono: MLB-Major League Baseball, NFL-National Football League, NBA-National Basketball Association e NHL-National Hockey League

Nel continente europeo, invece, vige un sistema organizzativo gerarchico-piramidale, basato sul modello dell'utilità, che vede al vertice le Federazioni sportive nazionali consociate a loro volta in Federazioni europee e internazionali.[8] Queste sono organizzazioni non-governative riconosciute dal CIO (Comité International Olympique) come responsabili della tutela e dell'amministrazione, a livello mondiale, di una particolare disciplina sportiva. Posseggono la prerogativa di emanare statuti e regolamenti, cui le Federazioni nazionali (che praticano quella stessa disciplina) hanno il dovere di uniformarsi. Il loro compito è favorire, promuovere e sviluppare al massimo la pratica del proprio sport a ogni livello, garantendo la regolare organizzazione delle diverse competizioni (Colasante, 2003). Anche in questo caso si evidenzia la presenza della Lega di riferimento per ogni disciplina (in Italia: Lega Calcio Serie A, LegaBasket, Lega Volley), tuttavia non è possibile assimilarle, per competenze e modalità esecutive, a quelle americane.

Infatti, nel contesto europeo la finalità delle organizzazioni sportive professionistiche non è (esclusivamente) quella della massimizzazione del profitto, ma piuttosto risulta fondamentale ottenere sempre i migliori risultati sportivi, cioè massimizzare l'utilità, che secondo Sloane (1971), è condivisa tra giocatori, staff e dirigenti. Questa comunità di interessi è una peculiarità dell'impresa sportiva e si esprime nella convinzione, per tutti i soggetti indicati, di giocare e competere per il successo. La vittoria di ambiti trofei o la conclusione della stagione sportiva con un buon piazzamento in classifica, garantiscono la soddisfazione dei dirigenti societari, dei finanziatori e degli sponsor, così come la crescita dell'utilità dei giocatori, che vedranno aumentare la possibilità di accrescere i loro ingaggi e/o competere in team più ambiziosi.

---

[8] Le principali sono: UEFA-Union of European Football Associations, FIFA-Fédération Internationale de Football Association, FIVB-Fédération Internationale de Volleyball, FIBA-Fédération Internationale de Basketball

Fondamentale, in questo scenario, è la natura "aperta" dei campionati. Ogni anno al termine del campionato, in base alla classifica, le squadre con i peggiori piazzamenti retrocedono nella serie inferiore, permettendo l'ingresso di club meritevoli di competere a livelli più elevati.

La realtà sportiva europea va comunque sempre più avvicinandosi a quella americana sia in termini di finalità che le organizzazioni sportive professionistiche si prefiggono di raggiungere, sia in termini di gestione dell'attività in maniera integrata tra tutte le aree di business interessate; con l'obiettivo di offrire agli appassionati un'esperienza completa e coinvolgente.

In conclusione, è importante definire le diverse modalità con le quali si realizza l'attività delle organizzazioni sportive, poiché queste hanno risvolti incisivi sui processi di reclutamento e selezione delle risorse umane (giocatori e staff).

Infatti, se in Europa il mercato dei giocatori è sostanzialmente libero e si sviluppa ad opera di mediatori e agenti indipendenti, in America vengono imposti (dalle Leghe) numerosi limiti al reclutamento dei giocatori, con l'obiettivo di mantenere alta la competitività tra i diversi team e quindi l'incertezza del risultato. Nel primo caso le società sportive inseguono l'obiettivo di garantirsi le prestazioni del giocatore acquistandone il cartellino; mentre nel secondo il cartellino dei giocatori non esiste e le società possono accordarsi direttamente con gli stessi.

Nello scenario americano oltre al salary cap, un secondo metodo di controllo nella selezione dei giocatori, e quindi nella formazione dei team, è quello del Draft: meccanismo con cui viene regolato il mercato dei giocatori in uscita dai college americani o provenienti dal resto del mondo (comunque di 19 anni d'età compiuti).

2.2 GLI ATLETI: LE HUMAN RESOURCES DELL'ORGANIZZAZIONE SPORTIVA

Definito il significato di "organizzazione sportiva" (società sportiva professionistica), possiamo focalizzarci sul ruolo rivestito dall'atleta che ne fa parte. Dai modelli descritti precedentemente sono già emerse dinamiche di gestione e selezione dei giocatori che variano a seconda dell'obiettivo perseguito dal club e, più in generale, dal sistema in cui questi sono inseriti. La caratteristica comune a qualunque tipologia di organizzazione sportiva, configurandosi questa come impresa, è la centralità e l'importanza degli atleti. Essi rappresentano il personale delle imprese descritte nel capitolo precedente, cioè quelle risorse umane che le aziende devono prima attirare e selezionare, e poi inserire e sviluppare nel contesto lavorativo.

Le organizzazioni sportive hanno perciò l'obiettivo di reclutare e selezionare i migliori talenti che grazie alle loro prestazioni permettano di raggiungere gli obiettivi prefissati e, offrendo performance avvincenti, coinvolgano un pubblico sempre maggiore. Per questi motivi le organizzazioni devono focalizzarsi con attenzione sull'approccio agli atleti e sul reclutamento dei giocatori.

Il successo o il fallimento nel raggiungimento degli obiettivi prefissati dipendono, in larga misura, dalla capacità delle società di inserire individui di talento e quindi di creare un team vincente. Tuttavia, questo approccio non è sufficiente se la società vuole ottenere successo (sportivo e imprenditoriale) nel lungo periodo.

Diventa necessario conoscere gli atleti, conoscere il loro valore di mercato e saper scegliere quando investire ingenti somme di denaro per l'acquisto dei giocatori, e quando invece offrirli sul mercato per ricercare migliori opzioni. La capacità di saper individuare un giovane talento e quella di guardare al mercato per "scovare" nuove opportunità rappresenta un fattore critico per le società sportive.

Un ulteriore elemento imprescindibile per la valorizzazione degli atleti, e quindi per l'affermazione dell'organizzazione, è la creazione di un gruppo, cioè di una *squadra*. Quest'ultima è fatta di interazioni dinamiche in continua evoluzione ed in costante sviluppo che hanno alla base il raggiungimento di obiettivi comuni attraverso il confronto e la collaborazione. In ogni gruppo sportivo esistono ruoli definiti in via ufficiale e ruoli definiti in via ufficiosa che regolano il funzionamento dell'intero sistema squadra e ne determinano l'efficacia. All'interno della squadra è importante considerare e curare gli effetti di influenza e confronto reciproco tra membri, in quanto il tutto determina il fallimento o il successo della stessa sia a livello sportivo che umano (Soffiato, 2019).

Quindi risulta fondamentale in fase di selezione dei giocatori valutare, oltre alle capacità fisiche e di gioco, la personalità degli atleti e il loro carattere, in quanto la scelta di inserire un soggetto in squadra è finalizzata al perdurare della stessa. Devono essere analizzati i comportamenti del giocatore dentro e fuori dal campo; qualunque informazione positiva o negativa relativa alle pregresse relazioni tra questo e gli allenatori, i compagni e i componenti dello staff, devono essere evidenziate.

Nel contesto sportivo, infatti, il concetto di gruppo si estende anche a figure diverse dai soli giocatori, includendo i componenti dello staff tecnico/medico, gli allenatori e i dirigenti della società. Di conseguenza la fase in cui vengono selezionati i componenti rappresenta un momento essenziale. Successivamente, secondo Soffiato (2019) iniziano a svilupparsi i sentimenti di condivisione e appartenenza, che attivano dinamiche di membership, leadership e *groupship*. Ogni componente valuta, individualmente, i vantaggi dell'appartenenza al gruppo, cercando di ottenere un equilibrio stabile tra i bisogni propri e quelli della squadra. Si crea un senso di appartenenza reciproco tra i membri del team, sulla base di credenze e bisogni condivisi, fino a generare una nuova identità (il gruppo) sovra-individuale,

con necessità e obiettivi diversi da quelli dei singoli membri ma che rappresenta il frutto di una negoziazione tra gli stessi componenti della squadra.

"Il gruppo è diverso dalla somma delle singole parti"

(K.Lewin, 1935)

Strumentale alla concreta possibilità che si crei e si consolidi nel tempo un gruppo è la capacità dell'organizzazione (sportiva in questo caso specifico) di creare le condizioni idonee affinché questo accada. La società deve godere di un'ottima reputazione nel settore sportivo in cui opera. Deve garantire sicurezza e affidabilità ai possibili finanziatori e sponsor, ai giocatori e agli allenatori che potrebbero essere selezionati e così agli agenti che li rappresentano. Pertanto, deve avere la capacità di trasmettere i valori su cui si fonda e deve permettere agli individui che ne fanno parte di crescere e migliorare.
In conclusione, il potenziale di persistenza dell'impresa sportiva professionistica sul mercato è estremamente elevato; nella misura in cui manterrà salde le attività di selezione delle risorse umane, nonché l'attenzione verso i suoi giocatori e il suo staff.

2.3 IL PROCESSO DI SELEZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE

Il processo di selezione delle risorse umane riveste un ruolo fondamentale in tutte le imprese che vogliono conseguire un vantaggio competitivo e che inseguono il successo di lungo periodo, ancora di più nel caso specifico delle società sportive professionistiche. Il risultato sportivo (e quindi economico) dipende dalle prestazioni del team, per cui la scelta dei giocatori è un aspetto cruciale. La cosiddetta "talent evaluation" cioè l'individuazione di atleti talentuosi e futuribili,

costituisce un elemento importante a tutti i livelli, da quello giovanile sino ai campionati professionistici.

Il processo di selezione per le organizzazioni sportive si sviluppa nelle tre fasi tipiche per ogni impresa; pertanto muove dalle necessità del club di individuare nel mercato i giocatori più adatti da inserire nel team, successivamente si procede alla loro osservazione e valutazione, per poi inserirli nell'organizzazione.

L'allenatore e il General Manager (coloro chi si occupano dell'allestimento e della gestione della squadra) definiscono la tipologia di giocatore di cui il team necessita per incrementare la competitività e migliorare i risultati, senza dimenticare la valutazione personale del soggetto e il grado di compatibilità con l'organizzazione.

L'individuazione e il reclutamento di questi giocatori è opera degli scout. Questi rappresentano gli addetti alla selezione della società sportiva, sono coloro che raccolgono le informazioni necessarie e utili riguardo i giovani talenti e i giocatori.

L'attività di scouting si realizza sia a livello nazionale, cercando l'atleta nel paese in cui l'organizzazione opera, o all'estero.

Risulta pertanto fondamentale la conoscenza e il rispetto delle regole relative ai format per la formazione delle squadre e dei vincoli per la stipula dei contratti. Ad esempio, nel massimo campionato italiano di pallacanestro maschile (Serie A), il Consiglio federale ha approvato, con una recente delibera, la modifica del regolamento che definisce un numero massimo di giocatori stranieri che possono essere inseriti in rosa. Cinque o sei atleti stranieri, nei casi in cui la Società decida di iscrivere a referto dieci o dodici giocatori.[9]

Un altro elemento che determina la possibilità per l'organizzazione sportiva di attirare ottimi atleti è il budget economico; la diversa disponibilità finanziaria

[9] COMUNICATO UFFICIALE N. 722 del 26 GENNAIO 2018 Consiglio federale n. 5 – Roma, 26 gennaio 2018, DELIBERA N. 245/2018

differenzia squadre che possono realizzare un fervido mercato da quelle che devono limitare gli acquisti di nuovi giocatori.

Spesso, le organizzazioni che hanno la possibilità di "spendere di più" per acquisire le prestazioni dei migliori atleti, sono anche quelle che ottengono il maggior numero di vittorie durante la stagione regolare. Questo fenomeno è visibile soprattutto in Europa, dove l'immagine della squadra è legata alla potenza economica dell'organizzazione e viceversa. In questo panorama l'assenza di vincoli di budget innesca un inevitabile ciclo continuo in cui si alternano alla vittoria delle competizioni (nazionali ed europee) un numero esiguo di club. Sono degli esempi concreti i campionati italiano, spagnolo ed ellenico di pallacanestro maschile (rispettivamente Serie A, Liga ACB e A1 Ethniki), in cui negli ultimi venti anni si sono alternate alla vittoria rispettivamente solo cinque, sette e tre squadre. L'evidenza di questo fenomeno è riscontrabile anche nei campionati di altre discipline (calcio, pallavolo) a livello nazionale e a livello europeo.

Questa tendenza è ormai caratteristica del panorama sportivo europeo soprattutto per quanto riguarda gli sport di squadra; ogni anno alla vigilia dell'inizio dei campionati l'aspetto più importante risulta essere la valutazione dei budget economici a disposizione dei team. Da questa analisi, spesso, si evince l'organizzazione che otterrà il maggior numero di successi e che riuscirà a coinvolgere un numero significativo di sostenitori e fans.

Anche l'Eurolega: la più importante competizione cestistica europea per club, conferma lo stretto legame tra risorse economico-finanziarie investite e risultati raggiunti.

La **Tabella 2.1** mostra come la maggior parte dei team semifinalisti (in rosso) del torneo nelle stagioni indicate, abbiano incrementato fortemente il budget a disposizione per i salari dei giocatori. (L'Équipe, 2019).

Squadra	Budget salari giocatori stagione 2016/2017 (mln €)	Budget salari giocatori stagione 2018/2019 (mln €)	Budget salari giocatori stagione 2019/2020 (mln €)
Barcellona	**21**	**36 (+)**	**41 (+)**
CSKA Mosca	**35**	**36*** (+)	**40.7** (+)
Real Madrid	**27**	**42** (+)	**40** (-)
Fenerbahçe	**23***	**30** (+)	**30** (=)
Anadolu Efes	**18**	**18** (=)	**24** (+)
Olympiakos	**12.5**	**15** (+)	**16** (+)

* squadre vincitrici del torneo nella stagione indicata
(+) aumento del budget rispetto alla stagione precedente
(-) diminuzione del budget rispetto alla stagione precedente
(=) budget invariato rispetto alla stagione precedente

Tabella 2.1 Le differenti tipologie di interviste in ordine ai tre diversi fattori
(*Fonte*: L'Équipe, 2019)

Il CSKA Mosca, squadra russa dominante del campionato nazionale, e vincitrice dell'ultima edizione dell'Eurolega nel 2019, ha realizzato un incremento continuo del budget destinato ai salari dei giocatori dal 2016 ad oggi: da 35 milioni di euro nella stagione 2016/2017 a 40.7 milioni nella stagione 2019/2020 (secondo budget più alto del torneo). Un altro esempio è il Barcellona, che pur non arrivando alla vittoria, ha sempre partecipato ai playoffs con ottimi piazzamenti e ha deciso di stanziare ben 41 milioni di euro per gli stipendi dei giocatori nella stagione 2019/2020 (budget più alto del torneo), puntando ad ottenere la vittoria del titolo.
Perciò, l'assenza di limiti alle possibilità di spesa permette ai "top-club" che vantano rilevanti disponibilità economiche di poter selezionare e stipendiare atleti di primissimo livello.

In America invece, le differenze "di classe" tendono a normalizzarsi, per cui ogni anno è molto difficile prevedere chi si aggiudicherà la vittoria del campionato. Basta prendere in esame i risultati degli ultimi 33 anni di campionato NBA, cioè a partire dalla stagione 1984/1985. Delle 30 squadre partecipanti (N.B. sono 30 solo dal 2004) ben 19 sono arrivate almeno una volta in finale come contendenti del titolo di campione. Sicuramente un risultato non osservabile in contesti controllati da una disparità economica tipica delle competizioni extra americane (Fantoni, 2017).

Questo accade anche grazie alla presenza del *salary cap* (tetto salariale), definito da Stang (2017) un ammontare prestabilito dalla Lega di riferimento di risorse finanziarie che i team NBA e i team delle altre Leghe possono spendere relativamente ai salari dei giocatori. In questo modo le possibilità di vittoria non dipendono in maniera eccessiva dalle disponibilità economiche dei proprietari delle squadre (spesso milionari).

Naturalmente, in entrambi gli scenari, i risultati sportivi e i "piazzamenti" in classifica che i team riescono ad ottenere non derivano unicamente dal budget a disposizione. Sono numerosi i casi in cui società che contengono i costi per i salari dei giocatori si posizionino in testa alla classifica. Questo fenomeno testimonia le capacità di alcuni club di gestire in maniera efficiente ed efficace le risorse umane a disposizione, e di saper scegliere quali sono i migliori giocatori di cui si necessita per continuare a mantenere standard di prestazioni elevate.

Organizzazioni come i San Antonio Spurs o i New England Patriots, militanti rispettivamente nella NBA e nella NFL ne sono una dimostrazione. La prima è da anni sinonimo di programma vincente:

- cinque titoli NBA conquistati in sei finali disputate tra il 1999 e il 2014;
- dalla stagione 2000/2001 ben diciannove partecipazioni consecutive ai playoffs in altrettanti campionati disputati;

- ad oggi, la più alta percentuale di partite vinte di tutta la Lega (.620)[10]. (Sport Reference LLC, 2019)

Risultati di questo tipo, in periodi di tempo ventennali dimostrano eccellenti capacità manageriali dell'organizzazione nella scelta e nella gestione di tutta la squadra (staff incluso). Anche i New England Patriots, partecipanti al massimo campionato americano di football, rappresentano il prototipo dell'organizzazione sportiva professionistica vincente. Sono infatti detentori di ben sei titoli NFL (record storico) e hanno fondato il loro successo sul gioco di squadra più che sui singoli talenti. L'organizzazione ha sempre riconosciuto come finalità strategica la creazione di un team unito e competitivo, più che la creazione di un agglomerato di forti giocatori; ancor di più con l'istituzione del tetto salariale che facilita la diffusione di giocatori talentuosi tra le varie squadre.

Quindi, pur trattandosi di organizzazioni sportive che svolgono attività differenti, l'aspetto comune è riscontrabile nell'attenzione volta alla creazione di una squadra vincente e che si dimostri tale nel lungo periodo. Gli atleti, spesso, preferiscono gareggiare per organizzazioni competitive che abbiano la capacità di attirare giocatori talentuosi, garantendo possibilità di crescita. Questo è possibile grazie ad un'attenta selezione delle risorse umane: dallo staff che deve motivare i giocatori permettendone il miglioramento, agli atleti che devono condividere i principi societari.

2.3.1 Scouting e international scouting: l'importanza strategica delle informazioni

La prima fase del processo di selezione con cui le organizzazioni sportive professionistiche iniziano la ricerca dei giocatori, dei componenti dello staff e quindi delle risorse umane in generale, è lo **scouting**. Questo può svilupparsi in

[10] San Antonio Spurs (1996/1997-2019/2020) Win-Loss Percentage (W/L%) = .620

international scouting quando le società sportive rivolgono la loro offerta a giocatori stranieri o ricercano gli atleti adatti al loro "sistema di gioco" in campionati esteri. Il contesto sportivo professionistico attuale è caratterizzato da un alto grado di internazionalizzazione, grazie alla libera mobilità degli atleti professionisti a livello mondiale. Fatte eccezione per alcune Leghe sportive[11] che impongono dei limiti al numero massimo di professionisti stranieri tesserabili da ogni squadra.

Le organizzazioni possono quindi decidere se limitarsi al mercato nazionale dei giocatori o rivolgersi a quello internazionale che, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, può garantire maggiore soddisfazione.

L'attività di scouting è affidata principalmente a soggetti specializzati nella mansione: gli scout. Questi rappresentano dei veri e propri "ricercatori di talenti", e sono preposti ad individuare, monitorare e analizzare giovani atleti promettenti prima che siano definitivamente imposti sulla scena sportiva, o giocatori con capacità idonee ad assecondare le esigenze della squadra. La loro importanza strategica all'interno dell'organizzazione è dimostrata dal riconoscimento giuridico che spetta a questa figura. Infatti, nel calcio[12] come nella pallacanestro italiana è previsto un iter formativo specifico per il raggiungimento della qualifica e un insieme di norme e regole che devono essere rispettare nello svolgimento dell'attività di scouting.

Riguardo ai rapporti degli scout con le organizzazioni sportive, essi possono far parte della società in veste di dipendenti, o esservi legati con contratti di collaborazione (esclusiva e non). Pertanto, il rapporto tra i due attori deve necessariamente fondarsi sulla fiducia e sulla comunicazione reciproca, affinché le società sportive vedano soddisfatte le loro esigenze. La capacità di scovare giovani

[11] Ad esempio, in Italia: LBA-Lega Basket Serie A e LBF-Lega Basket Femminile
[12] Art. 56 co. 1,2 e 3. Parte IV, REGOLAMENTO DEL SETTORE TECNICO-FIGC (2018)

atleti talentuosi ancora nascosti o quella di saper individuare i giusti giocatori per creare un team vincente, si fonda sulla raccolta del maggior numero di informazioni utili.

Un esempio lampante è quello dell'Udinese Calcio, una delle più antiche squadre italiane (attualmente in serie A) che pur non disponendo delle risorse finanziarie dei grandi club, ha continuamente realizzato un'intensa attività di scouting internazionale (Costa e Giannecchini, 2013). L'obiettivo è sempre stato quello di visionare giovani calciatori promettenti, ancora sconosciuti nel vecchio continente grazie ad una rete di scout distribuiti in tutto il mondo: dalla Colombia al Cile fino all'Est Europa, passando per l'Africa. Una volta selezionati, i talenti vengono integrati in squadra e valorizzati. Questa strategia di selezione e sviluppo delle risorse umane permette all'organizzazione di ripagare ampiamente l'investimento iniziale, attraverso la cessione dei giocatori ai club con elevate disponibilità finanziarie. In questo modo l'Udinese Calcio realizza continuamente plusvalenze, cioè riesce a "vendere" i suoi giocatori sul mercato ad un valore più elevato rispetto a quello di acquisto; l'esempio più eclatante è il dato registrato nella stagione 2012/2013 quando la società ha realizzato plusvalenze per un valore di 87,2 milioni di euro e minusvalenze per 16 milioni, con un saldo netto positivo di 71,1 milioni (Calcio e Finanza, 2014).

Stang (2017), afferma che l'attività di scouting realizzata durante questa prima fase del processo di selezione si fonda sullo studio e sulla considerazione di molteplici componenti che devono essere analizzate.

La prima componente è rappresentata dalle informazioni riguardanti la "carriera sportiva" del giocatore (a che età ha iniziato l'attività sportiva e in che squadra, dove ha proseguito gli studi e a quali campionati ha preso parte durante l'adolescenza, con quali altre squadre ha giocato nel corso della carriera). Si tratta di delineare una sorta di curriculum vitae del soggetto, infatti si sfruttano

informazioni base ma fondamentali per conoscere il background dell'atleta e per poter realizzare una valutazione generale del talento sportivo. Lo scout può quindi esplicitare in modo chiaro e schematico le caratteristiche del giocatore, i suoi punti di forza o i suoi punti deboli in relazione alla disciplina sportiva praticata.

La seconda componente include la storia medica e mentale dell'atleta, cioè tutte le informazioni relative a precedenti infortuni, operazioni chirurgiche, diagnosi di problemi comportamentali o patologie croniche presenti in famiglia. Queste informazioni permettono di stabilire se il soggetto possieda o meno le abilità fisiche e mentali per competere a livello professionistico.

La terza componente è rappresentata da tutte le informazioni e i dati ritenuti importanti per comprendere se l'atleta è adatto a ricoprire il ruolo per cui l'organizzazione sta effettuando il processo di selezione; cioè se il giocatore presenta le prerogative per poter essere valutato come possibile componente del team. Ad esempio, bisogna chiedersi se sia in possesso dei requisiti atletici e fisici richiesti dalla società, perciò spesso si formulano i seguenti interrogativi: "Il giocatore può essere utilizzato in quel ruolo?"; "È un'atleta versatile?"; "È un giocatore che può inserirsi positivamente e velocemente in una nuova realtà sportiva?".

Per poter realizzare un processo di selezione che si riveli efficiente ed efficace, è necessario anche interrogarsi sul comportamento dell'atleta, cioè sul suo modo di interagire con i compagni e/o con lo staff, sulle modalità con cui si allena e con cui si prende cura del suo corpo. Infatti, la scelta di inserire un nuovo giocatore, oltre a influire sulle dinamiche relazionali della squadra, rappresenta per l'organizzazione un costo ed un investimento rilevante.

Alla luce della strategicità nel possedere il maggior numero di informazioni, chi si occupa di individuare e selezionare gli atleti deve conoscere anche il loro "background". Questo rappresenta l'aspetto più difficile e controverso del processo,

in quanto spesso la scelta di un soggetto si basa su aspetti comportamentali e caratteriali piuttosto che sulle sole doti atletiche e sportive. Studiare il passato di un atleta permette di ottenere importanti indicazioni su quello che sarà, molto probabilmente, il suo futuro. Spesso giocatori di talento smisurato si rivelano deboli mentalmente per poter guidare un gruppo, in altri casi essi cambiano ripetutamente squadra senza concludere i campionati. È fondamentale conoscere le esperienze sportive vissute dal soggetto che si sta selezionando e indagare i rapporti di quest'ultimo con i componenti delle diverse organizzazioni.

L'ultima componente informativa da analizzare è quella relativa ai dati analitici e statistici di cui si deve disporre per poter valutare complessivamente un atleta. Infatti, nelle competizioni attuali grazie a sofisticati strumenti elettronici e software informatici è possibile ottenere dati statistici riguardo le prestazioni dei giocatori. Al termine di ogni gara (partita di calcio, pallavolo, tennis...) viene valutata l'efficienza del giocatore nel corso del match. La disponibilità di questi dati garantisce oggettività e veridicità al processo di selezione, in quanto permette di motivare le scelte selettive e di valutazione.

In conclusione, questa prima fase di scouting in cui si realizza la raccolta di input utili e necessari è decisiva per il proseguo del processo di selezione. Infatti, la fase successiva (che nella pratica si fonde con lo scouting) include l'osservazione e la valutazione degli atleti, e si sviluppa a partire dai dati ottenuti grazie all'attività di scouting.

2.3.2 L'osservazione e la valutazione

La fase centrale del processo di selezione si basa sull'**osservazione** e sulla **valutazione** dei soggetti, per decidere in maniera definitiva chi inserire nell'organizzazione e quindi in squadra.

Anche nel caso specifico delle organizzazioni sportive le modalità con cui poter effettuare la valutazione sono molteplici. In prima istanza è necessario approfondire i dati e le informazioni ottenute nella fase di scouting con l'osservazione diretta e indiretta degli atleti. Per poter realizzare una selezione consapevole, di buona qualità e che si dimostri efficace è indispensabile conoscere dettagliatamente il profilo dei soggetti posti a selezione. La finalità della società è scegliere coloro che si dimostrano più adatti alla realtà sportiva, consentendo di raggiungere gli obiettivi sportivi ed economico-finanziari prefissati.

L'attività di osservazione degli atleti di norma è affidata agli scout (o comunque a coloro che hanno poteri decisionali all'interno della società sportiva). Grazie al contatto diretto con il soggetto valutato si ottengono informazioni dettagliate e si instaura un rapporto di comunicazione costante. Il monitoraggio dei progressi e delle esperienze dell'atleta permette di disporre di un quadro completo circa la sua personalità, il suo atteggiamento e le sue caratteristiche fisiche. Dovendo scegliere se inserire in squadra o meno il soggetto, si ha la necessità di comprendere se questo è adatto a competere nel campionato in cui la società milita e se ha la capacità di integrarsi efficacemente nel team.

Per questo motivo spesso l'attività di osservazione e valutazione prevede tempi molto lunghi, in cui si osserva l'atleta durante numerose gare e allenamenti. Lo scout deve comprendere se il soggetto valutato possiede le caratteristiche richieste dalla squadra che lo sta cercando, e se riesce a "rispondere" in maniera positiva ai diversi ambienti, sistemi di gioco e alle varie situazioni che tendenzialmente si creano nell'arco della stagione sportiva. Oltre all'osservazione diretta è possibile oggigiorno visionare video e contenuti digitali. C'è la possibilità di "studiare" il giocatore durante una partita senza recarsi direttamente sul campo di gioco e si dispone di dati statistici on line in qualunque momento.

Questi sviluppi nell'attività di selezione hanno migliorato l'efficacia e l'efficienza del processo, riducendo i possibili errori di valutazione e facilitando il lavoro degli scout.

Unitariamente all'osservazione attiva e alla comunicazione diretta, la valutazione degli atleti può essere realizzata con il metodo del **colloquio**. L'utilizzo delle diverse modalità permette di realizzare uno screening dell'atleta, cioè di esaminare le sue caratteristiche al fine di delineare un profilo globale della persona più completo possibile (Rossi, 2007). Infatti, conoscendo le particolari peculiarità del soggetto e ricostruendole nella sua complessità generale, è possibile assumere una decisone definitiva. L'impostazione del colloquio, tendenzialmente è di tipo semi-strutturato, cioè basato su domande specifiche che risultano essere aperte a successivi commenti dell'intervistato. La scelta di questa tipologia si fonda sul voler considerare anche altri risvolti, implicazioni e motivazioni di determinati comportamenti, atteggiamenti e opinioni degli intervistati che possano orientare il successivo intervento. Infatti, l'atleta può esprimersi con un moderato grado di libertà, rispondendo a domande che spesso hanno come argomento principale le esperienze sportive passate. Alcuni esempi riportati da Rossi (2007) sono:

- Quando pensi alla tua carriera sportiva ci sono certamente episodi che ricordi più di altri? Qual è il risultato positivo che è rimasto più impresso nella tua memoria?
- Cosa ricordi degli attimi precedenti quell'episodio?
- Quali pensi che siano le tue caratteristiche migliori?
- Quali pensi siano le tue caratteristiche negative?

La teoria di riferimento in base alla quale sono formulati gli interrogativi è quella di Flanagan (1954) sulla tecnica degli incidenti critici. Questa tecnica crebbe grazie a studi portati a termine con il Programma di Psicologia dell'aviazione americana durante la Seconda Guerra Mondiale. Nel caso specifico dei piloti americani

dell'aviazione l'obiettivo era valutare, attraverso l'osservazione, la loro attività in relazione a particolari eventi (definiti incidenti critici). In questo modo si aveva un'idea molto più completa sul comportamento efficace o inefficace dei piloti nel loro ambiente. Questo metodo mostra concrete possibilità di applicazione in campo sportivo, poiché è possibile ottenere una completa registrazione dei comportamenti degli atleti interrogati. Le esaustive informazioni ottenute permettono di prevedere i comportamenti futuri che i soggetti potrebbero assumere in situazioni simili e nel caso in cui si ripropongano gli stessi eventi.

Pertanto, la fase centrale del processo di selezione, fornendo un nucleo di informazioni e dati completo ed esaustivo, permette all'organizzazione sportiva di assumere la decisione finale. Infatti, l'efficacia della selezione dipende dalla qualità degli input raccolti e analizzati.

2.3.3 L'inserimento nel team

Conclusa la fase di valutazione, l'organizzazione sportiva deve provvedere all'inserimento degli atleti professionisti. L'ingresso nella società dei nuovi arrivati rappresenta un momento delicato e cruciale per il futuro della squadra e dei singoli giocatori. Infatti, assunta la decisione di inserire l'atleta nel team, è necessario che si realizzino i programmi di on-boarding (già descritti nel Capitolo 1) volti a garantire la proficua introduzione delle nuove risorse umane.

L'area sportiva dell'organizzazione deve provvedere all'inserimento in rosa dei giocatori e a soddisfare tutte le necessità degli stessi: dalle problematiche logistiche e amministrative a quelle personali (ricerca della casa, permesso di soggiorno e di lavoro).

È proprio in questo momento che la squadra muta i suoi equilibri e si sviluppano sentimenti di accettazione e di membership. Nell'ottica di successo di lungo periodo tanto maggiore è l'unità del gruppo, tanto più elevata è la probabilità che si

ottengano ottime performance sportive ed economiche. Quindi, per verificare il successo o il fallimento dell'inserimento degli atleti si può evidenziare quanti di questi, dopo brevi periodi di tempo, abbandonino l'organizzazione sportiva. L'eccessiva rapidità con cui i componenti di una squadra variano nell'arco di periodi limitati, indica un'incapacità della società di selezionare e poi inserire giocatori professionisti adatti alla realtà sportiva. Inoltre, i continui cambiamenti nel roster non consentirebbero di sviluppare relazioni consolidate, ma l'unico obiettivo possibile sarebbe ottenere successi e vittorie nell'immediato.

Inoltre, la stessa organizzazione perderebbe la capacità di attrarre atleti talentuosi, non trasmettendo un'idonea solidità e continuità nei risultati, nel management e nella leadership della squadra.

L'adeguata integrazione delle nuove risorse umane è un processo che coinvolge tutta l'organizzazione sportiva e quindi i suoi lavoratori (non solo i giocatori).

Un' esempio significativo è quello del Football Club Internazionale Milano, meglio conosciuto come Inter. Società calcistica fondata nel 1908, l'Inter ha sempre militato nella massima serie del campionato nazionale, partecipando a tutte le edizioni della Serie A (istituita nella stagione 1929/1930).

A livello di gestione del personale nel 2013 si è assistito all'evoluzione societaria con l'introduzione di logiche concrete di organizzazione multidimensionale del business. Sviluppando contemporaneamente l'attività sportiva (quella "core") e il brand, il club si è trasformato in un soggetto che produce e diffonde contenuti su diverse piattaforme: una differenza sostanziale dall'essere "solo" un club sportivo (Colombo, 2018). L'organizzazione contando un totale di 350 addetti tra personale dell'area sportiva (giocatori, dirigenti, staff tecnico e medico) e gli employee dello Staff, testimonia la complessità legata alle diverse tipologie di contratti. Mentre l'area sportiva si occupa dell'on-boarding dei giocatori, per l'inserimento delle nuove figure di Staff è necessario l'intervento di diverse funzioni aziendali.

Il primo step del processo è l'accoglienza, in cui si cerca di spiegare l'organizzazione aziendale e fornire tutte le informazioni necessarie. Successivamente i nuovi arrivati hanno la possibilità di incontrare direttamente l'HR Director per completare il processo di integrazione e verificare se sono state comprese le modalità di azione dell'organizzazione. L'ultimo passo è la partecipazione attiva alla gara sportiva che permette di conoscere il grande lavoro svolto. In conclusione, l'Inter si prende cura delle nuove persone con un percorso a loro dedicato che permette di massimizzare l'efficacia dell'inserimento e garantisce il risparmio di costi e tempo, attraverso l'organizzazione di meeting di gruppo periodici.

Lo studio di questa realtà sportiva professionistica dimostra, ancora una volta, l'importanza dei processi di selezione, gestione e valorizzazione di tutte le risorse umane all'interno delle organizzazioni sportive. In queste si fondono contemporaneamente aspetti tipici della vita di impresa e dinamiche esclusive del mondo sportivo, che permettono di creare una realtà produttiva unica.

2.3.4 La valutazione del processo di selezione e gli effetti sui risultati dei team

Il processo di selezione delle risorse umane nelle organizzazioni sportive può essere oggetto di valutazione da parte della Dirigenza e della Direzione della società.

La finalità è comprendere se il procedimento descritto precedentemente ha soddisfatto pienamente le necessità e le volontà della società sportiva professionistica. Costituendo questa un'impresa, gli obiettivi che si pone sono reclutare e trattenere i soggetti più adatti e talentuosi (atleti in questo caso); altresì ottenere successi e vittorie che conducano ad un risultato economico positivo e al profitto. Inoltre, è emerso dall'elaborato come organizzazioni sportive con disponibilità finanziarie ridotte riescano comunque, grazie a efficienti e consolidati processi di scouting e selezione, ad ottenere profitti elevati e/o record di vittorie.

È quindi possibile valutare, sempre in termini di **efficienza** ed **efficacia**, il processo di selezione nel suo complesso.

Infatti, una volta assunte le decisioni definitive riguardo a chi selezionare si crea la squadra che, nel corso della stagione sportiva, può vedere l'aggiunta o l'eliminazione di alcuni elementi. Al termine di ogni campionato o in seguito ad una competizione, ogni organizzazione può valutare l'efficienza nella scelta delle risorse umane, in relazione ai risultati ottenuti (vittorie, sconfitte).

Ad esempio, se una società con aspettative elevate decidesse di creare un team con numerosi giocatori di primo livello, impiegherebbe un budget molto elevato. A questo punto la previsione dell'organizzazione sarebbe quella di ottenere successo per garantirsi una buona immagine nel pubblico e ottenere un risultato economico positivo. Se questo non accadesse, soprattutto per periodi di tempo reiterati, la causa sarebbe imputabile ad un'errata selezione e valutazione dei soggetti scelti e quindi del team creato.

Quindi, risulta ancora più importante l'istituzione di un valido processo selettivo per le organizzazioni che dispongono di scarse risorse economiche, con possibilità di scelta limitate e non modificabili nel corso della stagione sportiva.

Nel contesto sportivo professionistico americano, come già evidenziato, le Leghe impongono limiti stringenti alle possibilità di spesa per i salari degli atleti e regole ferree per la scelta dei giocatori, di conseguenza la gestione e la selezione del team appare di cruciale importanza. Infatti, ogni anno i team partecipanti alle competizioni, possono servirsi "soltanto" di un ammontare prestabilito di risorse economiche, uguale per tutte le squadre (il già citato salary cap).[13] Naturalmente ogni organizzazione valuta in che modo investire le proprie risorse in relazione agli obiettivi prefissati e alle concrete possibilità di vittoria. Per queste ragioni è

[13] Il Slary Cap NBA, ad esempio, per la stagione 2019/2020 è stato fissato a 109.14 milioni USD. (*Fonte*: NBA Media Ventures LLC, 2019)

interessante studiare e valutare il processo di selezione e gestione dei giocatori nel panorama equilibrato dei campionati professionistici statunitensi.

Nelle realtà professionistiche americane, un metodo utilizzato e già citato è il Draft, che permette di mantenere elevato il grado di competitività tra le squadre partecipanti ai campionati e garantisce l'incertezza del risultato sportivo innegabilmente a rischio in un sistema chiuso. Il metodo consiste nel riconoscimento di un diritto di precedenza a determinate organizzazioni nella scelta dei giocatori senza contratto provenienti da campionati universitari o da altri paesi, durante l'evento annuale del Draft. Infatti, le squadre selezionano i giovani talenti in ordine inverso rispetto alla posizione ottenuta in classifica al termine della stagione, partecipando ad un sorteggio (lotteria) in cui si decide l'ordine di scelta, per far sì che le squadre peggiori abbiano la possibilità di disporre dei migliori giovani talenti. Questi ultimi permettono alle organizzazioni di ottenere i risultati prefissati in fase di "costruzione del team" e, in base alle loro prestazioni nel corso della carriera sportiva, consentono di valutare se la selezione e le previsioni della società si sono rivelate corrette. Questo metodo dovrebbe assicurare che tutti i giocatori di talento siano distribuiti in modo uniforme tra le squadre partecipanti alla Lega, invece di essere concentrati nelle poche squadre i cui proprietari abbiano l'intenzione e la possibilità di offrire salari più alti ai giocatori.

In questo particolare scenario, risulta ancora più determinante la capacità di selezione e scelta dei giocatori adatti alla realtà sportiva di ogni organizzazione. Nel caso specifico della NBA, un'attenta analisi ha permesso di valutare quali sono i migliori team nella selezione degli atleti (con il metodo del Draft), dal 2000 ad oggi. In questo modo si è dimostrato come alcuni di essi si distinguano per spiccate capacità di gestione e selezione dei giocatori, caratterizzandosi per elevati livelli di efficienza ed efficacia.

Guidano la classifica i San Antonio Spurs, che rivelano la migliore capacità di selezione di giovani talenti nel basket professionistico americano, in relazione ai risultati sportivi ottenuti dal 2000 al 2018. Dalla **Tabella 2.2** si osserva come il numero di possibilità di scelta dei giovani talenti rispetto ad altri team (considerati solo 15 team) è stato molto limitato: 28 scelte effettuate (colonna 3) in diciotto anni, e il valore medio delle posizioni (dei giocatori) scelte durante i Draft è pari alla 35° (colonna 2). Nonostante questo, la squadra detiene il punteggio medio maggiore nella scelta vincente dei giovani talenti (in relazione a: vittorie ottenute dal team, punti, rimbalzi, assist realizzati dal giocatore e sua efficienza durante i match).

Team	Avg. pick score	Avg. Draft position	# of picks
San Antonio Spurs	**1.15**	**35**	**28**
Miami Heat	0.86	21	24
New Orleans Pelicans	0.50	28	24
New York Knicks	0.48	27	31
Philadelphia 76ers	0.47	29	47
Milwaukee Bucks	0.45	27	36
Washington Wizards	0.40	25	33
Orlando Magic	0.40	25	35
Oklahoma City Thunder	0.30	28	42
Denver Nuggets	0.30	31	35
Los Angeles Lakers	0.15	29	30
Boston Celtics	0.10	28	41
Atlanta Hawks	0.10	27	35
Detroit Pistons	0.5	28	34
Indiana Pacers	0.4	31	28

Tabella 2.2 Classifica dei team NBA con maggior successo al Draft dal 2000
(*Fonte*: Hester, 2019)

Questi valori derivano dagli ottimi piazzamenti che i San Antonio Spurs hanno ottenuto in maniera continua dal 2000, non garantendo la priorità nella possibilità di scelta.

Questo studio dimostra, ancora una volta, come sia possibile valutare il processo di selezione in relazione ai risultati ottenuti dai team. In tal modo si evidenziano le organizzazioni consapevoli che l'individuazione dei giocatori maggiormente adatti alla propria realtà sportiva e imprenditoriale sia, spesso, più importante della scelta dei soli giocatori più forti.

Un ulteriore aspetto riscontrabile anche nel contesto sportivo professionistico è la possibilità che l'organizzazione compia errori nel processo di selezione, dovuti a mancanza di informazioni o incapacità della Direzione. Questi errori possono essere paragonati al fenomeno del *falso negativo* e del *falso positivo*, rispettivamente quando le società sportive scelgono di non inserire un atleta che si dimostrerà, nel corso della sua carriera sportiva, un giocatore vincente; e quando solo nel momento dell'inserimento l'atleta si rivela inadatto all'organizzazione.

CONCLUSIONI

Concluso lo studio e l'analisi del processo di selezione delle risorse umane è possibile comprendere con maggiore chiarezza l'importanza strategica di questa attività. Nel corso della trattazione, in cui sono state descritte con precisione le modalità di reclutamento e selezione, è emerso il legame ormai indissolubile tra corretta gestione del capitale umano e vantaggio competitivo che l'impresa può ottenere. Infatti, per una realtà produttiva, la capacità di inserire in azienda personale competente ed efficiente (a livello produttivo) costituisce un fattore di successo e di differenziazione dai competitors.

Non a caso l'elaborato si è focalizzato su quei mutamenti sociali, culturali, tecnologici e produttivi che hanno portano le Persone ad assumere un ruolo sempre più centrale nelle organizzazioni. Questo fenomeno ha condotto le imprese a selezionare e inserire coloro che si dimostrato compatibili con la loro realtà; rinunciando, talvolta, a reclutare i soggetti più talentuosi. Selezionare pertanto, non consiste solo nella scelta dei migliori candidati, ma è un processo estremamente complesso che deve condurre all'individuazione di coloro che dimostrano maggiori possibilità di integrazione con il resto del personale.

Tutte queste dinamiche possono riscontrarsi anche nelle organizzazioni sportive di tipo professionistico, in quanto costituiscono delle vere e proprie imprese. Infatti, nel Capitolo 2, sono state esplicitate analogie e differenze tra queste e le tipiche imprese capitalistiche, evidenziando le peculiarità delle società sportive professionistiche.

Per comprendere correttamente le modalità di selezione, inserimento e valutazione delle risorse umane nelle realtà sportive si è fatto riferimento ai modelli statunitensi e a quelli europei. In entrambi i casi, nonostante le marcate differenze nei modi in cui gli atleti possono essere scelti e inseriti nel team (ad esempio il metodo del Draft

negli USA), è risultata fondamentale la capacità di individuare e scegliere coloro che dimostrano maggiori capacità di adattamento alle diverse necessità della squadra. Spesso le organizzazioni sportive che riescono ad ottenere ottime performance e risultati economici positivi, sono quelle che vedono nella scelta degli atleti (e del personale in generale) una fonte di successo di lungo periodo. Naturalmente le società sportive vincenti non possono prescindere da adeguati programmi di gestione e valorizzazione dei loro giocatori che rappresentano quel capitale umano fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

In conclusione, la volontà di affrontare queste tematiche deriva dalla personale esperienza sportiva nel mondo della pallacanestro che, da sempre, ha stimolato la necessità di indagare e comprendere le modalità con cui le organizzazioni sportive professionistiche scelgono i loro giocatori. Quindi, unitariamente al proposito di conoscere le conseguenze di tali decisioni, si è scelto di affrontare questi argomenti per evidenziare il ruolo sempre maggiore che il fenomeno sportivo sta assumendo nell'economia di molti paesi.

RIFERIMENTI

BROCCOLI, F. & CABRINI, F., 2015. *Scegli chi ti aiuta. Fai crescere l'azienda trovando le persone che condividono i tuoi sogni.* OSM NETWORK SA.

Calcio e Finanza, 2014. Udinese in utile per 32 milioni nel 2012/13 grazie alle plusvalenze. *CF Calcio e Finanza,* 17 Marzo. [Online] Available at: https://www.calcioefinanza.it/2014/03/17/udinese-bilancio-2012-2013-utile-plusvalenze-stadio/

CASELLI, G. P., 2003. L'economia dello sport nella società moderna. *Enciclopedia dello sport.* [Online] Available at: http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

CHERUBINI, S., 2004. The Complexity of Sport Management: from Mono-Business to Multi-Business. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 2,* Issue 2, pp. 26-46. doi: 10.4468/2004.2.03cherubini

COLASANTE, G., 2003. L'organizzazione dello sport nel mondo e in Italia nella società moderna. *Enciclopedia dello sport.* [Online] Available at: http://www.treccani.it/enciclopedia/l-organizzazione-dello-sport-nel-mondo-e-in-italia-nella-societa-moderna_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

COLOMBO, D., 2018. Come l'Inter si prende cura della squadra intorno alla squadra. *Persone&Conoscenze. La voce della direzione del personale,* 21 Marzo.

COSTA, G. & GIANNECCHINI, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore.* III a cura di Milano: McGraw-Hill.

DE CARLO, N. A., 2012. *Teorie & strumento per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni.* Milano: FrancoAngeli.

DRUCKER, P., 1993. *La società post-capitalista.* Milano: Sperling & Kupfer.

FANTONI, F., 2017. Successo nella Nba. Quanto contano i soldi?. *Il Sole 24ORE Info Data. Le notizie raccontate con i numeri*, 8 Ottobre. [Online] Available at: https://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/10/08/successo-nella-nba-quanto-contano-soldi/

FLANAGAN, J. C., 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 4 Luglio, 51(4).

HESTER, M., 2019. Which NBA teams are the best at drafting? And which usually pick the wrong guy. *The DateFace.* [Online] Available at: http://thedataface.com/2019/06/sports/best-drafting-nba-teams

L'Équipe, 2019. *L'EQUIPE.* [Online] Available at: https://www.lequipe.fr/Basket

LEWIN, K., LIPPIT, R. & WHITE, R. K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology.*

MOSES, J. L. & BYHAM, W. C., 1997. *Applying the assessment center method.* New York: Pergamo Press.

NBA Media Ventures, LLC, 2019. *NBA.com.* [Online] Available at: https://www.nba.com/article/2019/06/29/nba-salary-cap-2019-20-season-set-10914-million

NOE, R. A., GERHART, B., HOLLENBECK, J. R. & WRIGHT, P. M., 2006. *Gestione delle risorse umane.* I a cura di Trento: APOGEO Education.

PISANO, S., 2012. *RISORSE UMANE HR.* [Online] Available at: https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-turnover-del-personale

ROBUSTO, E. & BENINI, M., 1999. *La selezione del personale amministrativo.* I a cura di Milano: FrancoAngeli.

ROSSI, B., 2007. *La pancia degli atleti.* I a cura di Città di Castello: Nuova Prhomos.

SADLER, P., 1993. *Gestire il talento. Come fare il meglio del meglio.* Milano: FrancoAngeli.

SLOANE, P. J., 1971. The economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish journal of political economy*, Giugno, XVIII(2).

SOFFIATO, V., 2019. La Groupship nello sport. *Gazzetta psicologi dello sport*. [Online] Available at: https://www.psicologidellosport.it/la-groupship-nello-sport/

Sport Reference LLC, 2019. *Basketball-Rerence.* [Online] Available at: https://www.basketball-reference.com/teams/

STANG, E., 2017. *Basketball scouting techniques. The art of finding usable information.* II a cura di Charleston(SC): Stang E.

BIBLIOGRAFIA

BERARDI, G. & ONGARO, F., 2014. *sport business management.* [Online] Available at: https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/02/alla-scoperta-del-modello-sportivo.html

CIAN, M., 2019. *Manuale di diritto commerciale.* II a cura di Torino: G. Giappichelli Editore.

FIGC Federazione Italiana Giuoco Calcio, *FIGC.* [Online] Available at: https://www.figc.it/it/home/

LAVIN, J. K., 2005. *Management Secrets of the New England Patriots: From Patsies to Two-Time Super Bowl Champs.* I.

©RisorseUmane-HR.it, *RisorseUmane-HR.it.* [Online] Available at: https://www.risorseumane-hr.it/