

ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT

«Modulo sistema direzione e sviluppo delle risorse umane»

A cura di: Alessandro Hinna



Parte I – riferimento testo base organizzazione aziendale

Descrizione componenti «tipiche» della
direzione e dello sviluppo delle risorse
umane

La gestione delle Risorse Umane (1)

3

La GESTIONE DELLE RISORSE UMANE è l'insieme delle decisioni e delle azioni riguardanti il coerente impiego degli individui nell'ambito del sistema organizzativo.

***I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PERSONE SONO EFFICACI
QUANDO REALIZZANO L'ALLINEAMENTO FRA LE
PRESTAZIONI INDIVIDUALI E LE ASPETTATIVE
DELL'ORGANIZZAZIONE***

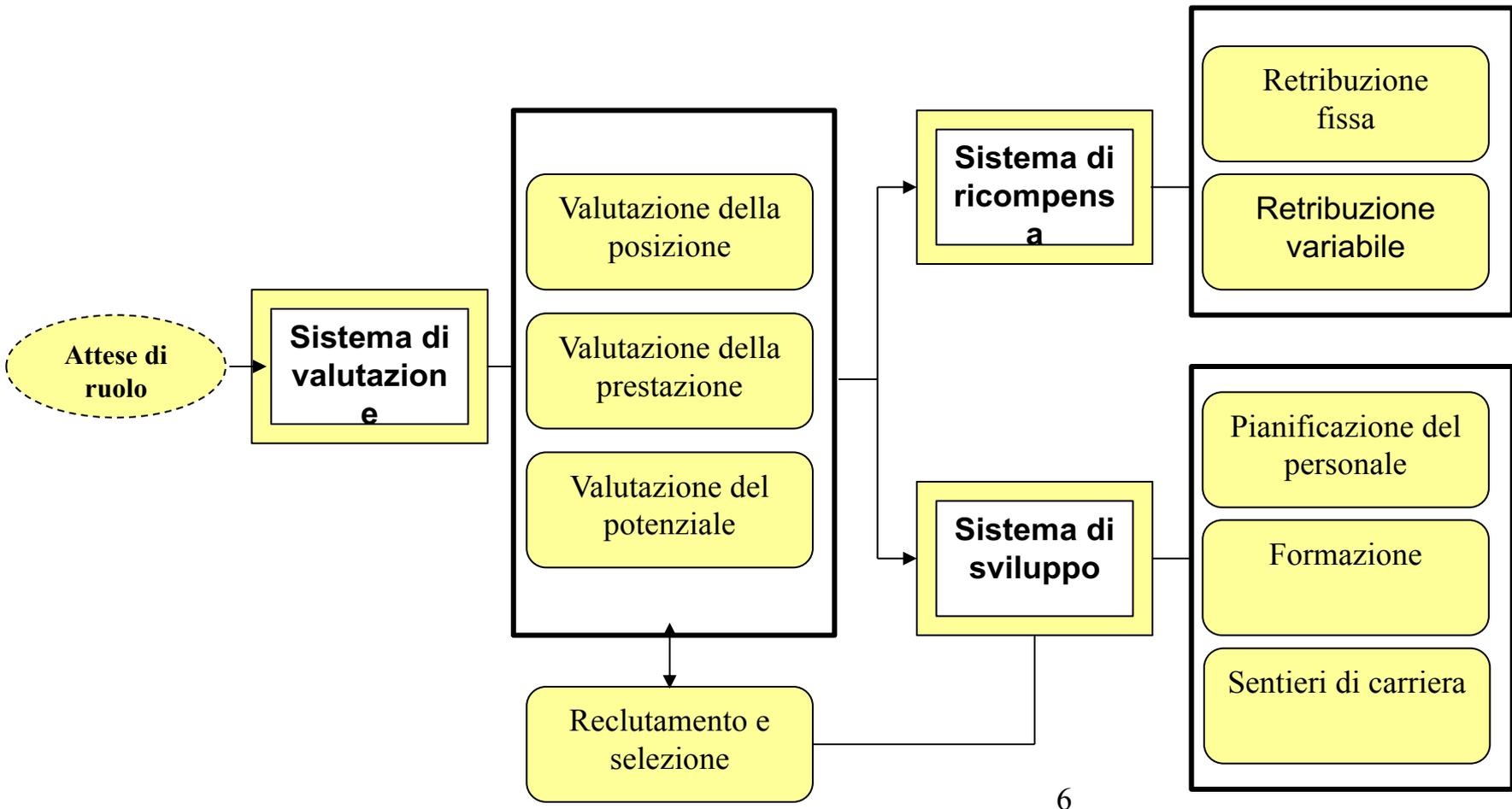
La gestione delle Risorse Umane (2)

- Gli obiettivi centrali della Gestione del Personale sono **a)** l'allineamento tra aspettative individuali e aspettative dell'organizzazione; **b)** l'armonizzazione tra componente sociale e la strategia e la struttura dell'organizzazione
- Il modello di gestione delle risorse umane può essere fondamentale per
 - ❑ stimolare le capacità di innovazione dell'organizzazione ovvero per sviluppare e consolidare un diverso modello culturale
 - ❑ Indirizzare e supportare il management
 - ❑ effettuare il controllo economico sugli investimenti nelle HR
- Il sistema si avvale di una strumentazione dedicata (reclutamento, selezione, inserimento; valutazione posizioni, prestazioni e potenziale; formazione, sviluppo; carriera, retribuzione).

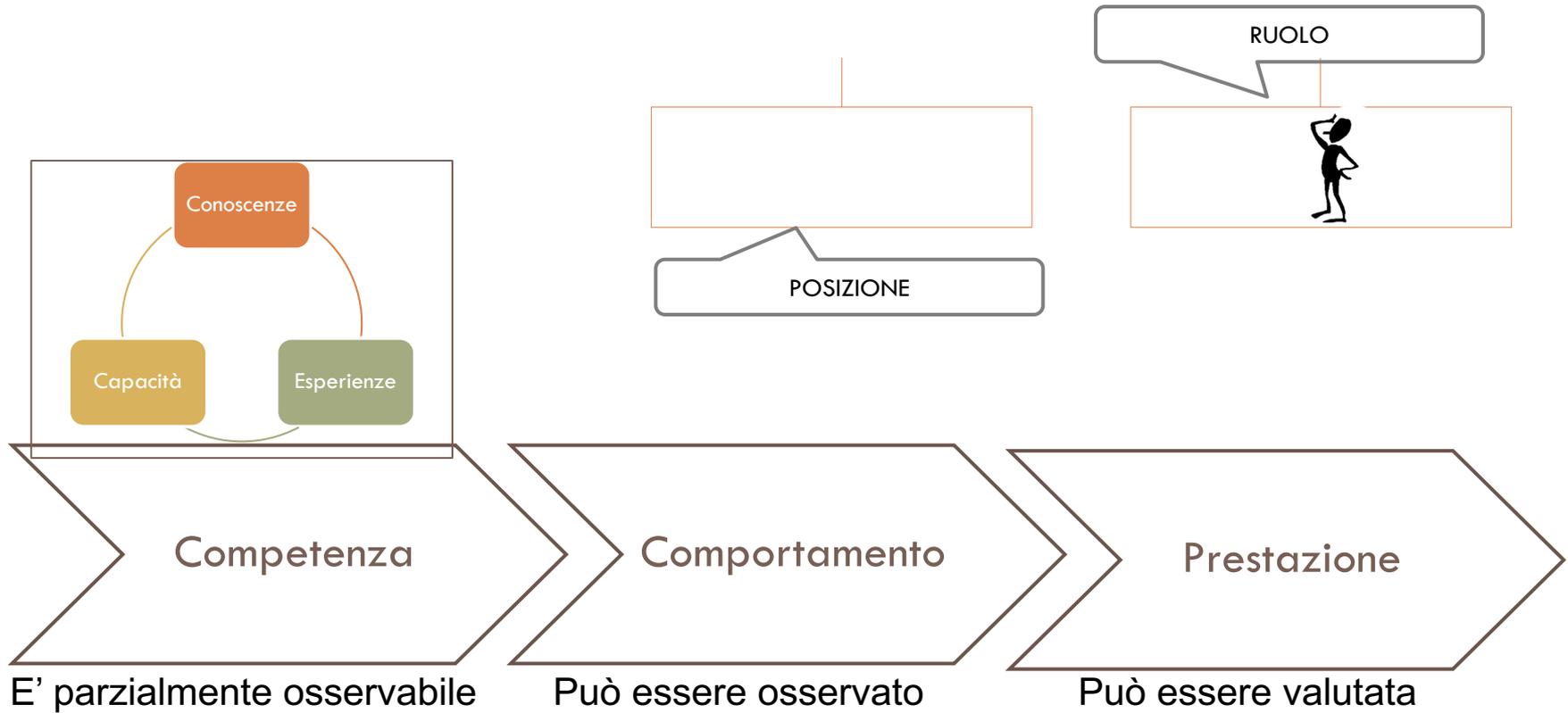
Il sotto-sistemi di gestione del personale (1 / 2)



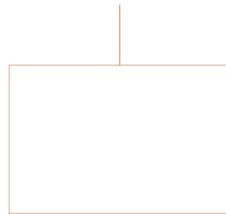
Il sotto-sistemi di gestione del personale (2/2)



Sistemi di GdP moderni



Rilevazione delle competenze



LIVELLO IDEALE
(massima copertura)

- Leadership
- Sintesi
- Flessibilità
- Capacità realizzativa
- Decisionalità
- Abilità relazionale
- Collaborazione/integrazione
- Conoscenze di marketing
- Conoscenze informatiche



LIVELLO ESPRESSO
(in un dato momento)

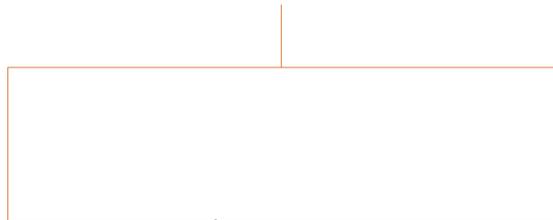
- Leadership
- Sintesi
- Flessibilità
- Capacità realizzativa
- Decisionalità
- Abilità relazionale
- Collaborazione/integrazione
- Conoscenze di marketing
- Conoscenze informatiche



Rilevazione delle competenze / segue



La valutazione



Valutazione della posizione

*Risponde alla domanda:
quanto vale ciascun ruolo?*

Oggetto:
risultati attesi per una posizione

Dimensioni di analisi:
presente + ruolo

Valutazione della prestazione



*Risponde alla domanda:
cosa ha prodotto la persona?*

Oggetto:
risultati della persona

Dimensioni di analisi:
passato + persona



valutazione del potenziale

*Risponde alla domanda:
cosa potrà produrre la persona?*

Oggetto: caratteristiche personali e
professionali

Dimensioni di analisi:
futuro + persona

Il sistema di sviluppo

Il sistema di sviluppo è l'insieme delle tecniche che permettono di garantire un sostanziale equilibrio quali-quantitativo tra l'evoluzione organizzativa e l'evoluzione dell'organismo personale.

Pianificazione
del personale

Reclutamento
e selezione

Formazione

Politiche di
carriera

Pianificazione del personale

12

Pianificazione del personale

Copertura del ruolo

Quanto la persona soddisfa le attese di quel ruolo in termini di competenze?

Prospettive organizzative

Quali ruoli saranno presenti in futuro? Quali profili dovremo coprire?

Analisi del potenziale

Cosa potranno fare in futuro le persone attualmente presenti nell'organizzazione?

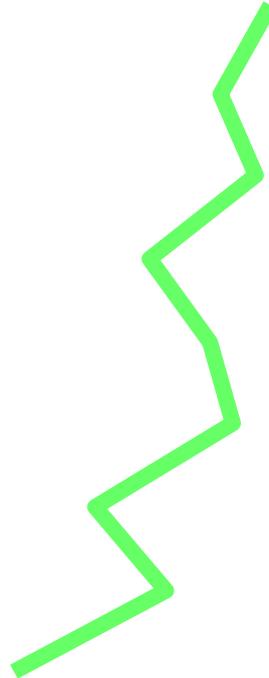
- La copertura di ruolo consente di misurare il *gap* esistente tra i profili dei ruoli esistenti nella struttura organizzativa e i profili delle persone che, allo stato, coprono tali ruoli
- Le prospettive organizzative comprendono le variazioni di organigramma e di ruoli previste per gli anni successivi e, più precisamente, i profili di ruolo che devono trovare copertura in prospettiva
- L'analisi del potenziale: è il processo che consente di rilevare le capacità detenute da una persona

Reclutamento e selezione

13

- Il reclutamento: strumento con cui il selezionatore contatta i candidati potenzialmente interessanti per una determinata posizione scoperta (ad es. giornali, siti internet, etc.)
- La selezione consente di scegliere tra i candidati contattati coloro i quali meglio rispondono alle caratteristiche richieste (ad es. colloquio, test attitudinale, etc.)

PROFILO DEL RUOLO



In particolare si richiede:

- Laurea in materie economiche;
- Circa 5-7 anni di esperienza maturata in società di consulenza in Risorse Umane;
- Competenze consolidate nell'ambito di:
 - progettazione di politiche di compensation e sistemi di incentivazione
 - analisi e descrizione dei ruoli
 - analisi e ridisegno dei processi
 - valutazione dei ruoli
 - valutazione delle performance
 - analisi e Benchmarking delle politiche retributive
 - progettazione di modelli di competenze, sistemi professionali e percorsi di carriera
 - analisi dei fabbisogni quali-quantitativi delle risorse

Costituisce titolo preferenziale:

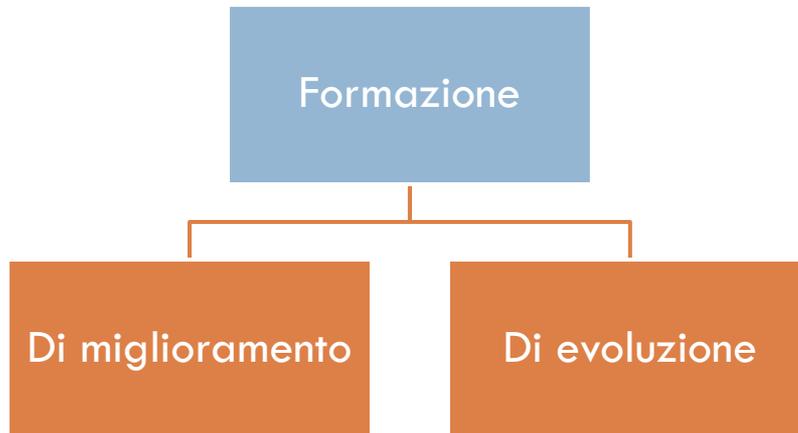
- Buona conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza del settore bancario
- Flessibilità e mobilità sul territorio nazionale

Completano il profilo

- Forte motivazione per l'attività consulenziale
- Predisposizione al lavoro in team e per obiettivi
- Capacità di problem solving

La formazione

14

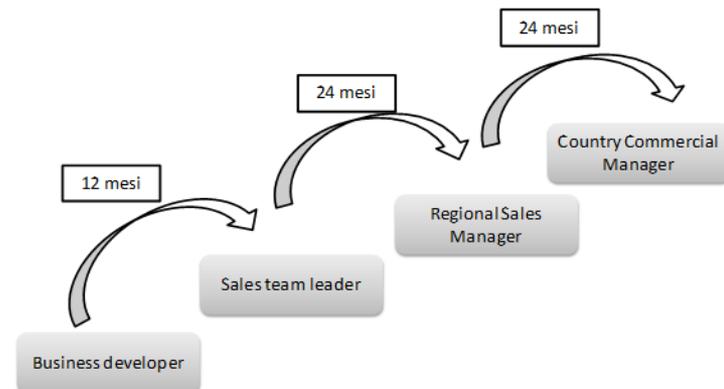
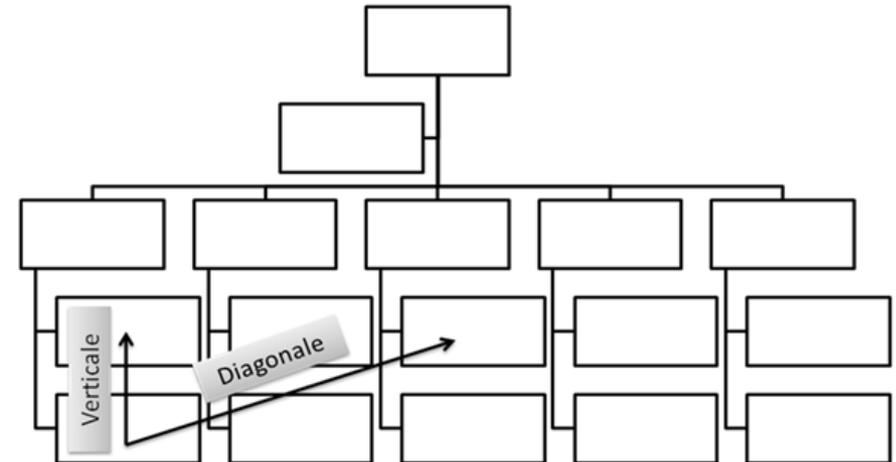


- La formazione di miglioramento è orientata ad accrescere il grado di copertura del ruolo
 - *Ad es. formazione sul controllo di gestione interno per un addetto della funzione amministrazione e controllo*
- La formazione di evoluzione è finalizzata a fornire alla persona competenze fruibili in ruoli diversi da quello ricoperto
 - *Ad es. formazione sui basic della gestione del personale per un addetto alla funzione amministrazione e finanza*

La gestione delle carriere

15

- Un sentiero di carriera: è un insieme coerente di ruoli da ricoprire in sequenza nel tempo;
- La costruzione dei sentieri deve essere integrata da informazioni specifiche riguardanti:
 - La struttura organizzativa dell'azienda (Come sono organizzato? Come lo sarà in futuro?)
 - Il sistema di ricompensa (A quali spese devo e dovrò fare fronte?)
 - La mappa delle competenze (Di quali competenze ho bisogno oggi? E in futuro?)

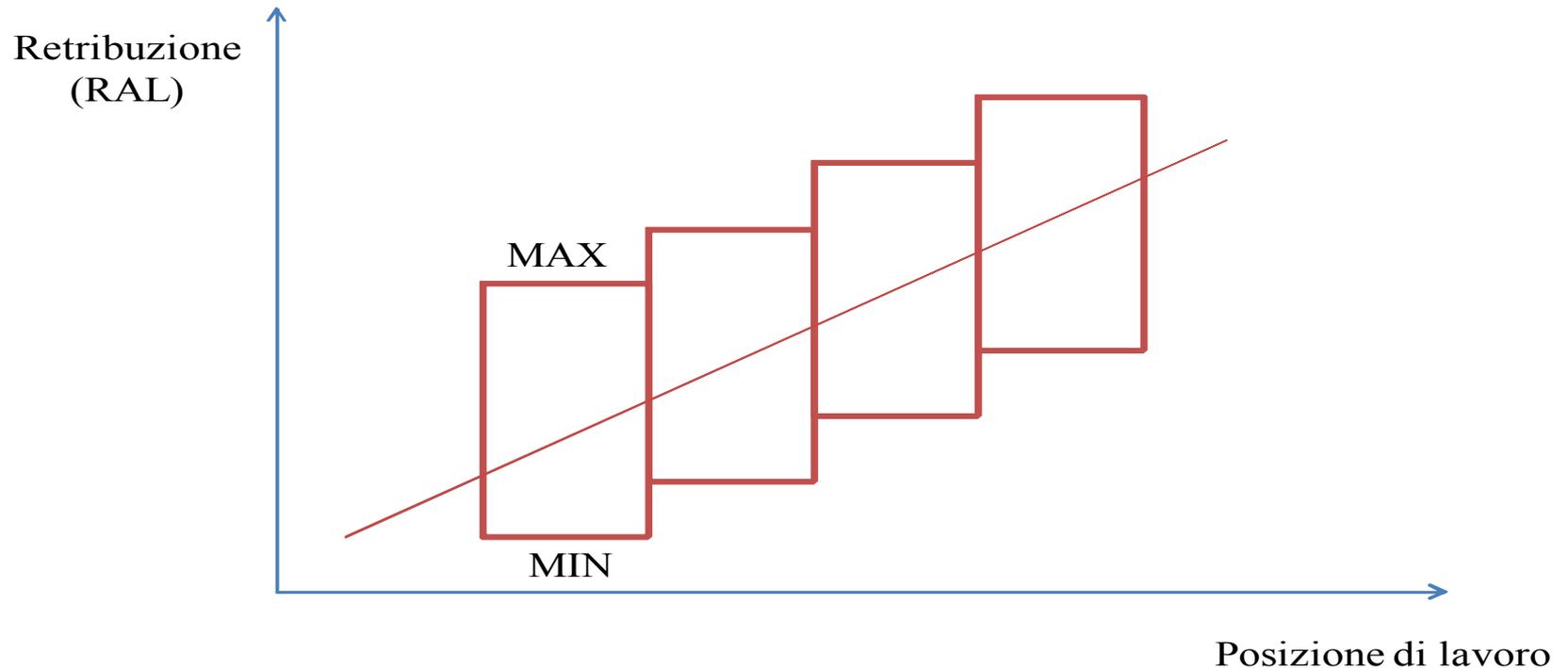


Il sistema di ricompensa (1 / 3)

L'insieme dei meccanismi che rendono *conveniente* nel tempo la relazione tra azienda e persona e che consentono di mantenere equo il rapporto 'contributi-incentivi'



Il sistema di ricompensa (2/3)



La curva retributiva corrisponde alla “ classifica delle posizioni ” : in pratica suggerisce che all’ aumentare del valore del ruolo aumenta la retribuzione da corrispondere (perché aumentano le competenze richieste, i problemi da risolvere e le responsabilità). In altre parole, aumenta il contributo richiesto alla persona e quindi deve aumentare anche l’ incentivo corrisposto.

Il sistema di ricompensa (3/3)



Strumenti per la gestione del Personale

19

a) JOB DESCRIPTION

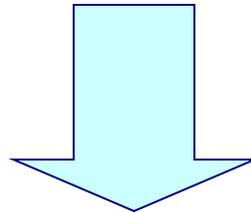
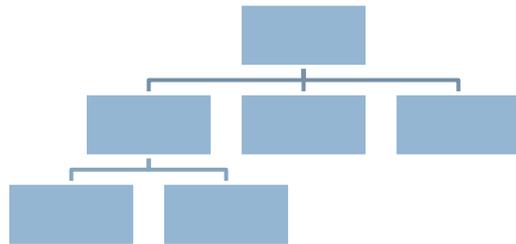
b) PROFILI DI RUOLO

Posizione e Job Description

20

POSIZIONE

Insieme delle attività (mansioni, compiti) e degli obiettivi/responsabilità assegnati ad una casella organizzativa



JOB DESCRIPTION

È un documento aziendale che formalizza il contributo atteso dall'azienda nei confronti del titolare della posizione rispetto ad una posizione (attività)

Il contenuto della Job Description (1)

21

- Il nome della posizione (*Job Title*) e la sua collocazione organizzativa (unità di appartenenza, collocazione nell'organigramma)
- Lo scopo o Mission (la ragione d'essere della posizione nel contesto aziendale: principali aree di risultato e/o ambiti di attività)
- Le attività (i compiti/le operazioni fondamentali da compiere per raggiungere gli obiettivi)
- Le responsabilità (la scomposizione dello scopo nei diversi obiettivi da conseguire)

La Job “ai minimi termini”

22

JOB TITLE

UNITÀ ORGANIZZATIVA

MISSION

ATTIVITÀ/ RESPONSABILITÀ

Il contenuto della Job Description (2)

23

Talvolta, si trovano indicate nella Job anche:

- Le relazioni organizzative (quali interlocutori e la natura dei rapporti con essi/organigramma – capi, collaboratori, ...)
- Alcune dimensioni rilevanti (dati quantitativi che caratterizzano la posizione e/o influenzati, numero dei collaboratori, inquadramento)

A cosa serve la Job Description?

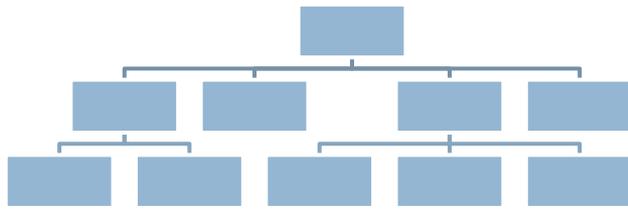
24

- Chiarisce le aspettative aziendali (COSA: attività)
 - al collaboratore
 - al capo
 - all'azienda
- Offre chiarezza organizzativa
 - confini fra i ruoli (sovrapposizioni, "buchi")
 - esigenze di integrazione e meccanismi di coordinamento
 - collegamenti tra posizioni (processi)
- Raccoglie le informazioni di base per alimentare i sistemi:
 - di gestione del personale (valutazione delle posizioni, delle prestazioni ...)
 - di programmazione e controllo
 - informativi (dati/informazioni necessarie, processi interessati)
 - ...

FINALITÀ
ORGANIZZATIVE

La JD “tradizionale” esprime tutto? (1)

25



DISTRIBUZIONE DEI COMPITI

JOB DESCRIPTION

COMPORAMENTI

La JD “tradizionale” esprime tutto? (2)

26

“... partecipa alla riunione ...”

- Con quante “modalità” si può “partecipare a una riunione”?
 - Ascoltare e capire/annotare le informazioni che vengono trasferite in silenzio
 - Presentare propri materiali
 - Interagire con gli altri per costruire insieme idee e contenuti
 - Guidare il gruppo verso l'identificazione di una soluzione condivisa

La JD “tradizionale” esprime tutto? (3)

27

“... esamina il documento ...”

- Con quante “modalità” si può “esaminare un documento”?
 - Verificare attentamente che non ci siano errori in ogni singola sezione
 - Cogliere il senso di fondo e i messaggi importanti

La JD “tradizionale” esprime tutto? (4)

28

*“... eroga le attività di formazione d’aula
...”*

- Con quante “modalità” si può “insegnare”?
 - Trasferire nozioni ed informazioni a una via, secondo il programma e il calendario stabiliti
 - Trasferire nozioni e informazioni anche attraverso il coinvolgimento dei partecipanti
 - Trasferire nozioni adattando il programma e le tecniche didattiche alle reazioni dei partecipanti

Dalla POSIZIONE al RUOLO

29

Nel descrivere la attività diviene importante andare oltre il semplice “COSA” e arricchirlo con indicazioni su:

- i comportamenti attesi (COME)
- le caratteristiche individuali (competenze) necessarie per realizzarli

POSIZIONE

Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione

RUOLO

Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione

La Descrizione del RUOLO

30

- Contiene gli stessi elementi chiave della Job Description (*Job Title, Mission, ...*), ma soprattutto ...
- ... le attività, descritte accuratamente in termini di modalità comportamentali (COME)
- ... le competenze necessarie per interpretare al meglio il ruolo (il "profilo di ruolo")

A cosa serve il PROFILO di RUOLO?

31

- Codifica le aspettative aziendali in termini non solo di “attività” (COSA) ma anche di modalità (COME: comportamenti)
- Orienta il comportamento (valenza personale)
- Raccoglie le informazioni per alimentare tutti i sistemi del personale, fra cui, in particolare:
 - selezione (potenziale)
 - valutazione della prestazione
 - formazione (sviluppo)
 - sentieri di carriera
 - ...

FINALITÀ
COMPORIMENTALI

In Sintesi

32

