

# **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)

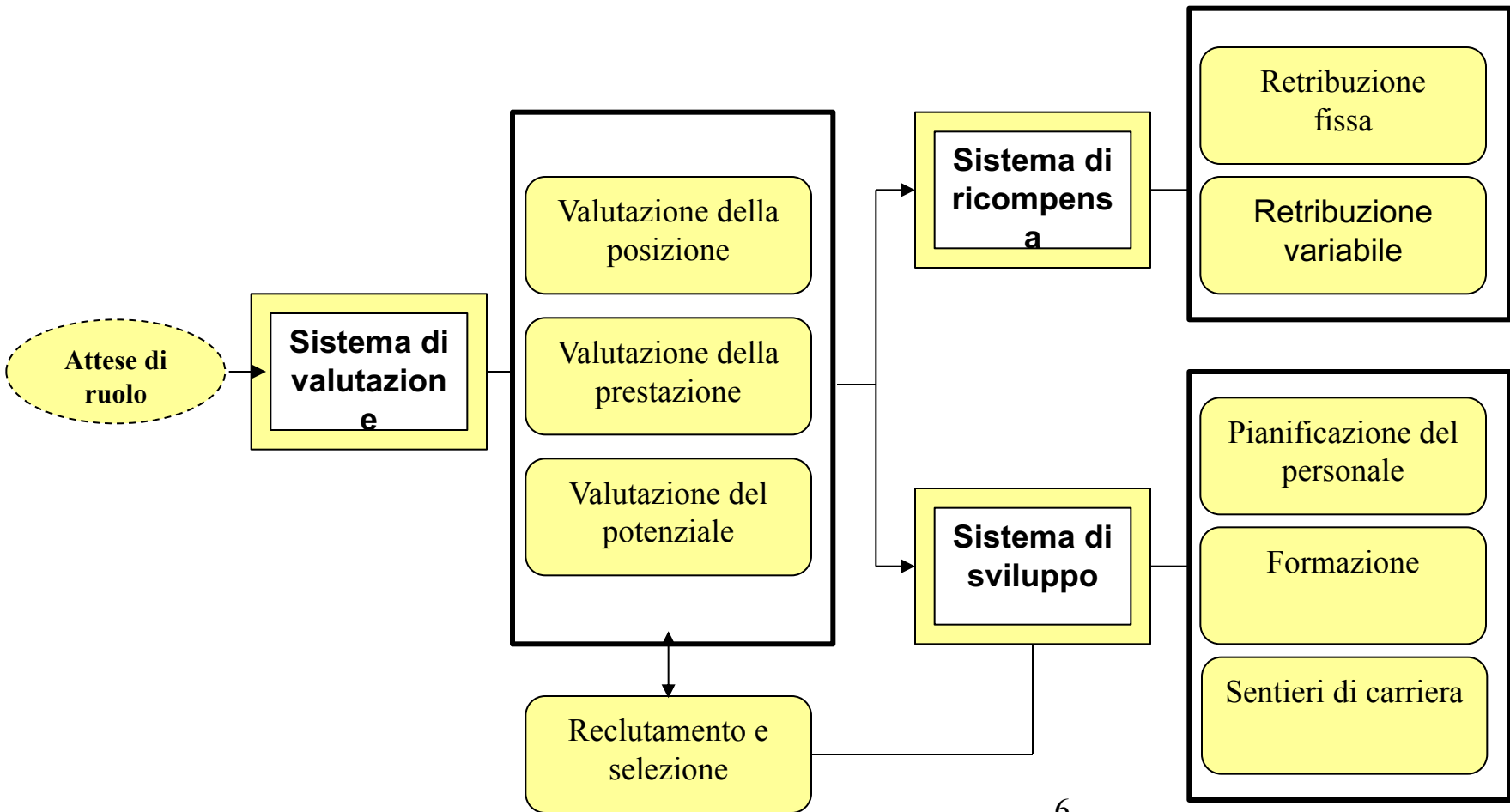
4

- 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).

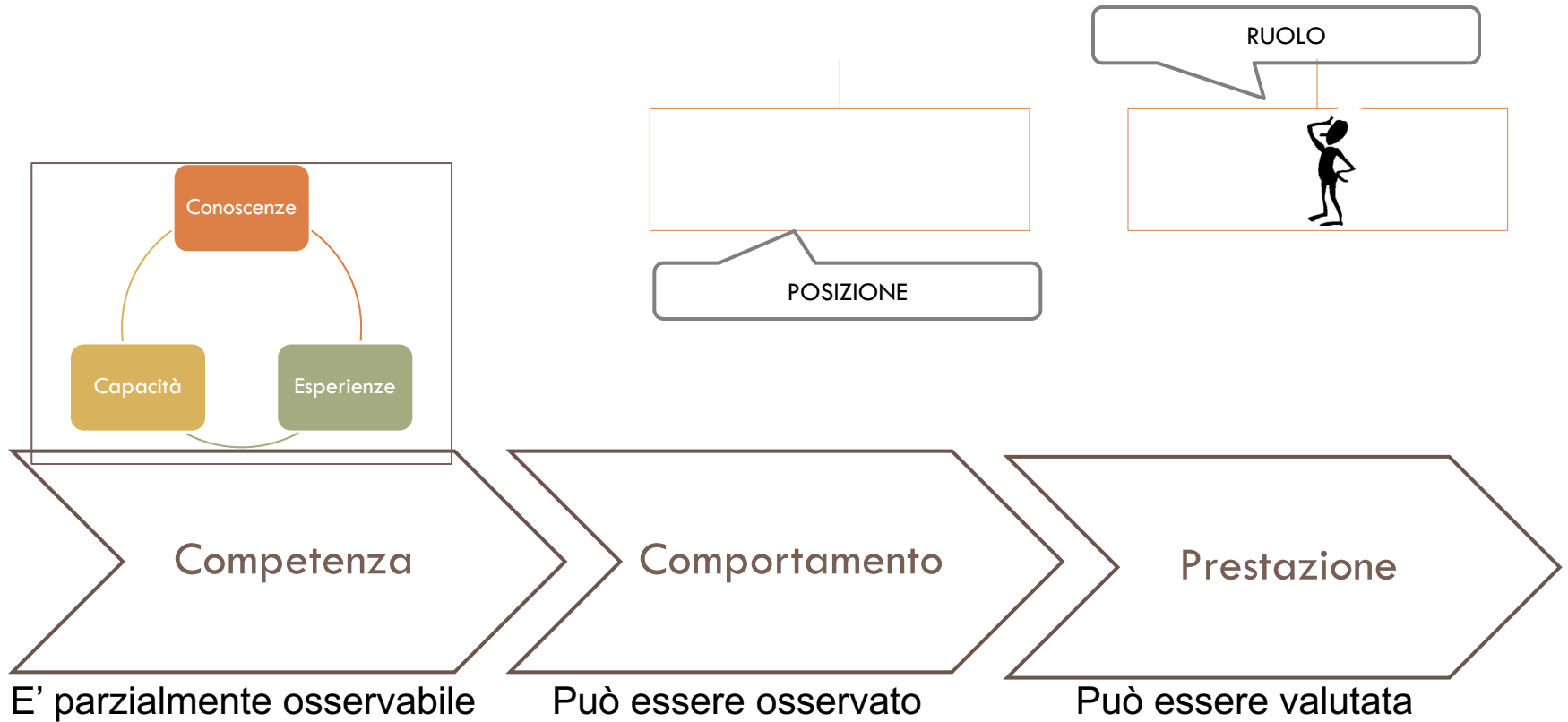
# Il sotto-sistemi di gestione del personale (1 / 2)



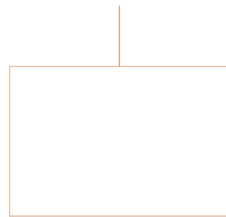
# Il sotto-sistemi di gestione del personale (2/2)



# Sistemi di GdP moderni

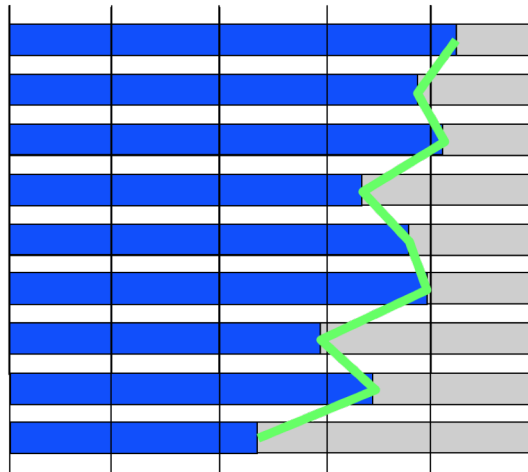


# Rilevazione delle competenze



LIVELLO IDEALE  
(massima copertura)

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



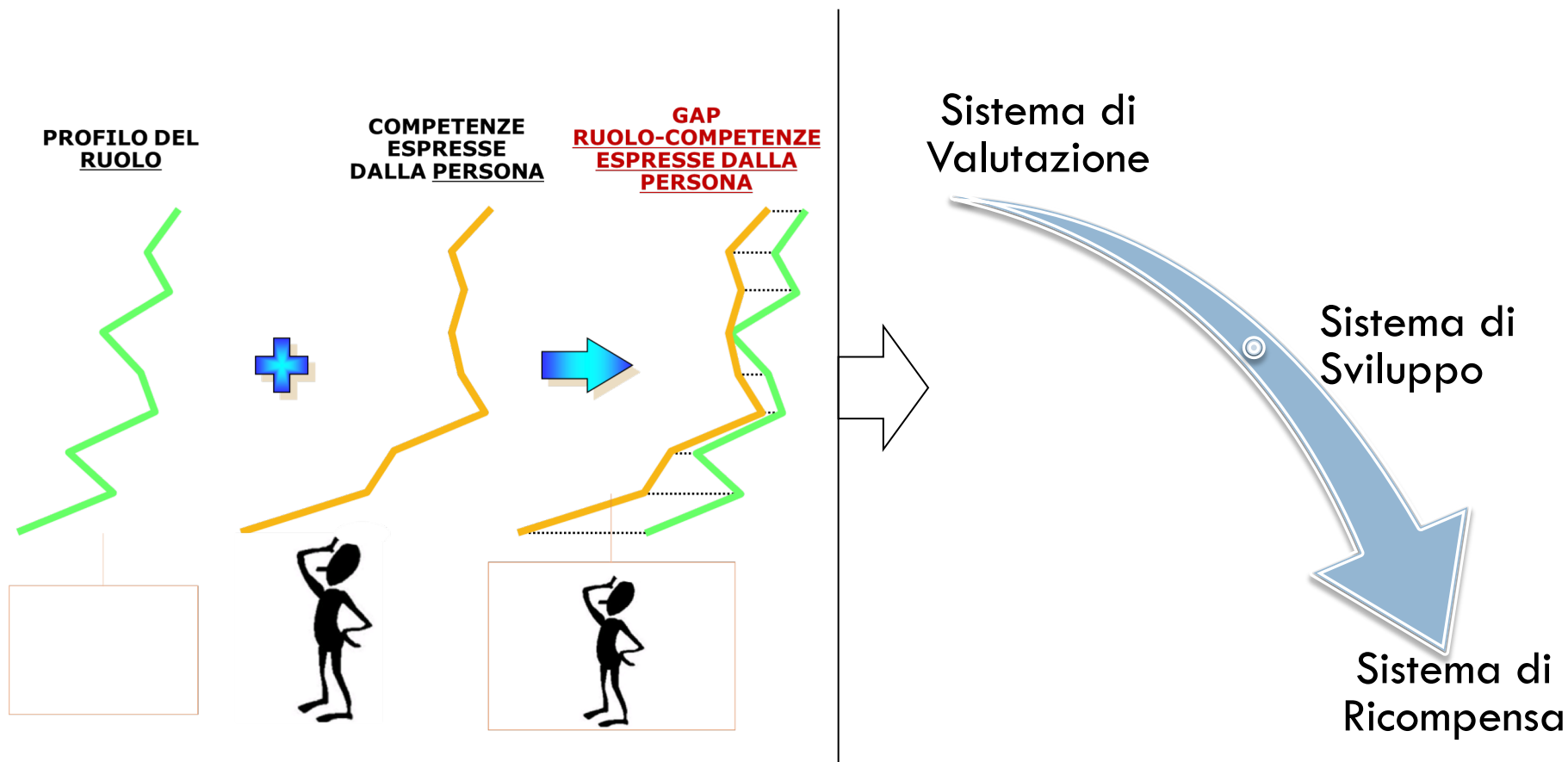
LIVELLO ESPRESSO  
(in un dato momento)

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





# Rilevazione delle competenze / segue



# La valutazione

Sistema di  
Valutazione

Sistema di  
Sviluppo

Sistema di  
Ricompensa

Valutazione della prestazione



Valutazione della posizione

*Risponde alla domanda:*  
quanto vale ciascun ruolo?

*Oggetto:*  
risultati attesi per una posizione

*Dimensioni di analisi:*  
presente + ruolo

*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:

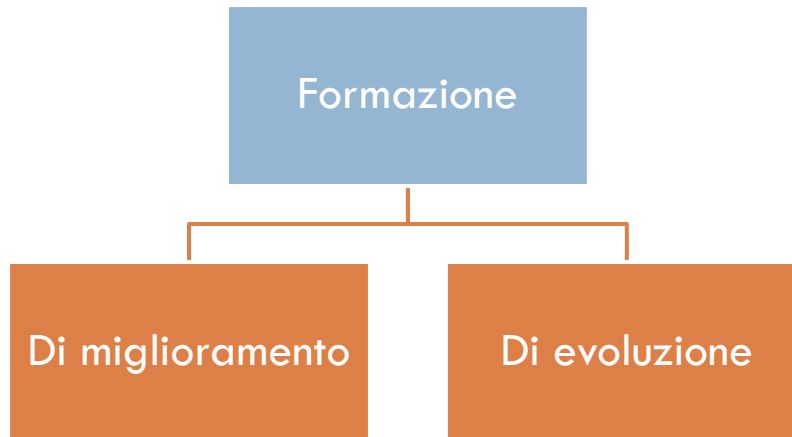
- Buona conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza del settore bancario
- Flessibilità e mobilità sul territorio nazionale

### Completano il profilo

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

# La formazione

14

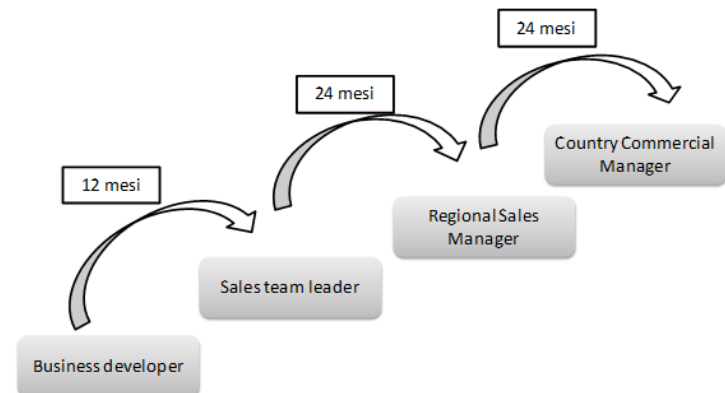
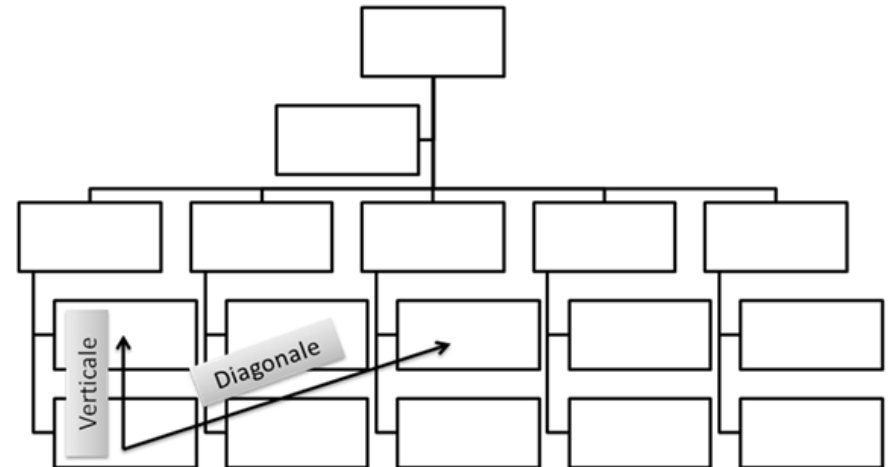


- La formazione di miglioramento è orientata ad accrescere il grado di copertura del ruolo
  - *Ad es. formazione sul controllo di gestione interno per un addetto della funzione amministrazione e controllo*
- La formazione di evoluzione è finalizzata a fornire alla persona competenze fruibili in ruoli 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 sarò 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?)



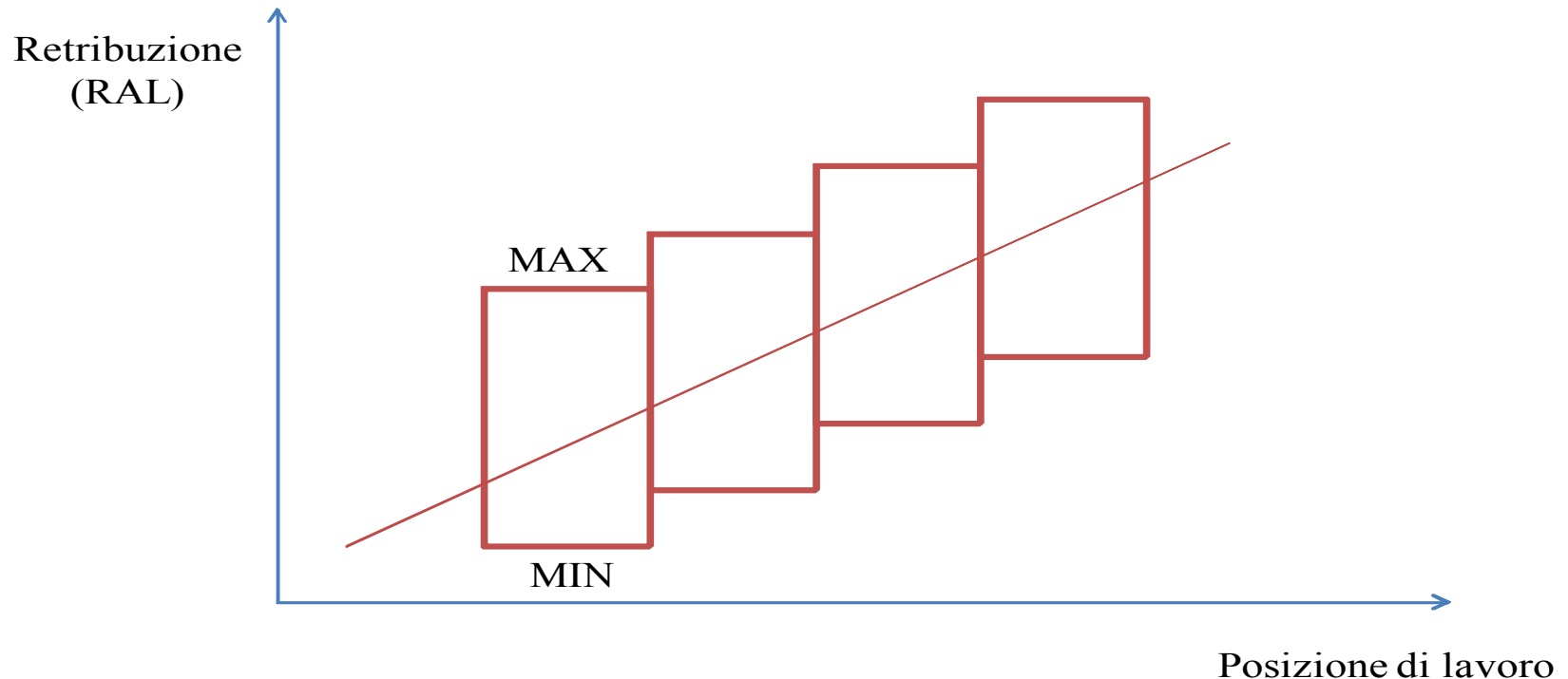
# Il sistema di ricompensa (1 / 3)

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'



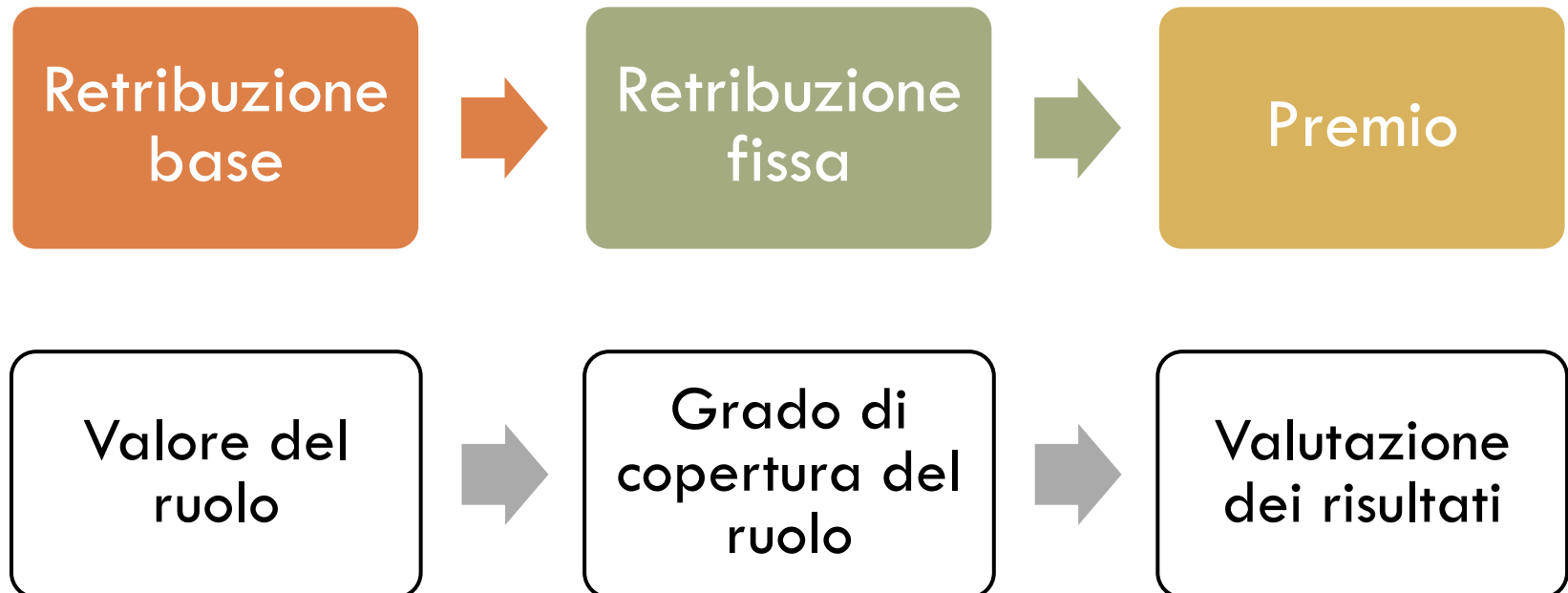


# Il sistema di ricompensa (2/3)



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

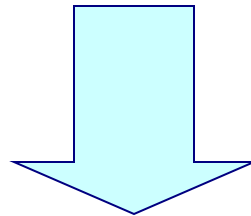
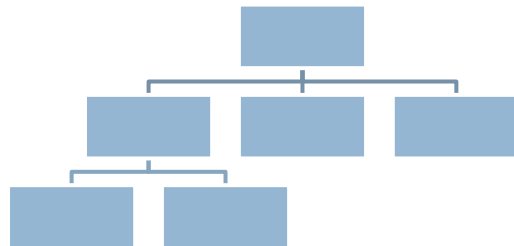
b) PROFILI DI RUOLO

# 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

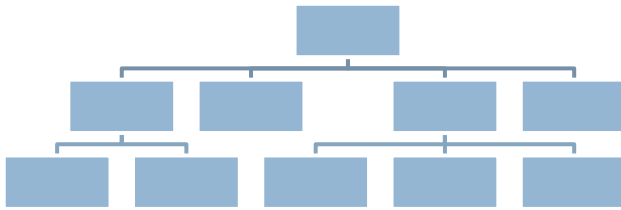
- Chiarisce le aspettative aziendali (COSA: attività)
  - al collaboratore
  - al capo
  - all'azienda
- Offre chiarezza organizzativa
  - confini fra i ruoli (sovrapposizioni, "buchi")
  - esigenze di integrazione e meccanismi di coordinamento
  - collegamenti tra posizioni (processi)
- Raccoglie le 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

COMPORTAMENTI

# 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  
COMPORTAMENTALI

# In Sintesi

32

