

**Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»**

**Corso di:**  
**Progettazione Organizzativa**

**Parte PRIMA— Fondamentali di ANALISI organizzativa**

A cura di: Prof. Alessandro Hinna,  
a.c. 2022-23

# Parte prima - **Agenda**

## **Sessione 1: Le persone in organizzazione**

- Il comportamento organizzativo
- L'analisi delle differenze individuali

## **Sessione 2: Ambiente, relazioni e organizzazione**

- Il sistema organizzativo aziendale
- Il principio di adeguatezza organizzativa

## **Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

## **Sessione 4: Il sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane**

- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

# Obiettivo formativo n.1 - **Agenda**

## **Sessione 1: Le persone in organizzazione**

- Il comportamento organizzativo
- L'analisi delle differenze individuali

## **Sessione 2: Ambiente, relazioni e organizzazione**

- Il sistema organizzativo aziendale
- Il principio di adeguatezza organizzativa

## **Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

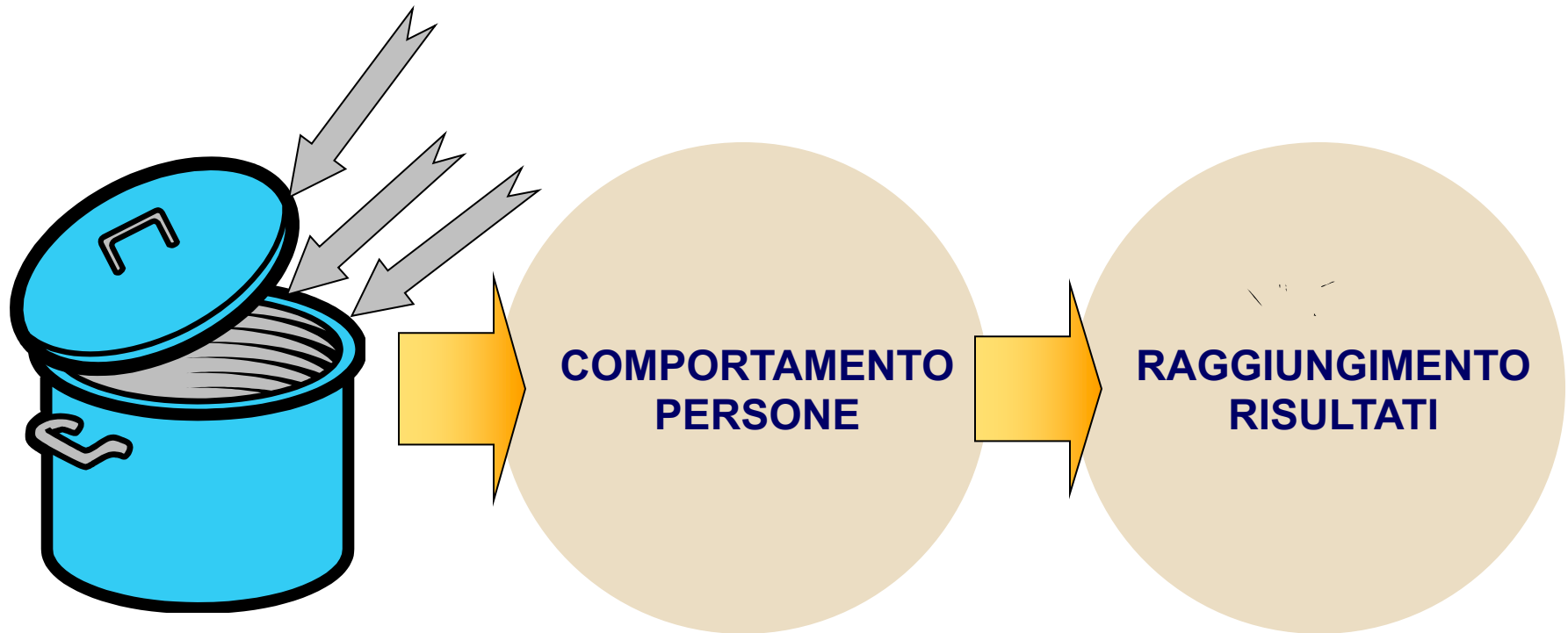
- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

## **Sessione 4: Il sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

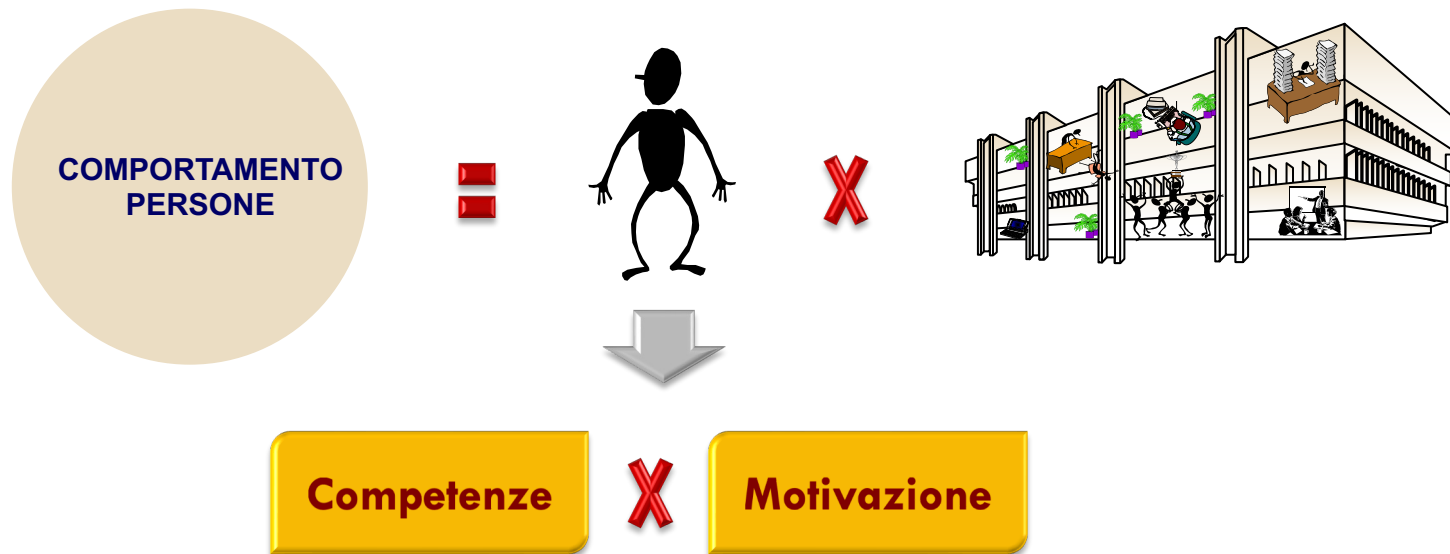
# Il fine del *management*

4

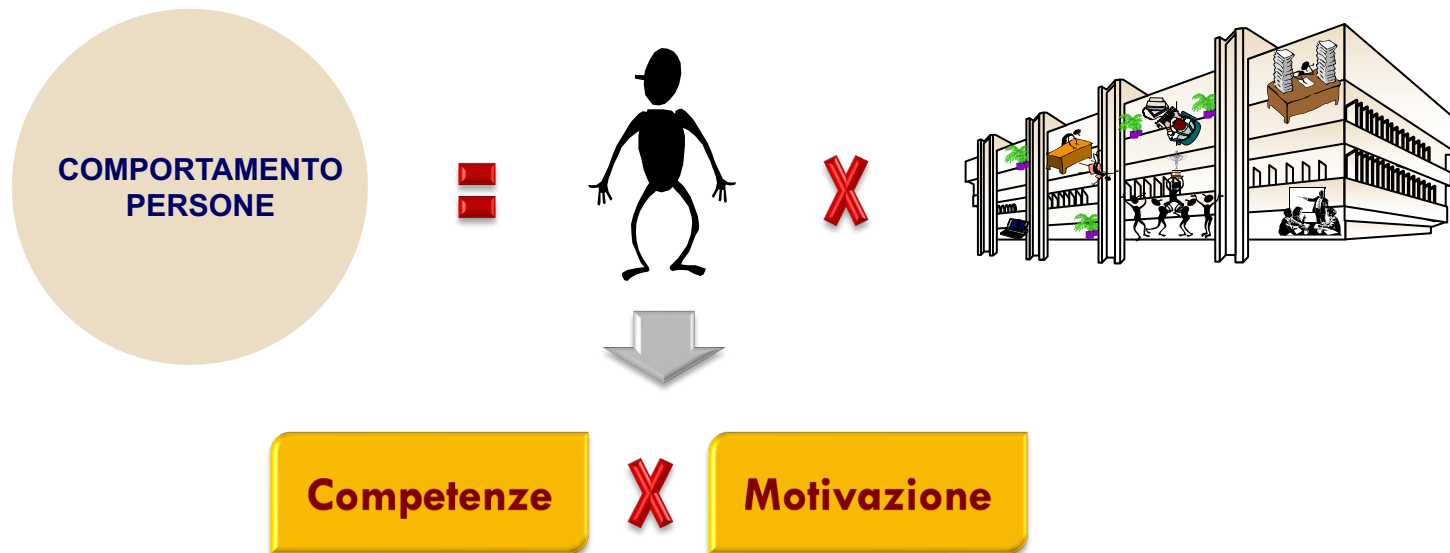




# Il concetto di competenza individuale



# Il concetto di competenza individuale



***Competenze** = Caratteristiche che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività*

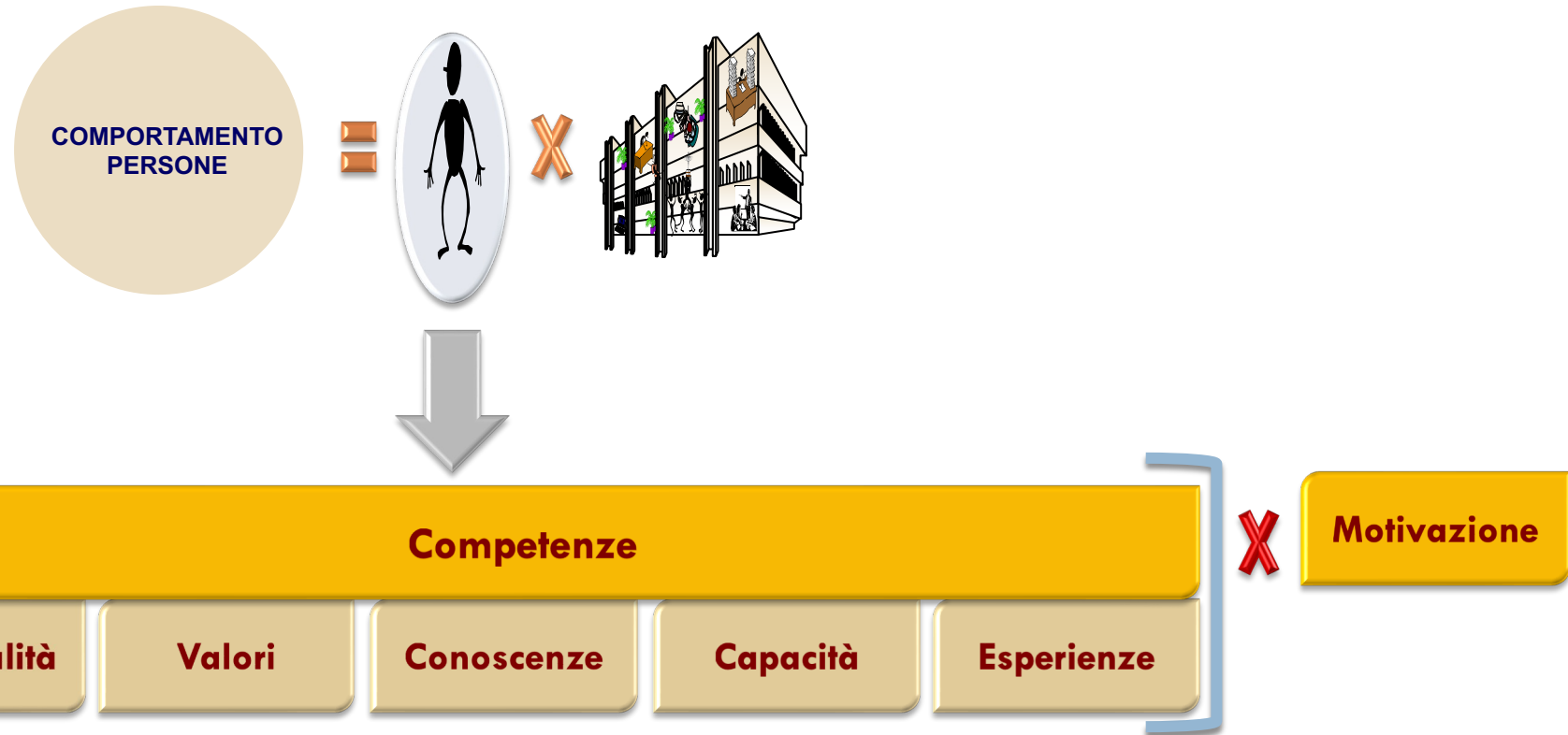
# Il concetto di competenza individuale



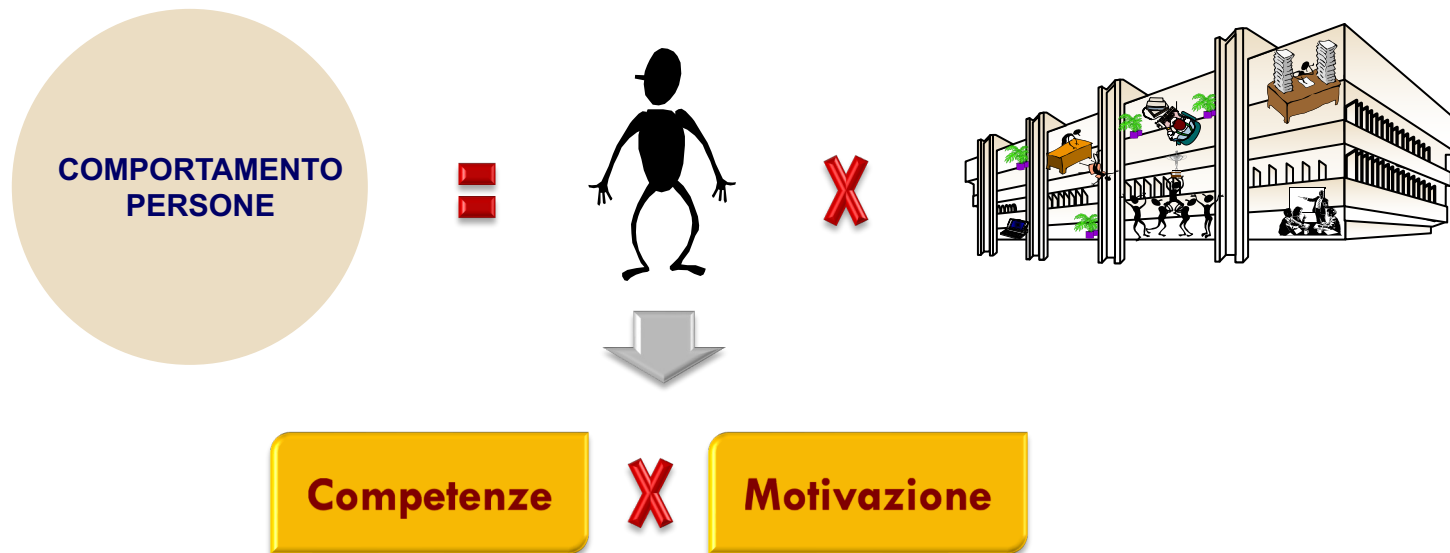
## *La competenza è:*

1. multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. causalmente correlata a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
3. finalizzata a una specifica mansione o situazione
4. «invisibile», in quanto tale: la competenza non esiste, esistono un insieme di comportamenti osservabili.

# Il concetto di competenza individuale

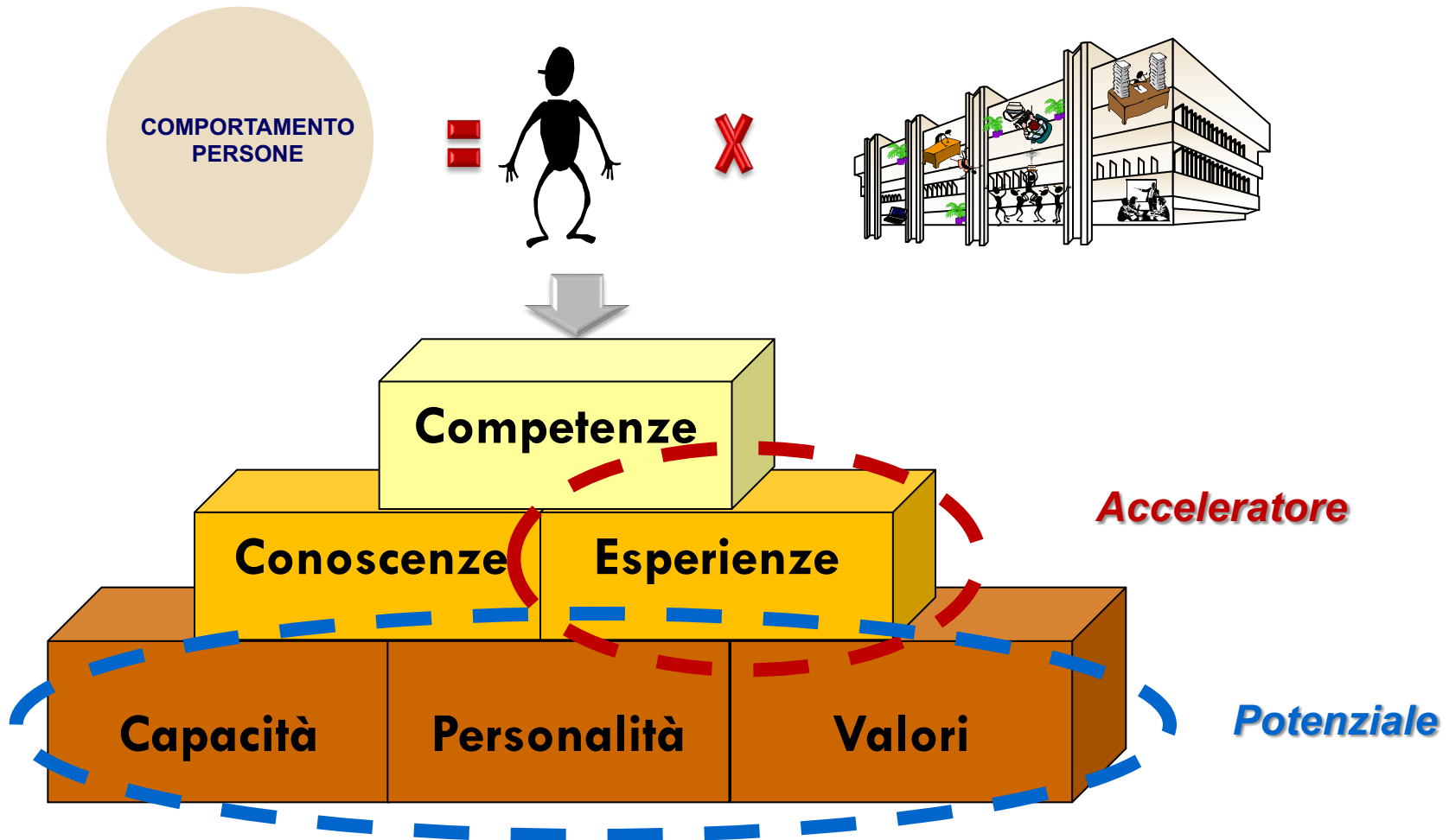


# Il concetto di competenza individuale

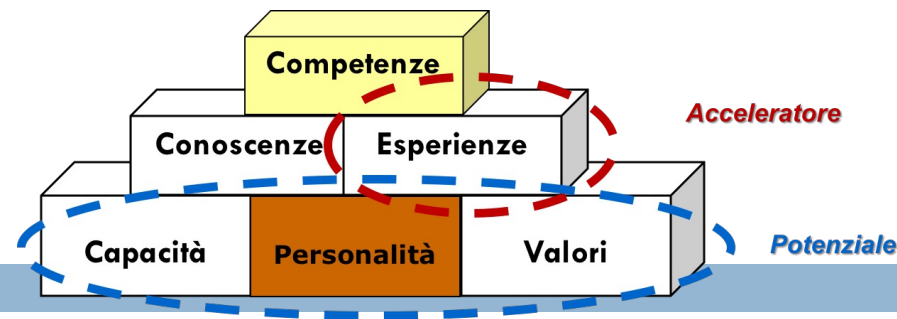


***Competenze** = Caratteristiche che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività*

# Gli elementi costitutivi della competenza individuale



# La personalità (focus)



## TRATTI

## Perché è rilevante?

## Che cosa influenza?

### STABILITA' EMOTIVA



- Minori inclinazioni a pensieri e emozioni negative
- Minore ansia



- Maggiore soddisfazione nella vita e nel lavoro
- Minore livello di stress

### ESTROVERSIONE



- Migliori capacità relazionali
- Maggiore dominanza sociale
- Maggiore espressione delle emozioni



- Migliori performance
- Leadership superiore
- Maggior soddisfazione nella vita e nel lavoro

### APERTURA



- Maggiore apprendimento
- Maggiore creatività
- Maggiore flessibilità e autonomia



- Migliore performance nelle attività di formazione
- Leadership superiore
- Maggior adattabilità ai cambiamenti

### AMABILITA'



- Maggior gradevolezza
- Maggiore accondiscendenza



- Migliori performance
- Minori livelli di comportamento deviante

### COSCENSI- SITA'



- Maggiore impegno e costanza
- Maggior grinta e disciplina
- Migliore organizzazione e pianificazione



- Migliori performance
- Leadership superiore
- Maggiore longevità

# Obiettivo formativo n.1 - **Agenda**

## **Sessione 1: Le persone in organizzazione**

- Il comportamento organizzativo
- L'analisi delle differenze individuali

## **Sessione 2: Ambiente, relazioni e organizzazione**

- Il sistema organizzativo aziendale
- Il principio di adeguatezza organizzativa

## **Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

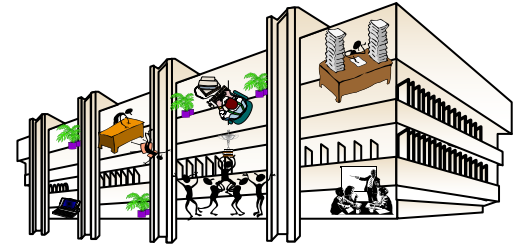
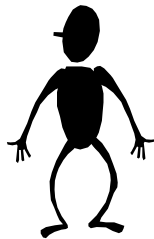
## **Sessione 4: Il sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

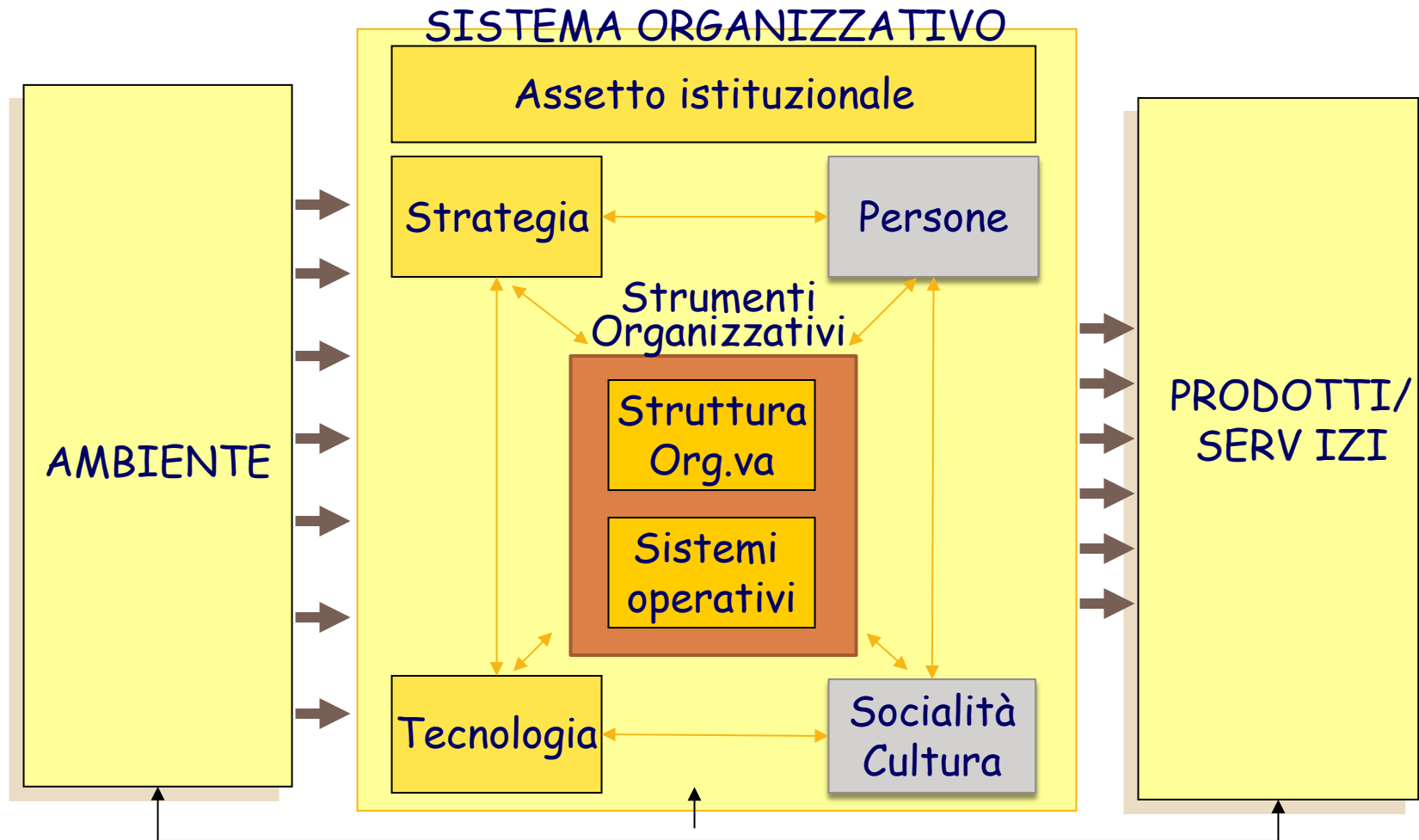


# La formula del comportamento: l'approccio lineare

COMPORTAMENTO  
PERSONE



# Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



# I sistemi operativi “di base”



**I sistemi di direzione sono:**



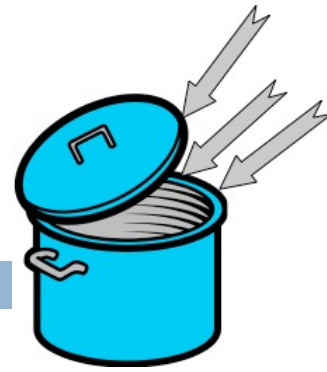
1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi



## DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

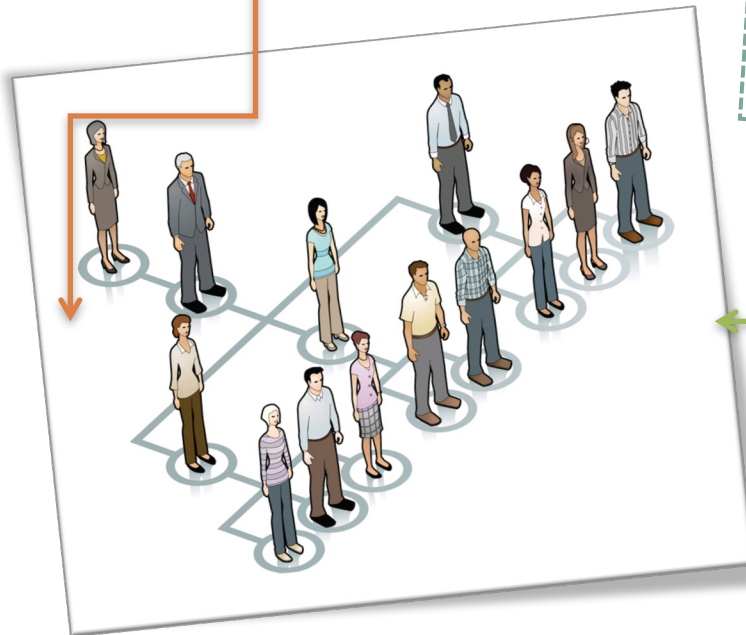
# Gli “attrezzi” dell’organizzazione



## DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere  
*ad es. definiscono le posizioni e le deleghe*

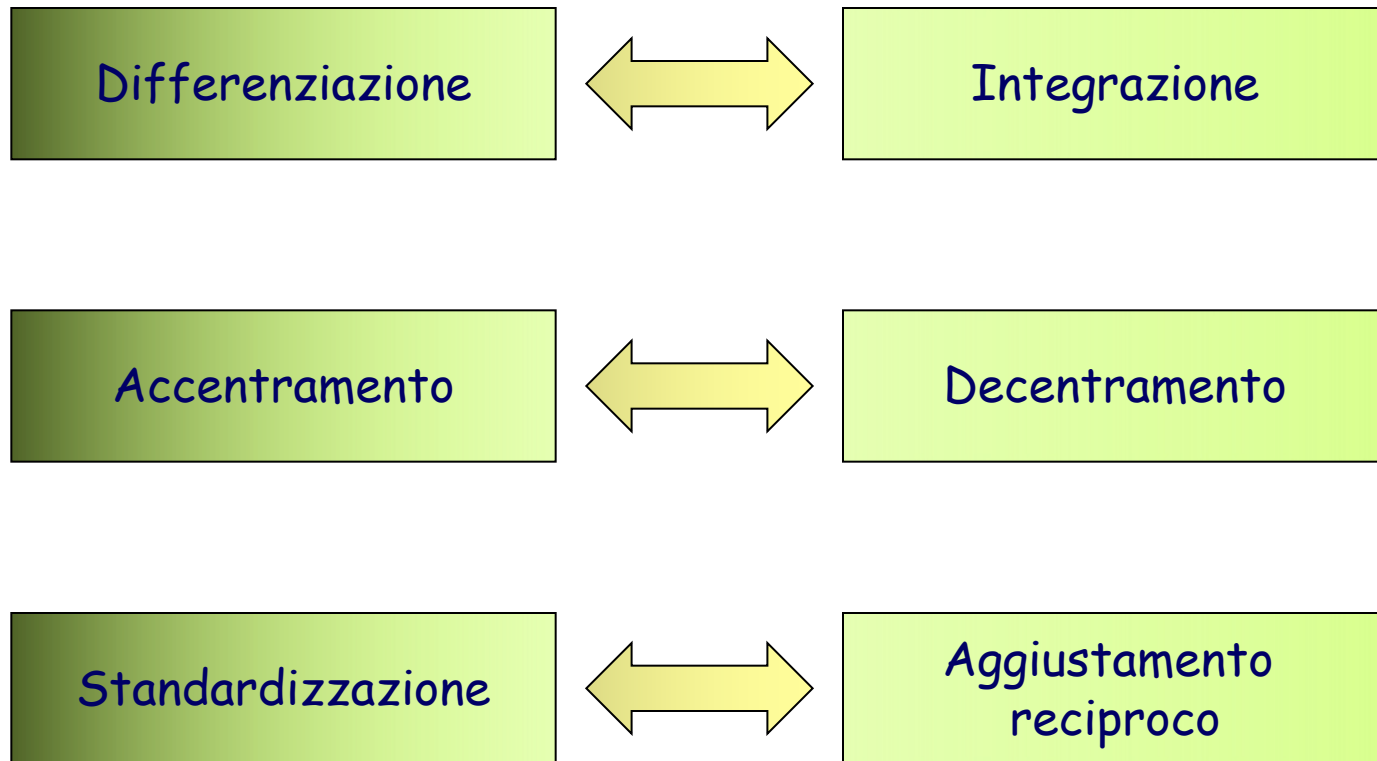
VARIAZIONI  
AMBIENTALI



## DIMENSIONE DINAMICA

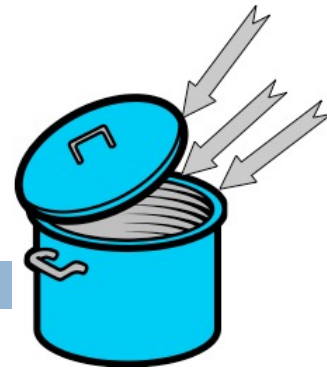
Sistemi di direzione  
*favoriscono l’adattamento  
della struttura alle  
sollecitazioni ambientali  
tramite (ad es.) la costante  
verifica delle performance*

# Problemi fondamentali di progettazione organizzativa



# Gli equilibri organizzativi “ di base”

18



## DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere  
*ad es. definiscono le posizioni e le deleghe*

Differenziazione



Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione

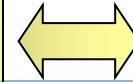


Aggiustamento  
reciproco



# Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione

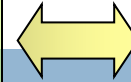


Integrazione

1. **Differenziazione orizzontale:** crea la divisione del lavoro che consente a componenti di una organizzazione di diventare più specializzati e produttivi e ne accresce la capacità di creare valore. In particolare:
  - Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
  - Si manifesta in una molteplicità di unità organizzative differenziate rispetto al criterio di specializzazione che le caratterizza
2. **Differenziazione verticale:** fa riferimento al modo in cui una organizzazione progetta la propria gerarchia di autorità e crea relazioni di riporto per collegare ruoli organizzativi e sotto-unità
  - Stabilisce la distribuzione dell'autorità tra i diversi livelli per dare all'organizzazione più controllo sulle sue attività e accrescerne la capacità di creare valore
  - Definisce quindi l'ampiezza della dimensione verticale della struttura ed è intrinsecamente legata al concetto di ampiezza del controllo, con il quale si intende il numero di persone che riportano allo stesso superiore gerarchico

# Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione



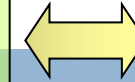
Integrazione

1. **Integrazione:** Il processo di coordinamento di vari compiti, funzioni e divisioni in modo che operino sinergicamente. Essa è realizzata attraverso:
  1. La *dimensione verticale della struttura organizzativa*: la gerarchia rappresenta il meccanismo di integrazione più semplice. Poiché stabilisce chi riporta a chi, la gerarchia coordina vari ruoli in seno all'organizzazione.
  2. La *profondità della struttura organizzativa*: modalità di interazione tra le unità organizzative che prescindono dalla linea gerarchica e sono volte a migliorare il coordinamento tra i diversi organi della struttura
  3. I *meccanismi di integrazione non strutturale*: manovra sui sistemi operativi di gestione



# Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Accentramento

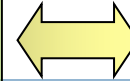


Decentramento

1. **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia
2. **Organizzazione decentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione e avviare nuovi progetti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia
3. **Grado di accentramento:** grado in cui i processi decisionali che hanno luogo in una impresa, o in una parte di essa, sono concentrati in un singolo punto (alta direzione) della struttura organizzativa. E' valutato in funzione di:
  1. Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
  2. Qualità ed importanza di tali decisioni
  3. Effettivi margini di discrezionalità consentiti

# Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Standardizzazione



Aggiustamento  
reciproco

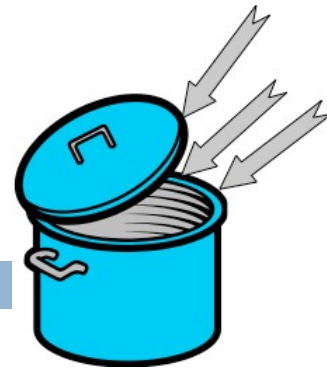
1. **Standardizzazione:** Conformità a modelli o esempi specifici – definiti da insieme di regole e norme – che si considerano corretti in una determinata situazione.
  - a) **Formalizzazione:** L'uso di regole e procedure scritte per la standardizzare le operazioni. Il suo grado elevato implica tipicamente l'accentramento del potere decisionale
  - b) **Socializzazione:** Processo mediante il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono le norme per la standardizzare le operazioni, intendendo come norme gli standard o gli stili di comportamento che si considerano accettabili o tipici per gruppi di soggetti
2. **Aggiustamento reciproco:** Il processo tramite il quale le persone interagiscono per orientare il processo decisionale e risolvere i problemi anziché impiegare schemi predefiniti- le regole di standardizzazione

# Dagli equilibri alle scelte organizzative di base

Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

1. **Dimensione orizzontale** = definizione del «criterio» e del «grado» di specializzazione orizzontale della struttura e, quindi, alla suddivisione dei compiti, degli obiettivi e delle responsabilità tra i membri della organizzazione (livello micro) e tra le diverse unità organizzative (livello meso)
2. **Dimensione verticale** = definizione di forma della gerarchia organizzativa, da intendersi in termini di (a) numero dei livelli gerarchici e (b) tipologie di organi che la compongono
3. **Profondità e stabilità** = definizione degli strumenti d'integrazione e, quindi, di coordinamento tra i membri dell'organizzazione, finalizzati a mettere in rapporto le diverse posizioni e unità organizzative, creando canali di comunicazione che si pongono al di fuori delle linee di comunicazione verticali tipiche della gerarchia
4. **Accentramento** = scelta di distribuzione del potere lungo l'asse verticale della struttura, a parità di scelte operate in termini di numeri di livelli gerarchici
5. **Standardizzazione e formalizzazione** = definizione i modelli specifici di comportamento che si considerano corretti in una determinata situazione

# Gli equilibri organizzativi “di base”



## DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere  
*ad es. definiscono le posizioni e le deleghe*

Differenziazione



Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione



Aggiustamento  
reciproco



# Obiettivo formativo n.1 - **Agenda**

## **Sessione 1: Le persone in organizzazione**

- Il comportamento organizzativo
- L'analisi delle differenze individuali

## **Sessione 2: Ambiente, relazioni e organizzazione**

- Il sistema organizzativo aziendale
- Il principio di adeguatezza organizzativa

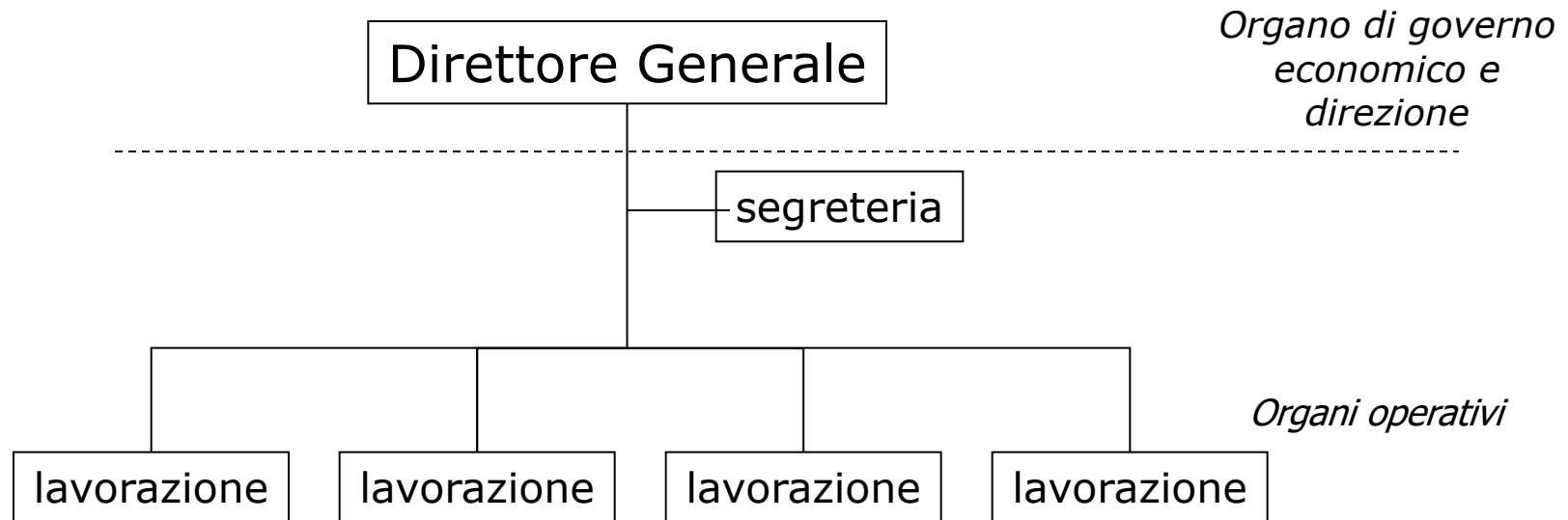
## **Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

## **Sessione 4: Il sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

# La struttura elementare



## Caratteristiche aziendali:

- impresa di piccole (piccolissime) dimensioni e combinazioni produttive semplici
- un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

## Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le posizioni, ossia l'omogeneità dei compiti e delle responsabilità assegnate alle varie persone che ricoprono le diverse posizioni

# La struttura elementare

## □ **Caratteristiche**

- elevato ACCENTRAMENTO
- limitata FORMALIZZAZIONE
- coordinamento mediante SUPERVISIONE
- stile di direzione AUTORITARIO-PATERNALISTA
- strategia 'emergente'

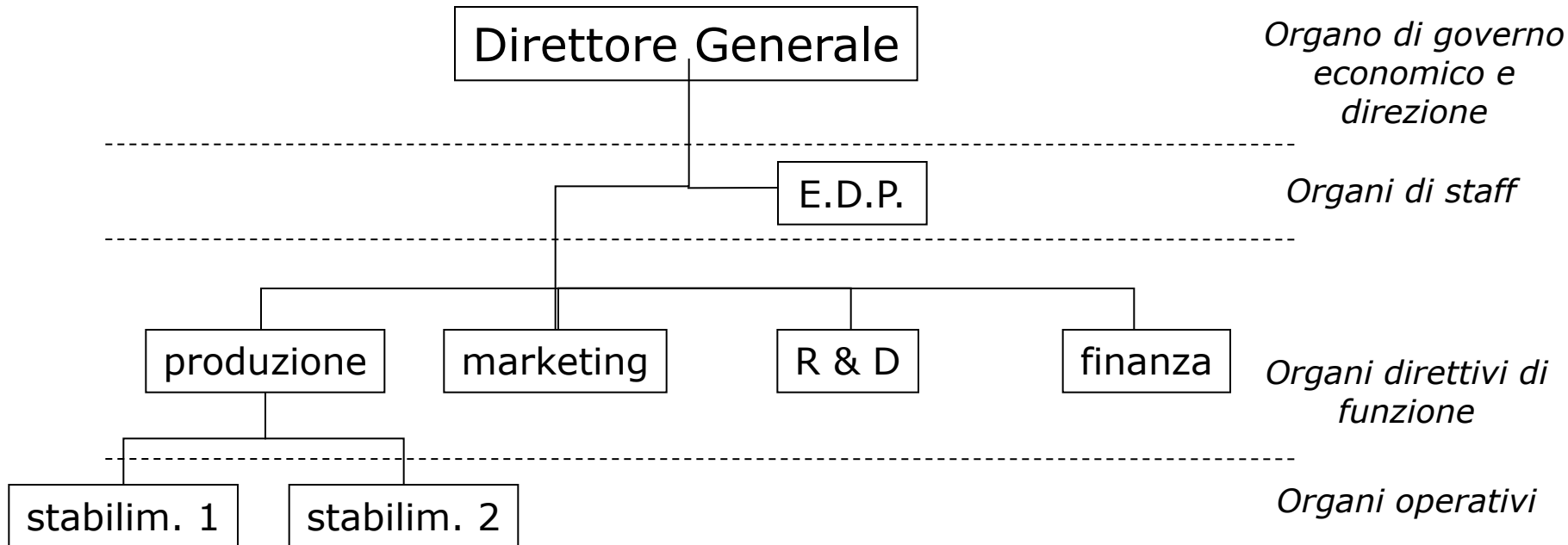
## □ **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA' (di breve periodo)
- caratteri del PROCESSO DECISIONALE (risposta strategica che conosce le caratteristiche operative)
- bassi costi di struttura
- rapporti interpersonali (mutuo adattamento)

## □ **Principali limiti**

- FLESSIBILITA' (di lungo periodo - scarsa capacità di sorveglianza dell'ambiente)
- caratteri del PROCESSO DECISIONALE (accumulo di problemi non risolti - poca attenzione per la crescita)
- sbilanciamento operativo

# La struttura funzionale



## Caratteristiche aziendali:

impresa di medie dimensioni e combinazioni produttive relativamente semplici; un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

## Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le funzioni, ossia l'omogeneità delle tecniche caratteristiche (specializzazione per tecniche)



# La struttura funzionale

## □ **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per INPUT
- tendenziale ACCENTRAMENTO
- SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE
- coordinamento mediante STANDARD

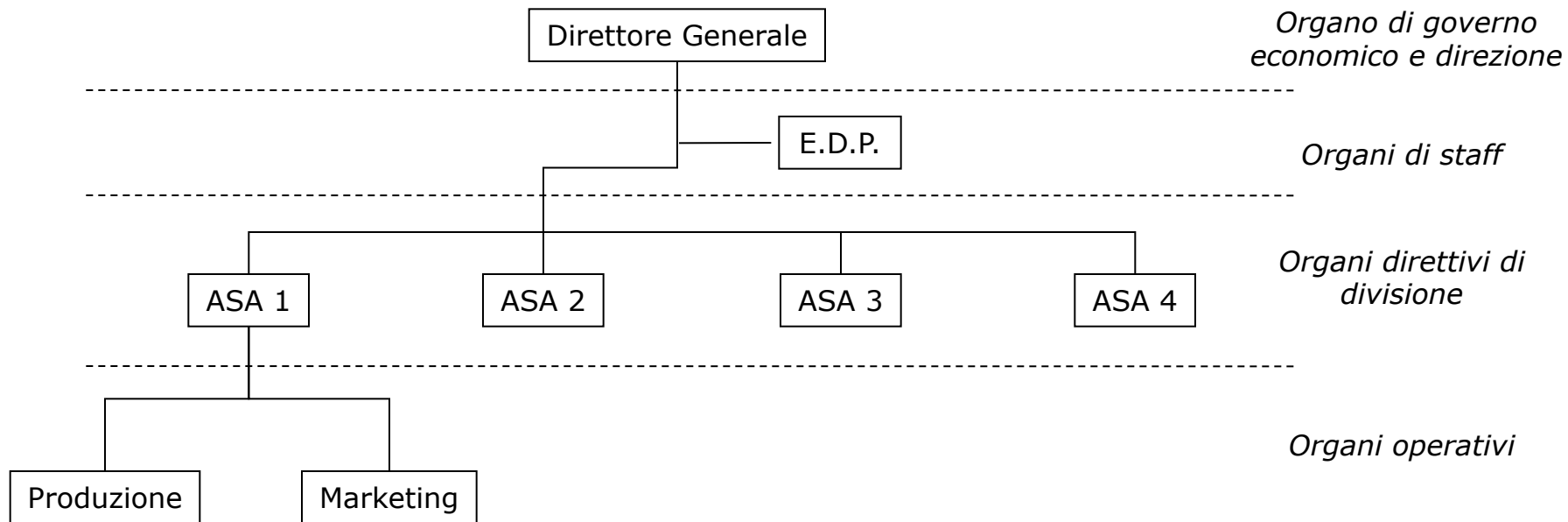
## □ **Principali Vantaggi**

- elevata EFFICIENZA
- ECONOMIE di SCALA
- ECONOMIE di APPRENDIMENTO (+ produttività)
- Rapporti INTERPERSONALI (componente valoriale)

## □ **Principali Limiti**

- CHIAREZZA nei rapporti tra organi
- SCARSA ELASTICITA'/FLESSIBILITA' (nel lungo periodo)
- COMUNICAZIONE
- COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE  
(diversità di obiettivi e orientamenti)

# La struttura divisionale



## Caratteristiche aziendali:

- impresa di medio/grandi dimensioni e combinazioni produttive relativamente complesse
- più prodotti (o linee di prodotti disomogenee) destinati a specifici mercati

## Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le combinazioni parziali (prodotti-mercati -> specializzazione in base all'output), ossia la disomogeneità degli aspetti tecnici e commerciali caratteristici di ciascuna combinazione parziale (strategia di diversificazione non correlata)

# La struttura divisionale

## □ **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per OUTPUT
- DIVISIONI = centri di PROFITTO
- rilevante peso degli organi di STAFF
- coordinamento mediante STANDARD

## □ **Principali Vantaggi**

- ADEGUATEZZA a strategie di DIVERSIFICAZIONE
- elevata FLESSIBILITA'
- RISORSE 'DEDICATE'
- SVILUPPO di CAPACITA' IMPRENDITORIALI

## □ **Principali limiti**

- scarsa EFFICIENZA
- elevata CONFLITTUALITA'
- elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO<sub>1</sub>
- ENFASI su risultati di BREVE PERIODO

# Organi delle strutture funzionali modificate

Tali **organi** - che realizzano l'integrazione orizzontale - possono essere:

- Temporanei/Permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

## TEMPORANEI    PERMANENTI

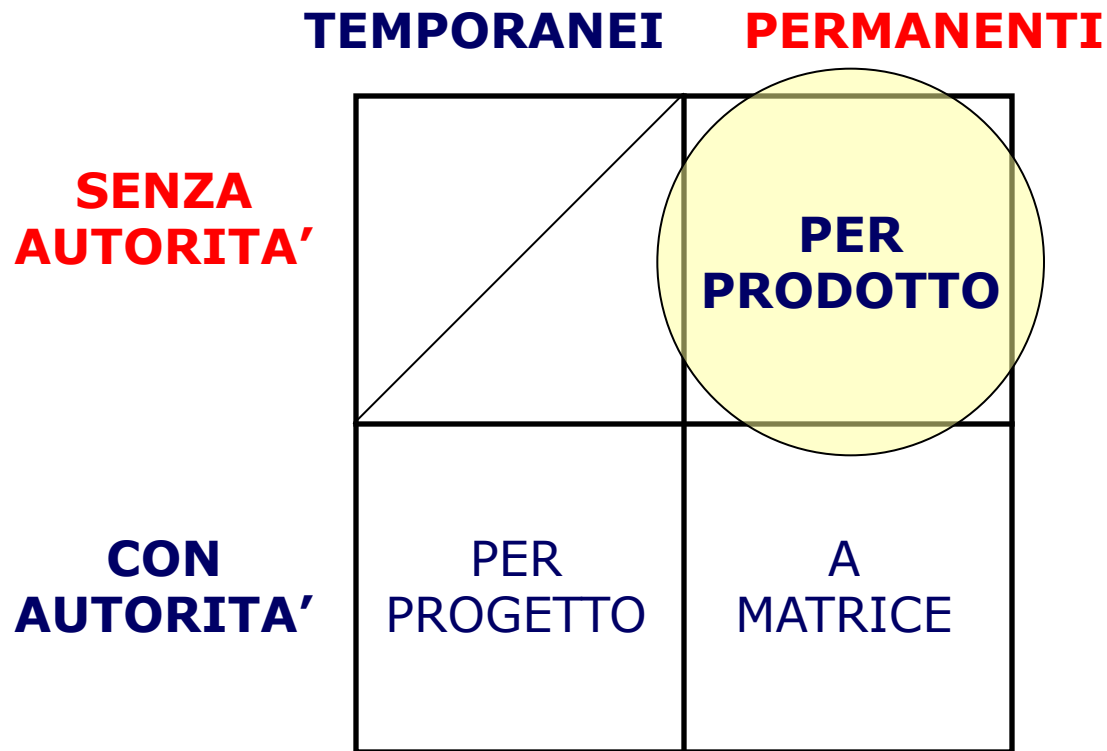
**SENZA  
AUTORITA'**

		PER PRODOTTO
	PER PROGETTO	A MATRICE

**CON  
AUTORITA'**

Nelle strutture funzionali modificate gli organi che presidiano la seconda dimensione sono posti ad un livello gerarchico pari a quello delle direzioni funzionali

# Le strutture funzionali modificate per prodotto



## ...per prodotto

La struttura con **product managers** (PM) nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di **crescita** e di **diversificazione** cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee

Il PM:

1. Taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia
2. È il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto

# Tipi di PM

Due tipi di organizzazioni  
per product management:

## TIPO 1

Aziende fortemente  
diversificate

**PM alle dipendenze  
dell'alta direzione**

Compiti strategici e di scelta  
di allocazione delle risorse

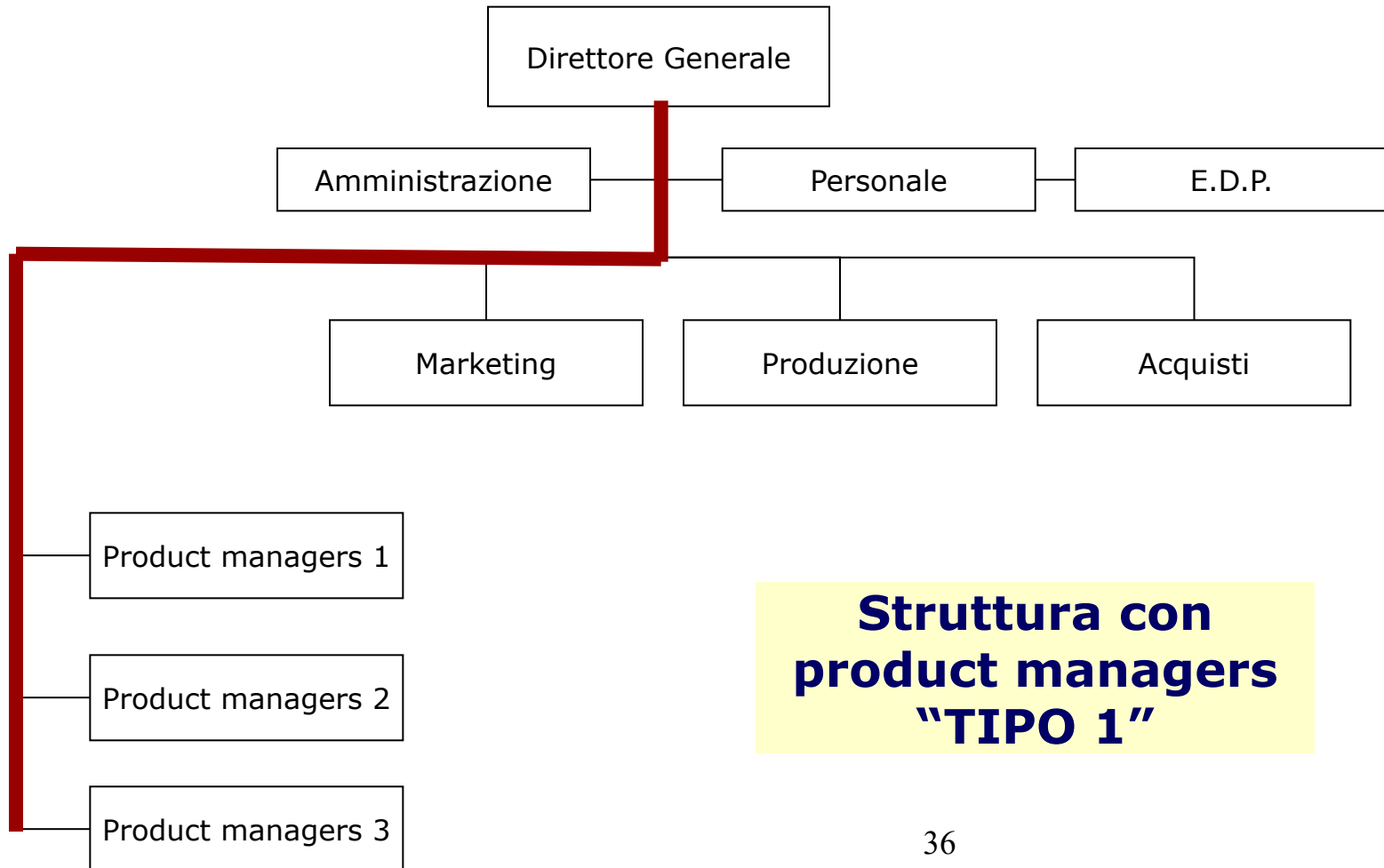
## TIPO 2

Aziende con ampia gamma  
di prodotti, ma non  
diversificata

**PM alle dipendenze della  
direzione commerciale**

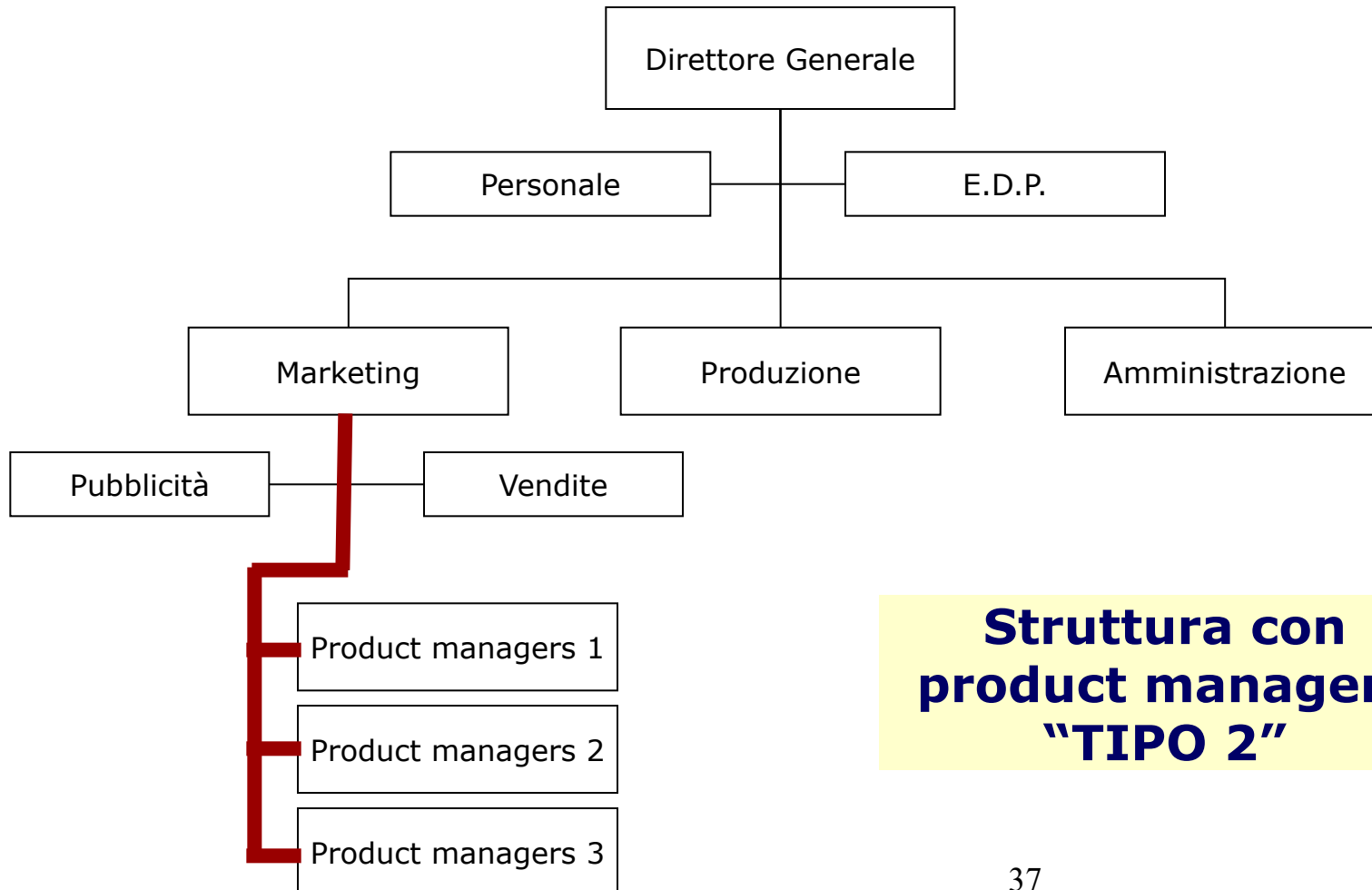
Compiti di gestione del  
marketing di prodotto

# Tipo 1





# Tipo 2



**Struttura con  
product managers  
"TIPO 2"**

# Struttura funzionale modificata per prodotto

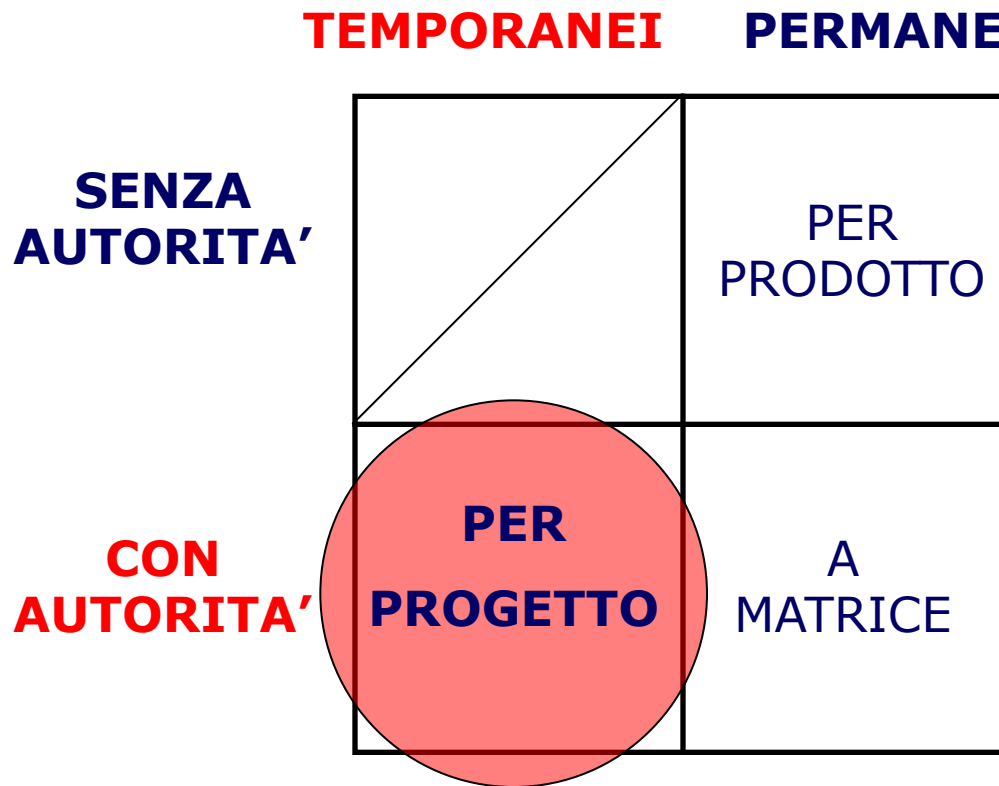
## □ **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)

- MAGGIORE COORDINAMENTO tra le attività connesse ad un prodotto
- MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE di un organo per i risultati di un prodotto
- MAGGIORE FLESSIBILITÀ/DINAMICITÀ (avvicinamento ai mercati di sbocco)

## □ **Principali limiti**

- MAGGIOR TEMPO per le attività di coordinamento

# Le strutture funzionali modificate per progetto



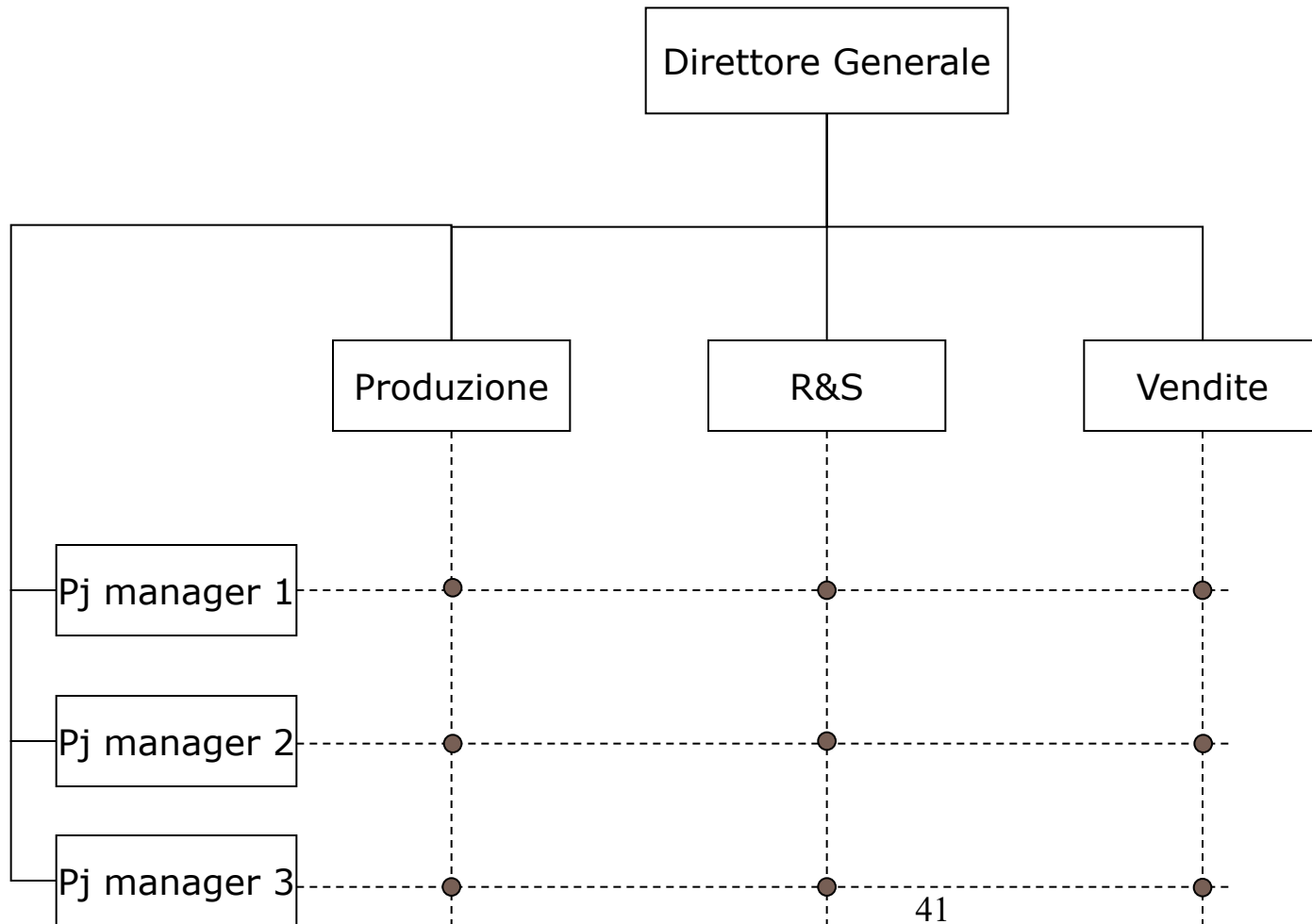
Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo

# Progetto



insieme di attività complesse che richiedono  
l'impiego di persone provenienti da più  
funzioni aziendali

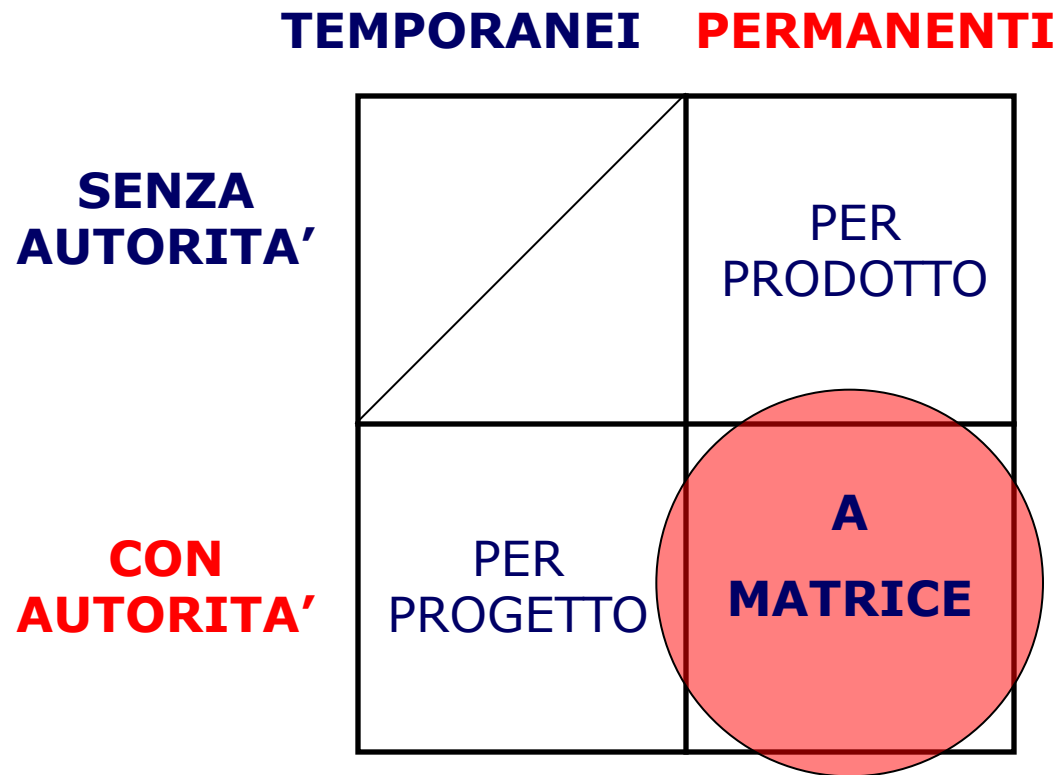
# La struttura per progetto



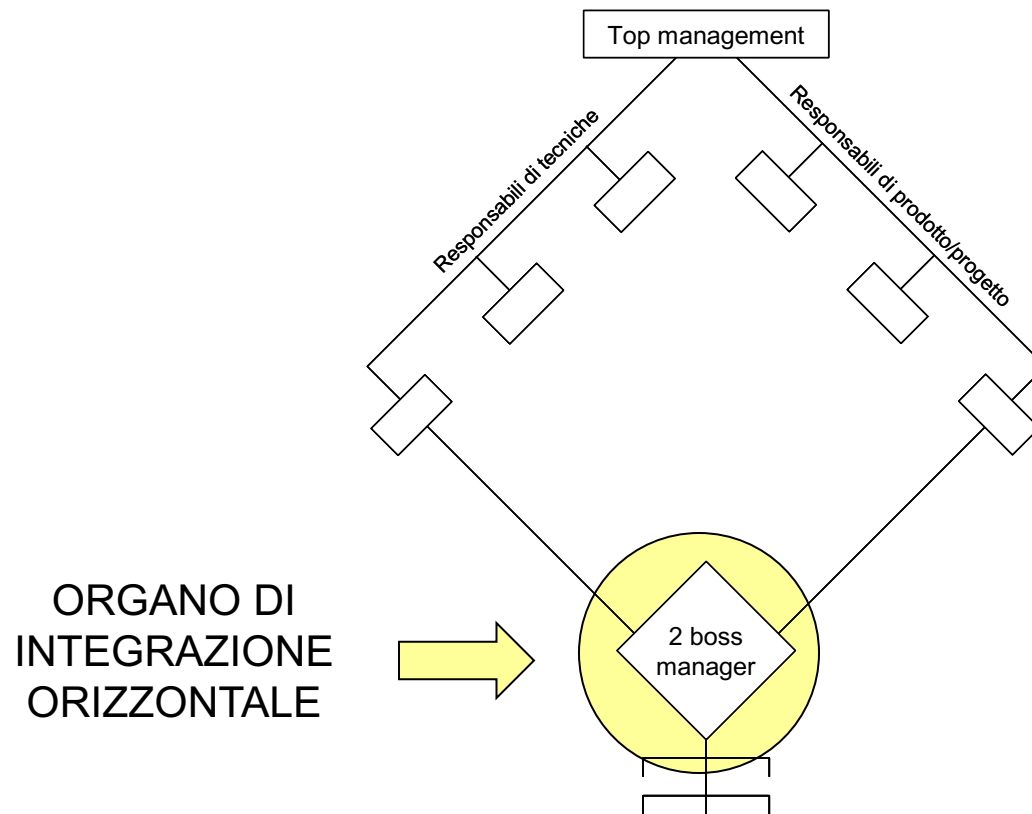
# Struttura funzionale modificata per progetto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
  - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
  - Migliori relazioni con i clienti
  - Minori tempi di sviluppo del progetto
  - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
  - Migliore qualità
  - Maggiore orientamento agli obiettivi
  
- **Principali limiti**
  - CONFLITTI tra PjM e direttori funzionali
  - Tensioni per il team di progetto

# Le strutture funzionali modificate a matrice



# La struttura a matrice





# La struttura a matrice

## □ **Caratteristiche**

- DOPPIO criterio di raggruppamento (INPUT e OUTPUT)
- DUPLICE linea di AUTORITA'-RESPONSABILITA'
- Elevato n° di RUOLI MANAGERIALI e INTEGRATORI
- Caratteri diffusi di PARTECIPAZIONE / AUTONOMIA
- Coordinamento mediante MUTUO ADATTAMENTO
- Elevato grado di COMPLESSITA' interna

## □ **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA'
- MIX di EFFICIENZA / EFFICACIA

## □ **Principali limiti**

- Elevata CONFLITTUALITA'
- Elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
- Possibili SQUILIBRI AUTORITA'-RESPONSABILITA'

# Obiettivo formativo n.1 - **Agenda**

## **Sessione 1: Le persone in organizzazione**

- Il comportamento organizzativo
- L'analisi delle differenze individuali

## **Sessione 2: Ambiente, relazioni e organizzazione**

- Il sistema organizzativo aziendale
- Il principio di adeguatezza organizzativa

## **Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

## **Sessione 4: Il sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative**

- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

# La gestione delle Risorse Umane (1)

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***

# L'evoluzione della funzione RU: dall'*amministrazione* allo *sviluppo*



**LA FUNZIONE RISORSE UMANE DIVENTA CAMPO DI EVOLUZIONE, PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE SIA PER LE PERSONE, SIA PER L'ORGANIZZAZIONE**

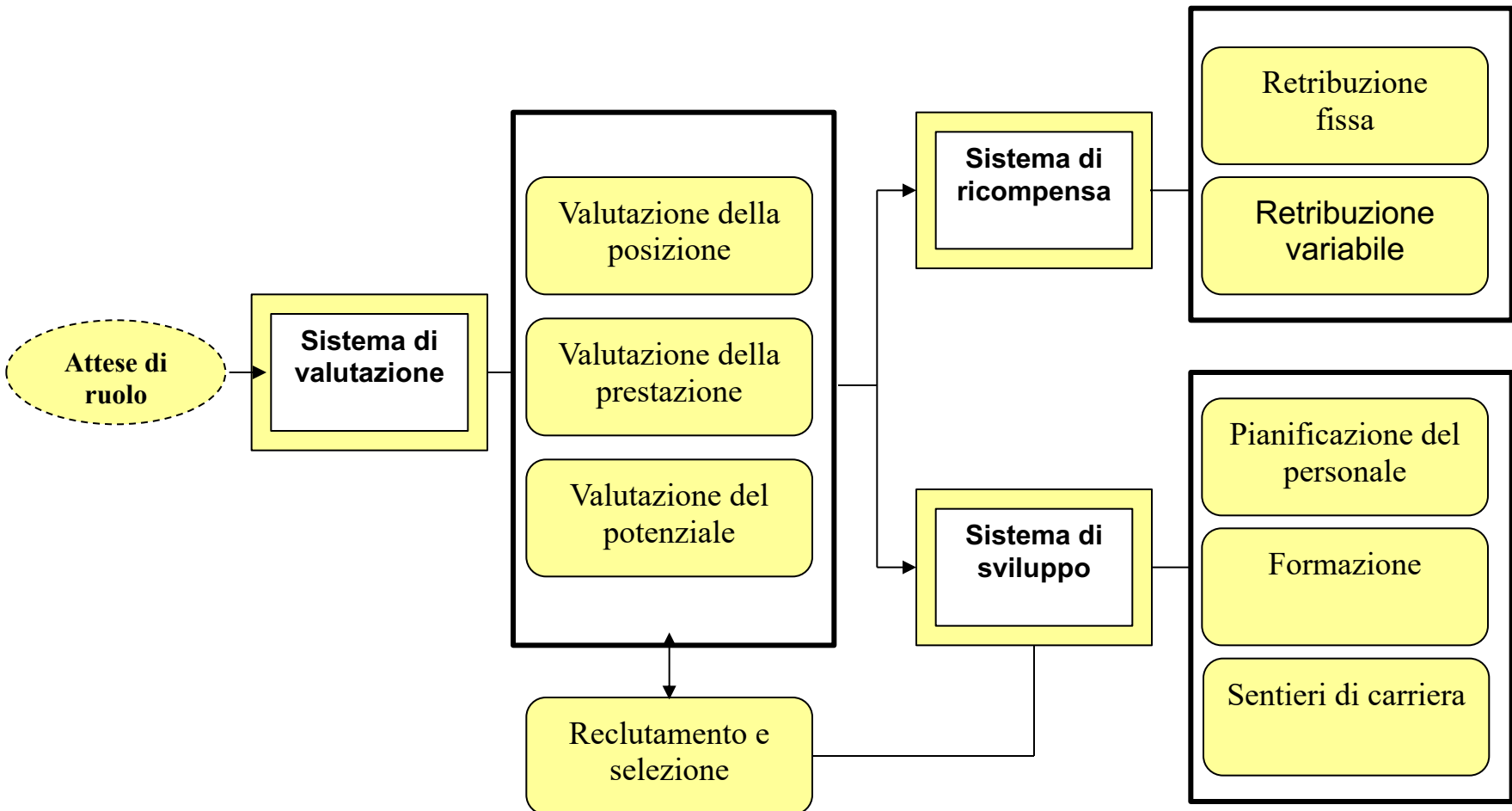
# La gestione delle Risorse Umane (2)

- 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).

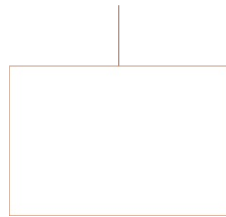
# Il sotto-sistemi di gestione del personale (1 / 2)



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

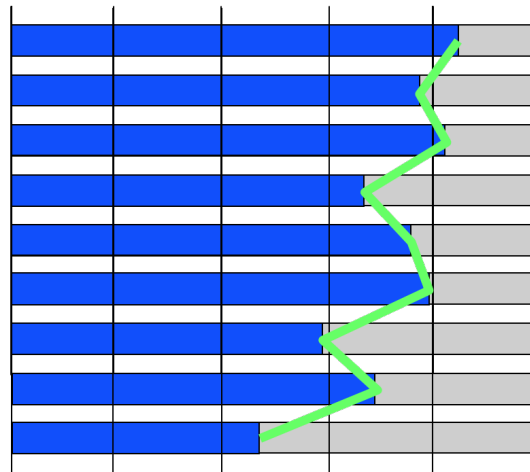


# Rilevazione delle competenze



LIVELLO IDEALE  
(massima copertura)

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



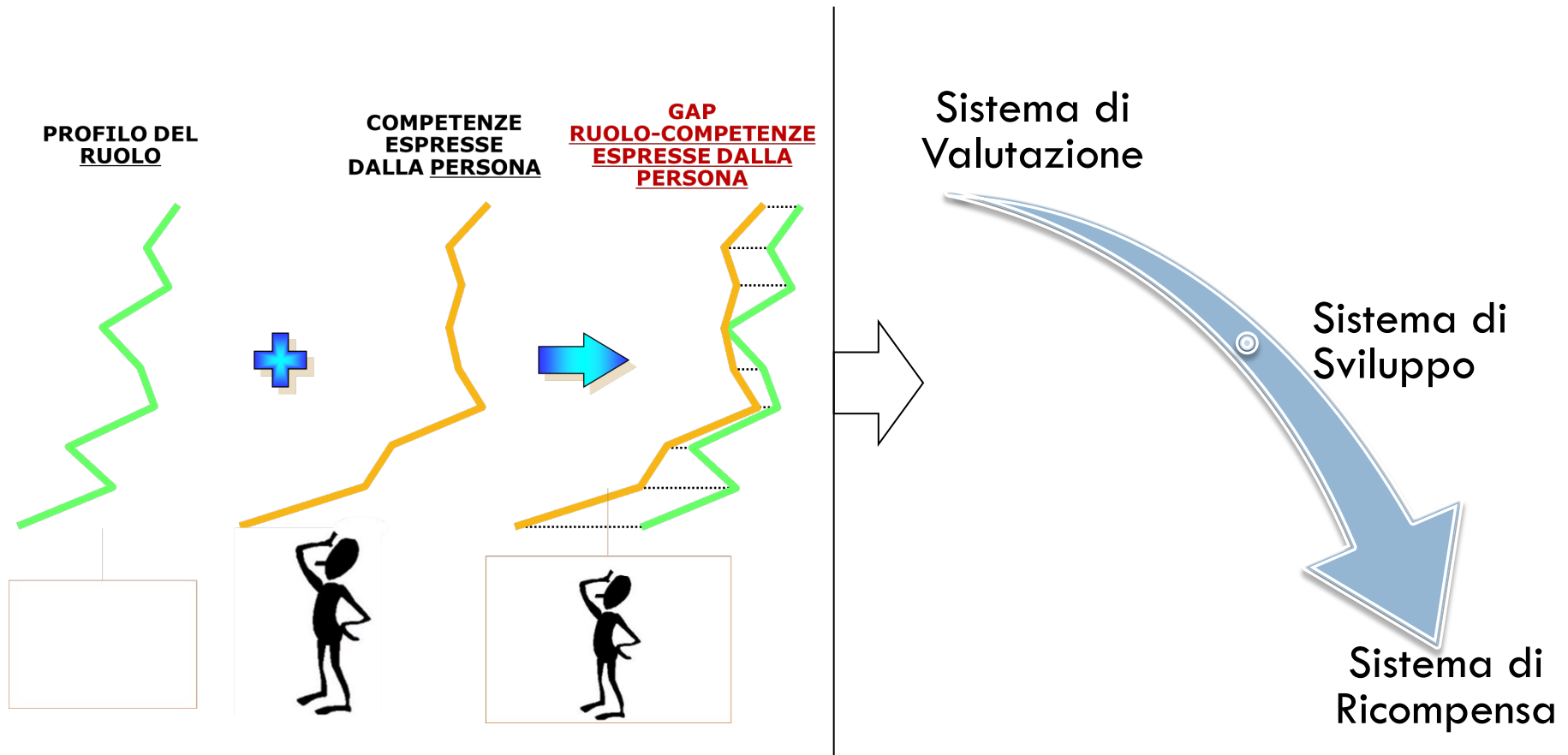
LIVELLO ESPRESSO  
(in un dato momento)

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





# Rilevazione delle competenze / segue

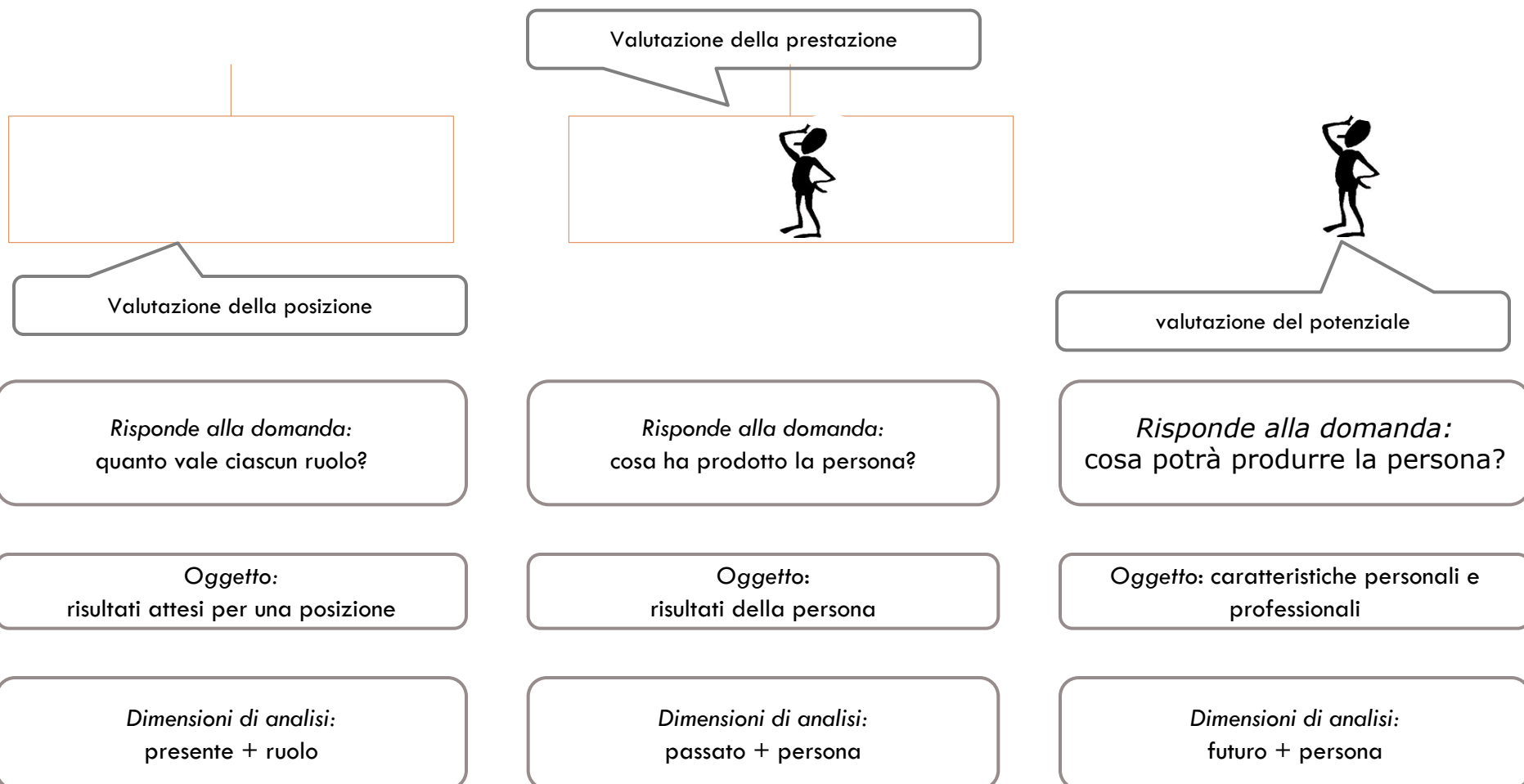


# La valutazione

Sistema di  
Valutazione

Sistema di  
Sviluppo

Sistema di  
Ricompensa



# 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

## 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

- 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

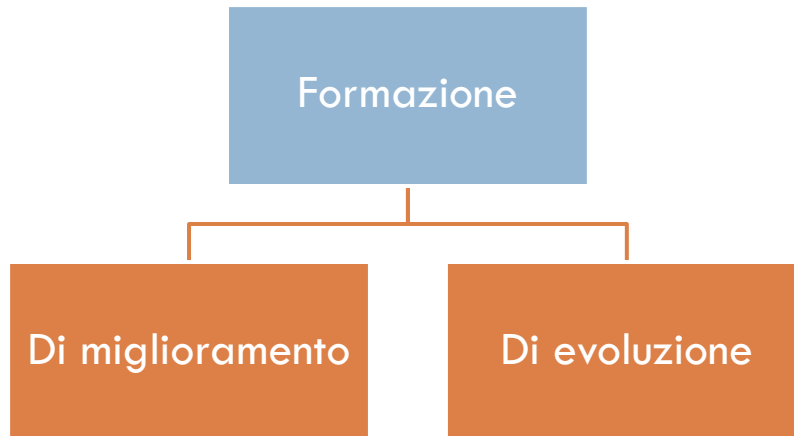
### Costituisce titolo preferenziale:

- 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

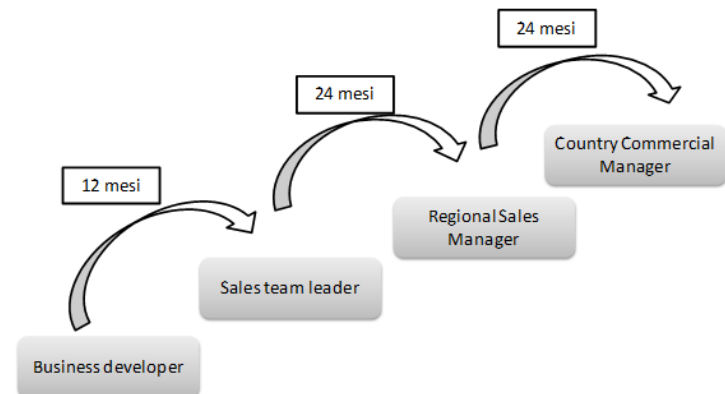
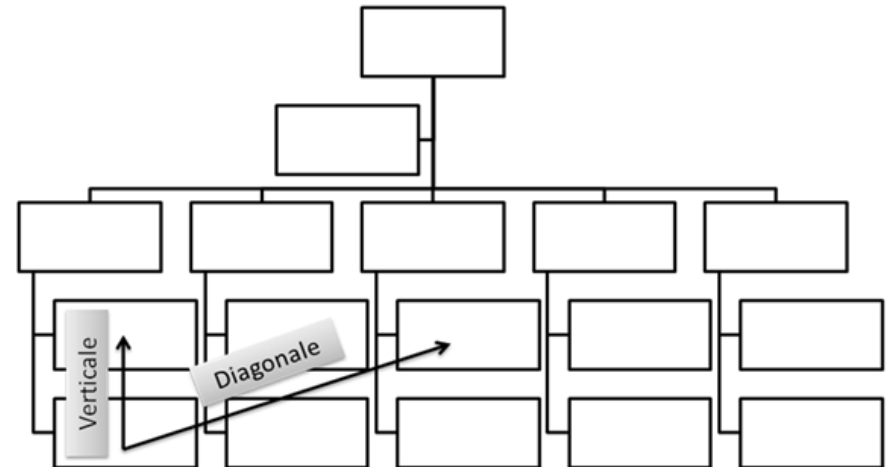
# La formazione



- 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

- 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?)



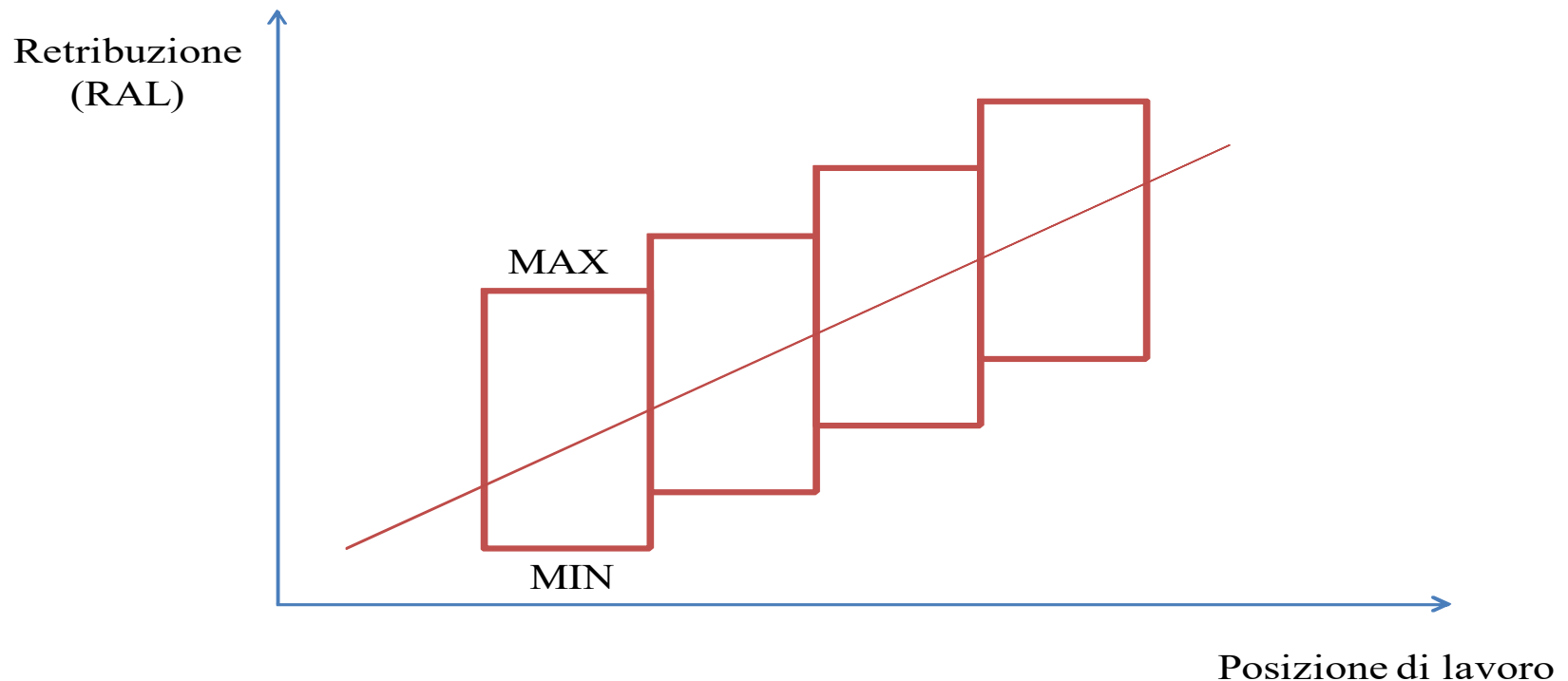
# Il sistema di ricompensa (1 / 3)

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'



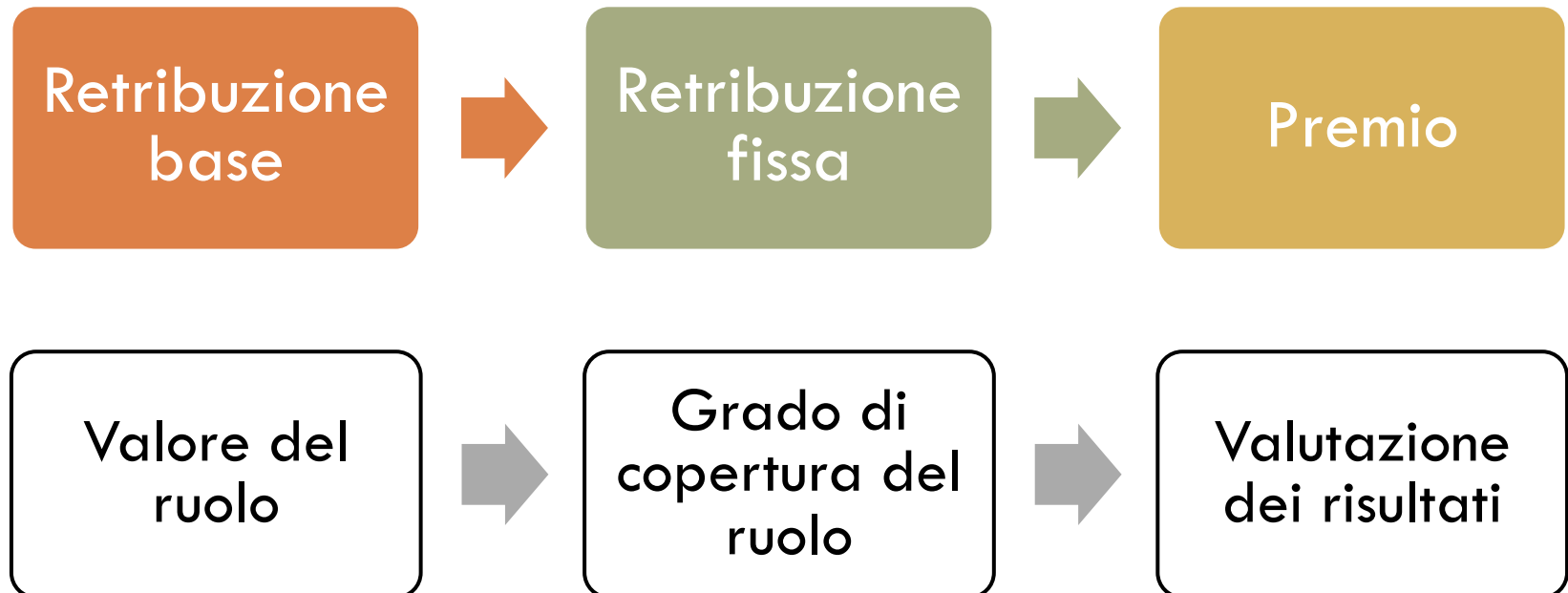


# Il sistema di ricompensa (2/3)



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

63

a) JOB DESCRIPTION

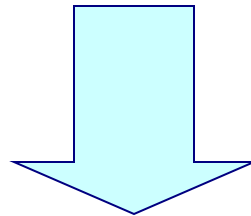
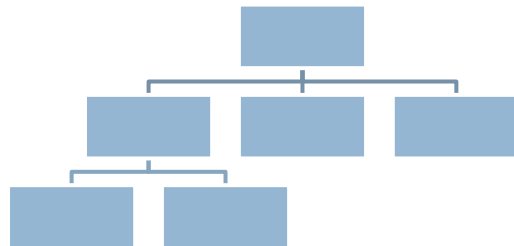
b) PROFILI DI RUOLO

# Posizione e Job Description

64

## 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)

65

- 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”

66

JOB TITLE

UNITÀ ORGANIZZATIVA

MISSION

ATTIVITÀ/ RESPONSABILITÀ

# Il contenuto della Job Description (2)

67

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?

68

- 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



# Dalla POSIZIONE al RUOLO

69

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

70

- 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?

71

- 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
  - ...

# In Sintesi

72

