

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

Corso di:

Progettazione Organizzativa

Supporto didattico parte PRIMA

Prof. Alessandro Hinna,
a.c. 2024-25

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

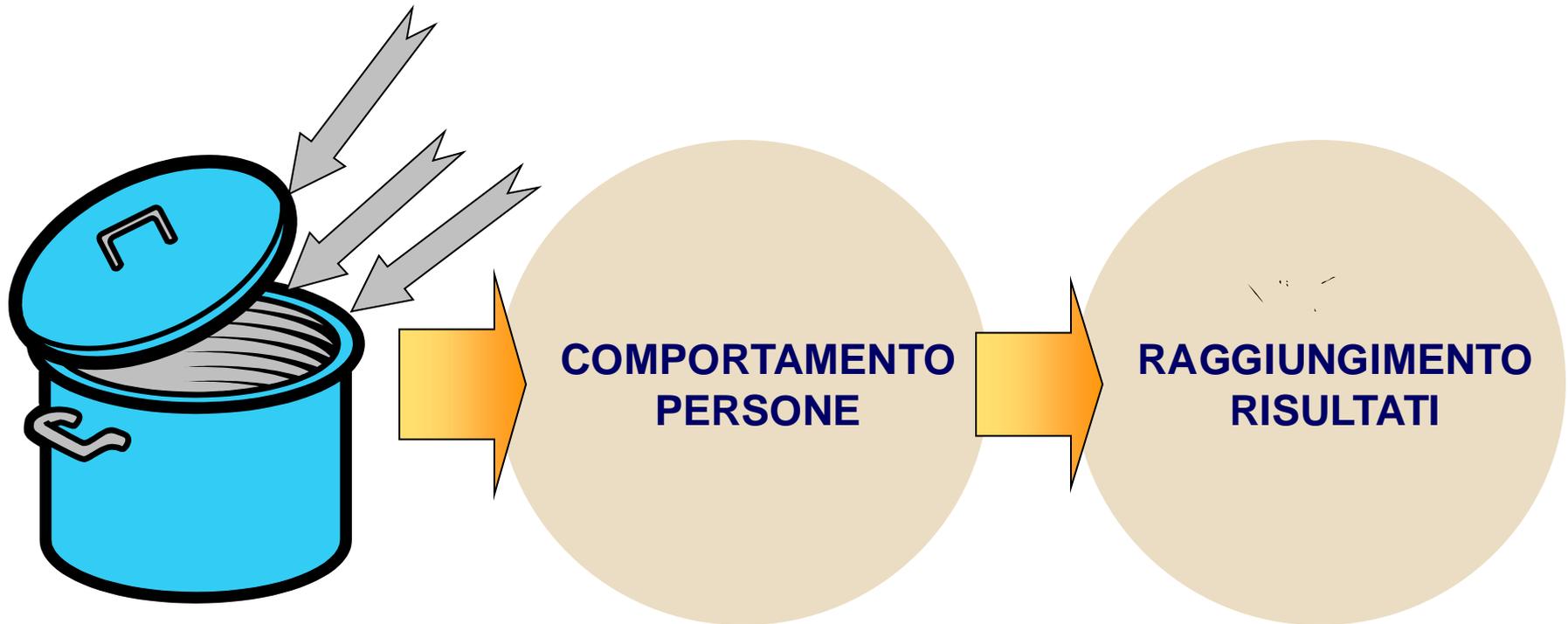
- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

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

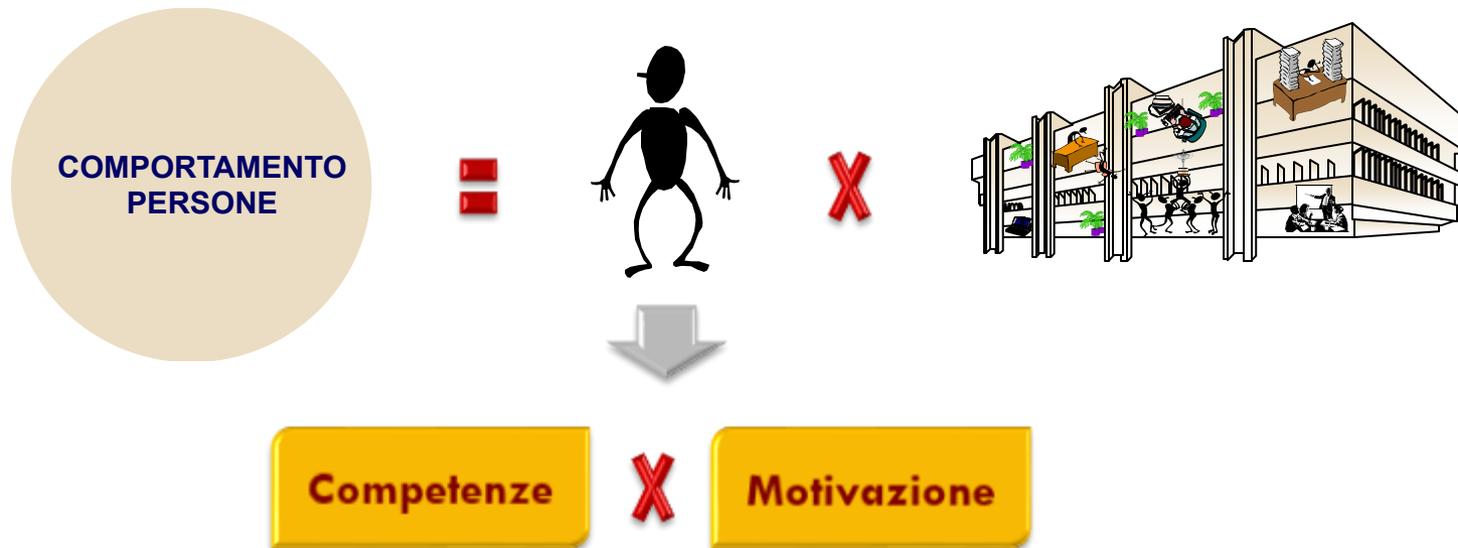
- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

Il fine del *management*

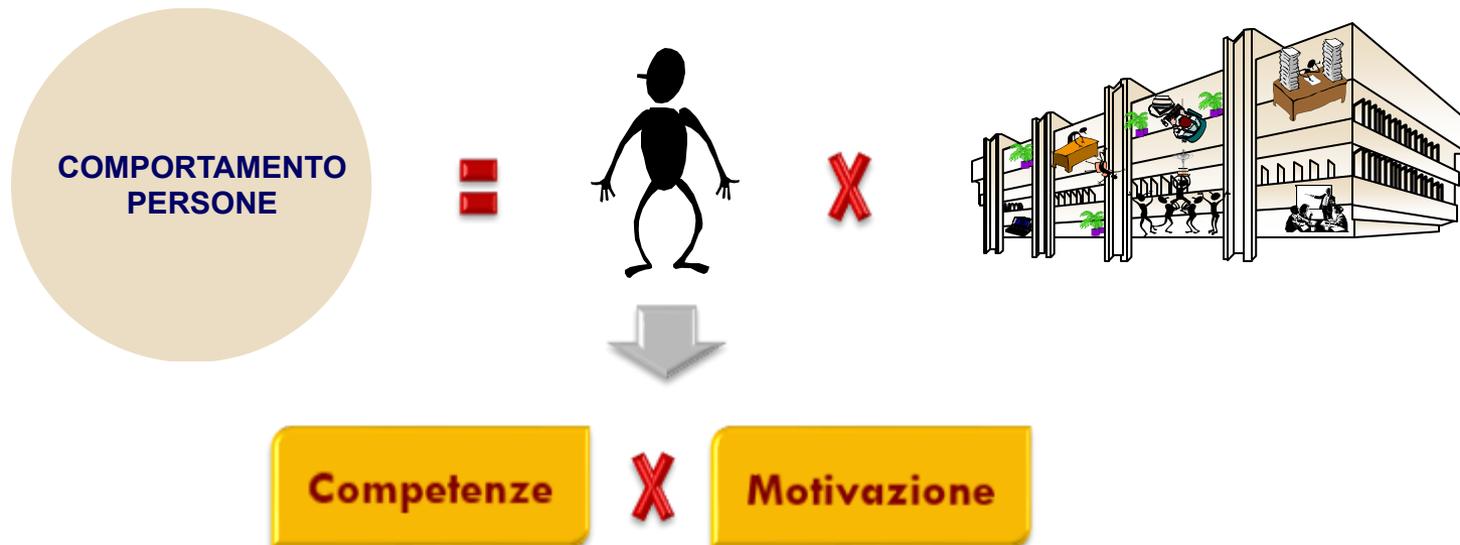
4



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

COMPORAMENTO
PERSONE

=



X



Competenze

Personalità

Valori

Conoscenze

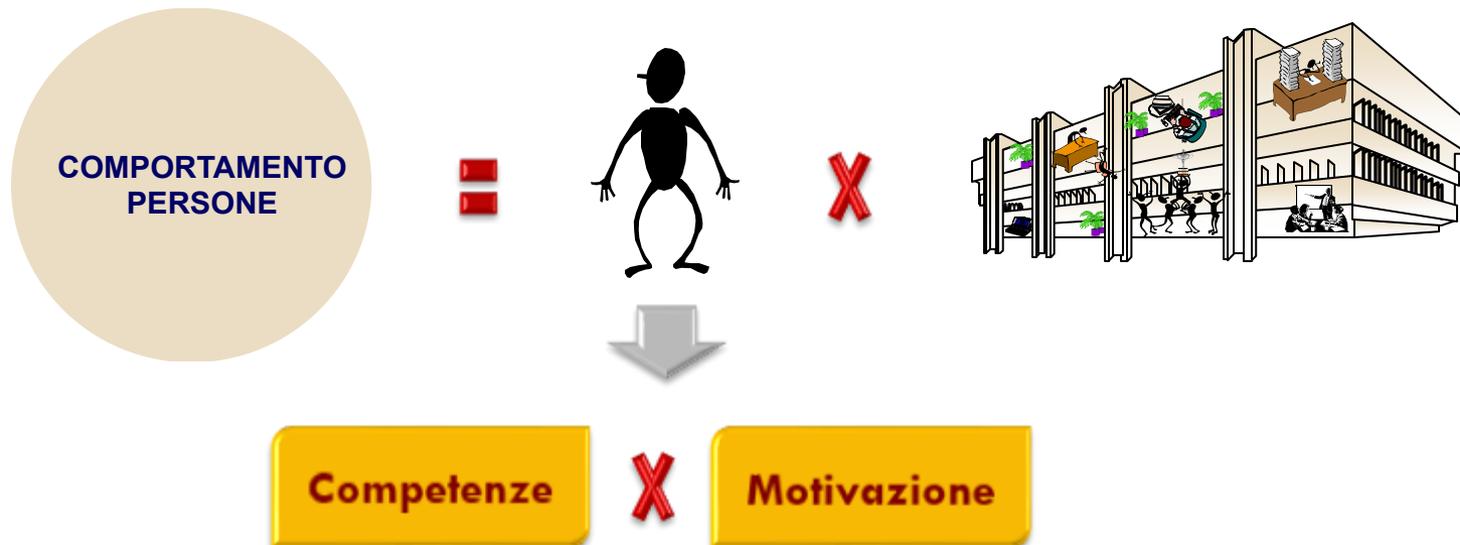
Capacità

Esperienze

X

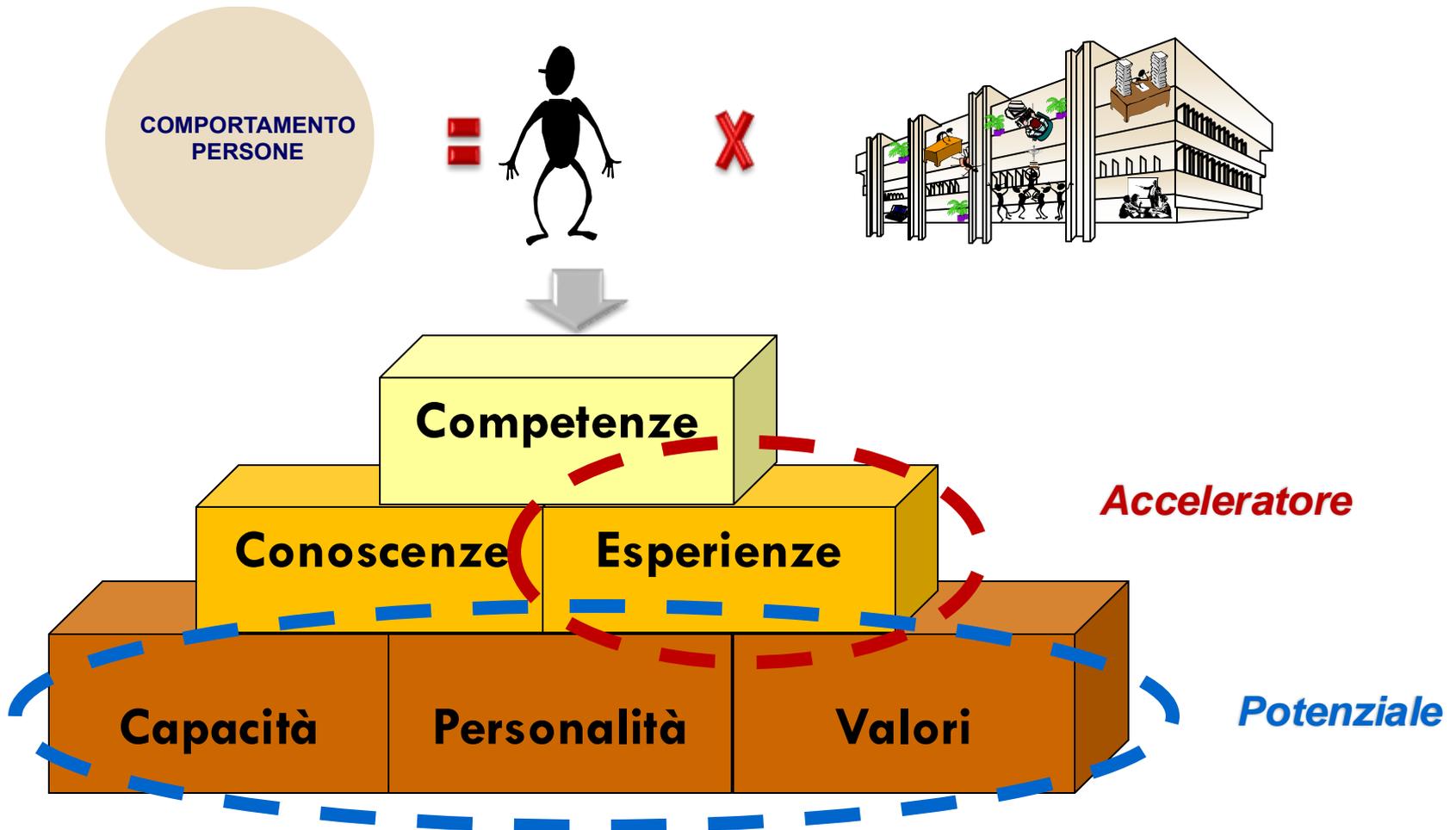
Motivazione

Il concetto di competenza individuale

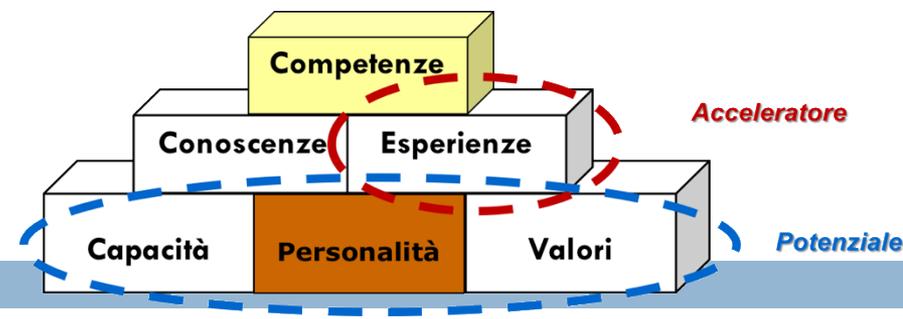


Competenze = Caratteristiche che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività

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

COSCENZIOSITA'



- 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

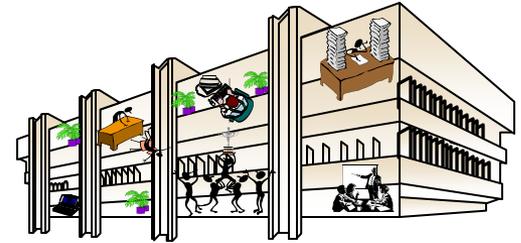
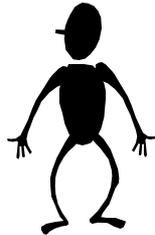
- Le strutture organizzative di base
- Le strutture organizzative modificate

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

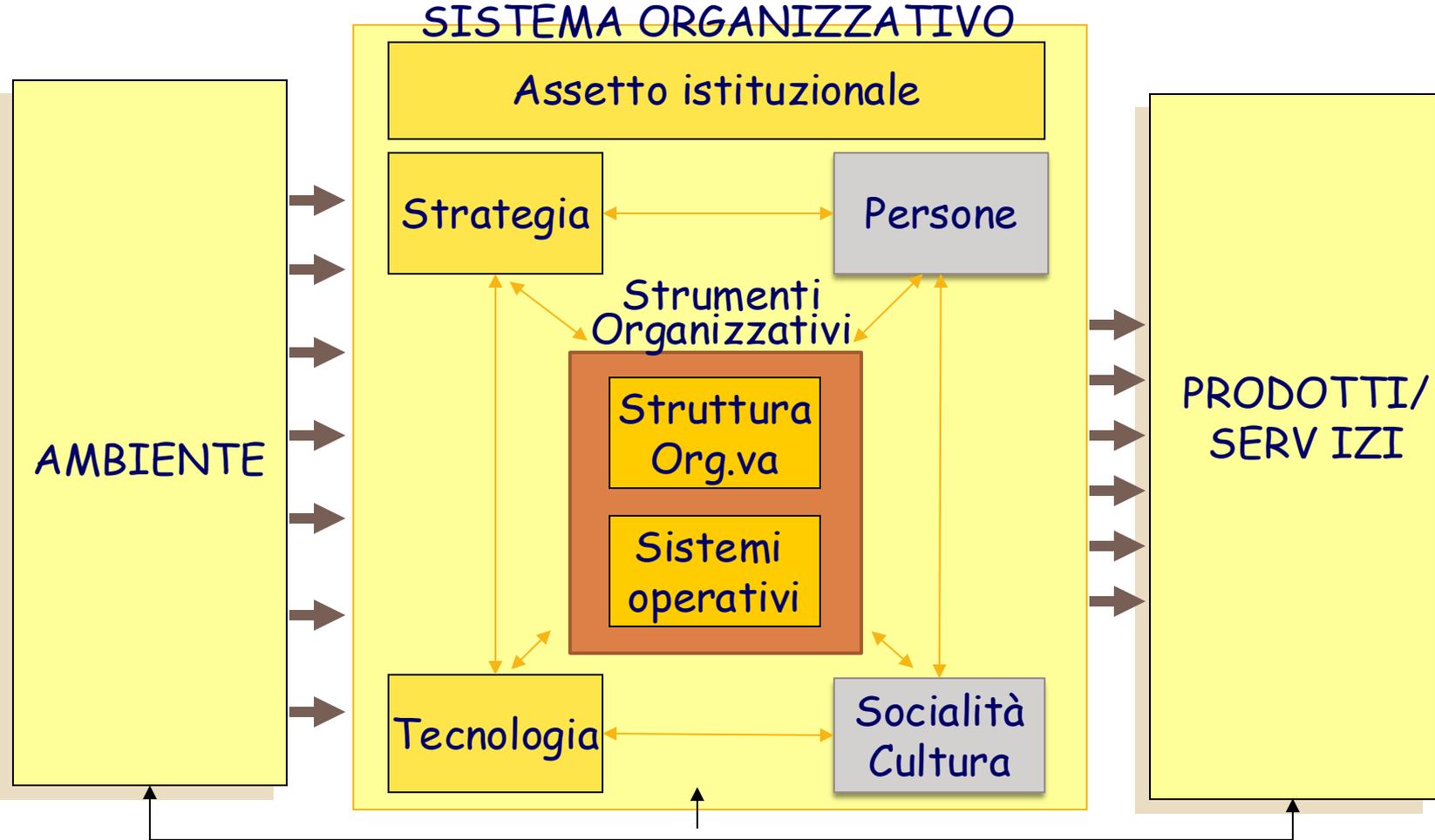
- I sotto sistemi di gestione del personale
- Il sistema delle informazioni derivanti dalla micro progettazione organizzativa

La formula del comportamento: l'approccio lineare

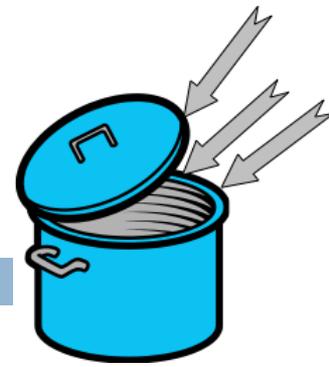
COMPORTAMENTO
PERSONE



Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



I sistemi operativi “ di base”



I sistemi di direzione sono:



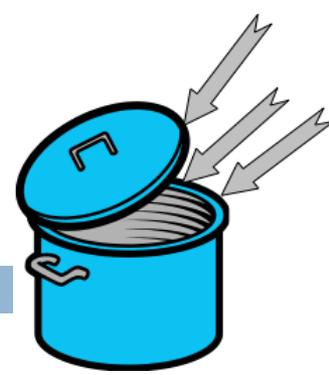
1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi



DIMENSIONE DINAMICA

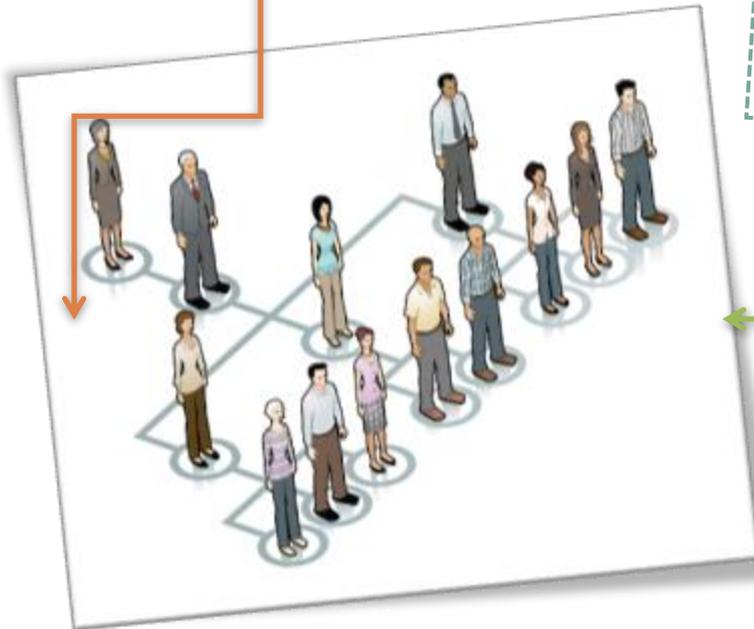
Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

Gli “attrezzi” dell’organizzazione



DIMENSIONE STATICA

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

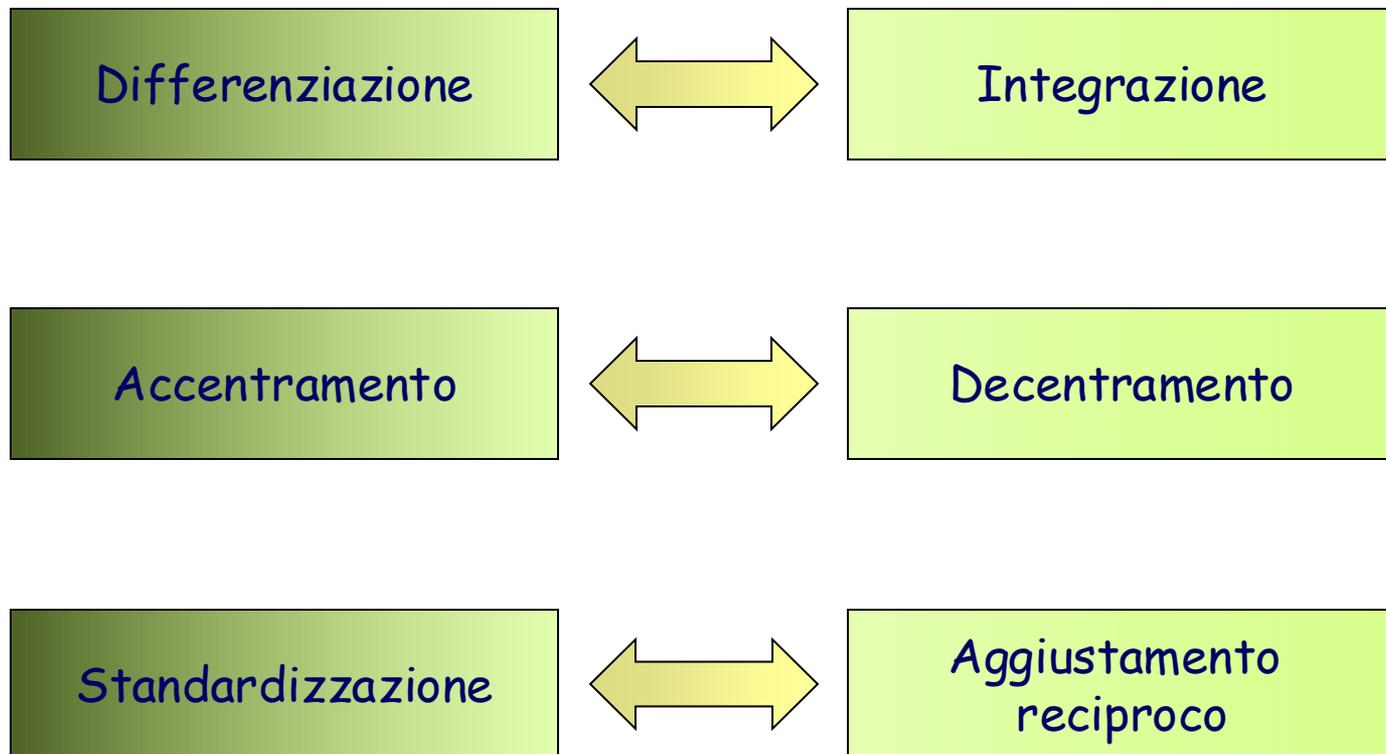


VARIAZIONI
AMBIENTALI

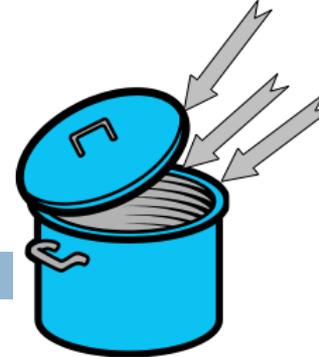
DIMENSIONE DINAMICA

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”

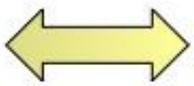


18



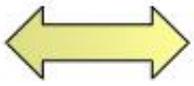
DIMENSIONE STATICA
Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



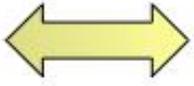
Integrazione

Accentramento

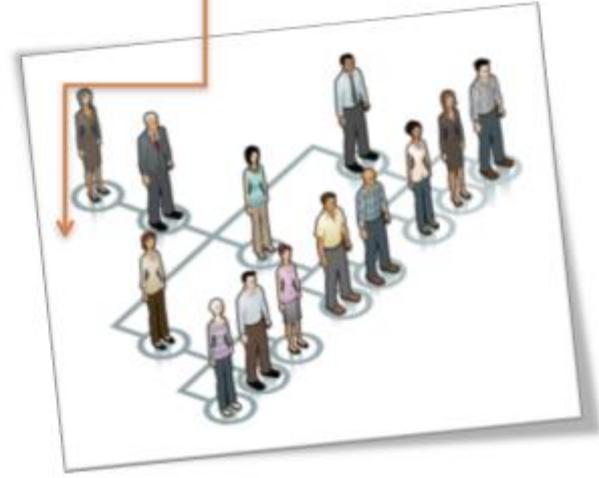


Decentramento

Standardizzazione

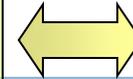


Aggiustamento reciproco



Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione

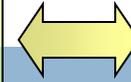


Integrazione

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

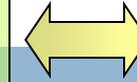


Integrazione

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

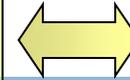


Decentramento

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

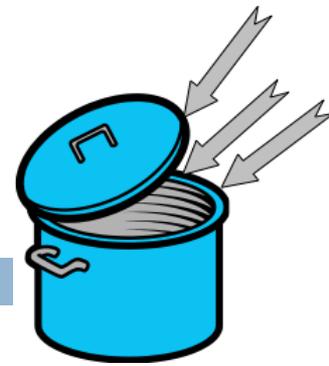
2. **Aggiustamento reciproco:** Il processo tramite il quale le persone interagiscono per orientare il processo decisionale e risolvere i problemi anziché impiegare schemi predefiniti- le regole di standardizzazione

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

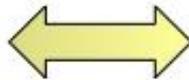
Gli equilibri organizzativi “ di base”



DIMENSIONE STATICA

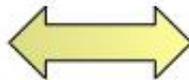
Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



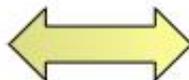
Integrazione

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

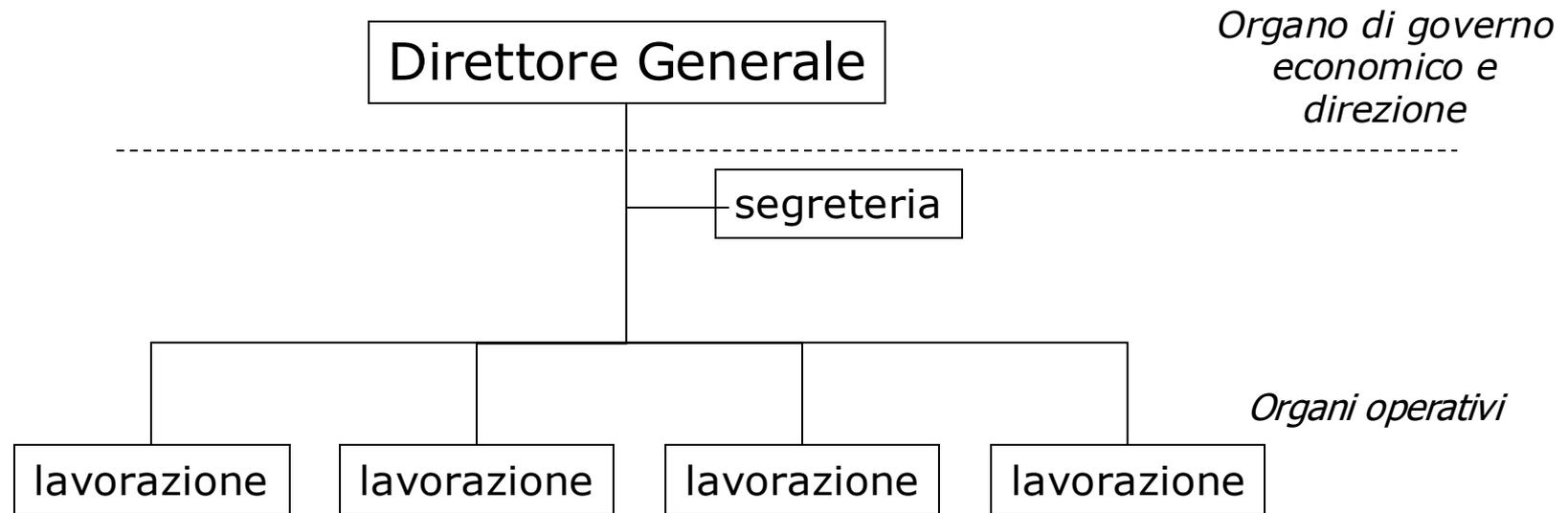
Sessione 3: Elementi di base per l'analisi delle strutture organizzative

- 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

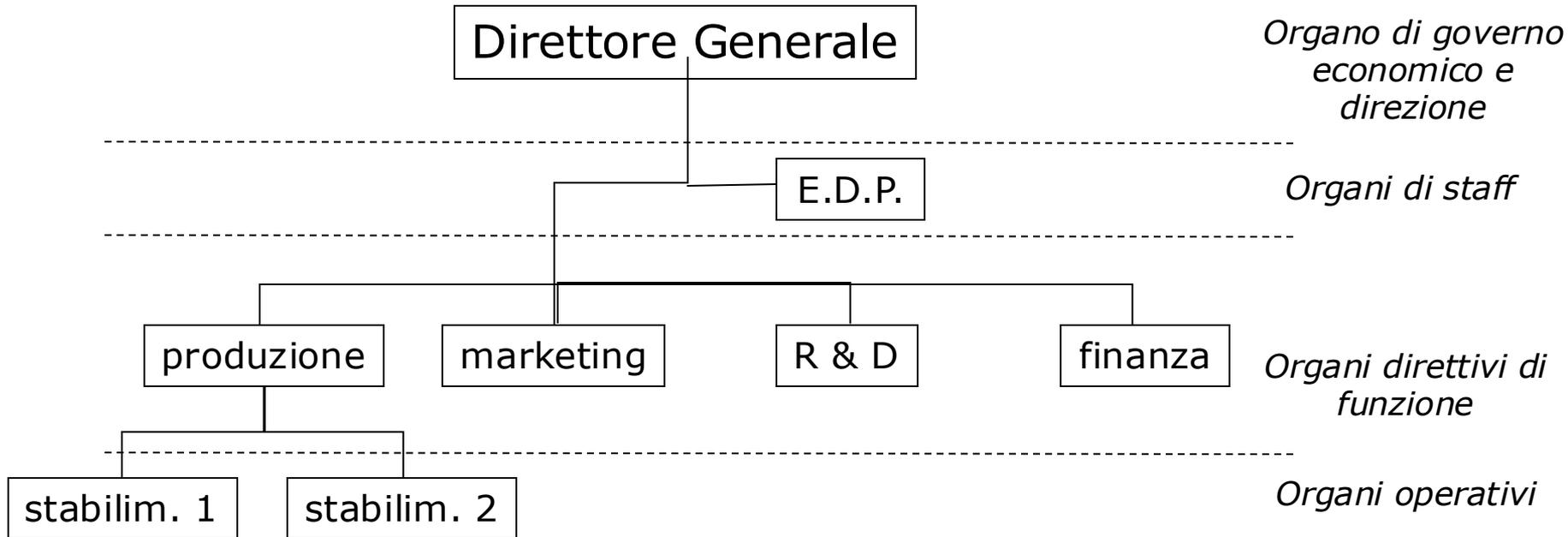
Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

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

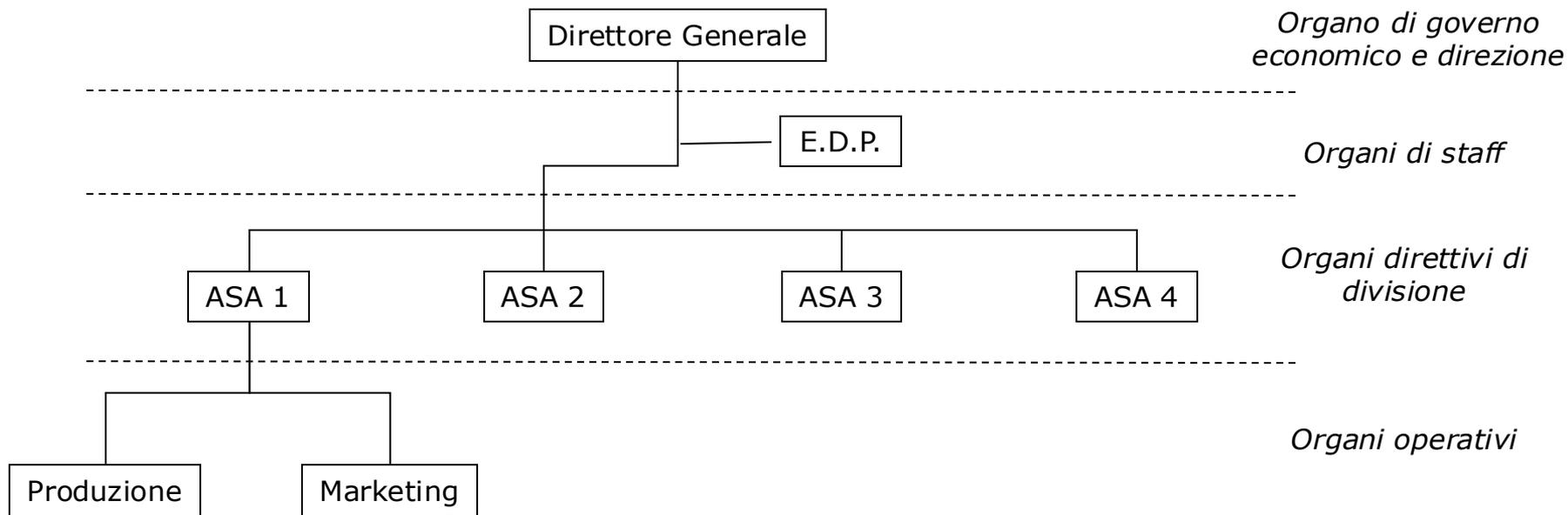
□ **Principali Vantaggi**

- 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 COORDINAMENTO₀₁
 - 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

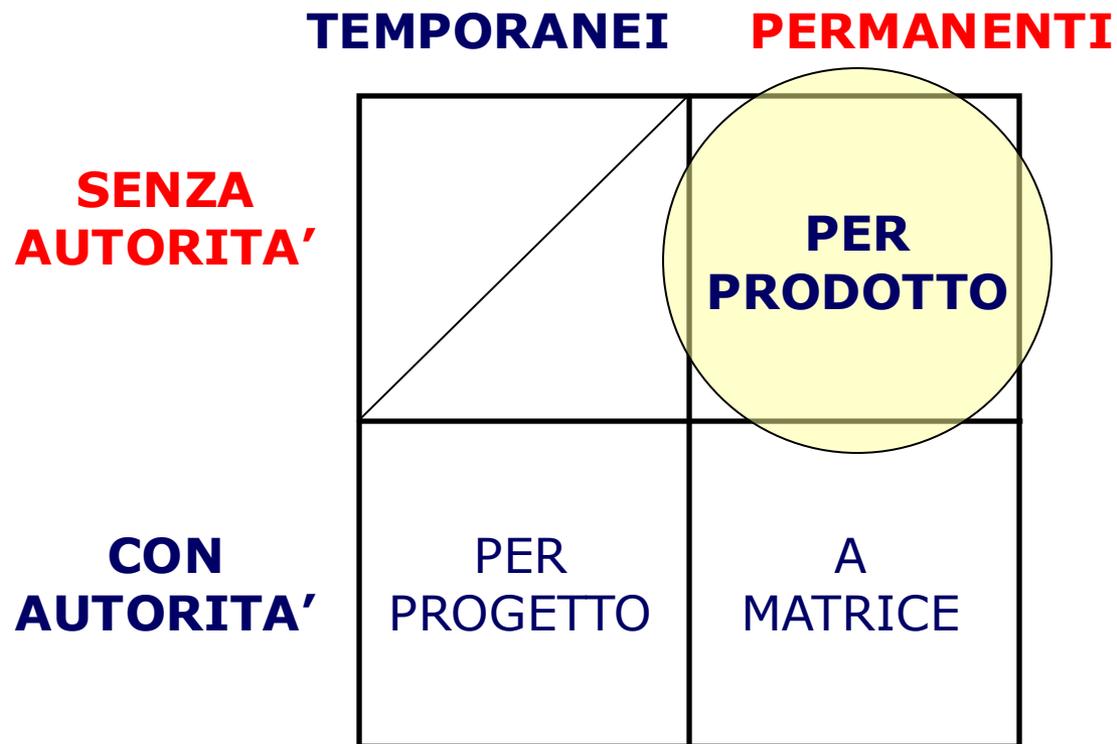
TEMPORANEI PERMANENTI

**SENZA
AUTORITA'**

		PER PRODOTTO
CON AUTORITA'	PER PROGETTO	A MATRICE

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

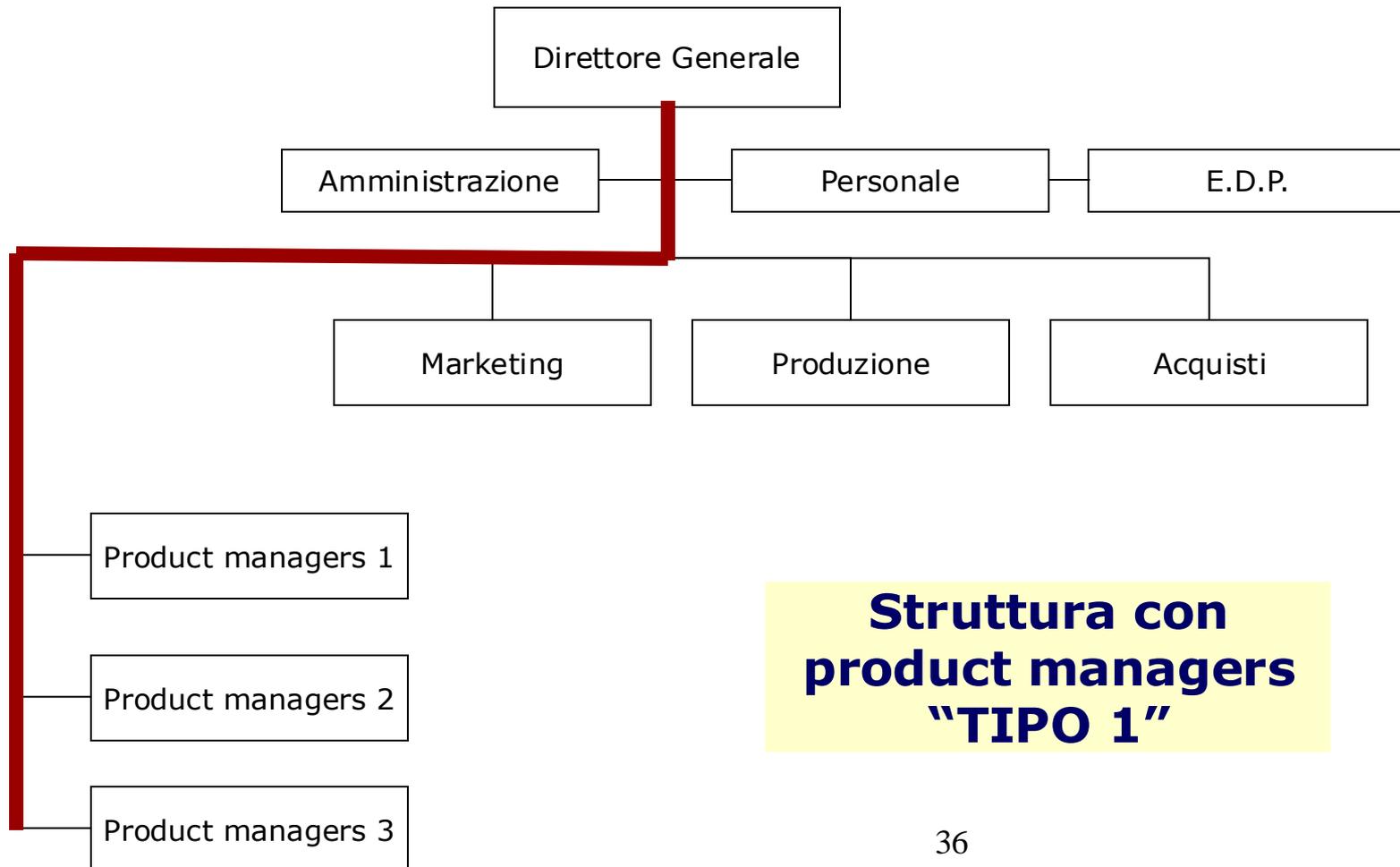
TIPO 2

Aziende con ampia gamma
di prodotti, ma non
diversificata

**PM alle dipendenze della
direzione commerciale**

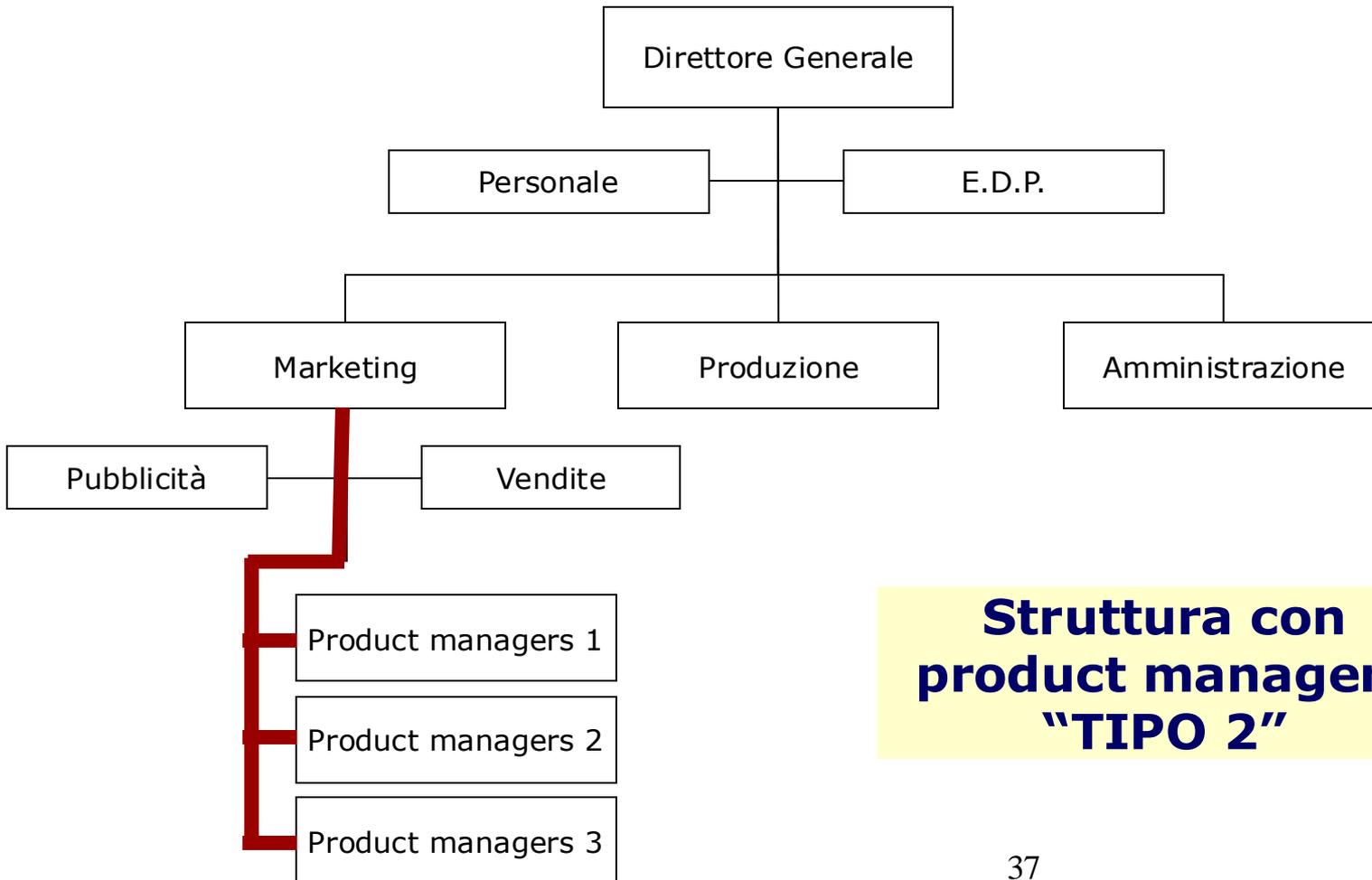
Compiti di gestione del
marketing di prodotto

Tipo 1



**Struttura con
product managers
"TIPO 1"**

Tipo 2



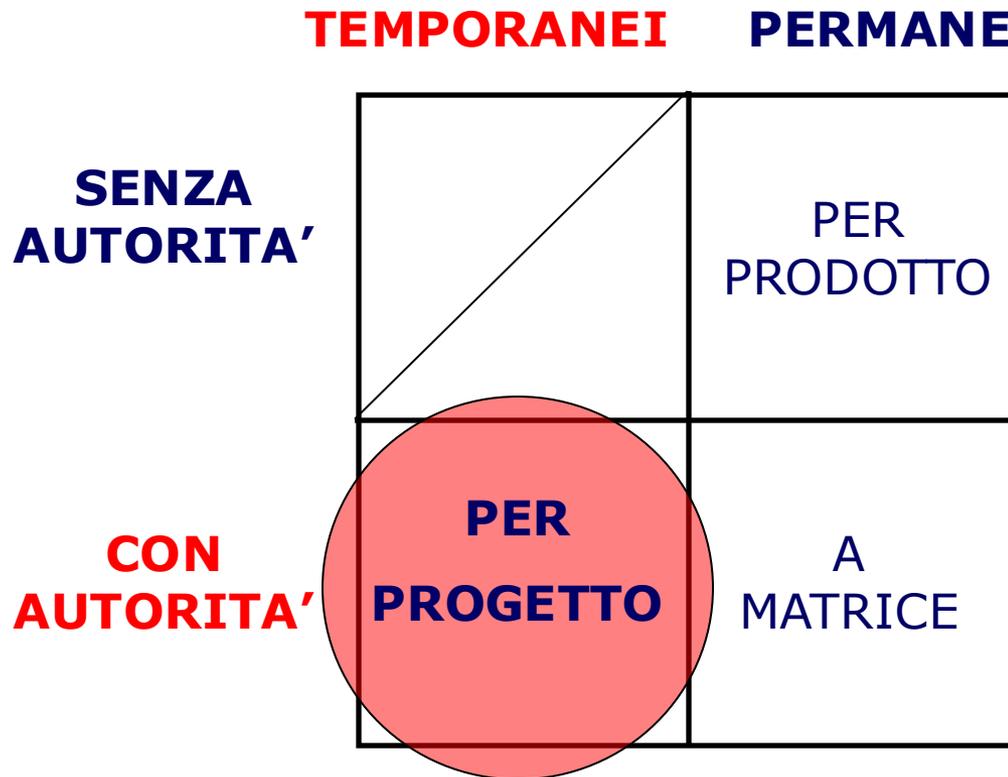
**Struttura con
product managers
"TIPO 2"**

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



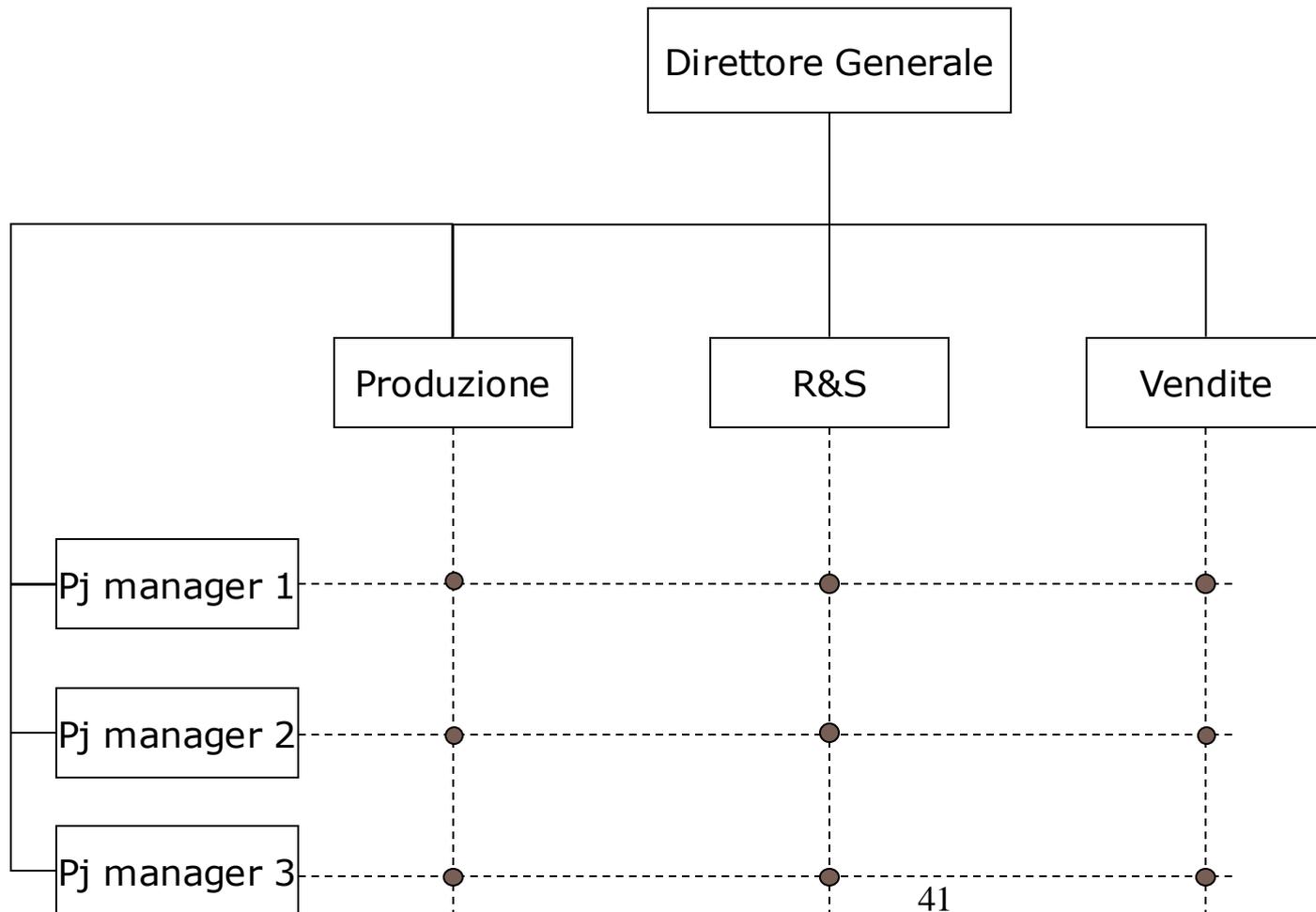
Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo

Progetto



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

La struttura per progetto

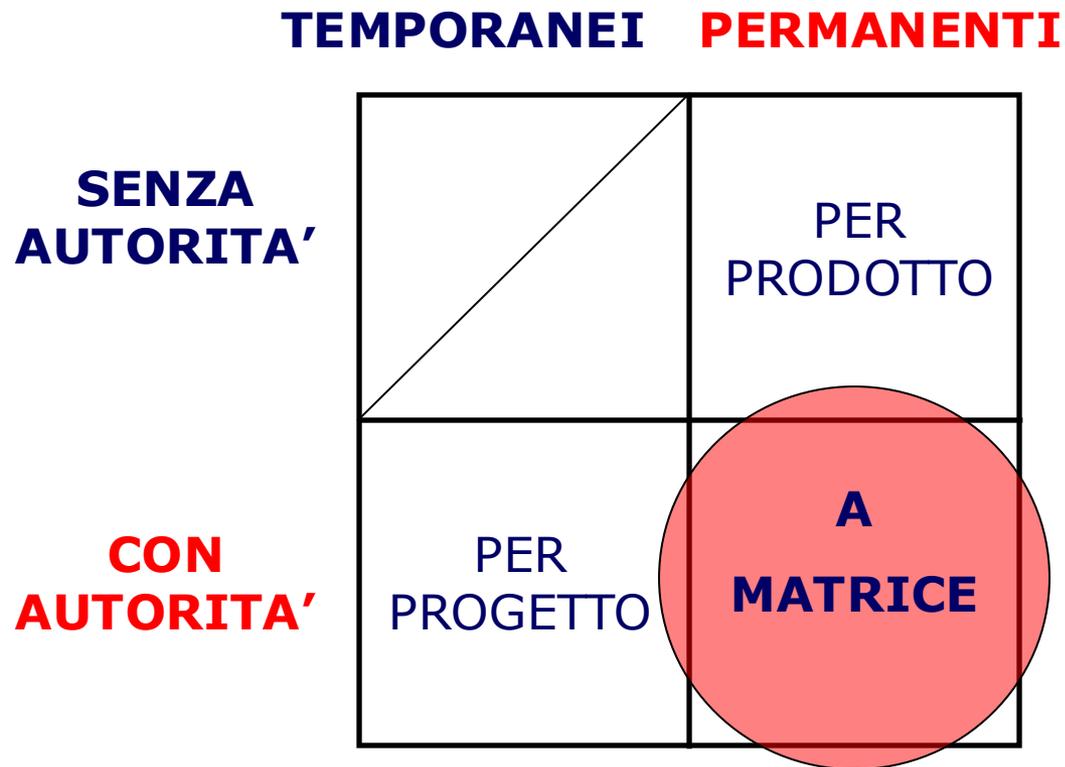


Struttura funzionale modificata per progetto

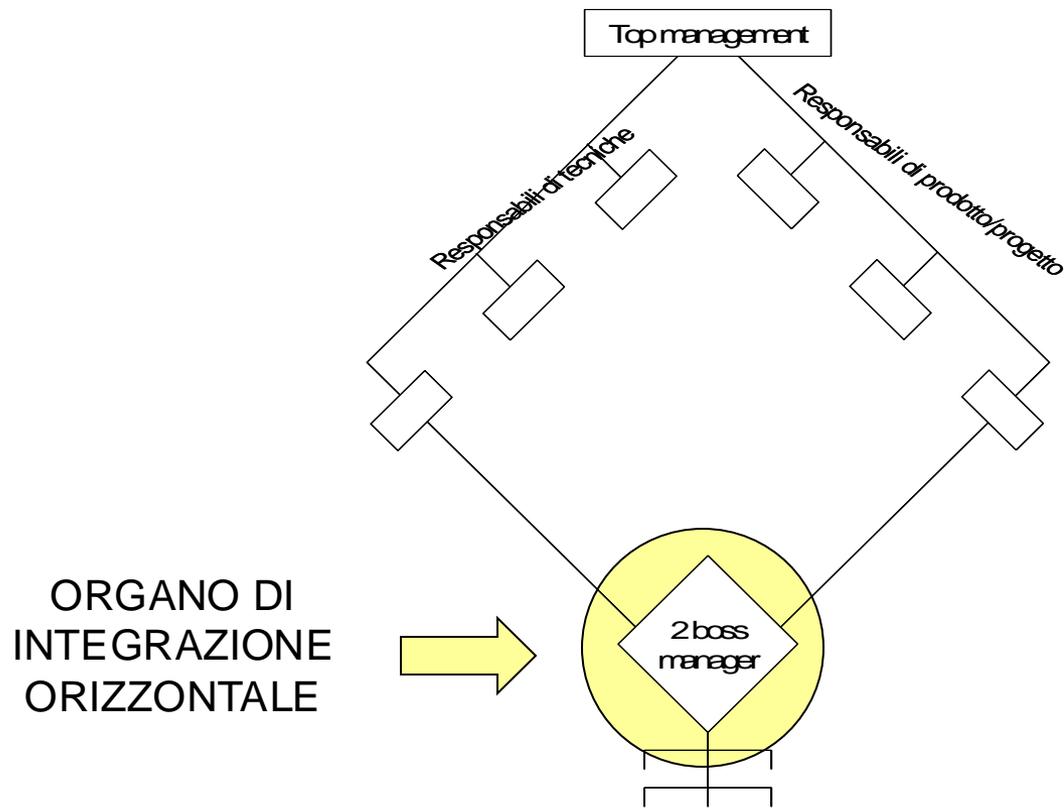
- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
 - Migliori relazioni con i clienti
 - Minori tempi di sviluppo del progetto
 - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
 - Migliore qualità
 - Maggiore orientamento agli obiettivi

- **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 AUTORITY-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 AUTORITY-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*



- ruolo burocratico della funzione
- attività di controllo amministrativo e contabile delle risorse
- funzioni legali

- ruolo e campo d'azione del direttore del personale più ampio
- creazione strumenti operativi
- attività per il consenso, per la motivazione delle persone, definizione delle competenze professionali

- ruolo di controllo, gestione e valutazione
- vengono incrementati gli strumenti operativi
- attività di progettazione, orientamento e sviluppo dei contenuti professionali

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

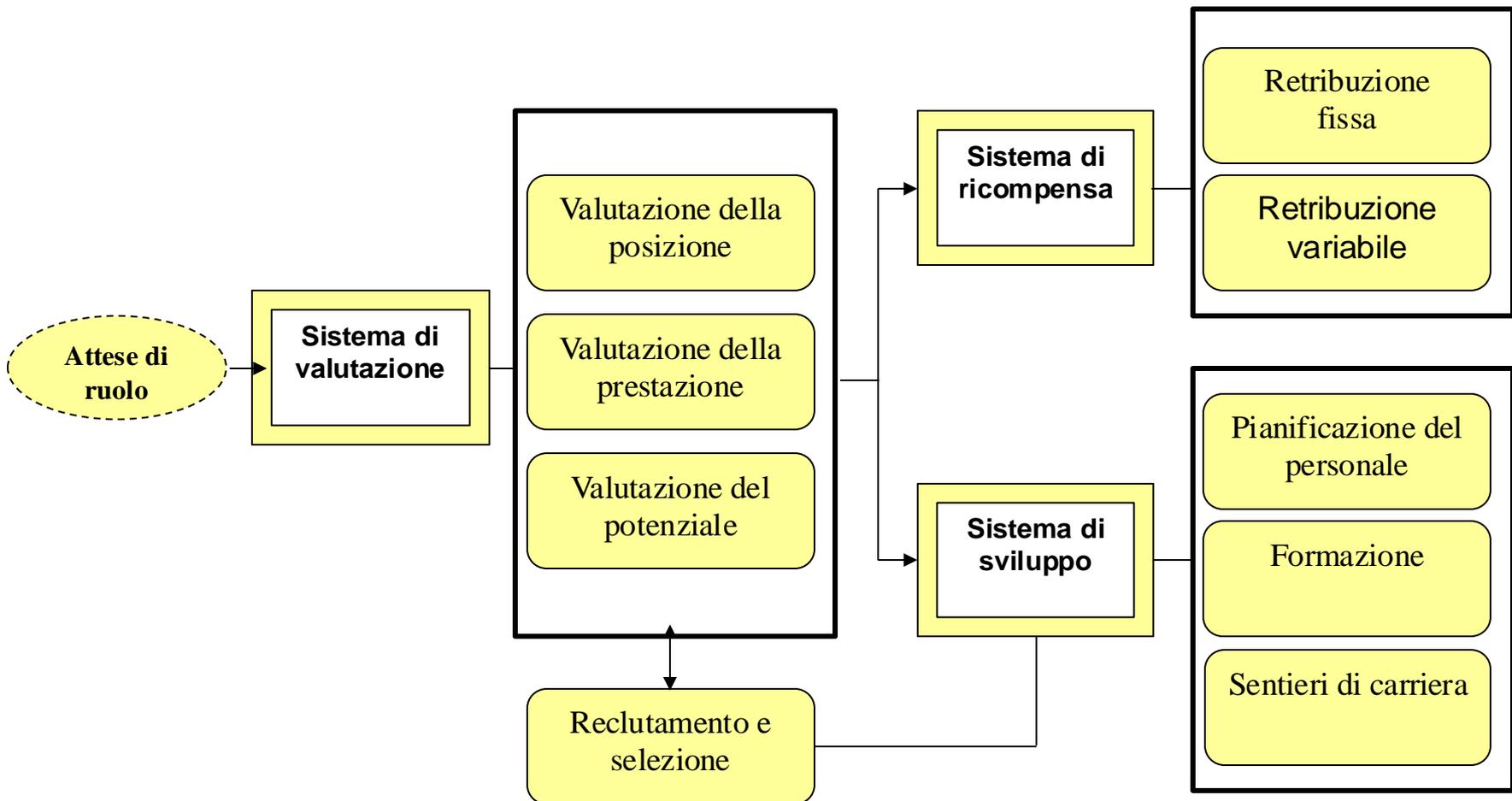
La gestione delle Risorse Umane (2)

- 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).

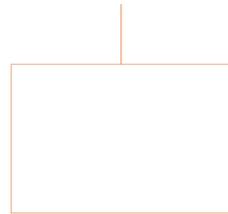
Il sotto-sistemi di gestione del personale (1 / 2)



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

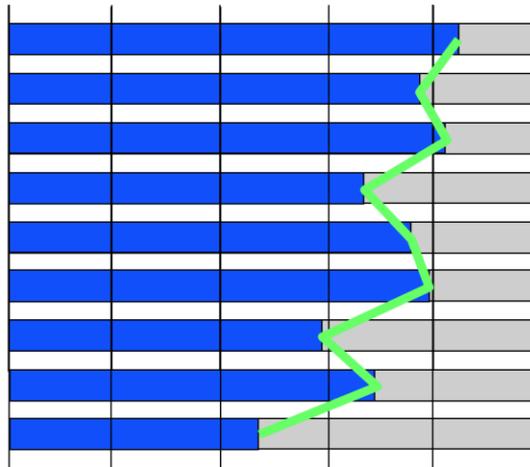


Rilevazione delle competenze



LIVELLO IDEALE
(massima copertura)

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

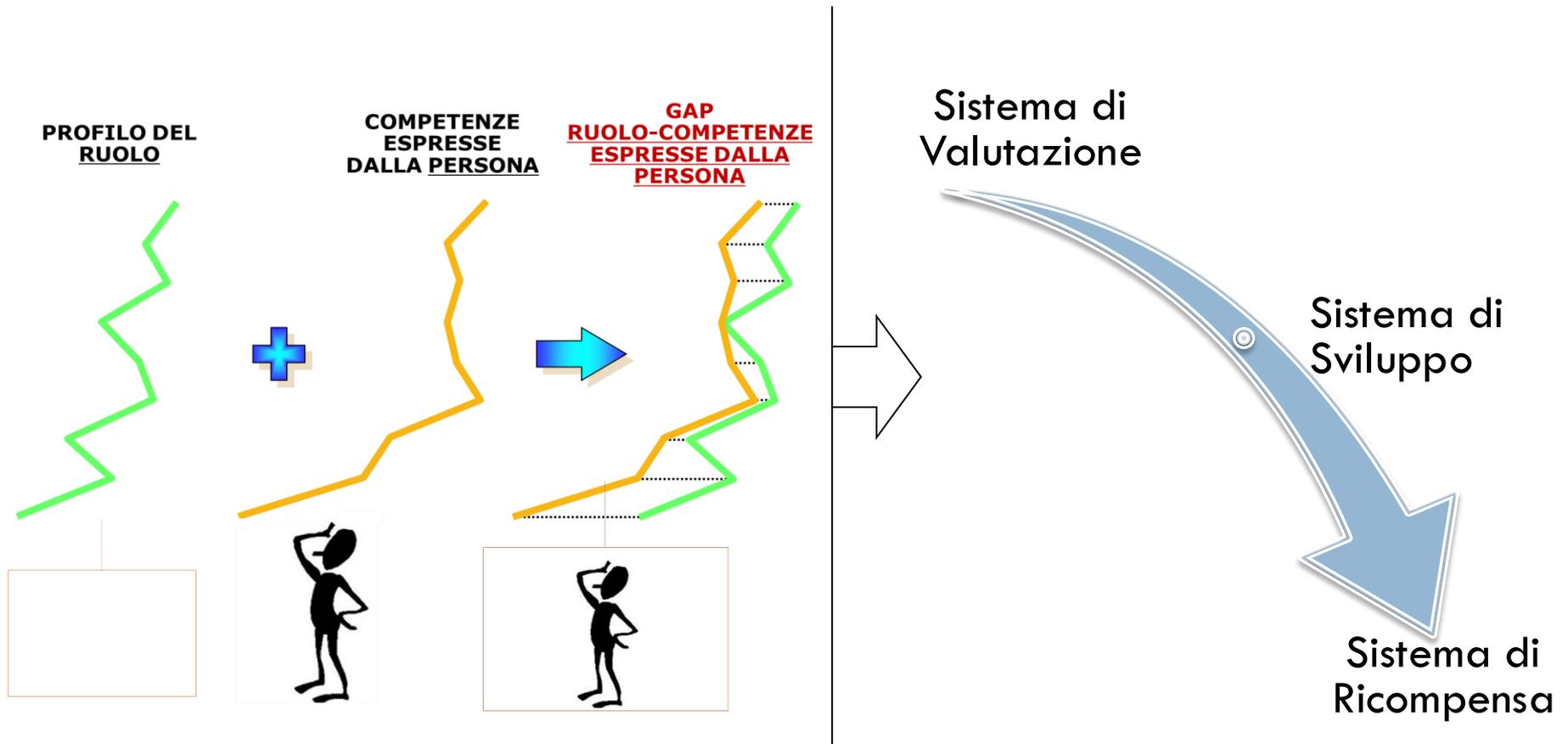


LIVELLO ESPRESSO
(in un dato momento)

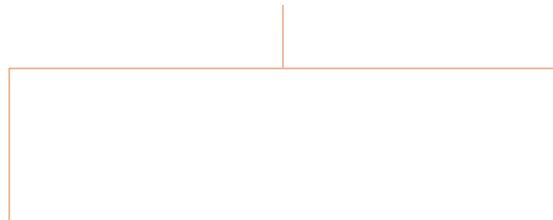
- Leadership
- Sintesi
- Flessibilità
- Capacità realizzativa
- Decisionalità
- Abilità relazionale
- Collaborazione/integrazione
- Conoscenze di marketing
- Conoscenze informatiche



Rilevazione delle competenze / segue



La valutazione



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

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

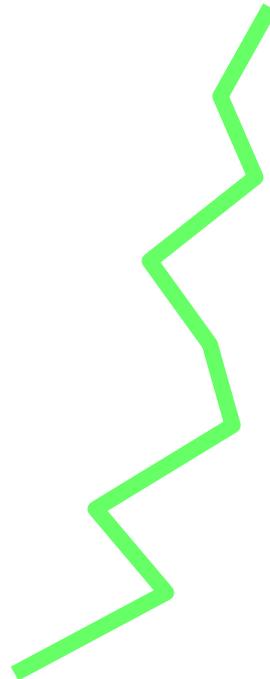
→ Cosa potranno fare in futuro le persone attualmente presenti nell'organizzazione?

- 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

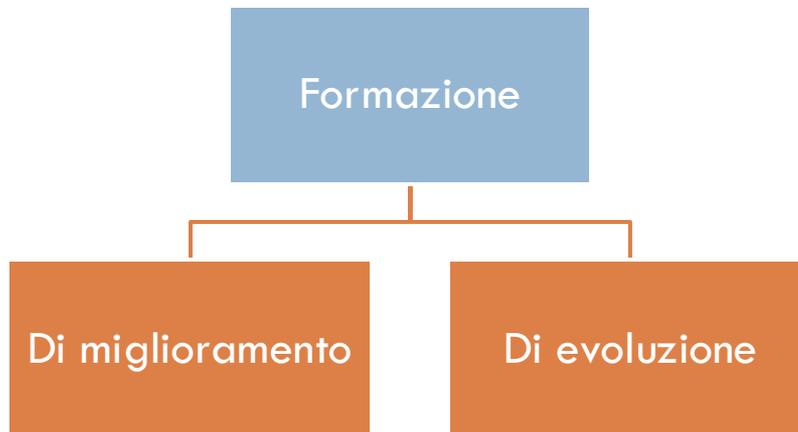
Costituisce titolo preferenziale:

- 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

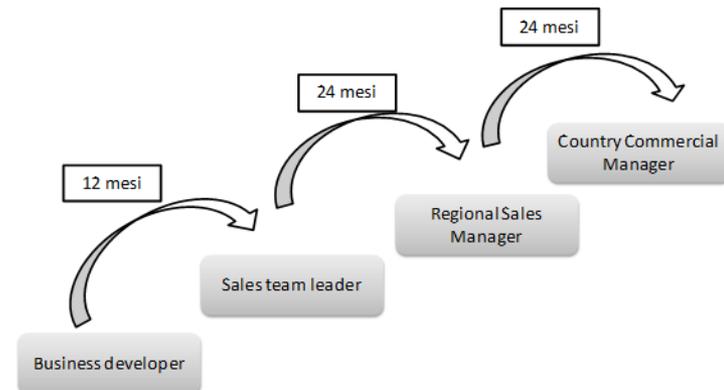
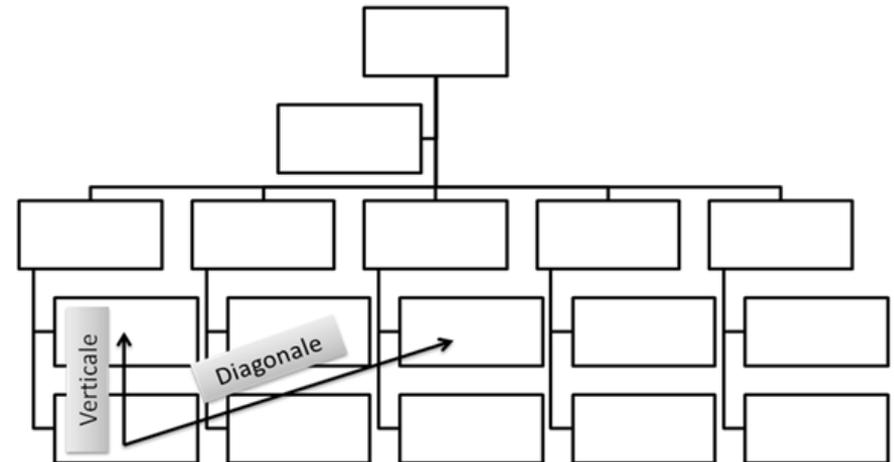
La formazione



- 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*

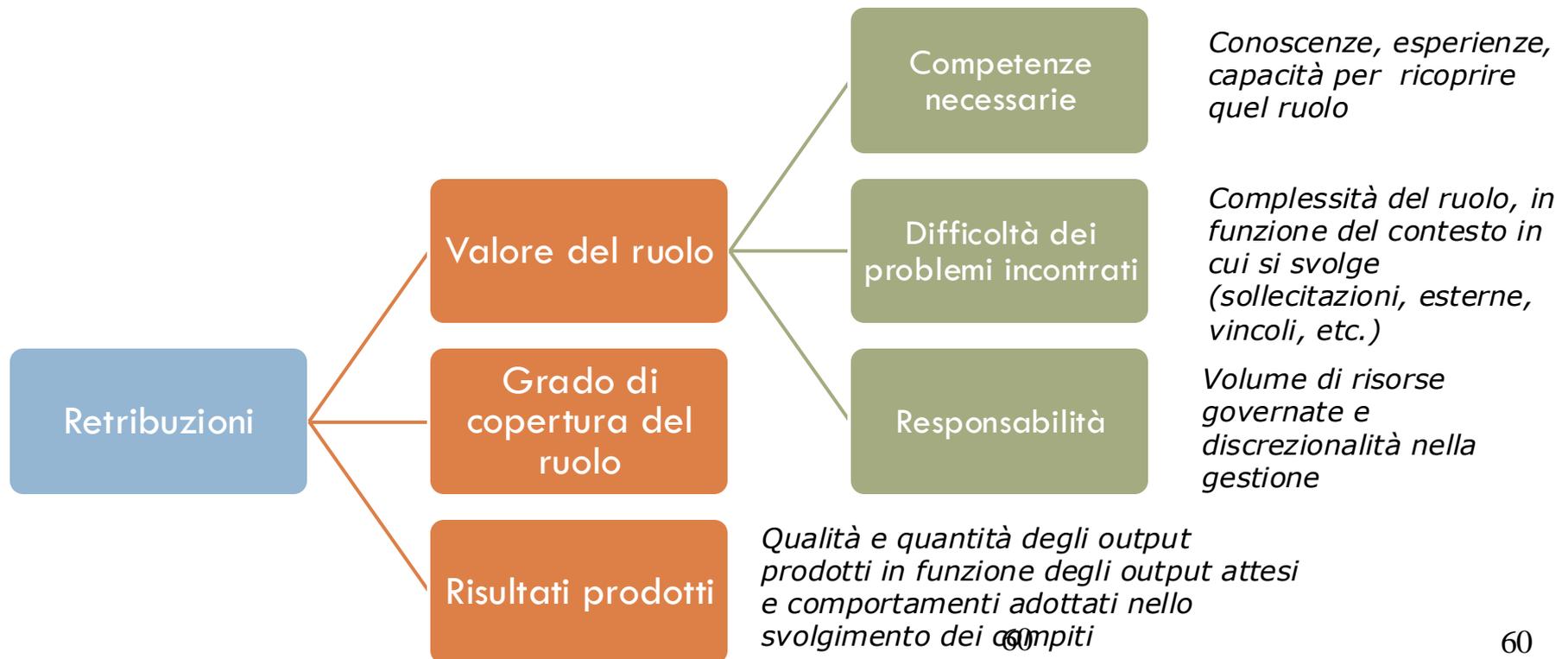
La gestione delle carriere

- 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?)

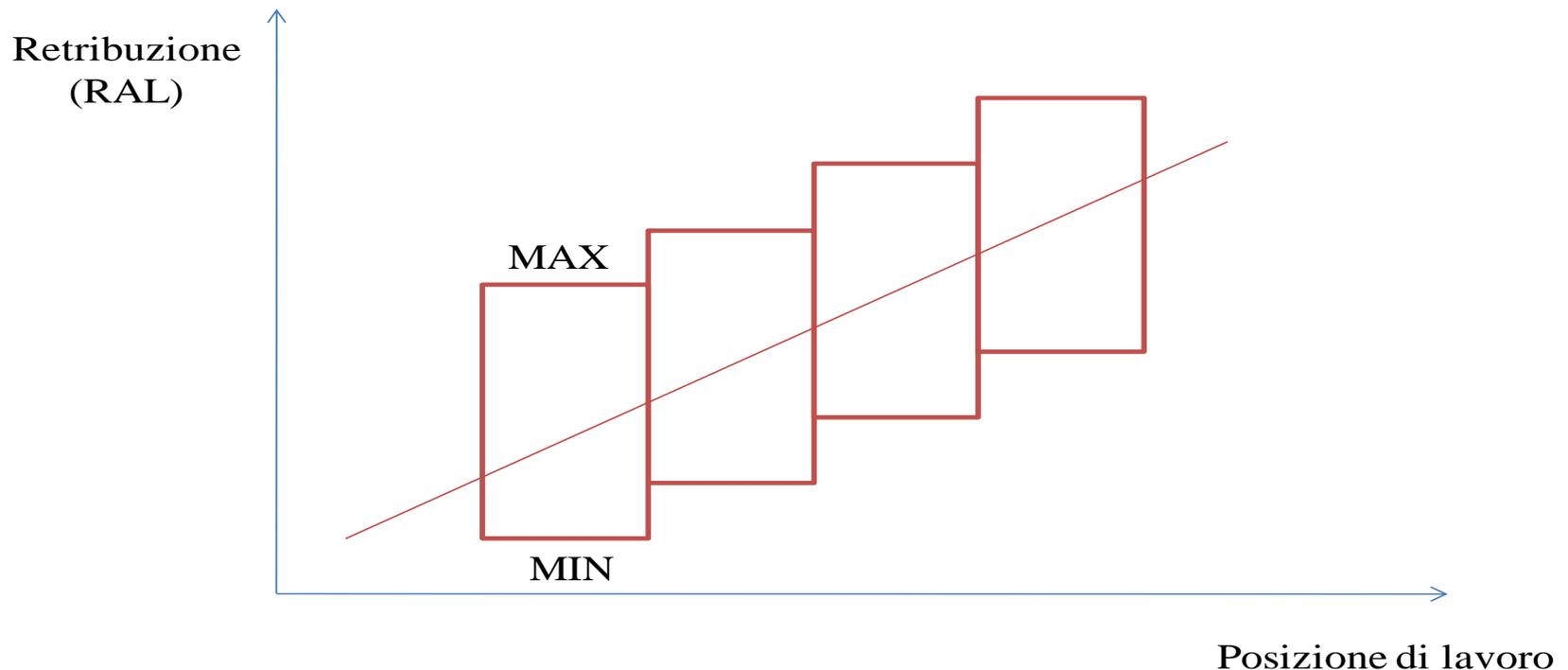


Il sistema di ricompensa (1 / 3)

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'

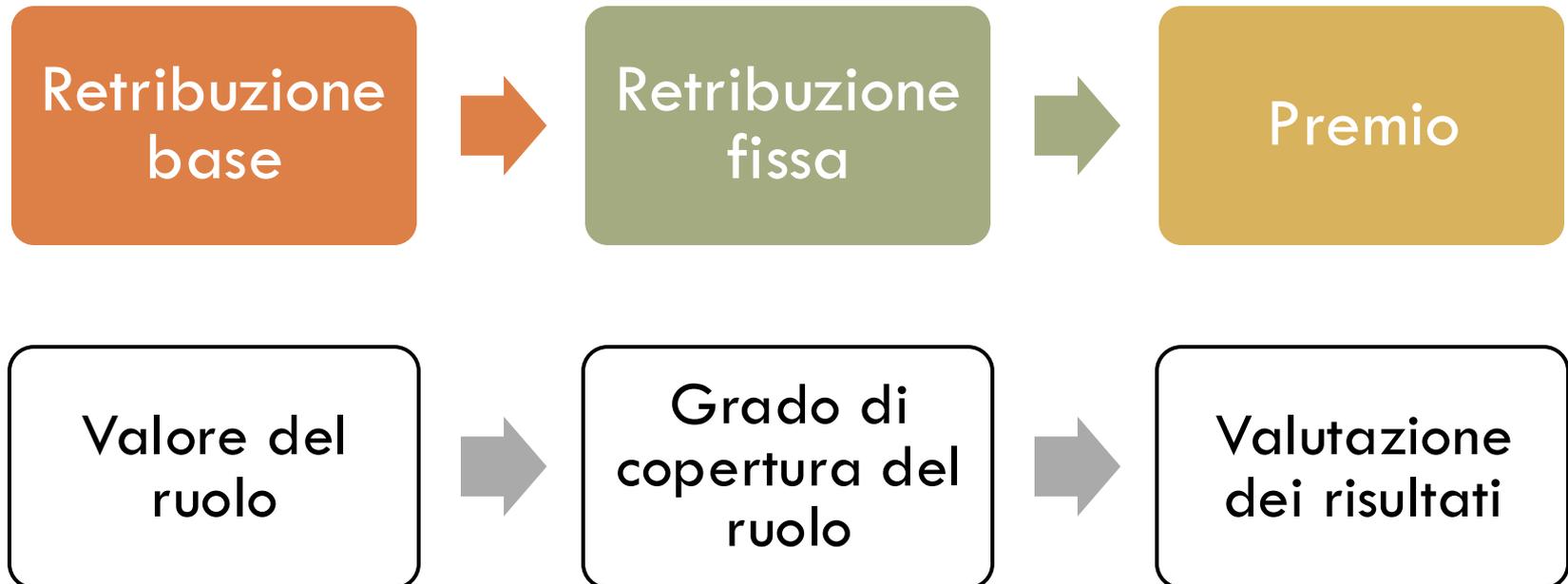


Il sistema di ricompensa (2/3)



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

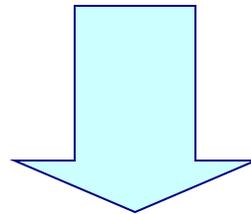
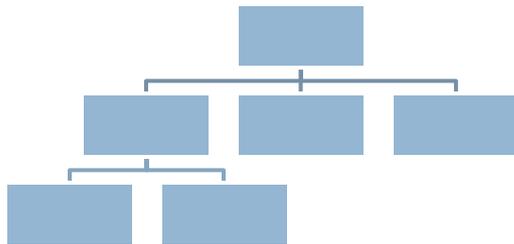
b) PROFILI DI RUOLO

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

