



Lezione 9

I sistemi di direzione

(Cap. 9: pp. 291-322, Decastri, 2016)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2022/2023



Contenuti

1. Il sistema di gestione delle persone

- I sotto-sistemi di gestione del personale
- Il presupposto: le competenze
- Competenze e sistemi HR



Tipologie di sistemi di direzione

Sistemi di
pianificazione e
controllo

Sistemi di
gestione del
personale

Sistemi
connessi ai
processi
decisionali



**Perchè si
chiamano
«Sistemi»?**



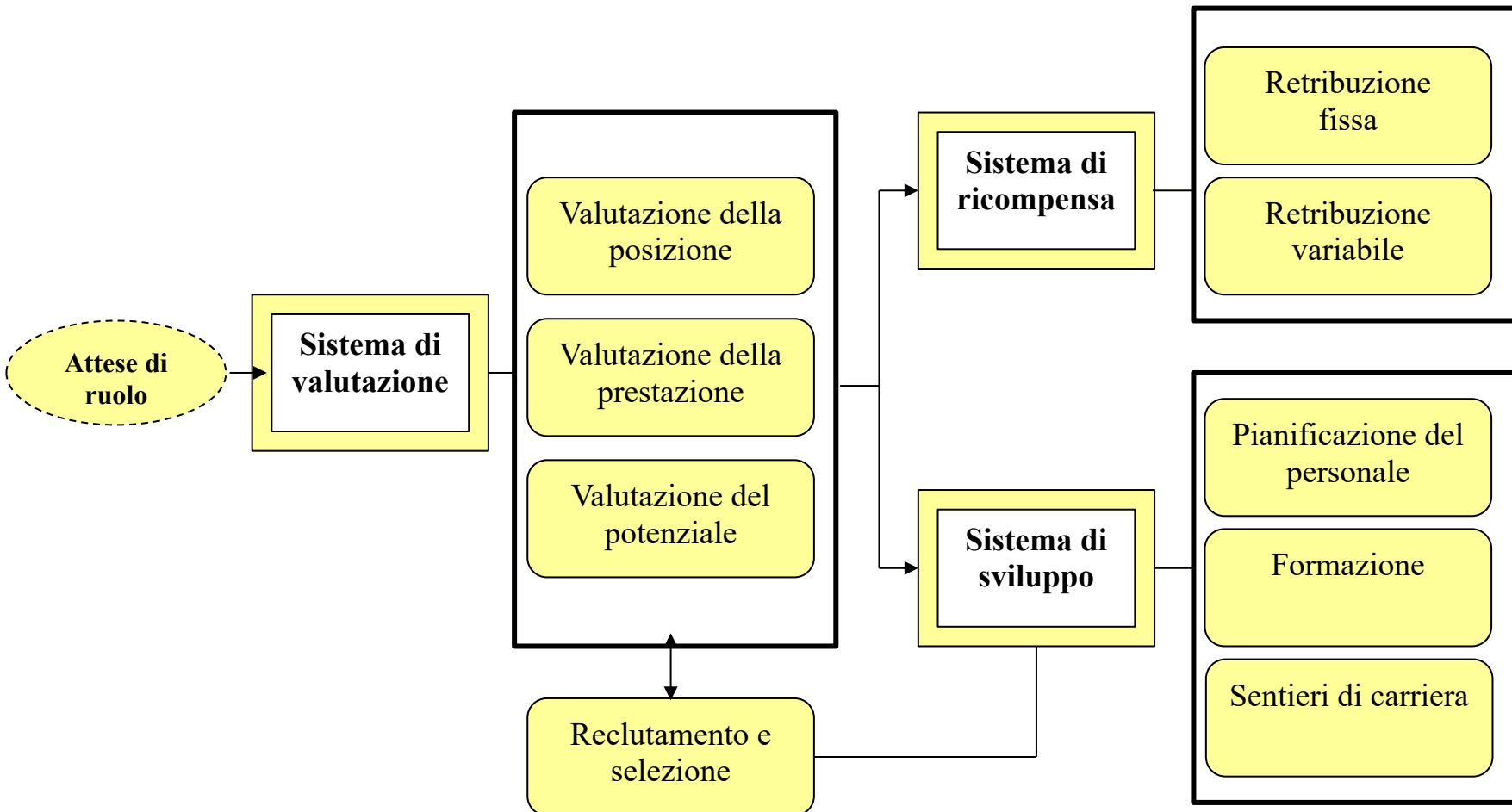


Il sotto-sistemi di gestione del personale (1/2)



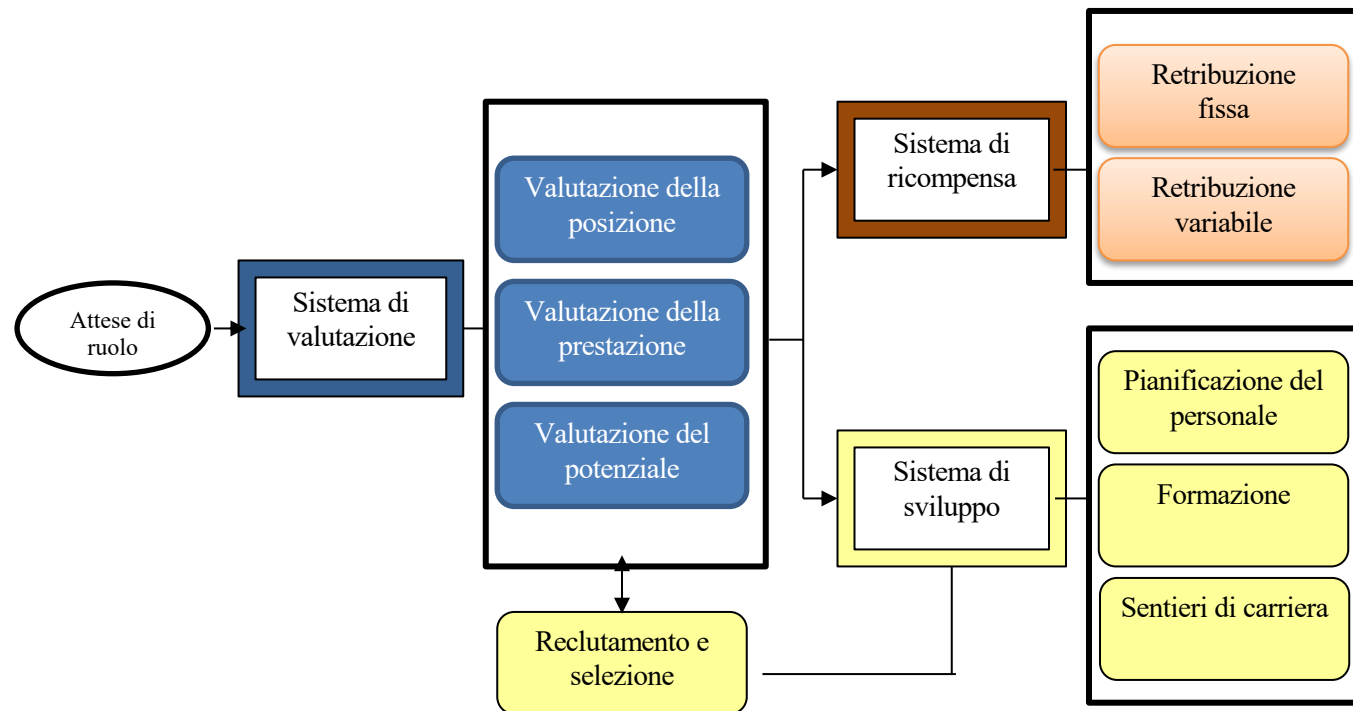


Il sotto-sistemi di gestione del personale (2/2)





Valutazione del personale e (altri) sottosistemi di gestione del personale (focus)

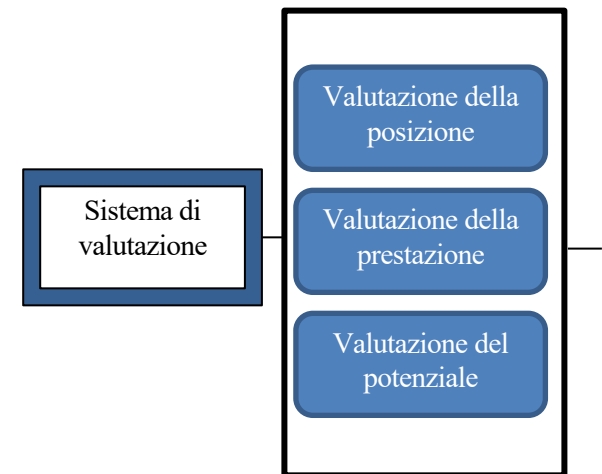




Le valutazioni (focus)

La gestione delle persone passa attraverso molteplici valutazioni, diverse per strumenti e per obiettivi:

- a. Valutazione della **posizione**
- b. Valutazione della **prestazione**
- c. Valutazione del **potenziale**





La valutazione della prestazione

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

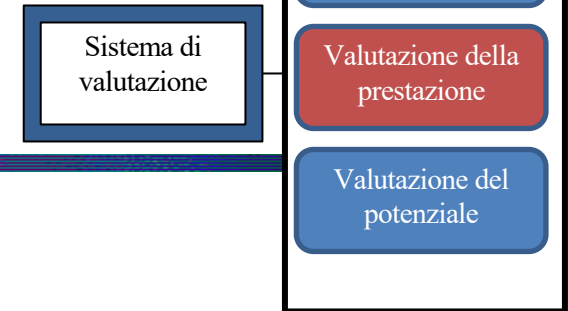
Valutazione del
potenziale

DEFINIZIONE

La valutazione della prestazione è il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e ricompensa (economicamente e non) il contributo fornito da una persona, attraverso il confronto fra le attese dell'organizzazione e l'output effettivo, in un arco di tempo predefinito (solitamente un anno), attraverso un metodo che garantisca equità e coerenza con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzativo



La valutazione della prestazione: le finalità



Le finalità che un'organizzazione può e deve perseguire attraverso l'impiego di sistemi di valutazione della prestazione sono:

- *GESTIONALI*
- *ORGANIZZATIVE*
- *DI SVILUPPO*



La valutazione della prestazione: le finalità

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

GESTIONALI

si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Questa finalità, tendenzialmente, porta all'erogazione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito.



La valutazione della prestazione: le finalità

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

ORGANIZZATIVE

si identificano le attese e le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali.



La valutazione della prestazione: le finalità

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

DI SVILUPPO

si identificano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera



Perché fare valutazione delle prestazioni (sintesi)

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

- A. Per stimolare/guidare/chiarire i comportamenti necessari rispetto agli obiettivi dell'organizzazione (finalità organizzativa)
- B. Per favorire il miglioramento delle competenze richieste e la crescita professionale (finalità di sviluppo)
- C. Per ricompensare (in modo selettivo) e motivare le persone (finalità gestionale)



Da "valutazione" a "gestione della prestazione"



La valutazione della prestazione: da azione a processo (sintesi)

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

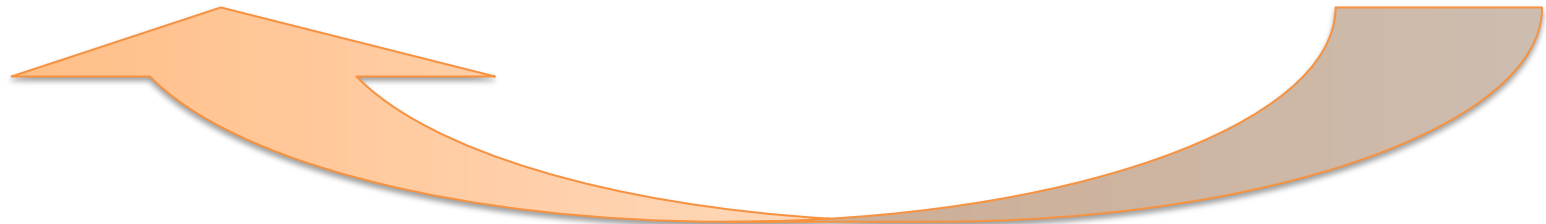
Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

Definizione
attese/
assegnazione
obiettivi

Osservazione e feedback intermedi

Valutazione e
colloquio finale





La valutazione della prestazione: i modelli valutativi in sintesi

Sistema di
valutazione

Valutazione della
posizione

Valutazione della
prestazione

Valutazione del
potenziale

MODELLO DI VALUTAZIONE PER RISULTATI

Si esamina il contributo fornito dalla persona attraverso la valutazione di risultati gestionali conseguiti (obiettivi quantitativi e/o qualitativi)

VALUTAZIONE
FORTEMENTE
OGGETTIVA

MODELLO DI VALUTAZIONE PER COMPORTAMENTI

Si esamina il contributo fornito dalla persona attraverso la valutazione di comportamenti espressi (competenze) che, se correttamente tenuti portano ai risultati voluti

VALUTAZIONE
FORTEMENTE
SOGGETTIVA

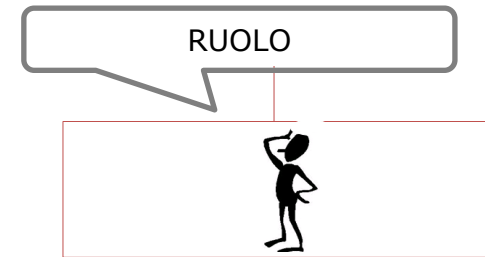
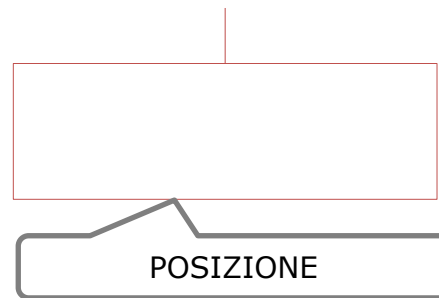
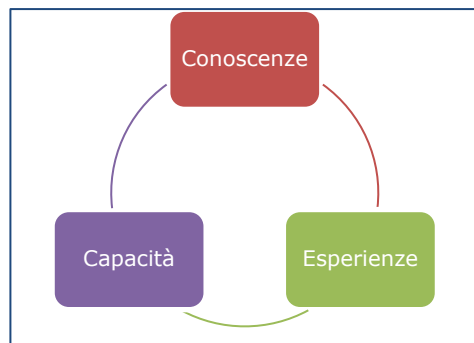
MODELLO DI VALUTAZIONE MISTO

Si valutano contemporaneamente risultati attesi in un ruolo e comportamenti necessari per presidiarlo

VALUTAZIONE
OGGETTIVA E
SOGGETTIVA

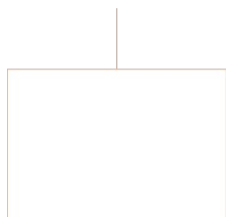


Sistemi di GdP moderni



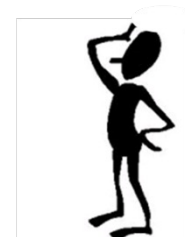
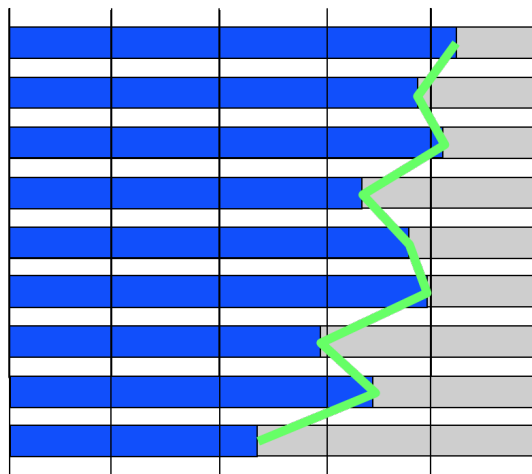


Rilevazione delle competenze



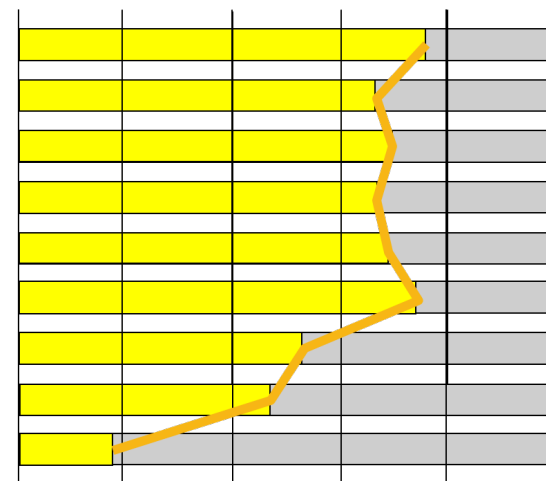
LIVELLO IDEALE
(massima copertura)

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



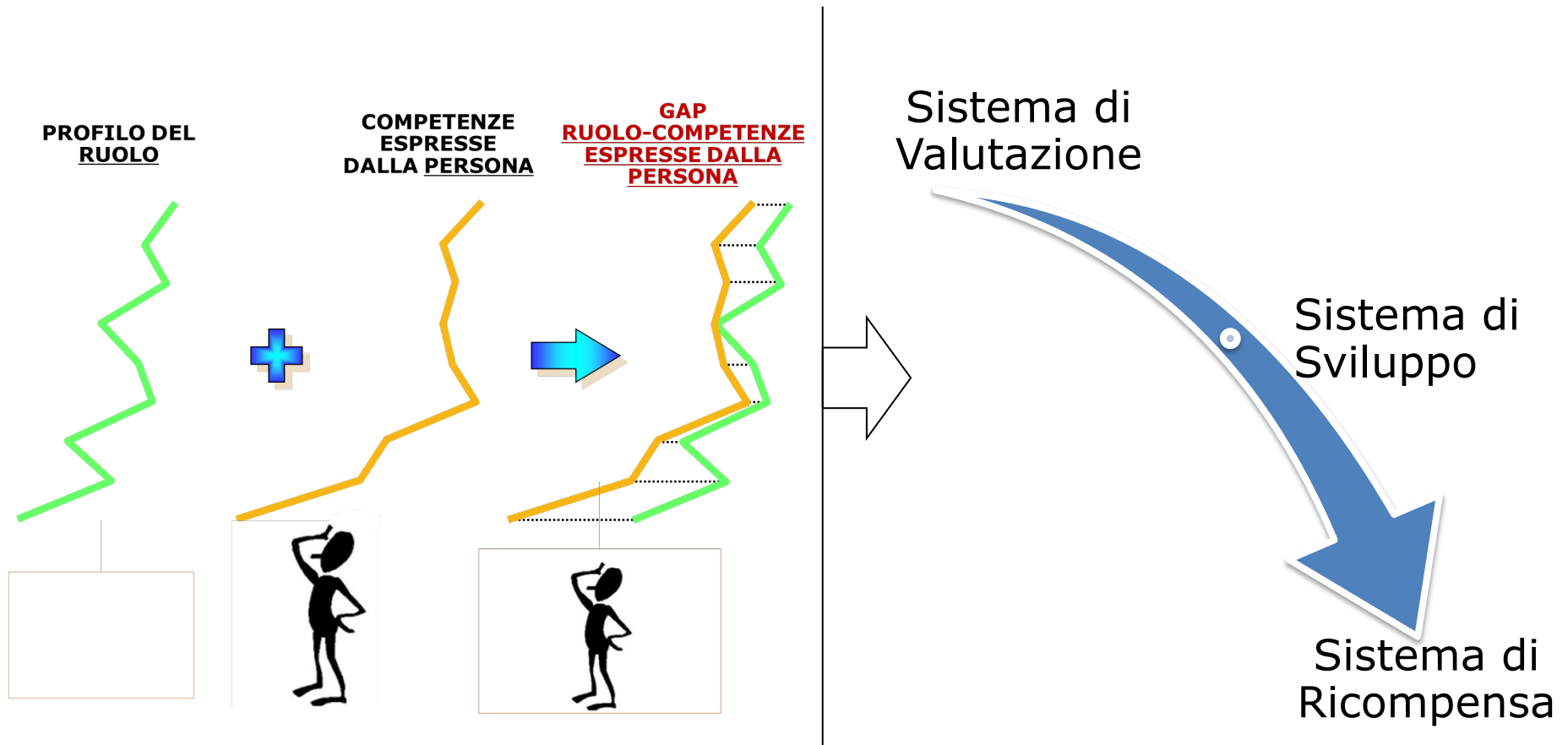
LIVELLO ESPRESSO
(in un dato momento)

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





Rilevazione delle competenze / segue





Sistema di
Valutazione

Sistema di
Sviluppo

Sistema di
Ricompensa

La valutazione

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



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 qualitativo 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?

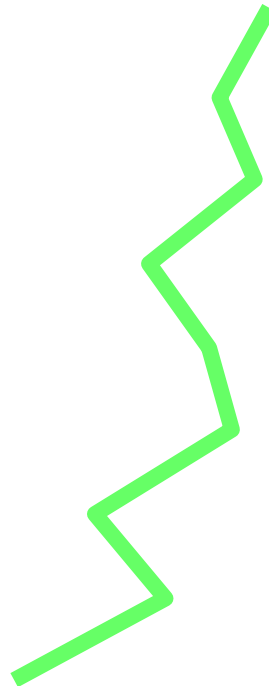
- La copertura di ruolo consente di misurare il *gap* esistente tra i profili dei ruoli esistenti nella struttura organizzativa e i profili delle persone che, allo stato, coprono tali ruoli
- Le prospettive organizzative comprendono le variazioni di organigramma e di ruoli previste per gli anni successivi 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:

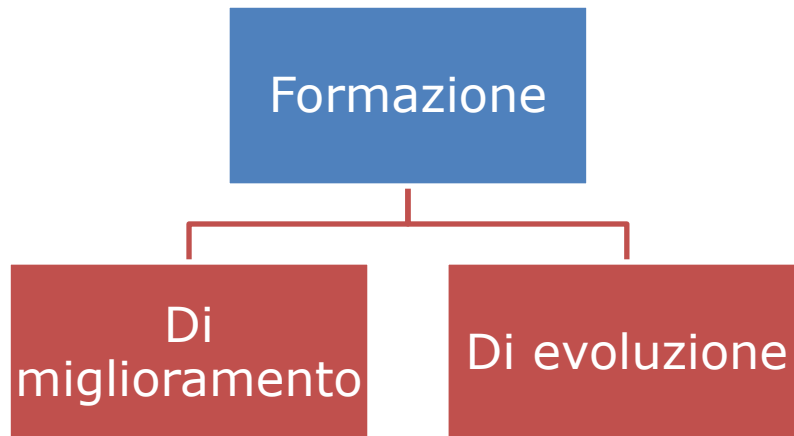
- Buona conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza del settore bancario
- Flessibilità e mobilità sul territorio nazionale

Completano il profilo

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



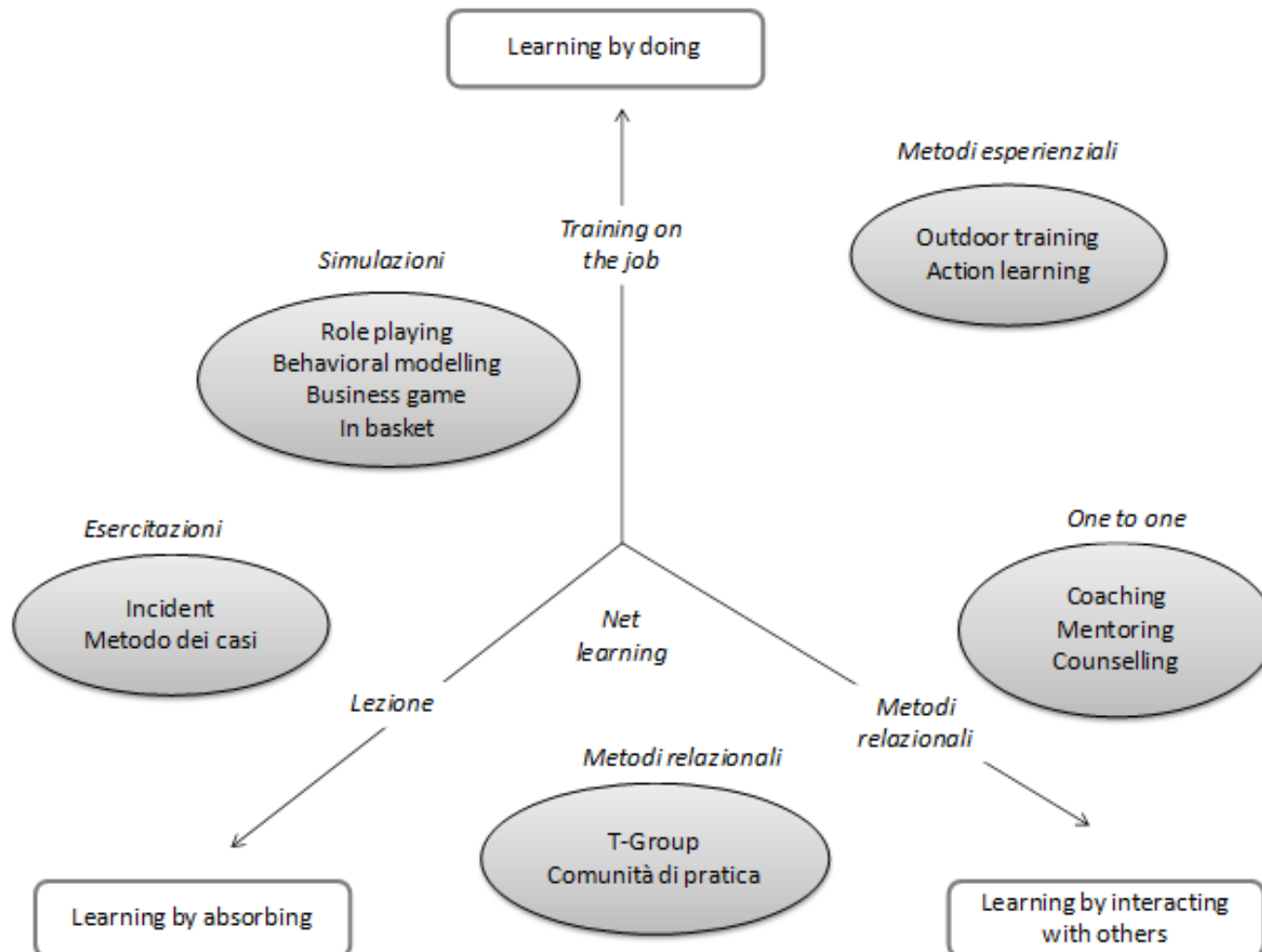
La formazione (1/2)



- 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*



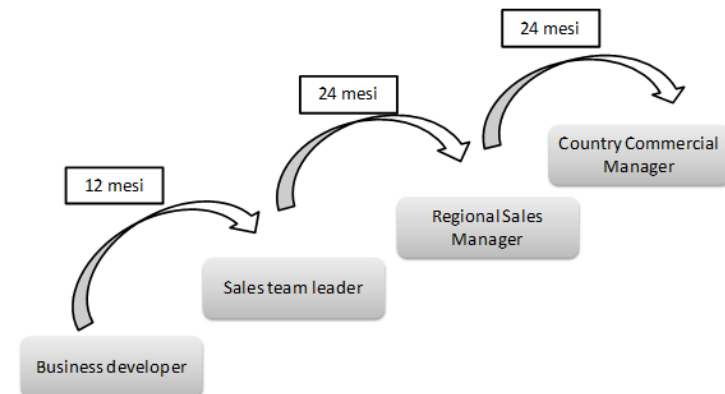
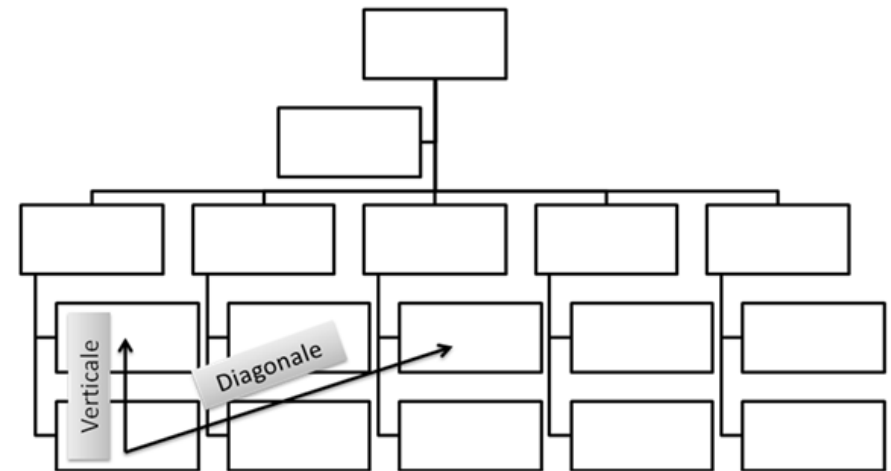
La formazione (2/2)





La gestione delle carriere

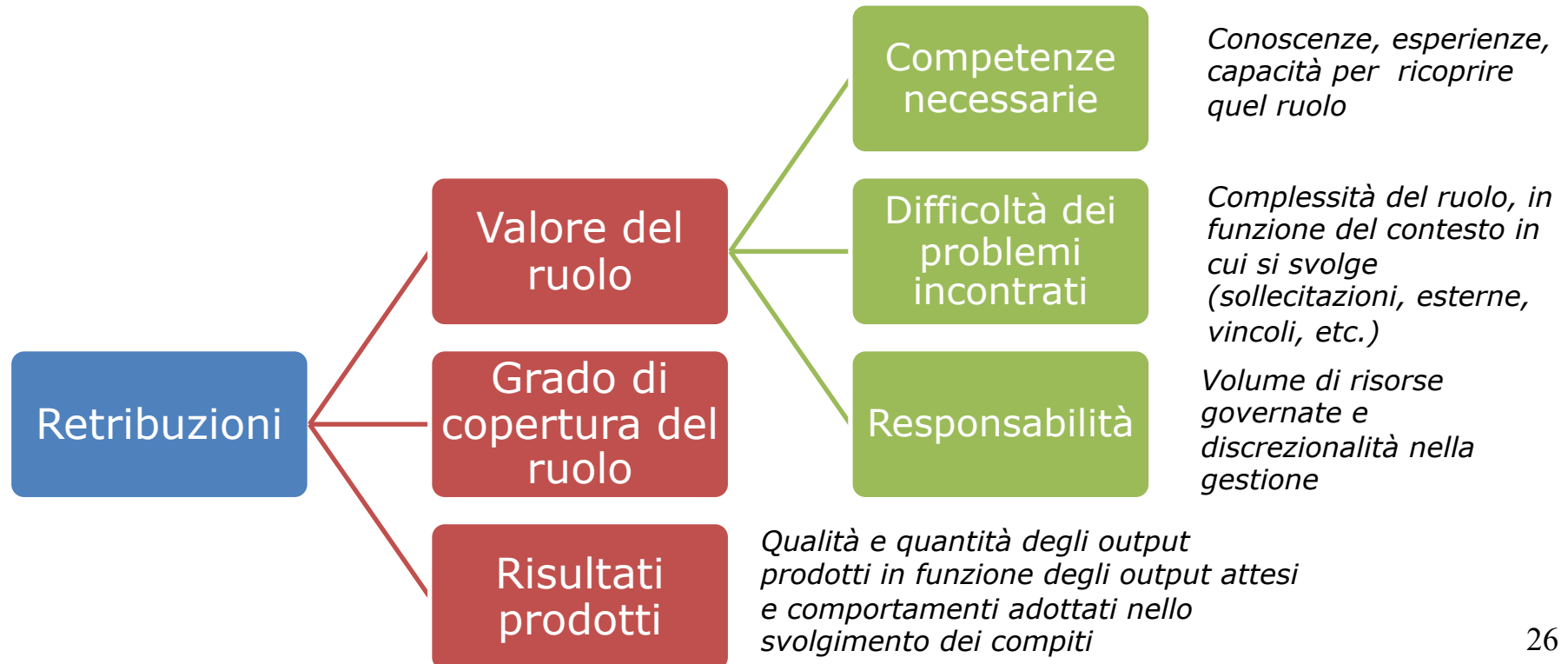
- Un sentiero di carriera: è un insieme coerente di ruoli da ricoprire in sequenza nel tempo;
- La costruzione dei sentieri deve essere integrata da informazioni specifiche riguardanti:
 - La struttura organizzativa dell'azienda (*Come sono organizzato? Come lo sarò in futuro?*)
 - Il sistema di ricompensa (*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'



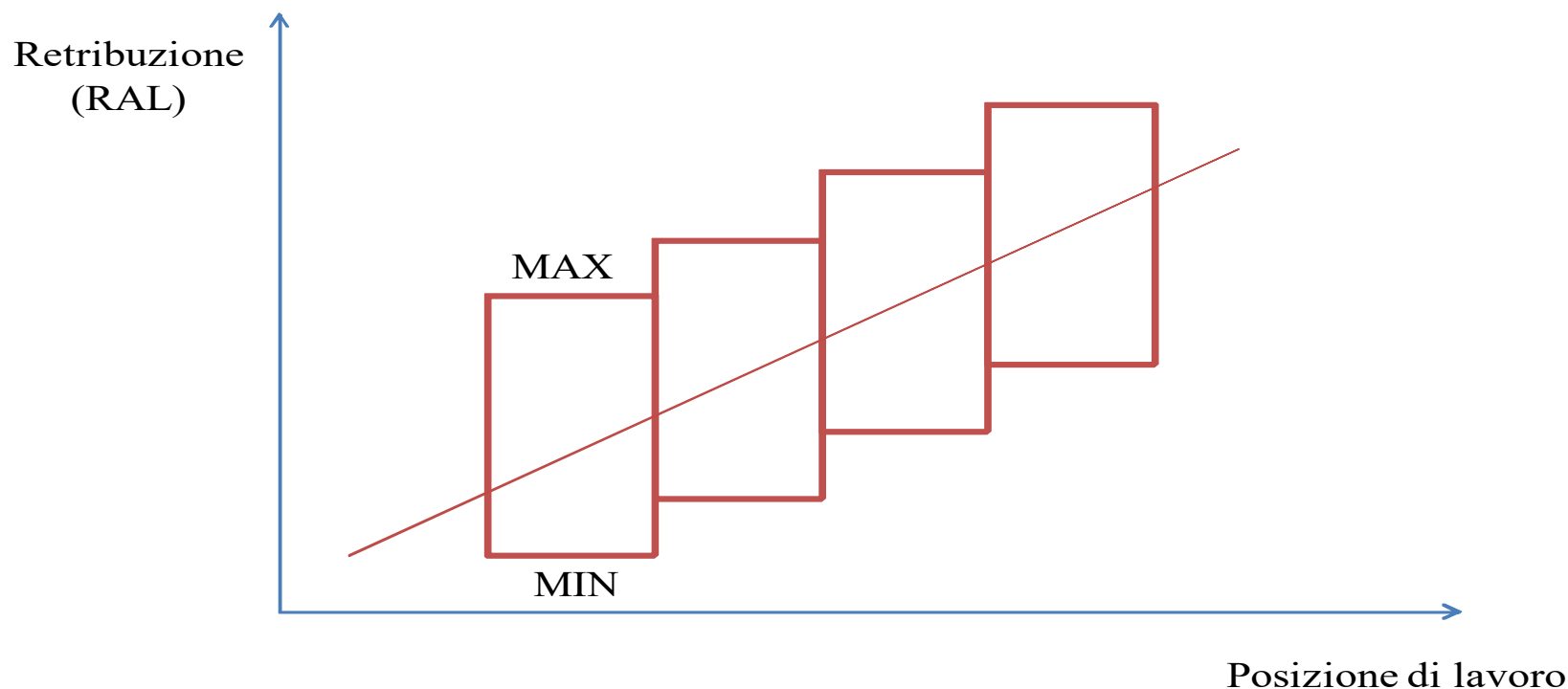


Sistema di
Valutazione

Sistema di
Sviluppo

Sistema di
Ricompensa

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.



Sistema di
Valutazione

Sistema di
Sviluppo

Sistema di
Ricompensa

Il sistema di ricompensa (3/3)

