



Supporto allo studio n. 6

Il sistema di gestione del personale

(con indicazione di riferimento al libro di testo)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2024/2025



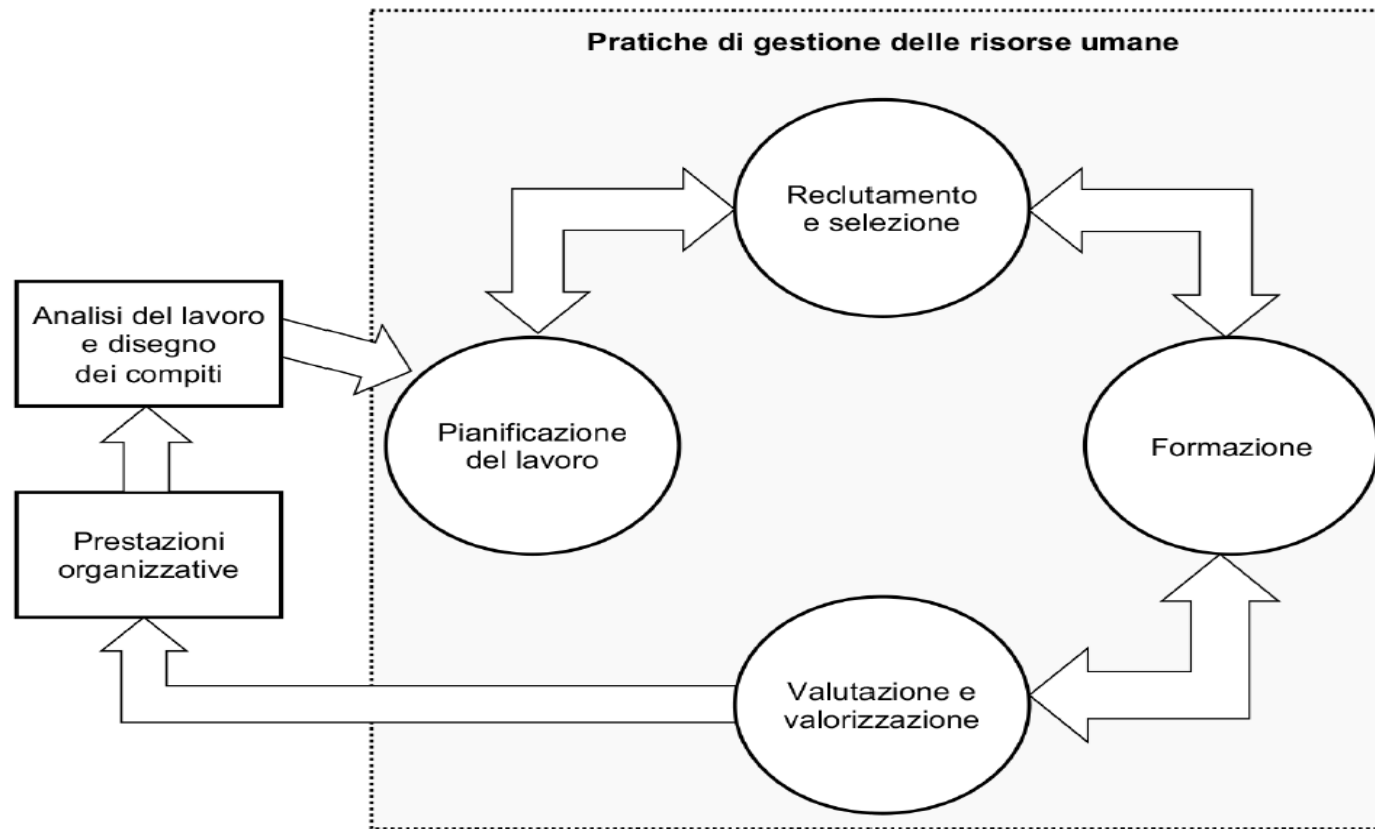
Contenuti

Il sistema di gestione delle persone

- Introduzione ai sotto-sistemi di gestione del personale
- Il sotto-sistema della valutazione
- Il sotto-sistema dello sviluppo
- Il sotto-sistema della retribuzione

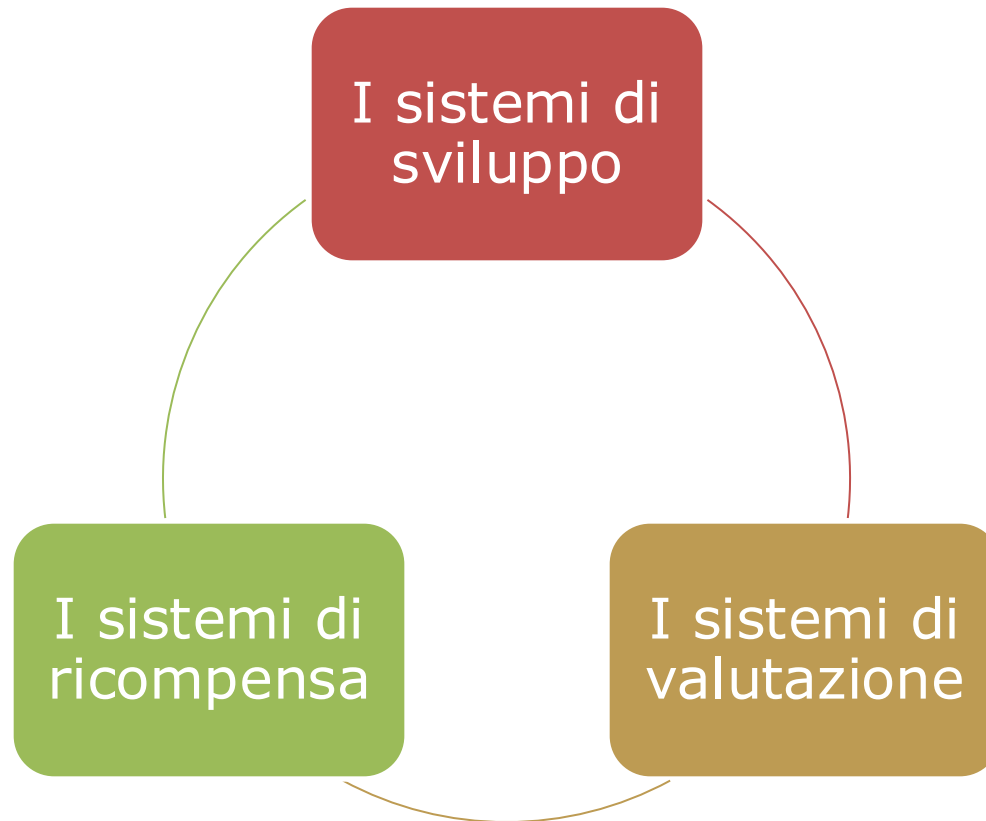


La rappresentazione ciclica del sistema di gestione del personale



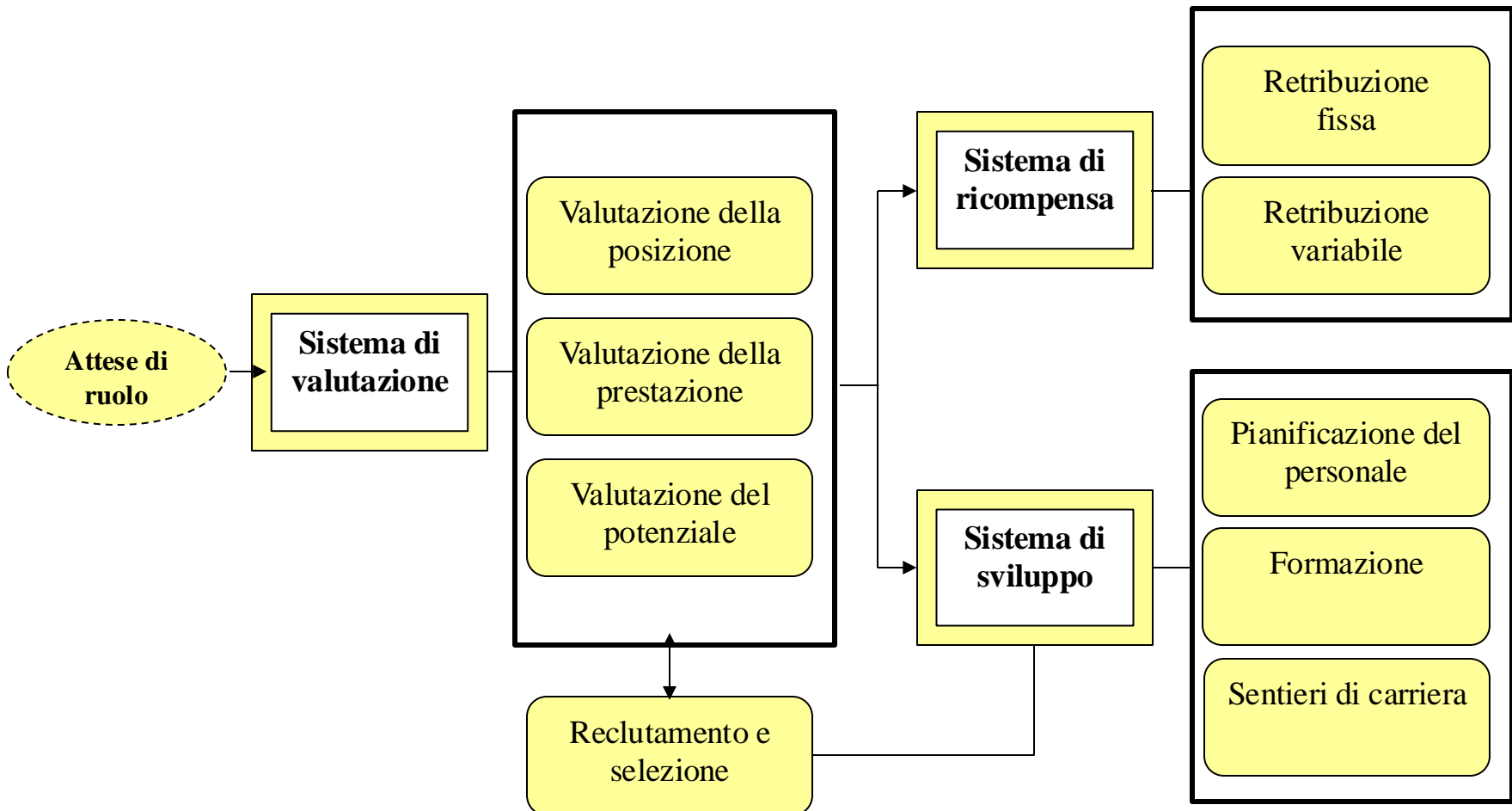


Il sotto-sistemi di gestione del personale (1/2)





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





I modelli organizzativi di gestione del personale

Tipologia di ambiente	Contesto semplice e stabile	Contesto complesso e stabile	Contesto complesso e turbolento
Configurazione organizzativa della gestione delle risorse umane	Amministrazione del personale Focus sulla gestione del contratto giuridico e orientamento all'efficienza	Funzione Risorse Umane Focus sull'integrazione delle leve di gestione delle risorse umane per il buon andamento dell'azienda	Dipartimento Risorse Umane Focus sulla gestione strategica delle risorse umane in un'ottica di vantaggio competitivo
Pratiche di gestione delle risorse umane prevalenti	Reclutamento Selezione Valorizzazione	Reclutamento e selezione Formazione Valutazione e valorizzazione	Reclutamento e selezione Formazione Valutazione e valorizzazione Pianificazione del personale
Rilievo strategico della gestione delle risorse umane	Collegamento amministrativo con il vertice strategico <pre> graph TD VS[Vertice strategico] -.- AC[Amministrazione & Controllo] AC -.- AP[Amministrazione del personale] </pre>	Interazione diretta e gerarchica con il vertice strategico <pre> graph TD VS[Vertice strategico] -.- FRU[Funzione Risorse Umane] </pre>	Integrazione strategica <pre> graph LR VS[Vertice strategico] --- DRU[Dipartimento Risorse Umane] </pre>



Contenuti

Il sistema di gestione delle persone

- Introduzione ai sotto-sistemi di gestione del personale
- Il sotto-sistema della valutazione
- Il sotto-sistema dello sviluppo
- Il sotto-sistema della retribuzione

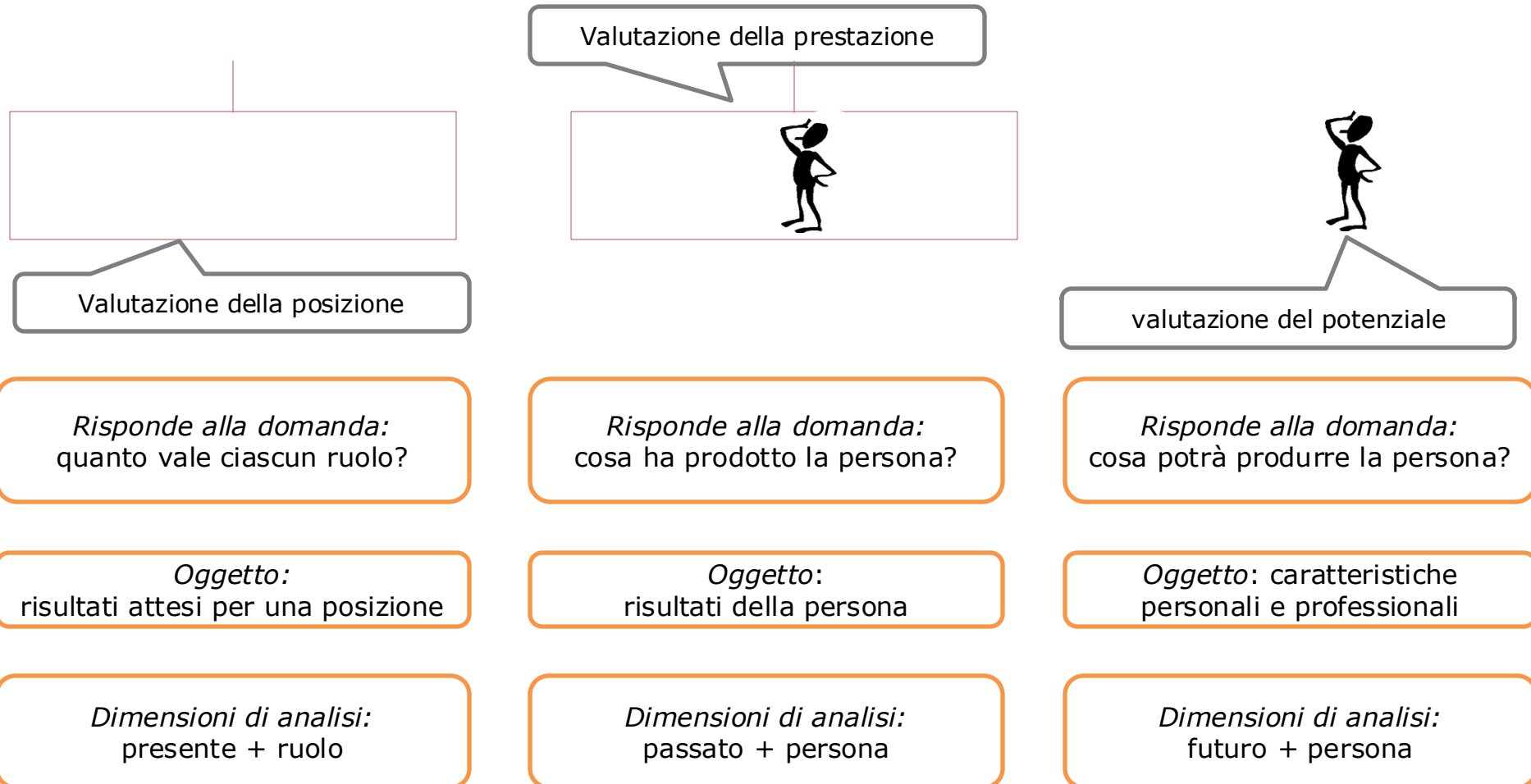


Sistema di
Valutazione

Sistema di
Sviluppo

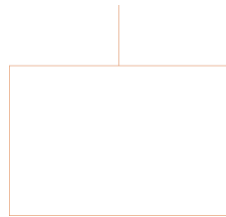
Sistema di
Ricompensa

La valutazione



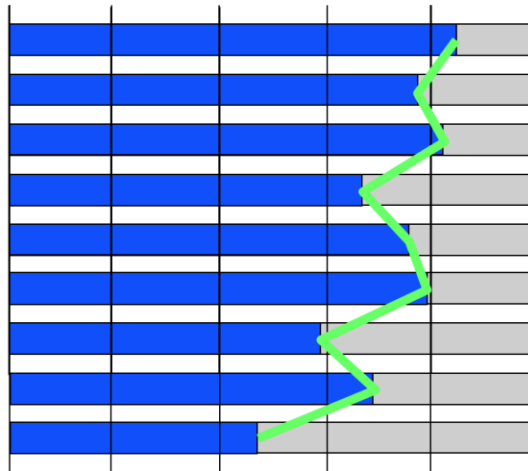


Rilevazione delle competenze



LIVELLO IDEALE
(massima copertura)

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



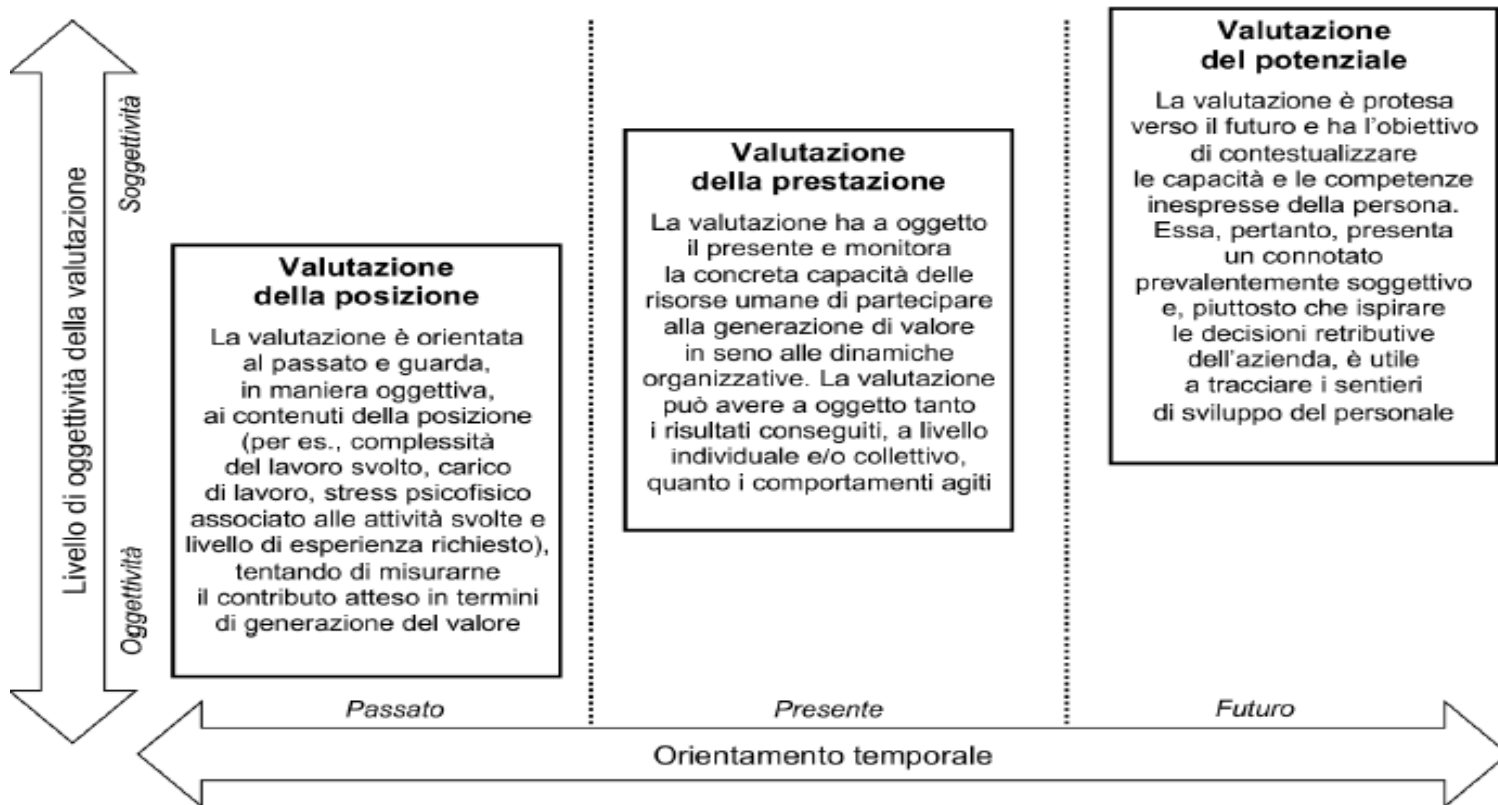
LIVELLO ESPRESSO
(in un dato momento)

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



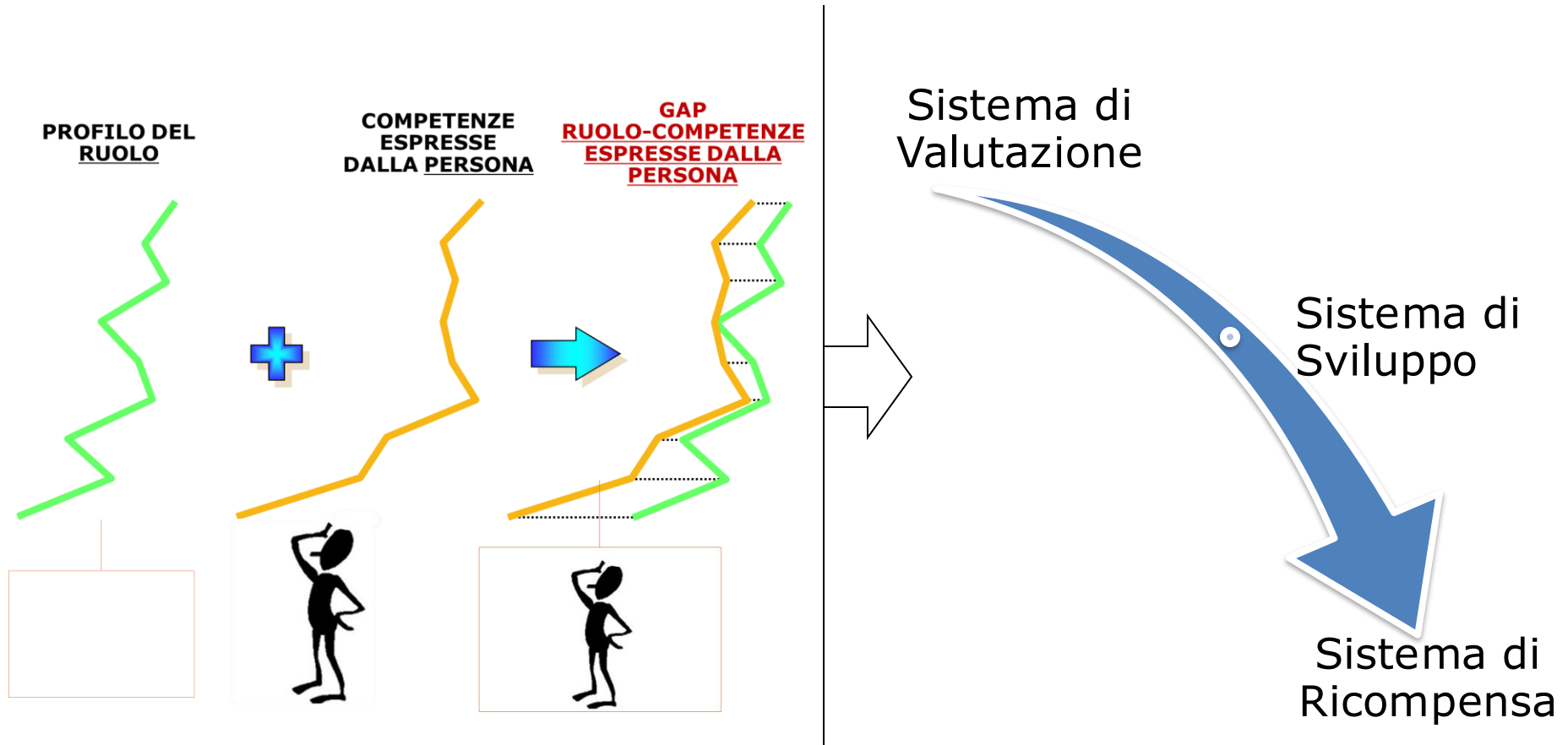


I tre profili della valutazione del personale





Rilevazione delle competenze / segue





Contenuti

Il sistema di gestione delle persone

- Introduzione ai sotto-sistemi di gestione del personale
- Il sotto-sistema della valutazione
- Il sotto-sistema dello sviluppo
- Il sotto-sistema della retribuzione



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?*

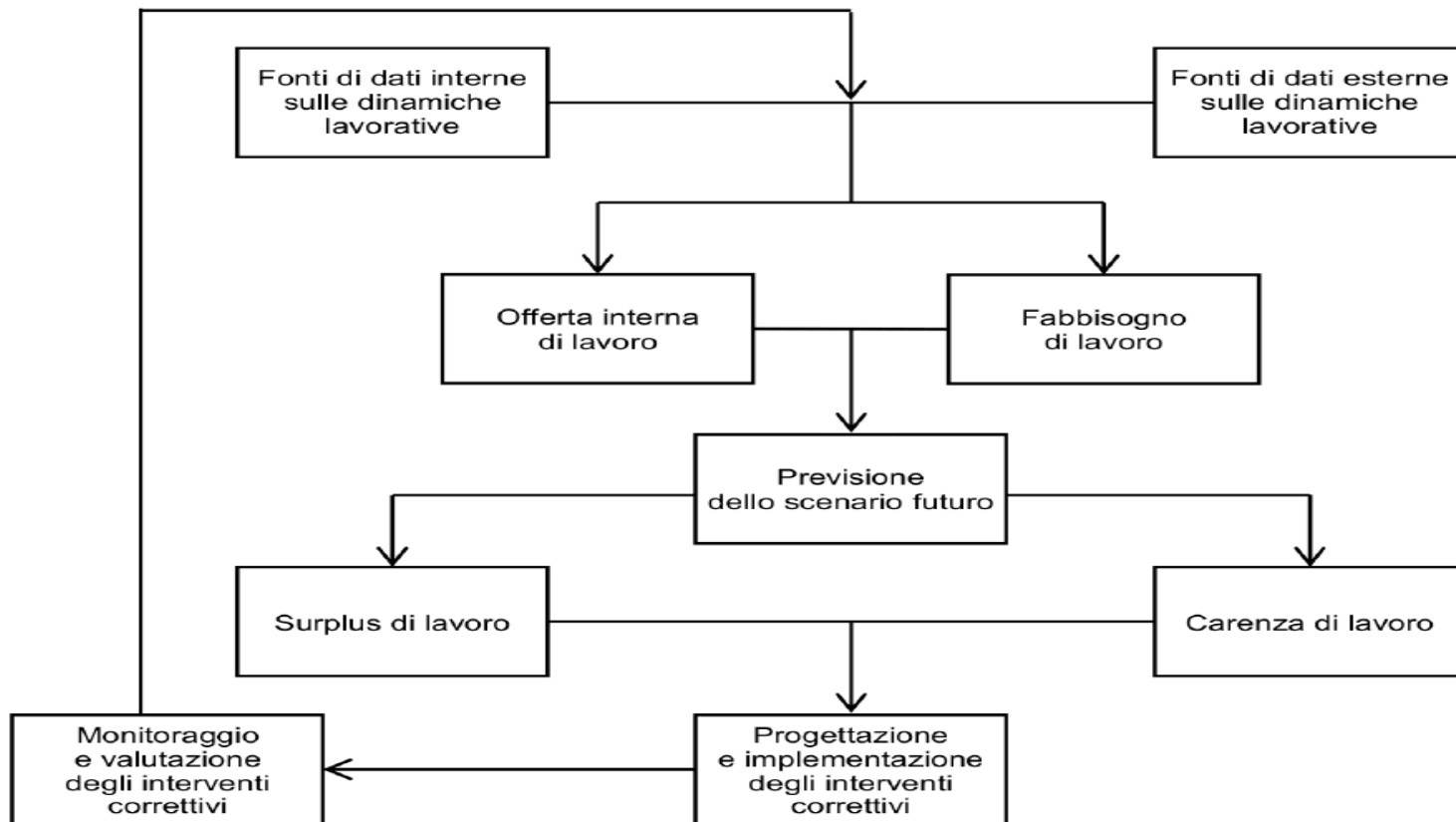
Analisi del potenziale

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



Una rappresentazione grafica della pianificazione del personale





La gestione della carenza di lavoro

Scenario	Intervento	Implicazioni
Carenza di lavoro	Assunzioni	Periodo di latenza elevato
Carenza di lavoro	Innovazione tecnologica	Periodo di latenza elevato e rischi di demotivazione
Carenza di lavoro	Trasferimento in entrata	Allineamento delle competenze del personale trasferito
Carenza di lavoro	Estensione dell'orario di lavoro	Rischi di sovraccarico lavorativo e stress lavoro-correlato
Carenza di lavoro	Outsourcing e personale interinale	Inserimento di personale con bassa identificazione organizzativa e potenzialmente propenso a comportamenti opportunistici

Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 297



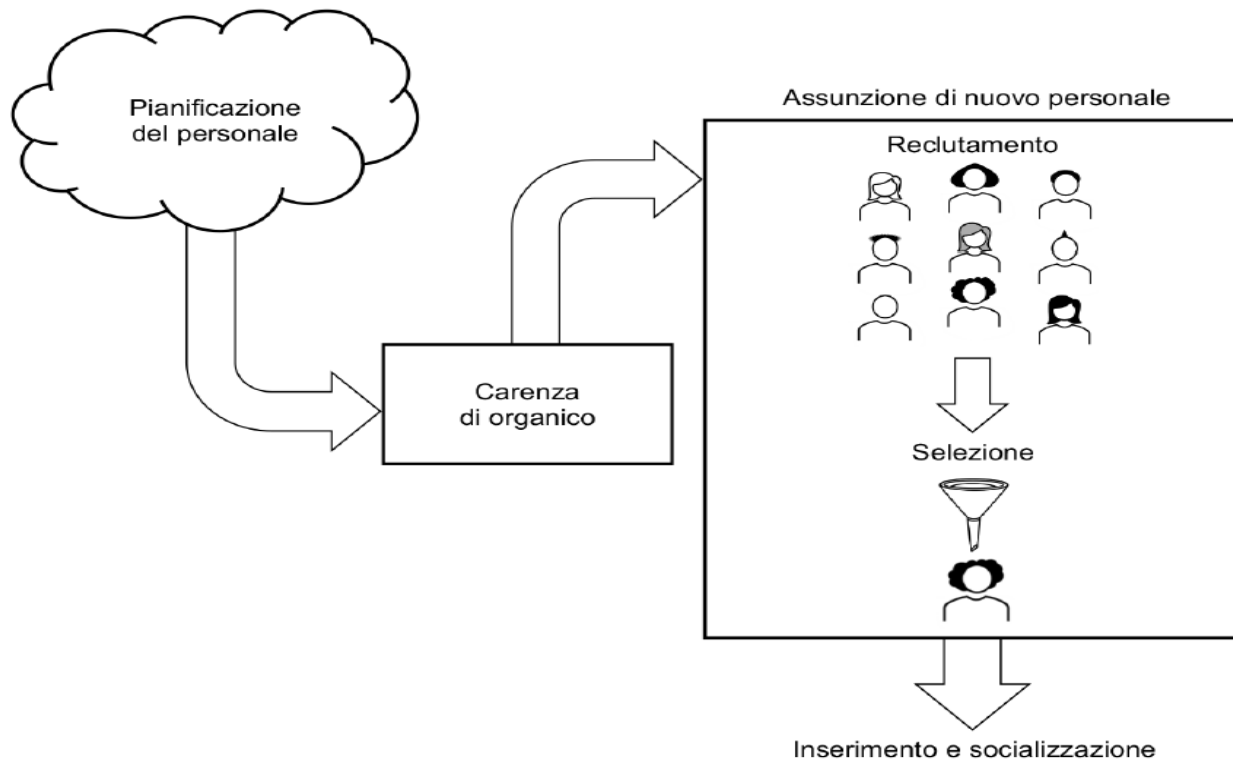
La gestione del surplus di lavoro

Scenario	Intervento	Implicazioni
Surplus di lavoro	Tagli al personale	Implicazioni negative dirette e indirette sulla motivazione del personale
Surplus di lavoro	Pensionamenti anticipati	Periodo di latenza relativamente elevato
Surplus di lavoro	Riduzione dei livelli retributivi	Impatto negativo sulla motivazione individuale e collettiva
Surplus di lavoro	Demansionamento	Percezione di iniquità organizzativa
Surplus di lavoro	Trasferimenti in uscita	Esigenza di formazione del personale in uscita
Surplus di lavoro	Condivisione del lavoro	Aumento della percezione di incertezza e insicurezza sul lavoro
Surplus di lavoro	Blocco del turnover	Periodo di latenza elevato

Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 297



Una rappresentazione a tutto tondo del reclutamento e della selezione

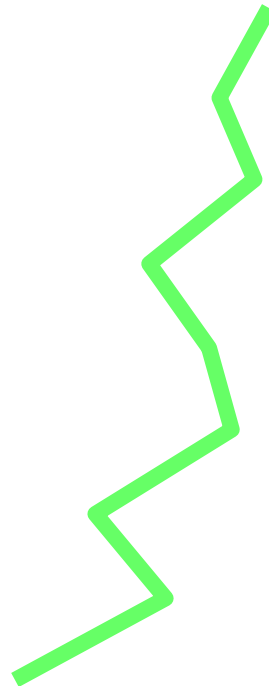




Reclutamento e selezione

- 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



Le tecniche di reclutamento

Modalità	Fonte informativa	Vantaggi	Svantaggi
Autocandidatura	Esterna	Impiego limitato di risorse e ampiezza della platea di potenziali candidati	Assenza di filtri per evitare candidature improprie
Referenze	Interna	Focalizzazione del processo di reclutamento e promozione di lealtà organizzativa	Rischio di nepotismo e di raccomandazione di personale non coerente alle esigenze aziendali
Agenzie di reclutamento	Esterna	Raffinamento del processo di reclutamento, reso possibile dall'attività di filtro realizzata dalle agenzie	Perdita di controllo sulle leve di reclutamento e rischi di dipendenza dalle competenze delle agenzie di reclutamento
Università e istituti di alta formazione	Esterna	Raccolta di candidature di personale ad alta qualificazione e con competenze coerenti alle esigenze organizzative	Riduzione dell'ampiezza del bacino di reclutamento, costretto entro i confini dei partecipanti ai percorsi di formazione degli istituti di alta formazione
Reclutamento elettronico	Interna	Ampia capacità di reclutamento, resa possibile dalla pervasività delle tecnologie dell'informazione e comunicazione	Maggiori oneri connessi all'analisi e al filtraggio delle candidature ricevute attraverso i canali di reclutamento elettronico

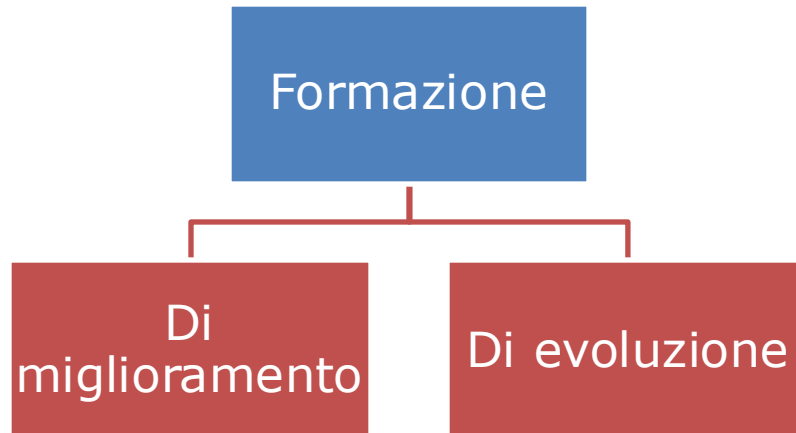


Le tecniche di selezione

Modalità	Tipologia	Vantaggi	Svantaggi
Intervista	Qualitativa	Analisi in profondità delle conoscenze, competenze e abilità individuali, con un focus sull'idea di sé dell'individuo	Elevato rischio di soggettività in fase sia di raccolta delle informazioni sia di elaborazione di queste ultime
Analisi di dati secondari	Qualitativa	Maggiore attendibilità e sistematizzazione delle informazioni sul profilo dell'individuo	Elevato rischio di soggettività nella valutazione delle competenze del candidato
Esami di abilità e resistenza fisica	Quantitativa	Focalizzazione su item specifici relativi alle caratteristiche fisiche e di resistenza del candidato, valutabili in maniera solida, attendibile e replicabile	Assenza di profondità nella valutazione del candidato e problemi di confronto tra candidati con valutazione analoga
Test cognitivi e di abilità	Quantitativa	Focalizzazione su item specifici relativi alle abilità cognitive e di elaborazione del candidato, valutabili in maniera solida, attendibile e replicabile	Assenza di profondità nella valutazione del candidato e problemi di confronto tra candidati con valutazione analoga
Test psicoattitudinali e inventari della personalità	Mista	Possibilità di analisi dei tratti della personalità e della propensione a comportamenti organizzativi positivi dei candidati	Rischio di distorsione tra i tratti rilevati in sede di valutazione e tratti reali del candidato
Simulazioni e giochi di ruolo	Mista	Valutazione specifica delle capacità di soluzione dei problemi e di lavoro individuale e in gruppo dei candidati, con simulazioni della realtà aziendale	Problemi di attendibilità, solidità e consistenza delle valutazioni assegnate ai candidati



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*

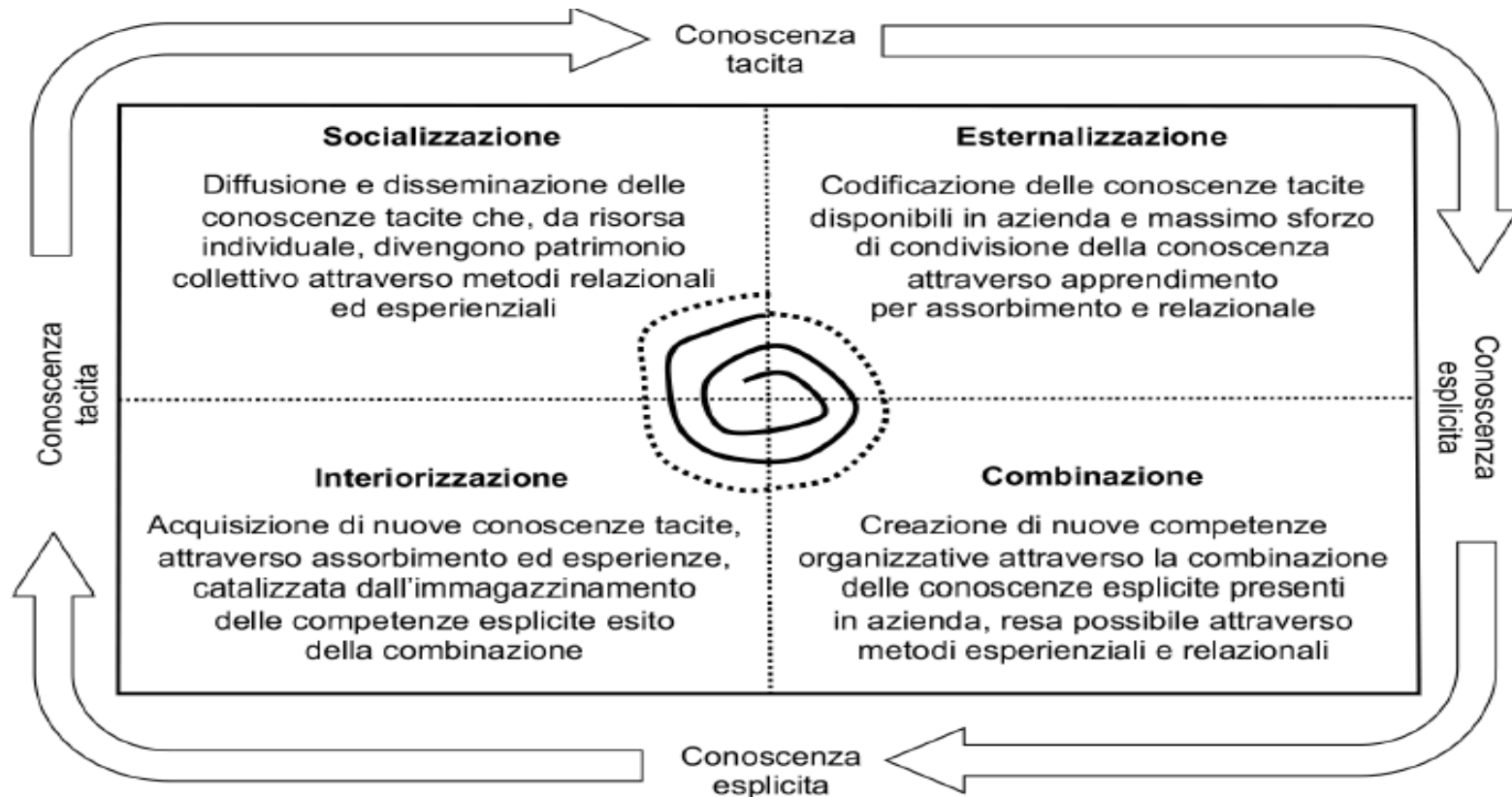


Le tipologie di formazione

Destinatari della formazione	Gruppo	Formazione relazionale Trasferimento di abilità fondamentali e di competenze interpersonali e relazionali, intese a facilitare il coordinamento organizzativo, a valorizzare le interdipendenze tra gli individui e a ridurre i conflitti organizzativi	Formazione collettiva Trasferimento di competenze interpersonali e di abilità sociali finalizzate a creare un clima di coesione e integrazione all'interno dell'azienda, incentivando i membri all'adozione di comportamenti di cittadinanza organizzativa
	Singolo individuo	Formazione di base Trasferimento di abilità fondamentali (<i>literacy</i> e <i>numeracy</i>), finalizzate a garantire al singolo individuo il possesso delle conoscenze e delle competenze di base per partecipare alle dinamiche organizzative	Formazione specialistica Trasferimento di abilità tecniche avanzate, tanto connesse allo svolgimento dei compiti attuali, quanto orientate allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze idonee ad alimentare il contributo della persona al vantaggio competitivo aziendale
		Incrementale/miglioramento	Radicale/sviluppo
Finalità dell'intervento formativo			



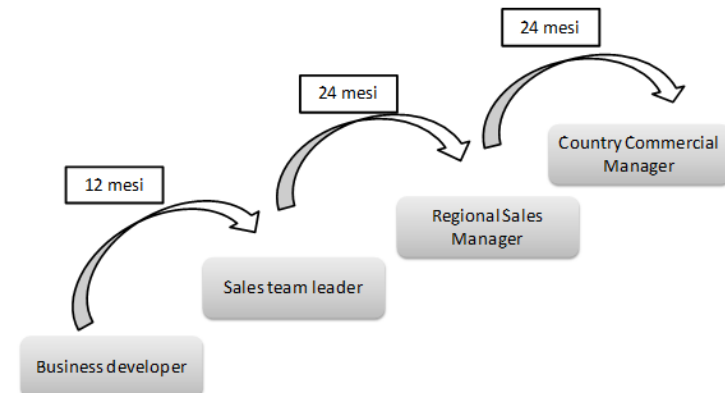
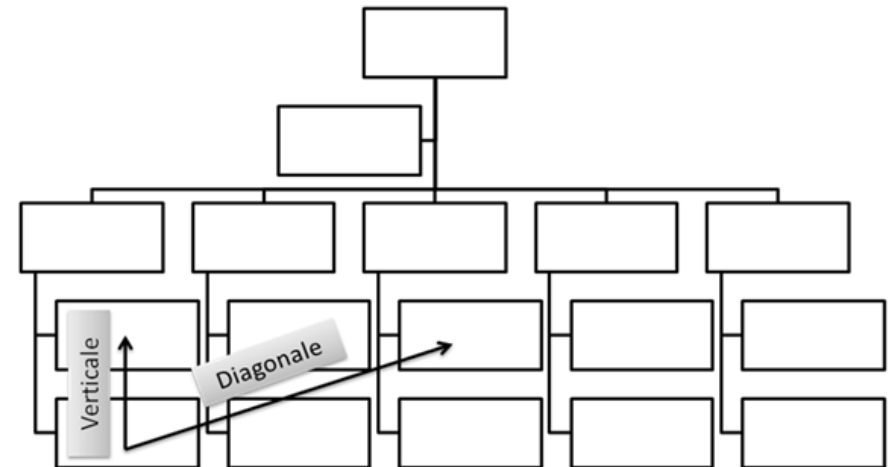
La spirale della conoscenza: il modello SECI





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?*)





Contenuti

Il sistema di gestione delle persone

- Introduzione ai sotto-sistemi di gestione del personale
- Il sotto-sistema della valutazione
- Il sotto-sistema dello sviluppo
- Il sotto-sistema della retribuzione



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'



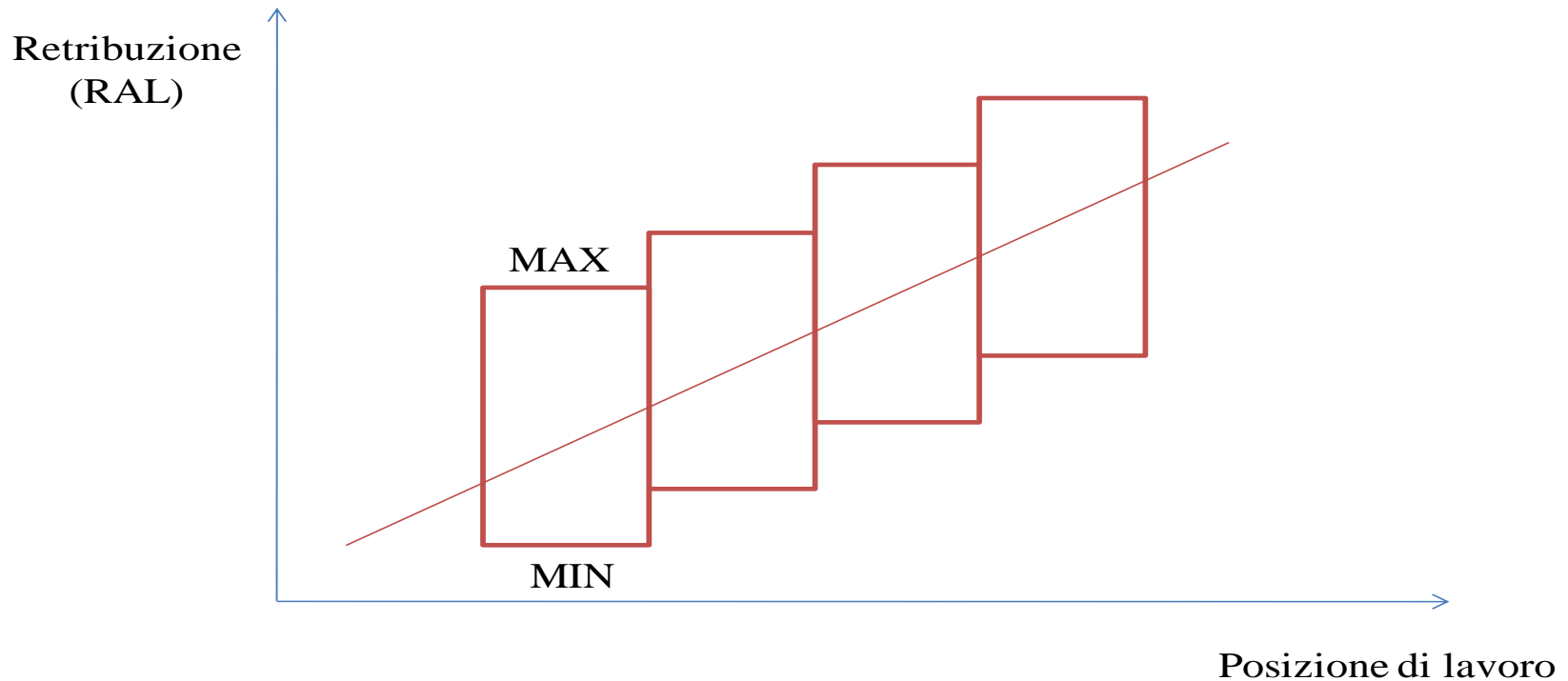


Sistema di
Valutazione

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)

