

DEV-HR

Programma di Identificazione, Gestione e Sviluppo del Capitale Umano

*"Gestire aziende non è complicato.
Le complicazioni sorgono quando le persone in azienda
non hanno accesso alle informazioni di cui hanno bisogno."*

Jack Welch, ex-CEO di General Electric

*"Il Management consiste essenzialmente nella gestione di
persone. Il suo scopo è quello di metterle in condizione di
lavorare assieme valorizzando i loro punti di forza e
marginalizzando le loro debolezze." Peter Drucker*, uno dei
fondatori del management come scienza aziendale

*"...nessuno può costruire una casa solo con i disegni, per quanto precisi
siano. Arriva il momento in cui si devono prendere chiodi e martello."*

Allen Wheelis, How People Change

MANAGING HUMAN CAPITAL

Il nostro programma integrato di **Identificazione, Gestione e Sviluppo del Capitale Umano** si articola in più fasi dirette a realizzare un percorso dall'analisi alle azioni di implementazione per creare un sistema efficace di gestione risorse umane. Fornisce all'azienda **Strumenti** concreti ed efficaci per instaurare leve operative e strategiche create su misura per ogni specifico contesto organizzativo. Le varie fasi possono essere implementate separatamente in funzione delle dinamiche organizzative già presenti in azienda.

Fase uno: Analisi del Contesto Aziendale

Prima di iniziare l'implementazione del nostro sistema viene sempre condotta un'accurata analisi del contesto aziendale al fine di identificare i reali bisogni dell'azienda per poi personalizzare ogni singola fase in relazione al contesto e ad eventuali attività di gestione risorse umane preesistenti.

Fase due: Mappatura dei Ruoli e Analisi/Sviluppo delle Competenze

La nostra **metodologia di classificazione dei ruoli organizzativi** valorizza appieno l'esperienza ed il sapere che è già presente in azienda, integrandolo ed arricchendolo con una classificazione di informazioni per ciascun ruolo, basata su tre categorie di identificazione: **Esperienze, Conoscenze ed Attitudini**. Le Esperienze si riferiscono alle tipiche esperienze professionali necessarie per ricoprire al meglio un determinato ruolo. Le Conoscenze si riferiscono a tutto il contesto di conoscenze scolastiche, accademiche, professionali, pratiche e di uso di strumenti necessari all'espletamento delle funzioni specifiche assegnate. Le Attitudini si riferiscono agli aspetti di leadership/interpersonali e di comunicazione ritenuti necessari alla figura professionale. Queste informazioni vengono raccolte (con il nostro supporto diretto o indiretto) tramite colloqui con tutte le figure responsabili di area o di comparto in modo da sviluppare una vera e propria mappatura sia dei ruoli organizzativi che delle specifiche competenze professionali e attitudinali necessarie nello specifico contesto attuale dell'azienda. Tali informazioni diventeranno i principali elementi della **job description** del ruolo e forniscono, poi, basi concrete per qualsiasi sviluppo metodico nell'ambito dell'organizzazione e della crescita aziendale. Tutte le informazioni raccolte in questa fase vengono gestite dal nostro strumento software **PIM** che ha le funzioni di base necessarie per una corretta gestione volta a creare un vero e proprio patrimonio di know-how organizzativo e gestionale. Questa metodologia operativa ed il supporto dello strumento software **PIM** consentono una pratica ed efficace classificazione di ciascun ruolo aziendale in termini di **competenze** richieste a cui rapportare **profili reali** individuali. Analizzando eventuali gap in

MANAGING HUMAN CAPITAL

termini di competenze, *PIM* consente di elaborare piani formativi individuali e percorsi di carriera personalizzati. Tutta questa fase crea le basi per un concreto sviluppo, operativo e strategico, del **Knowledge Management** aziendale, utile per valutare e confrontare l'importanza dei vari ruoli aziendali.

Fase tre: Analisi Retributiva

A partire dal patrimonio informativo, in termini di mappatura dei ruoli, sviluppato nel corso delle precedenti fasi, viene analizzata, se necessario, la **situazione retributiva** dell'azienda. Lo scopo è di trovare possibili soluzioni per risolvere eventuali problematiche emerse durante l'analisi, definire una corretta politica retributiva, gestire e monitorare costantemente la correttezza dell'applicazione della politica definita. L'analisi della situazione retributiva attuale riguarda due livelli e viene svolta con l'ausilio del nostro strumento software che genera una serie di report atti ad evidenziare eventuali situazioni critiche in cui il collaboratore si discosta sensibilmente da un valore medio atteso per il ruolo, parametrizzato in funzione dell'anzianità, del livello e delle mansioni:

- **livello esterno:** la retribuzione dei collaboratori viene paragonata con quella media relativa alla realtà locale e nazionale specifica del settore produttivo dell'azienda.
- **livello interno:** collegandosi allo storico delle buste paga verrà evidenziato lo storico retributivo dei vari collaboratori rispetto all'azienda.

Fase quattro: Implementazione Modello di Leadership Aziendale

Molte ricerche hanno messo in evidenza che creare un'organizzazione efficace, efficiente e capace di adattarsi alle dinamiche di mercato dipende in larga parte dall'istituzione di una **cultura organizzativa di leadership** basata su una chiara visione e condivisione di valori. Una cultura in cui chi ha ruoli di responsabilità si applica in modo costante al miglioramento della propria prestazione professionale e stimola i propri collaboratori a fare lo stesso contribuendo a creare una struttura organizzativa che riesce a raggiungere risultati aziendali e soddisfare le necessità di rispetto, considerazione e soddisfazione personale dei singoli individui. In una prima fase di **assessment organizzativo e professionale**, attraverso colloqui individuali con le figure che hanno un ruolo chiave in azienda, si identificano le opportunità di sviluppo, sia interne che esterne, sulle quali l'azienda deve far leva e le problematiche con le quali si deve confrontare. In una seconda fase andiamo a costruire, per tutte le figure chiave aziendali, una serie di **workshop formativi** basati su una struttura tematica di nostra elaborazione, volta a identificare le unicità del **modello di**

MANAGING HUMAN CAPITAL

leadership aziendale che fa leva su **visione, valori e comportamenti** necessari al successo aziendale. Si creano, inoltre, **action plan** volti a cogliere opportunità aziendali e risolvere problematiche organizzative. La metodologia formativa utilizzata contribuisce a favorire un concreto spirito di squadra fra le varie funzioni aziendali, identificando comportamenti volti ad assicurare nel tempo il rispetto di visione e valori elaborati. Il modello di leadership aziendale può anche essere utilizzato come base per implementare un sistema di incentivazione **Total Rewards** basato su fattori materiali ed immateriali.

Fase cinque: Programma di Valutazione della Prestazione Lavorativa

Allo scopo di assicurare una costante diffusione della Cultura Organizzativa di Leadership basata su Visione e Valori, proponiamo a questo punto l'introduzione di un sistematico e formale **Programma di Valutazione della Prestazione Lavorativa (PVPL)**, che viene personalizzato sulle specifiche esigenze organizzative identificate nelle precedenti fasi di analisi e si basa sugli aspetti di visione, valori e comportamenti elaborati all'interno del modello di leadership. Il programma è comprensivo di workshop formativi riguardanti l'applicazione pratica della metodologia e rivolti a tutti i livelli aziendali. La valutazione si concentra su comportamenti e risultati, non sul carattere o su aspetti strettamente personali; si fa attenzione a temi e problematiche, non a questioni soggettive; si tende ad uno sviluppo professionale costruttivo volto ad incrementare la motivazione; si ha sempre presente lo stimolo di crescita professionale (che non necessariamente significa in senso gerarchico) del collaboratore. La valutazione formale avviene ogni sei o dodici mesi e può essere collegata ad un sistema di **incentivazione economica e non economica** (Total Rewards). Anche in questa fase è fondamentale l'apporto dato dal nostro strumento software *PIM* per una più rapida ed organica attività di raccolta dati e successive analisi dei feedback ricevuti.

Per ulteriori informazioni e approfondimenti sulle nostre soluzioni:

www.professionelavoro.net
www.global-service.it
www.sapereperfare.it
www.knowledgeforaction.info

Soluzioni innovative per la gestione risorse umane
PIM: Software Suite per la gestione risorse umane
Rivista on-line. Recensioni, idee, pratiche: innovare in azienda
Edizione Statunitense di *SaperePerFare.it*

MANAGING HUMAN CAPITAL