

LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:

PROGETTO CONSULENZIALE

PER VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

E FAVORIRE LA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA



**I SISTEMI DI
GESTIONE
AZIENDALI
PREVEDONO,
QUALE
PREREQUISITO,
LA
VALORIZZAZIONE
E LO SVILUPPO
DELLE RISORSE
UMANE PER LA
COMPETITIVITA'
D'IMPRESA**

**IL NOSTRO PROGETTO OFFRE ALLE IMPRESE UN EFFICACE
STRUMENTO PER I PROCESSI DI:**

- VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE
- VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
- VALUTAZIONE DEL POTENZIALE
- VALUTAZIONE DEL CLIMA AZIENDALE

Gruppo 2G Management Consulting S.r.l.

L.go Re Umberto, 106 - 10128 TORINO

Tel. 011 505062 - Fax 011 504660

www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com

G2GMC-PC-01

05.01.2005 – Rev. 1

Pag. 1 di 8

1. INTRODUZIONE

In un contesto socio-economico caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e dal cambiamento in costante accelerazione diventa più che mai indispensabile una **struttura organizzativa dinamica e flessibile** che consenta alle aziende di adeguarsi all'estrema variabilità e complessità dell'ambiente circostante.

Uno degli obiettivi che si deve necessariamente prefiggere **un'impresa** per poter essere **competitiva** è dunque quello di **ottimizzare l'impiego delle risorse umane nei processi aziendali, promuovendo lo sviluppo delle competenze, il coinvolgimento e la valorizzazione delle risorse umane (capitale umano)**.

È noto infatti come l'efficienza e la competitività siano fortemente influenzate da quanto le persone che lavorano all'interno delle organizzazioni riescono ad esprimere le loro capacità ed il loro potenziale, in accordo con i valori e la cultura aziendale di riferimento.

Diventa quindi fondamentale per il successo di un'Azienda "prendersi cura" del proprio capitale umano.

Questo concetto, di primaria importanza nelle fasi di evoluzione e crescita aziendale, diventa più che mai valido e determinante in un momento "storico" di ridimensionamento come quello che stiamo attraversando, con conseguenti necessità di **riorganizzazione dei processi e ricollocazione delle risorse**, avendo cura di mantenere le figure chiave nei punti strategici e di **fidelizzare il capitale umano attraverso una politica di comunicazione e coinvolgimento**.

Il **Gruppo 2G Management Consulting** si propone come **partner delle Imprese** durante il percorso di implementazione del loro Sistema di Gestione, per indirizzarli e accompagnarli, fornendo loro il supporto metodologico adeguato e la garanzia di raggiungere gli obiettivi in modo efficace ed efficiente.

Avvalendosi del contributo di professionisti del settore (psicologa del lavoro e consulenti di processo), fornisce alle Aziende quelle competenze specialistiche che, se fossero inquadrate in una struttura permanente, ne determinerebbero un appesantimento, una rigidità e costi eccessivi.

Inoltre ha messo a punto un modello di intervento sul capitale umano dell'Impresa che si caratterizza per alcune eccellenze e per il raggiungimento di obiettivi prefissati.

- 1.1 **PUNTI DI ECCELLENZA DEL MODELLO** di sviluppo delle risorse umane proposto dal Gruppo 2G Management Consulting sono caratterizzati dal concetto di Sistema.

Infatti la **valorizzazione del capitale umano** è condotta attraverso la realizzazione di un **sistema integrato** che unisce strumenti di analisi e valutazione di ruoli, competenze, prestazioni, bisogni formativi, potenziale e clima aziendale e che costituisce il fulcro della gestione delle persone nei processi del business.

Uno strumento di intervento flessibile e personalizzato, con la possibilità di **scegliere** in base a dimensioni, complessità aziendale e bisogni specifici **il grado di profondità di diagnosi e quali strumenti/metodologie utilizzare**.

Sebbene si tratti di un percorso integrato, **ogni attività è di per sé uno strumento di lavoro completo e finalizzato**. È quindi possibile, in base alle esigenze di ciascuna Azienda, decidere di avvalersi di uno o più dei servizi proposti.

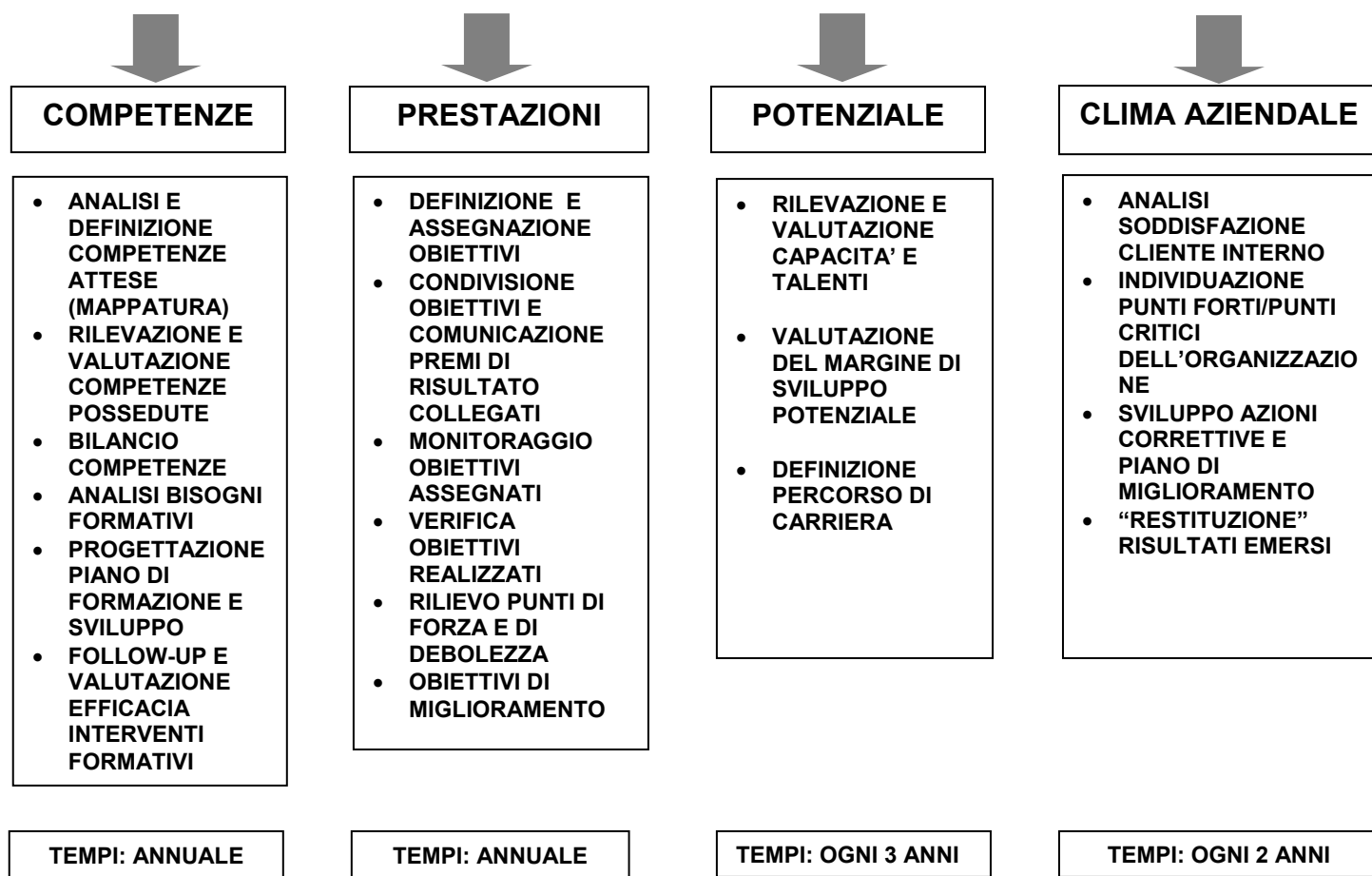
L'applicazione del Sistema prevede anche un **supporto informatizzato**, qualora fosse richiesto, per migliorare la sua gestione nel tempo.

Il sistema è integrato in quanto recepisce i **requisiti dei Sistemi di Gestione per la Qualità (ISO 9001:2000), Sicurezza (D.Lgs 626/94 s.m.i.) e Ambiente (ISO 14001: 1996), nonché altri requisiti cogenti e non specifici dell'Azienda in esame**.

- 1.2 **GLI OBIETTIVI DEL MODELLO** sullo sviluppo delle risorse umane proposto dal Gruppo 2G sono:

- ⇒ **Miglioramento dei risultati aziendali**
- Attribuzione dei ruoli e delle mansioni in modo da ottimizzare le competenze/capacità disponibili;
 - Definizione e monitoraggio di piani formativi e di sviluppo;
 - Individuazione e rilevazione dei talenti/alti potenziali;
 - Valutazione delle prestazioni con sistemi incentivanti collegati alla variabile dei risultati individuali/aziendali (integrazione degli strumenti con il sistema retributivo).
- ⇒ **Miglioramento del clima dell'impresa**
- Azioni di comunicazione e coinvolgimento delle risorse umane nei processi aziendali;
 - Azioni di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane;
 - Azioni di retention per la fidelizzazione del personale.

**SVILUPPO DELLE
RISORSE UMANE:
UN SISTEMA INTEGRATO**



STESURA RELAZIONE SU "SVILUPPO RISORSE UMANE"

2. I PROCESSI DEL SISTEMA INTEGRATO “SVILUPPO RISORSE UMANE”

2.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

OBIETTIVI: Individuare le competenze/capacità distintive di un’Azienda al fine di acquisirle e svilupparle.

Si parte dall’**individuazione delle competenze “core”**, ovvero le competenze che contribuiscono in maniera determinante alla realizzazione degli obiettivi strategici prioritari dell’impresa.

Segue la **mappatura dei ruoli presenti in azienda e delle competenze/capacità specifiche richieste**, relative a ciascun ruolo.

Uno dei principali strumenti utilizzati in questa fase è quello dell’**intervista di ruolo**. Possono inoltre venire adoperate **check-list di mansioni e librerie di competenze/capacità**.

Parallelamente si avvia un’**analisi delle competenze possedute** dalle risorse umane interne dell’azienda.

Gli strumenti utilizzati in tal caso sono svariati e si possono suddividere in due gruppi:

- interviste con i manager delle diverse aree organizzative e attività di **formazione** di questi ultimi **sulle principali tecniche di osservazione** e sui **supporti metodologici** affinché possano svolgere una valutazione il più possibile oggettiva e consapevole;
- uso di strumenti diagnostici quali **colloqui individuali, test attitudinali, Assessment di gruppo, questionari di personalità...** da parte di consulenti esperti del settore.

La valutazione delle discrepanze tra le competenze richieste dal ruolo e quelle possedute dalla persona permette di **individuare i bisogni formativi**, con la conseguente **progettazione/erogazione di corsi di formazione specifici** e la valutazione della loro efficacia tramite **questionari e test** sottoposti a **docenti/utenti** e azioni di **follow-up**.

Un momento molto importante di questo processo è quello della **comunicazione della valutazione delle competenze al valutato**, momento in cui si concorda il piano di sviluppo delle competenze, attraverso percorsi formativi e/o mutamenti di ruolo.

Una specifica **formazione** prepara i diretti responsabili/referenti aziendali a comunicare l'esito della valutazione ai singoli (punti di forza, aree di miglioramento, potenziale di sviluppo..), attraverso la **simulazione di casi** forniti e predisposti dal consulente esperto.

La valutazione della risorsa professionale collega la professionalità acquisita alla retribuzione fissa (politica retributiva).

2.2 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Obiettivi: Gestire le risorse umane, rinforzando la tensione al raggiungimento degli obiettivi attraverso un sistema di premi ed incentivi correlati ai risultati raggiunti.

Si parte dalla **definizione/assegnazione degli obiettivi**: vengono fissati i traguardi da raggiungere per i singoli individui, misurabili e condivisi tra responsabili e collaboratori. Viene quindi definito un **sistema di premio variabile allegato alla loro realizzazione**.

Gli obiettivi assegnati verranno monitorati attraverso momenti di incontro formalizzati e, al termine del periodo stabilito (generalmente 6 mesi – un anno), verrà misurato il cambiamento ottenuto in termini di **miglioramento delle prestazioni di lavoro**.

La **valutazione** viene eseguita dal **responsabile diretto/process owner**.

È prevista un'opportuna formazione, nonché l'ausilio di supporti metodologici quali **questionari e griglie di analisi delle prestazioni**.

Durante la comunicazione dei risultati raggiunti al diretto interessato, verranno resi ufficiali i **premi di risultato** (la valutazione dei risultati di lavoro collega il raggiungimento dei risultati ad una percentuale variabile della retribuzione) ed individuati gli eventuali margini di miglioramento, in particolare rispetto alle prestazioni che hanno richiesto l'utilizzo di competenze specifiche.

Si tratta degli obiettivi assegnati per l'anno successivo.

2.3 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Obiettivi: Individuare le potenzialità di sviluppo delle risorse umane, focalizzandosi sulle possibilità di progressione professionale e di carriera dei singoli (*quali* persone potrebbero fare *che cosa* di più complesso e/o di diverso rispetto all'attuale).

In una prima fase vengono valutate le capacità ed i talenti congruenti con le strategie aziendali attese nei giovani più dotati e nelle persone che occupano ruoli di responsabilità.

L'intento è **valutare le possibilità future** del collaboratore, immaginandolo proiettato su posizioni "più impegnative" e considerandone le possibilità di successo.

La **valutazione del potenziale** viene effettuata "in prima battuta" dal responsabile diretto e dai responsabili dei processi coinvolti nella sequenza clienti/fornitori interni (processi a monte e a valle), attraverso **griglie di osservazione/misurazione delle capacità e dei talenti** congruenti con le strategie aziendali attese.

Questa prima fase di valutazione **deve essere però necessariamente integrata da una valutazione eseguita da un comitato di valutatori esperti di risorse umane** attraverso gli strumenti dell'**Assessment** mirato all'identificazione di talenti/alti potenziali, **colloqui di valutazione del potenziale, colloqui di orientamento e di pianificazione della carriera.....**

La valutazione del potenziale costituisce il riferimento per le azioni di sviluppo da effettuare mediante l'individuazione di opportunità di crescita professionale.

Una volta individuati i profili di potenziale, si procede offrendo loro una **formazione** specifica su quelle **capacità del comportamento organizzativo** indispensabili per poter ricoprire con successo ruoli di responsabilità e rilievo (**leadership, comunicazione efficace, creatività, gestione della trattativa....**)

2.4 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL CLIMA AZIENDALE

Obiettivi: Ottenere una misurazione del grado di soddisfazione del cliente interno, in modo da sondare la percezione ed i vissuti prevalenti, al fine di individuare i punti forti ed i punti critici dell'organizzazione.

Si parte da un primo momento di **analisi dello "stato di fatto"** attraverso incontri con il comitato direttivo ed interviste pilota.

Si prosegue quindi con l'individuazione delle aree da indagare e la scelta della struttura metodologica da utilizzare nella **creazione/distribuzione del questionario** (anonimo o nominativo, domande chiuse o aperte, rivolto a tutti i dipendenti o a specifiche fasce, sottoposto ad un campione o a tutta la "popolazione" di riferimento...)

Segue l'**analisi e l'elaborazione dei risultati**, con l'individuazione degli elementi critici dell'impresa e dei suoi punti di forza, la proposta di azioni correttive e lo **sviluppo di un piano di miglioramento.**

Un momento molto importante è quello della **trasmissione dei dati** raccolti nonché del piano di miglioramento prospettato **alle persone coinvolte** in modo da rafforzare, attraverso una comunicazione trasparente, il **senso di appartenenza all'azienda**, alla sua cultura e ai suoi valori.

Anche se il questionario è lo strumento più efficace per fare un'analisi del clima aziendale, è possibile servirsi anche di altri supporti metodologici quali **interviste strutturate** e **discussioni di gruppo**, secondo le esigenze e le caratteristiche specifiche di ciascuna impresa.

3. CONCLUSIONI

I **VANTAGGI** del progetto consulenziale sul “**SISTEMA INTEGRATO DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**” sono fondamentalmente i seguenti:

- Scelta opzionale degli strumenti di valutazione in relazione alle esigenze specifiche (**scelta modulare o progressiva**) poiché **ogni strumento è completo e finalizzato pur essendo integrato**.
- **Definizione del grado di profondità di diagnosi** congruente alle specifiche esigenze.
- Nel caso di scelta del modello integrato, **stesura di una relazione sullo “SVILUPPO RISORSE UMANE”**, quale risultato finale e trasversale di un'analisi nei diversi settori sopra citati, che consente di avere una visione d'insieme “orientata al futuro”.
- Offerta di uno strumento fondamentale per **elevare l'efficacia e l'efficienza delle aziende** poiché, attraverso l'analisi dei ruoli e delle competenze e la conseguente definizione di obiettivi e di sistemi incentivanti, si determina un miglioramento del clima aziendale ed un'**ottimizzazione della collocazione e dell'impiego delle risorse**.