

SISTEMA INTEGRATO PER LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO AZIENDALE

Disegno della struttura organizzativa e delle job

REQUISITI

(competenze richieste)

A sostegno della competenza distintiva d'impresa

Competenze professionali necessarie:

Conoscenze
Capacità

Competenze professionali possedute:

Conoscenze
Capacità

- Gap analysis
- Rotazioni e carriere
- Requisiti per la selezione

→ Piani e azioni di miglioramento individuale e collegiale

VALORE DELLE RISORSE UMANE

(aspetto patrimoniale)

FINALITÀ

(risultati attesi)

Contributo all'ottimizzazione del business

Definizione delle attività e dei processi

↓
Fissazione degli obiettivi e valutazione dei risultati e delle prestazioni

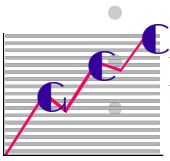
- People satisfaction
- Clima organizzativo

↓
Marketing interno
Comunicazione aziendale
Benefiys vari

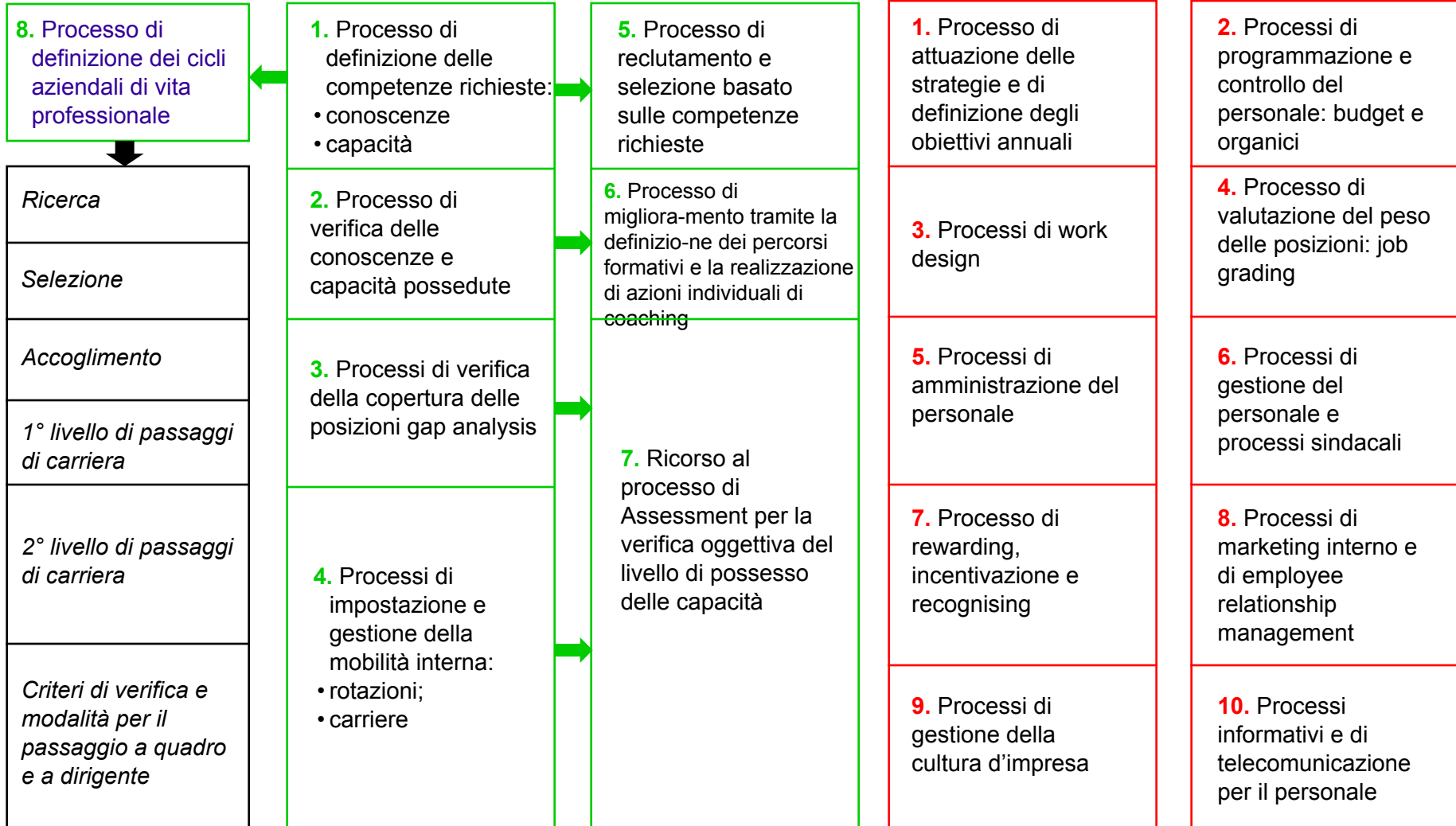
- Gestione retributiva
- Gestione degli incentivi
- Gestione della people satisfaction

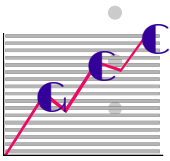
RENDIMENTO DELLE RISORSE UMANE

(aspetto reddituale)



PROCESSI DI OTTIMIZZAZIONE DEL VALORE E DEL RENDIMENTO DEL CAPITALE UMANO D'IMPRESA CHE I CAPI DEVONO SEGUIRE



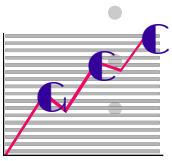


I SISTEMI CHE DEVONO ESSERE PRESIDATI PER CONSENTIRE AI CAPI UN'EFFICACE GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

- | | |
|--|---|
| A = Competenze
B = Selezione e formazione
C = Organizzazione
D = Amministrazione del personale
E = Ottimizzazione del personale | F = Sindacale
G = I.T. del personale
H = Valutazione
I = Marketing interno |
|--|---|

A. Sistemi di definizione delle competenze professionali necessarie (conoscenze e capacità)	B. Sistemi di reclutamento
A. Sistemi di verifica del possesso delle competenze professionali (conoscenze e capacità)	B. Sistemi di selezione
A. Sistemi di valutazione oggettiva delle capacità: Assessment Method	B. Sistemi di accoglimento
A. Sistemi di gap analysis delle competenze professionali	B. Sistemi di addestramento e formazione
A. Sistemi di definizione della mobilità, delle carriere e dei rimpiazzi	B. Sistemi di automiglioramento e coaching e individuale

C. Sistemi di definizione del disegno della struttura organizzativa e di costruzione e ottimizzazione dei processi aziendali	H. Sistemi di valutazione delle posizioni: job grading
C. Sistemi di definizione degli organici	H. Sistemi di definizione di obiettivi triennali ed annuali e di misurazione dei risultati
C. Sistemi di definizione delle finalità e di descrizione delle posizioni	H. Sistemi di valutazione delle prestazioni
D. Sistemi di amministrazione del personale	H. Sistemi di politica retributiva: compensation e sistemi di incentivazione
E. Sistemi di gestione del personale: Programmazione, controllo e budget del personale; Controllo dei costi del personale Sistemi di gestione della mobilità e degli esuberanti	H. Sistemi di benefits aziendali individuali e collettivi
F. Sistemi di gestione delle relazioni sindacali	I. Sistemi di rilevazione e gestione del clima aziendale
G. Sistemi informativi e di telecomunicazioni per il personale	I. Sistemi di comunicazione aziendale e di marketing interno
G. Sistemi informativi e di telecomunicazioni per il personale	I. Sistemi di valorizzazione della cultura d'impresa

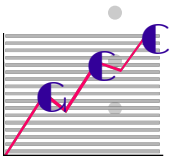


Dal Capitale Umano ai risultati

Una volta verificato il possesso delle necessarie conoscenze e capacità, possiamo dire che la risorsa umana possiede il *capitale necessario al raggiungimento dei risultati previsti*.

Occorre a questo punto ricorrere alla leva della **motivazione**

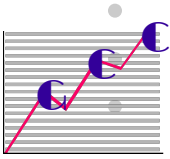
che consente concretamente il raggiungimento dei risultati.



Comportamento e Motivazione

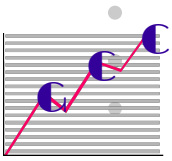
Ogni comportamento umano è motivato, determinato da una spinta all'azione per il raggiungimento di un fine.

La motivazione consiste nella prefigurazione della soddisfazione che spinge verso una determinata azione.



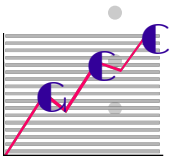
Scala dei bisogni (MASLOW)





Le caratteristiche del modello di MASLOW

- **Stabilisce un ordine di priorità tra i diversi bisogni.**
- **Evidenzia il fatto che un bisogno regolarmente soddisfatto cessa di essere motivante.**
- **Chiarisce che i bisogni di ordine superiore sono motivanti soltanto se sono soddisfatti quelli di ordine inferiore.**



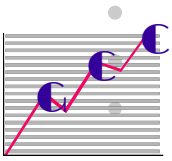
I Fattori igienici e motivanti (HERZBERG)

IGIENICI

- **Situazione consolidata**
- **Rapporti con i capi**
- **Relazioni interpersonali**
- **Livello retributivo**
- **Condizioni di lavoro**

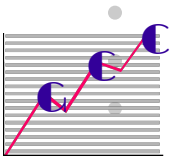
MOTIVANTI

- **Conseguimento risultati**
- **Riconoscimento**
- **Lavoro interessante**
- **Responsabilità**
- **Sviluppo / avanzamento**



Le caratteristiche del modello di HERZBERG

- Fattori igienici o di manutenzione (estrinseci alla posizione) possono generare insoddisfazione, ma non soddisfazione: si avvertono solo se mancano.
- Fattori motivanti o di sviluppo (intrinseci alla posizione) possono generare soddisfazione se sono presenti.



Le leve per stimolare i fattori igienici e motivanti

Il sistema
motivazionale si
ripartisce in due aree
distinte

**FATTORI
IGIENICI**

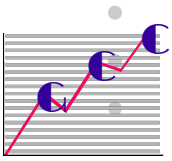


Area dei
sistemi
retributivi e di
incentivazione

**FATTORI
MOTIVANTI**

Area dello
sviluppo
professionale

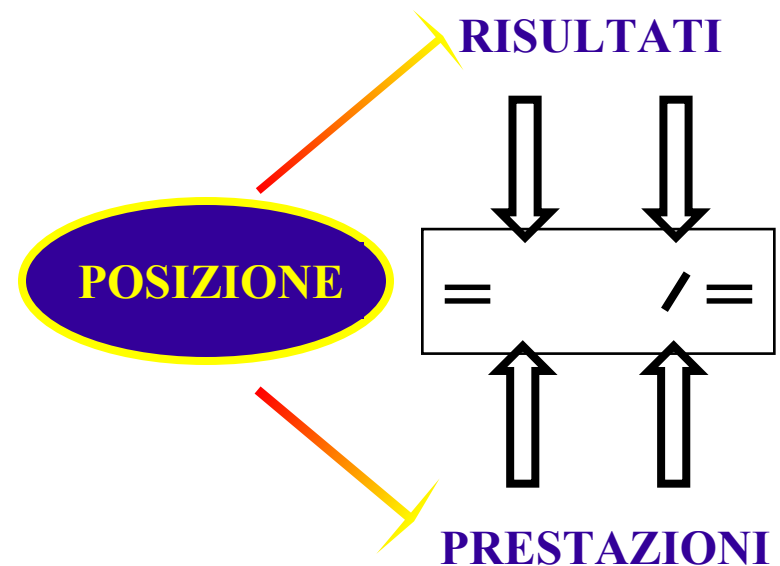
Area del
Marketing
interno

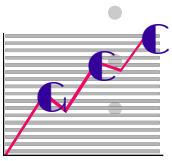


Area dei sistemi retributivi e di incentivazione



“Sinallagma” contrattuale:
adempimento contrattuale.
La valutazione delle prestazioni
non necessariamente deve dare
origine ad una risposta
retributiva...





Stipendio

Contratto a prestazioni corrispettive
(retribuzione ↔ prestazione)

Inquadramento o Job Grading

Equità interna

Ricerche di mercato

Premio

Una tantum discrezionali

Premi di produzione /partecipazione
(correlazione all'inquadramento)

Obiettivi di unità organizzativa

**Incentivo
(premio/obiettivi)**

Su obiettivi individuali

Per extra budget

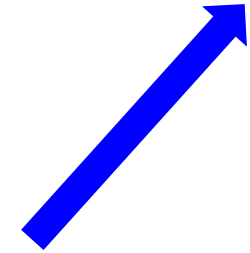
Gare (incentive)

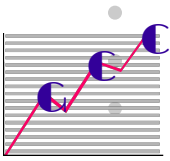
Benefit

Per lo svolgimento ottimale dell'attività (auto,
cellulare, ecc.)

Per la sicurezza e la qualità della vita
(assicurazioni, check-up, fitness ecc.)

**Area dei sistemi
retributivi e di
incentivazione**

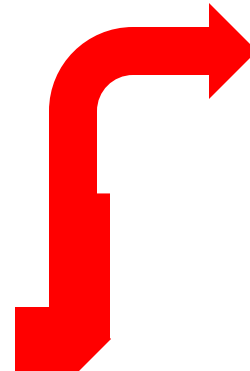




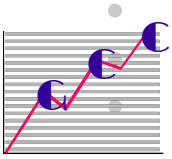
Finalità della valutazione delle prestazioni e del conseguimento degli obiettivi



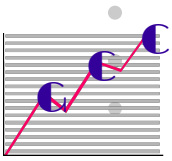
Una valutazione delle prestazioni efficace deve basarsi sui seguenti fattori chiave



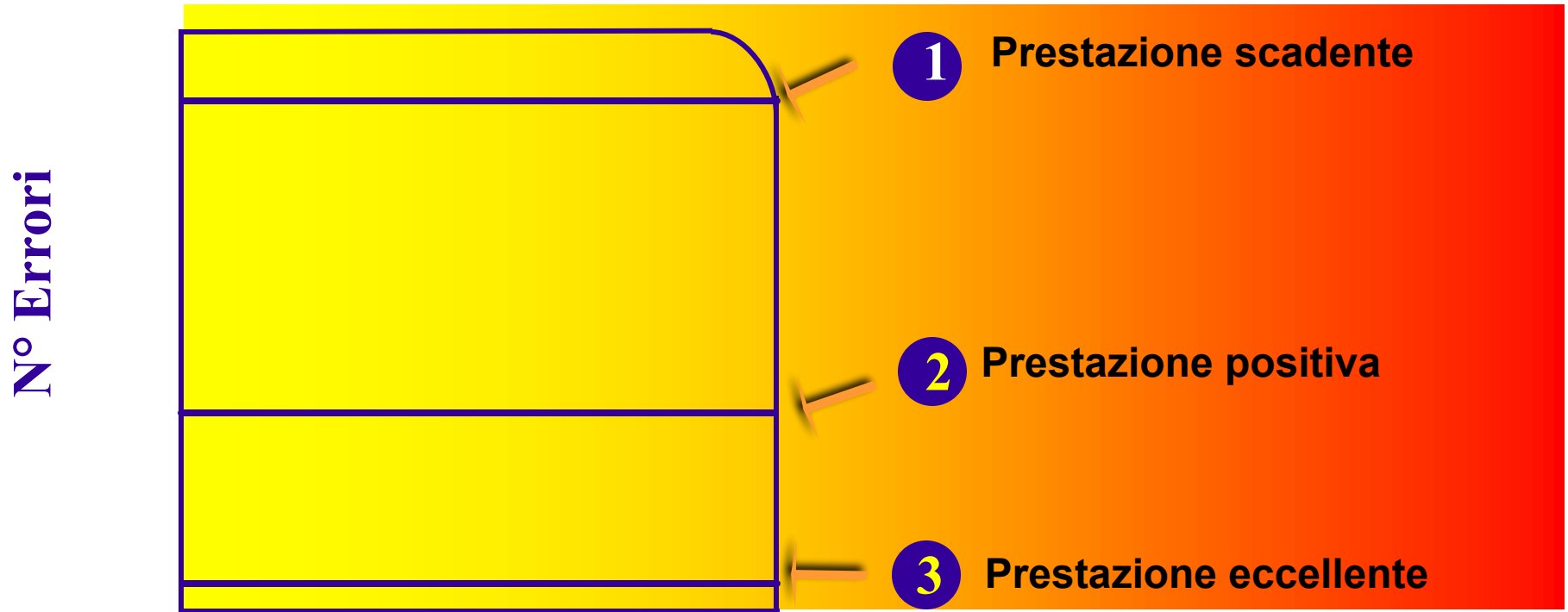
- **Consentire una diagnosi della prestazione fornita in relazione alle attese, basata su fatti, circostanze e dati.**
- **Individuare le leve di miglioramento in termini di requisiti (conoscenze e capacità) e in termini di azioni.**
- **Definire le modalità di raggiungimento ottimale delle attese future.**



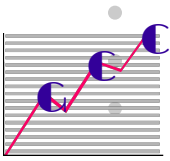
La valutazione della prestazione dovrebbe dare a ogni collaboratore la consapevolezza di quanto sia importante il contributo che ci si aspetta da lui



Prestazione ed errori

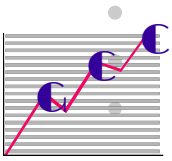


Risultati della prestazione



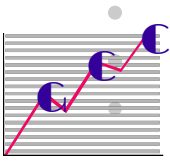
SINTESI DELLE AZIONI DI VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

	Facili da sostituire	Difficili da sostituire
Alto valore aggiunto apportato	<p>3. far crescere nel quadrante 4. far crescere all'interno del quadrante 3. Incrementare il presidio di affidabilità e utilità per la clientela per posizioni e persone che possono assumere un valore superiore.</p>	<p>4. Offrire occasioni sistematiche di crescita professionale Offrire occasioni di sviluppo e carriera. Snidare arroccamenti su competenze individuali in grado di consentire ricatti.</p>
Basso valore aggiunto apportato	<p>1. Far crescere nei quadranti 2: e 3.</p>	<p>2. far crescere nel quadrante 4. far crescere all'interno del quadrante 2. Incrementare il collegamento tra contributo di servizio interno e finalità del business.</p>

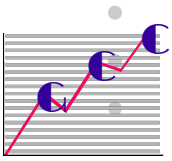


Le leve di retribuzione e incentivazione intangibile in rapporto alla popolazione aziendale

	Facili da sostituire	Difficili da sostituire
Alto valore aggiunto apportato	<p>3.</p> <p>RETRIBUZIONE ADEGUATA INCENTIVAZIONE SUI RISULTATI</p>	<p>4.</p> <p><u>RETRIBUZIONE OTTIMALE</u> <u>INCENTIVI SULLA REDDITIVITA'</u> <u>STOCK OPTION</u></p>
Basso valore aggiunto apportato	<p>1.</p> <p>RETRIBUZIONE CONTRATTUALE PREMI DI PRODUTTIVITA'</p>	<p>2.</p> <p>RETRIBUZIONE PROFESSIONALE PREMI SU PROGETTI</p>



*IL MODO PIU' EFFICACE PER
INCREMENTARE I RISULTATI
INDIVIDUALI E,
CONSEGUENTEMENTE, QUELLI
AZIENDALI E' QUELLO DI
SVILUPPARE Conoscenze E Capacità*



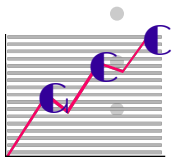
LA SINTESI

**PRESTAZIONE E RISULTATI
RAGGIUNTI**



**GRADO DI COPERTURA DELLE COMPETENZE
PROFESSIONALI**

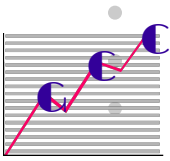
CONOSCENZE + CAPACITA'



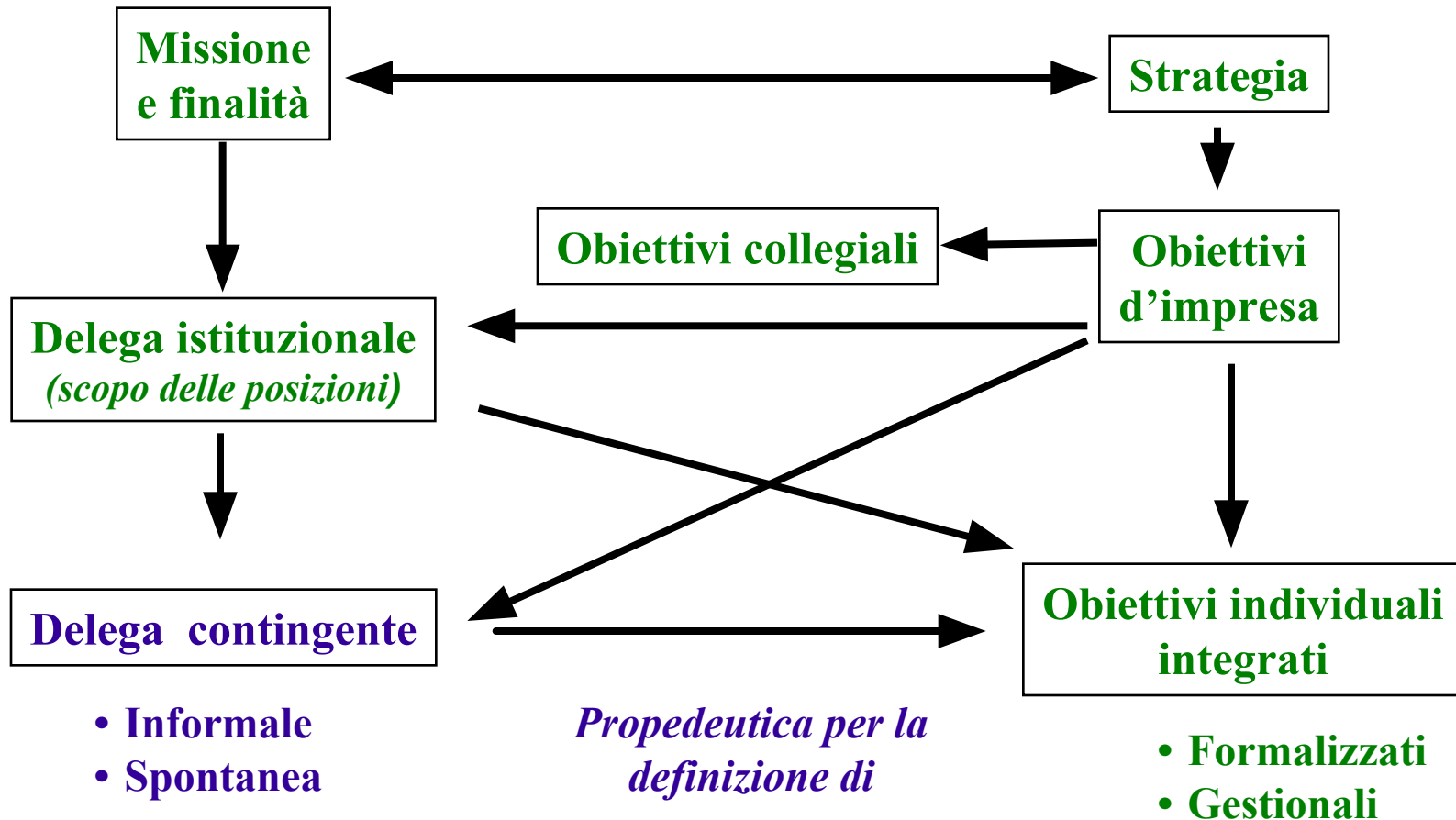
Schema sintetico per la gestione del Capitale Umano

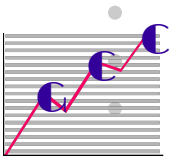
Analisi e valutazione del rendimento e del valore delle Risorse Umane

PRESTAZIONI/RISULTATI	COMPETENZE	SITUAZIONE	COSA FARE
OK	OK	SITUAZIONE OK	MANUTENZIONE DELLE COMPETENZE CHIAVE
OK	?	COME MAI? COME RIESCE MALGRADO LA NON ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE?	STA LAVORANDO "FUORI GIRI" NECESSARIO INTERVENTO MIRATO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE CHIAVE
?	OK	COME MAI? CI SONO RAGIONI PERSONALI O DI RAPPORTI ORGANIZZATIVI?	ALTRIMENTI MESSAGGIO FORTE SUL FUTURO
?	?	COME MAI? INVESTIMENTO O ERRORE	SE INVESTIMENTO ALLORA ATTESA, SE ERRORE VALUTARE ALTERNATIVE DI IMPIEGO



Il collegamento tra obiettivi d'impresa e obiettivi individuali





**Strategia
d'impresa**

**Logiche
organizzative**

**Sistema di pianificazione e
controllo**

**Obiettivi
economici e
finanziari**

Budget

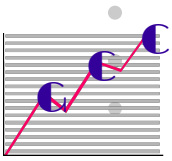
Stile di Direzione

- **Cultura
organizzativa**
- **Requisiti
organizzativi**
- **Modalità di
gestione delle
risorse**
- **Natura degli
obiettivi**

**Sistema di fissazione
obiettivi e verifica dei
risultati**

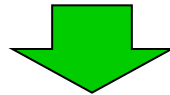
**Obiettivi individuali
e collegiali
(discrezionalità)**

**Azioni di mettere in
atto
(prescrittività)**

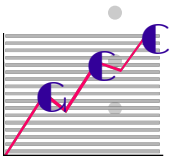


Area dell'ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro si caratterizza per fattori tangibili e intangibili

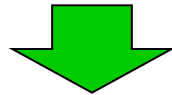


- **Sicurezza**
- **Natura del lavoro**
- **Stile di leadership**
- **Ergonomia e cura del benessere: people satisfaction**
- **Clima organizzativo**

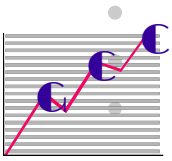


Area dello sviluppo professionale

Lo sviluppo professionale consente di influenzare i fattori motivanti di carattere personale

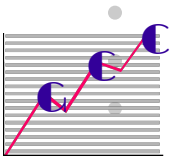


- **Miglioramento delle conoscenze**
- **Miglioramento delle capacità**
- **Miglioramento del presidio delle competenze individuali e ottimizzazione del ruolo ricoperto**
- **Job enrichment e job enlargement**
- **Mobilità professionale**
- **Carriera**



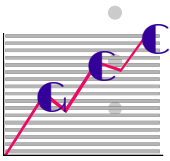
La leva del Marketing interno

Il marketing interno consente di influenzare i fattori motivanti di carattere collettivo

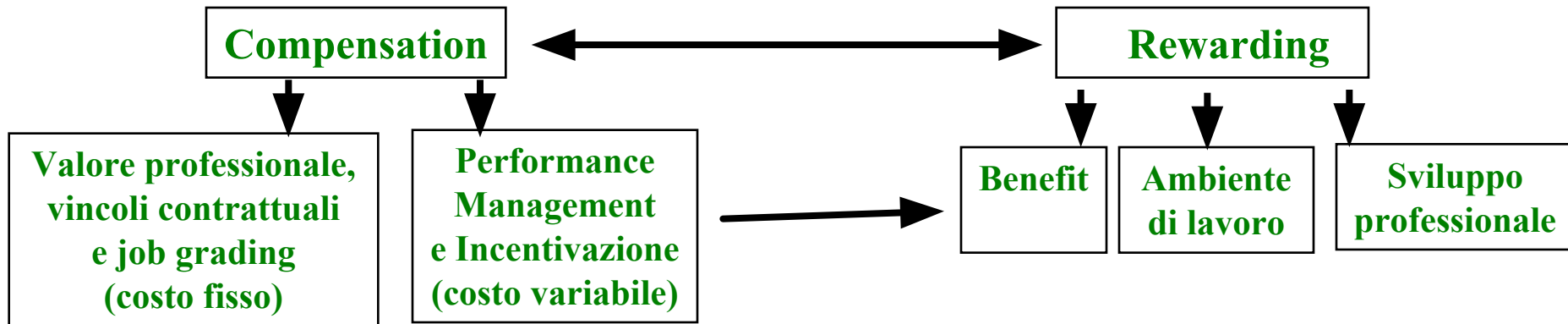


Gli *strumenti* e le azioni del marketing interno

- *Segmentare la popolazione aziendale in modo originale;*
- *svolgere indagini mirate sul clima aziendale (leva di motivazione collegiale);*
- *raccogliere, definire e divulgare le principali tipologie di servizio interno;*
- *sviluppare azioni di sensibilizzazione alla qualità esterna ed interna;*
- *divulgare la Mission e la Vision aziendale in modo semplice ed emblematico;*
- **Utilizzare il “modello delle utenze interne”.**



Riepilogo di un sistema di Total Rewarding



- *Retribuzione base*
- *Retribuzione variabile in rapporto allo stanziamento (premi)*
- *Retribuzione variabile in rapporto al MOL raggiunto (incentivi)*
- *Incentivi di lungo termine*
- *Benefit distribuiti*
- *Ambiente di lavoro*
- *Sviluppo professionale*

