

TECNICHE e STRUMENTI per la GESTIONE delle PERSONE

28 novembre 2014

Giuliano Calza
Direttore Generale ISTAO

Analisi organizzativa

Intervista di selezione

Gestione delle prestazioni

Il sistema retributivo

- **Missione**

La Missione definisce la **ragione fondamentale per la quale il ruolo esiste** nella struttura organizzativa.

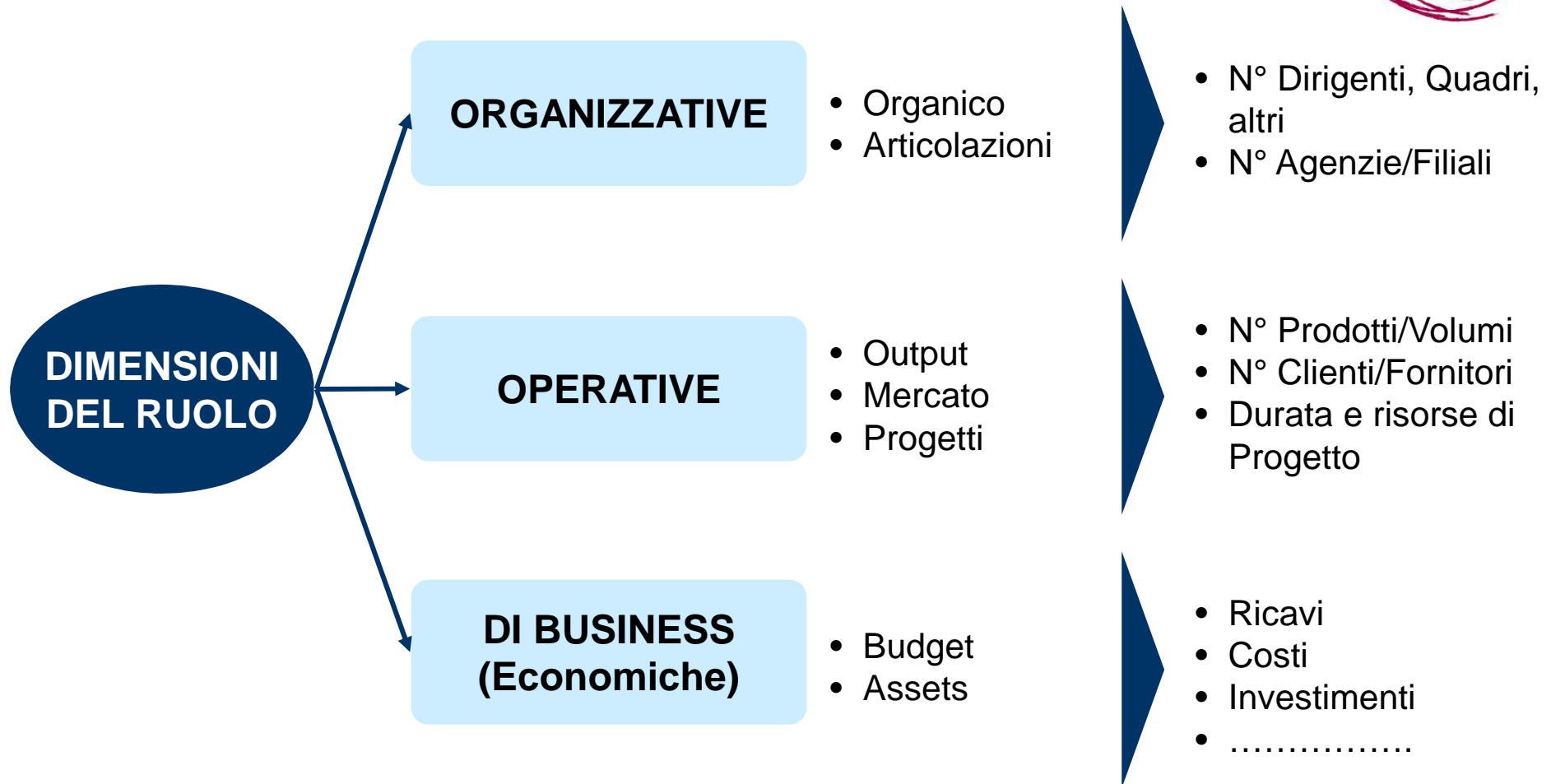
- **Finalità**

Indicano le principali **Aree di risultato** di cui il ruolo è responsabile. Nel loro insieme rappresentano tutti i principali output del ruolo e si focalizzano sui risultati.

- **Dimensioni**

Indicano le dimensioni di tipo economico, finanziario e dati di organico che si riferiscono all'ambito di gestione del ruolo.

Dimensioni del ruolo



Intervista

- Colloquio con il titolare
Modalità praticata in genere per ruoli di medio-alto livello per l'analisi del contesto, obiettivi, responsabilità, processi, ecc.



**Job
Description**

Focus-Group

- Focus-Group con Esperti del ruolo
Modalità praticata in genere per l'analisi di ruoli multipli o nei casi di cambiamento organizzativo



**Job
Description
“tipica per
ruolo”
(Job Design)**

Questionari

- Somministrazione ai Capi o ai titolari
Questionari strutturati per la rilevazione degli elementi del ruolo.
Modalità adottata per processare grandi numeri o posizioni standardizzate



**Job Description
per
“autorilevazione”**

Output dell'analisi del ruolo: Job Description



1- Titolo della Posizione

2 – Mission / Scopo

3 – Collocazione organizzativa

4 – Dimensioni gestite

5 - Responsabilità

Assicura...

Esegue...

Controlla...

Gestisce...

Coordina...

Collabora...

5 – Competenze / Capacità

Dal ruolo alla struttura organizzativa



Tre componenti chiave

1. **Rapporti di dipendenza formale** ossia il numero di livelli gerarchici
2. Raggruppamenti di individui in **unità organizzative** e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione
3. Sistemi che assicurino una **comunicazione** e un **coordinamento** efficaci e l'integrazione tra le diverse unità organizzative

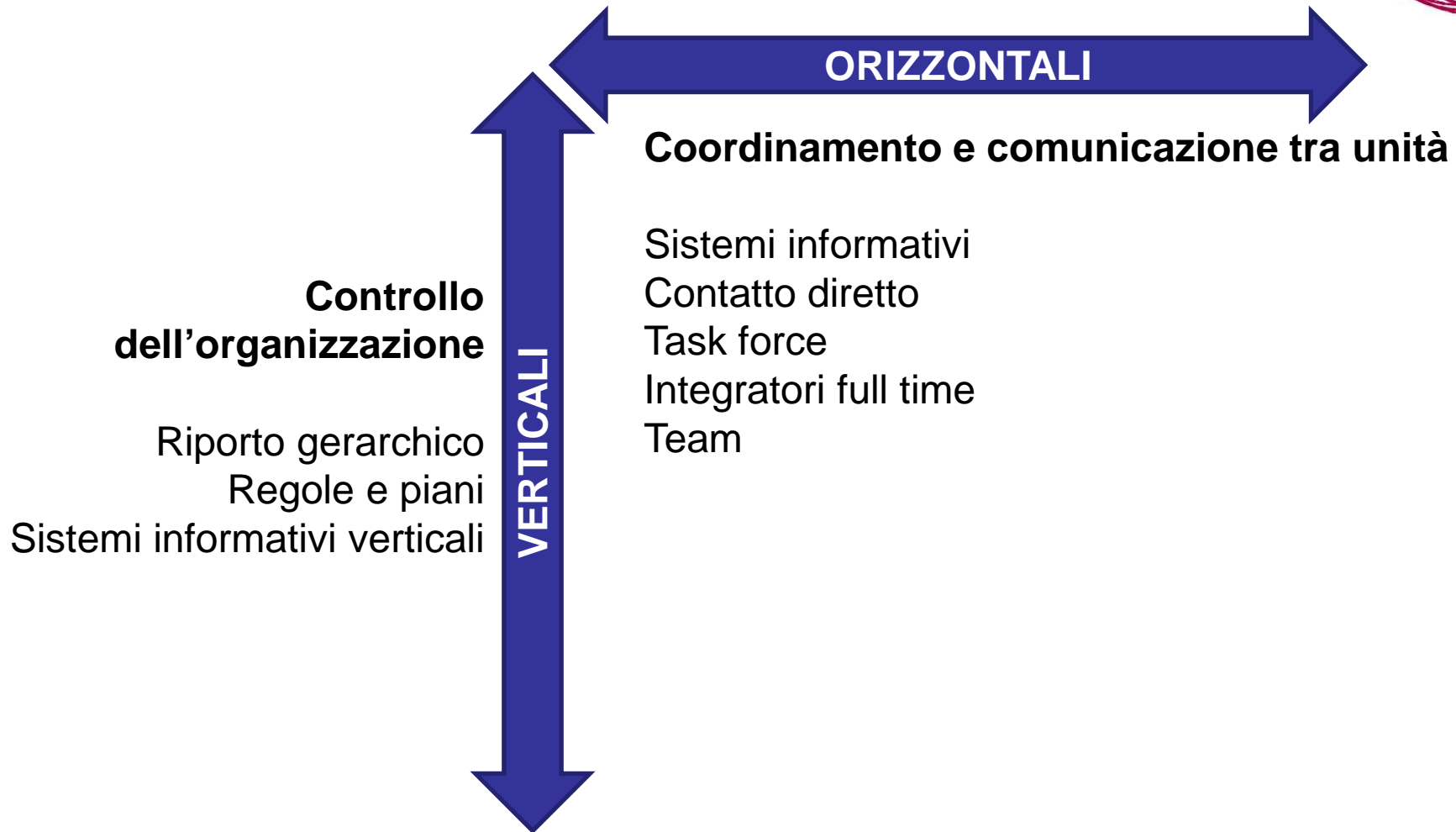
Definiscono le modalità attraverso le quali si realizzano le attività dell'organizzazione, sia in senso verticale che orizzontale

- ✓ I primi due elementi rappresentano la “**forma struttura**” e definiscono la struttura gerarchica verticale
- ✓ Il terzo definisce il sistema delle **relazioni** attraverso le quali si realizza un determinato grado di interazione tra i diversi soggetti



DEFINIZIONE ORGANIGRAMMA

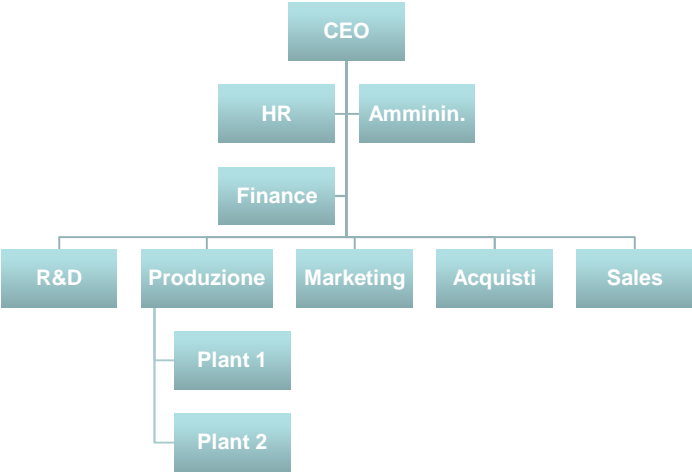
Collegamenti verticali e orizzontali



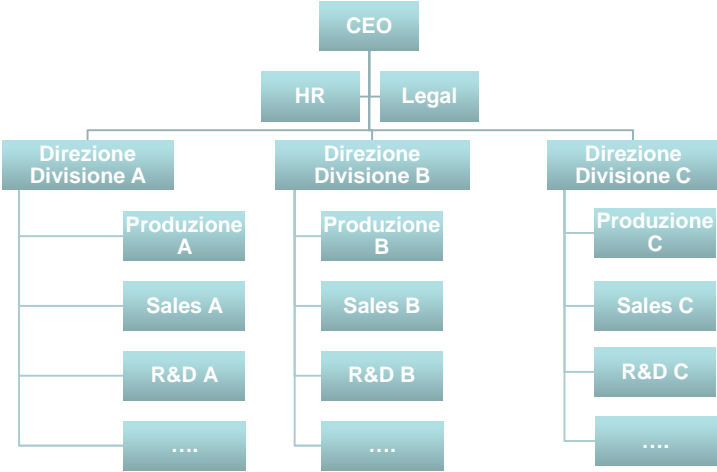
Modelli organizzativi – qualche esempio



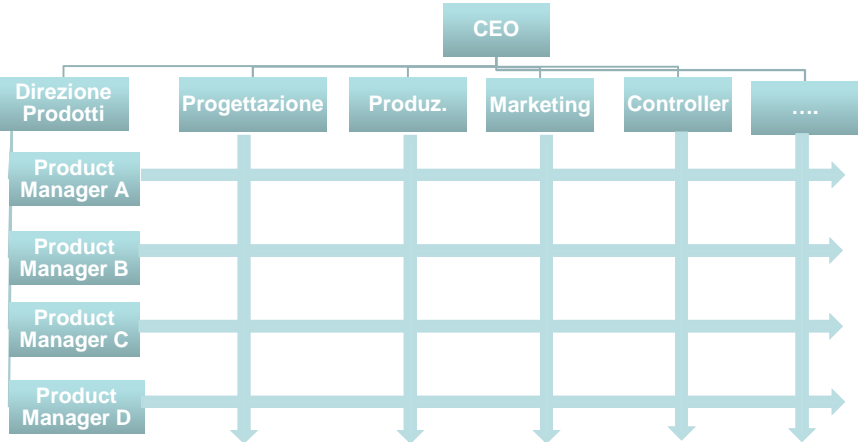
Funzionale



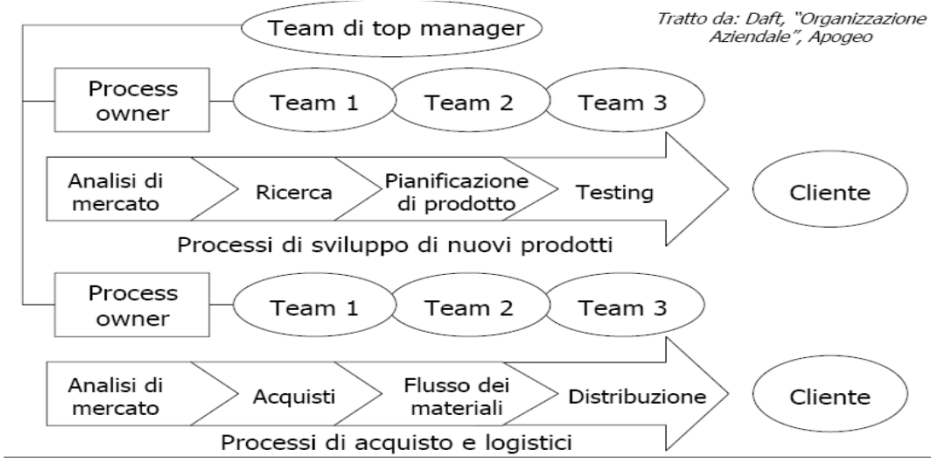
Divisionale



Matriciale



Orizzontale



Analisi organizzativa

Intervista di selezione

Gestione delle prestazioni

Il sistema retributivo

Prima di iniziare un'intervista occorre **analizzare**:

- **La posizione**
- **Il CV** del candidato
- L'eventuale **lettera** di accompagnamento

.... e preparare con cura l'ambiente del colloquio (evitare disturbi, ordine, ecc.)



Utili per valutare

Come sceglie gli argomenti

Da quale punto di vista si pone

A cosa dà priorità

Come organizza il discorso

Temi da esplorare

Ragioni della candidatura

CV formativo e professionale

Immagine di sé e del ruolo

Motivazioni e aspirazioni

Strumenti utili per l'intervista

Le domande

- ✓ **Chiusa:** offre poche possibilità di essere ampliata
- ✓ **Aperta:** allarga i confini della comunicazione

Fasi dell'intervista

Accoglienza: clima, disponibili ma distaccati, fugare false aspettative ...

Durante: interessarsi, assentire, provocare l'altro a parlare, dimostrare attenzione, sgombrare la mente, evitare pregiudizi, considerare l'interlocutore importante...

Chiusura: invitare il candidato a rivolgere liberamente delle domande, essere cauti nel fare dichiarazioni sul futuro ...



Il decalogo del selezionatore – errori da evitare



- ✓ Lasciarsi guidare troppo dalla prima impressione
- ✓ Pilotare il candidato (suggerirgli le risposte, ...)
- ✓ Cercare affinità dichiarandosi d'accordo, parlando di se e dei propri gusti
 - ✓ Fare domande troppo lunghe e complesse
 - ✓ Operare in ambiente con disturbi
 - ✓ Creare clima da esame
- ✓ Seguire uno schema pianificato di domande invece di adattarsi al discorso dell'intervistato
- ✓ Fare molte domande «tecniche» e poche per ricavare informazioni soggettive
- ✓ Non approfondire sul perché di quello che dice per cercare di capire meglio
 - ✓ Dilungarsi su argomenti di cui fa piacere parlare

Analisi organizzativa

Intervista di selezione

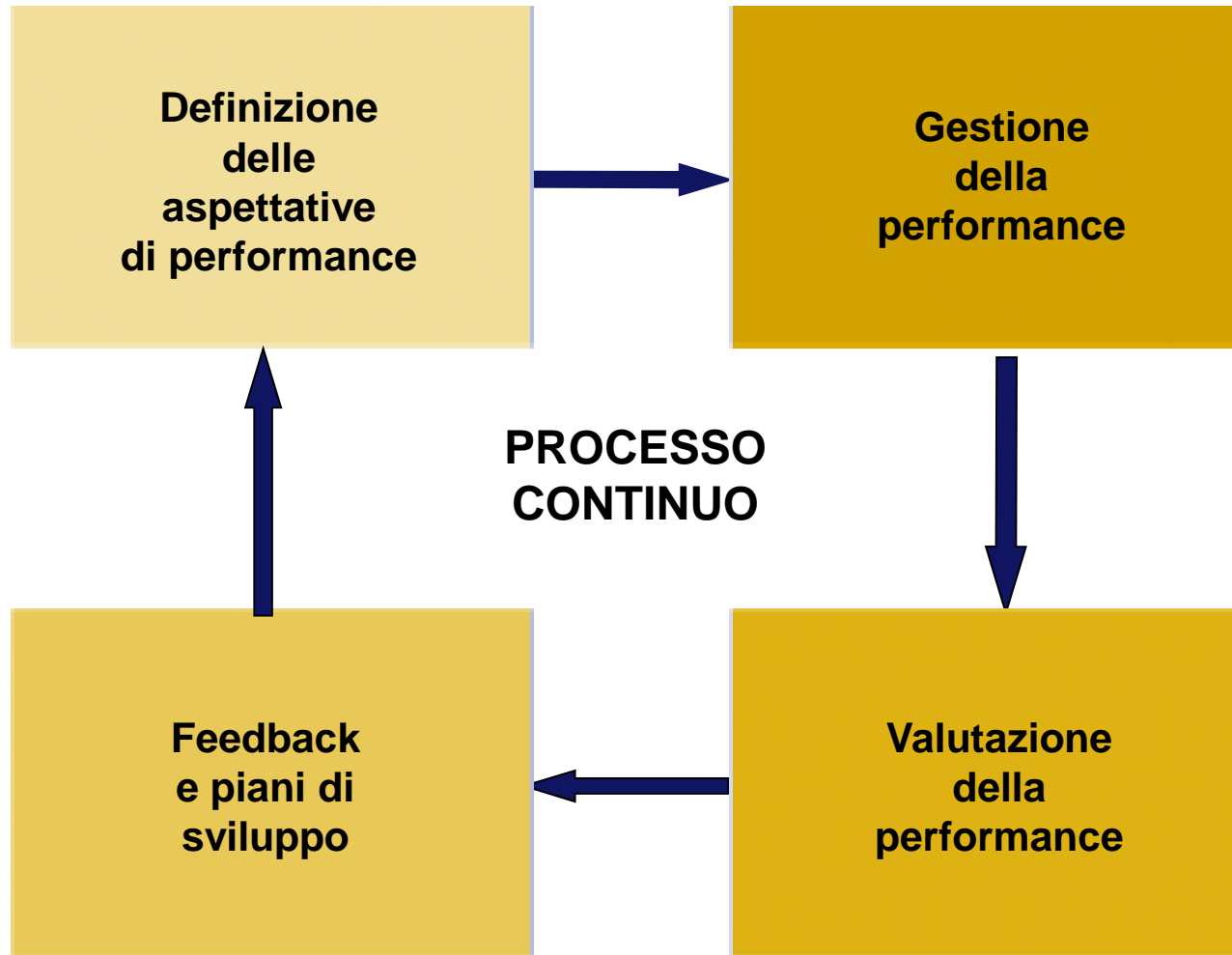
Gestione delle prestazioni

Il sistema retributivo

Performance Management



Pratica manageriale con cui il management allinea gli obiettivi individuali alle strategie dell'organizzazione





PM: vantaggi e responsabilità dei ruoli chiave

VALUTATO

- 1) Conosce le aspettative dei superiori e dell'azienda
- 2) Opera sulla base di obiettivi chiari e condivisi
- 3) Verifica la propria prestazione professionale (feed-back)
- 4) Maggiore chiarezza sul proprio percorso di sviluppo

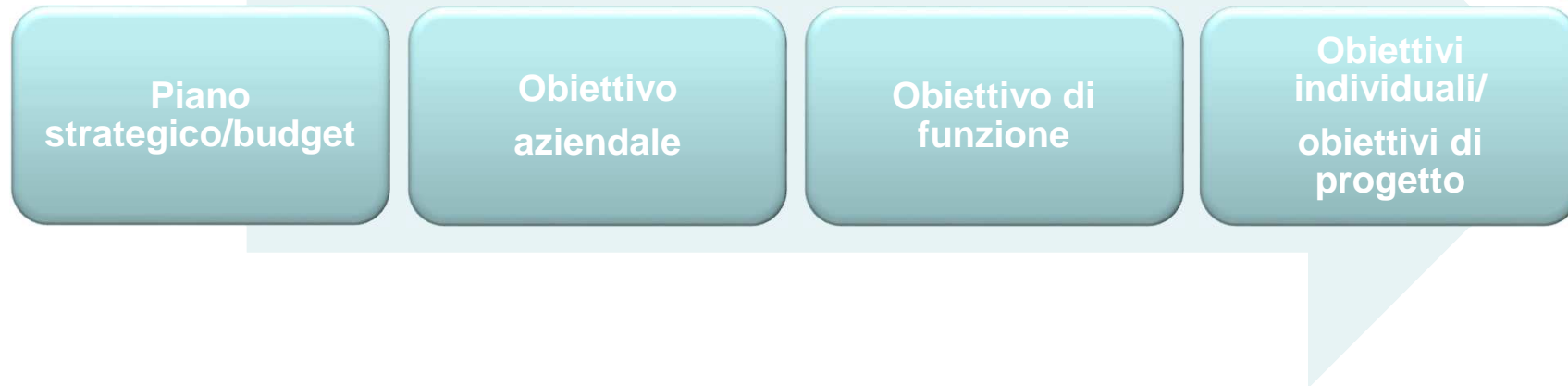
CAPO
VALUTATORE

- 1) Svolge un ruolo più efficace di coordinamento e guida dei propri collaboratori
- 2) Verifica continuamente il proprio stile di leadership
- 3) Si confronta con il proprio collaboratore nelle diverse fasi della valutazione

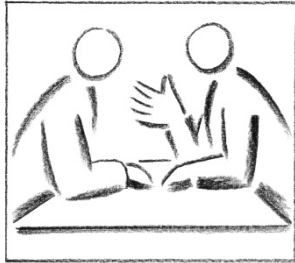
AZIENDA

- 1) Definisce uno stile di gestione delle risorse umane che responsabilizzi i "capi"
Esplicitare i criteri di valutazione
- 2) Favorisce la comunicazione con il personale
- 3) Progetta interventi di sviluppo mirati e percorsi di mobilità

Il processo di assegnazione degli obiettivi e gli elementi della valutazione



- 1. Obiettivi**
- 2. Competenze tecnico-professionali**
- 3. Capacità manageriali**



Colloquio di assegnazione
degli obiettivi

- S** PECIFIC (Specifico)
- M** EASURABLE (Misurabile)
- A** CHIEVABLE (Raggiungibile)
- R** ESULT ORIENTED (Orientato al risultato)
- T** IME SPECIFIC (Tempificabile)

a 6 mesi

Confronto fra capo e collaboratore per una valutazione sull'andamento degli obiettivi assegnati



- Verificare lo stato dell'arte
- Confermare gli obiettivi assegnati
- Eventualmente modificare gli obiettivi per situazioni contingenti e particolari

ad 1 anno



Valutazione della % di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Colloquio di feedback

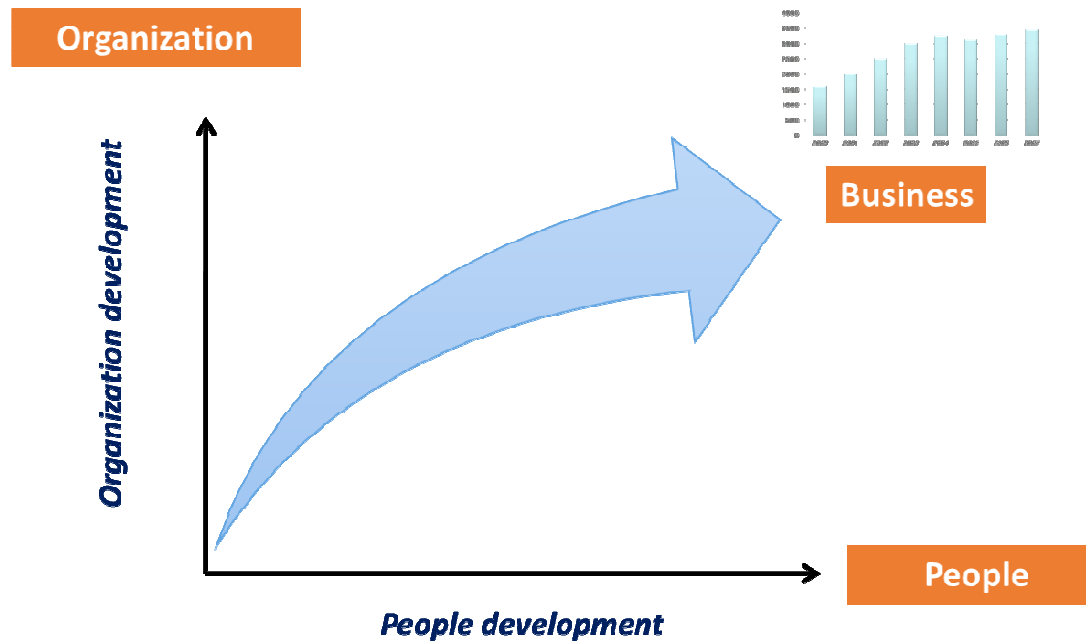
Sviluppo - Carriera

Engagement



Formazione - Gap

Politica retributiva



Strumenti di Pm a Confronto

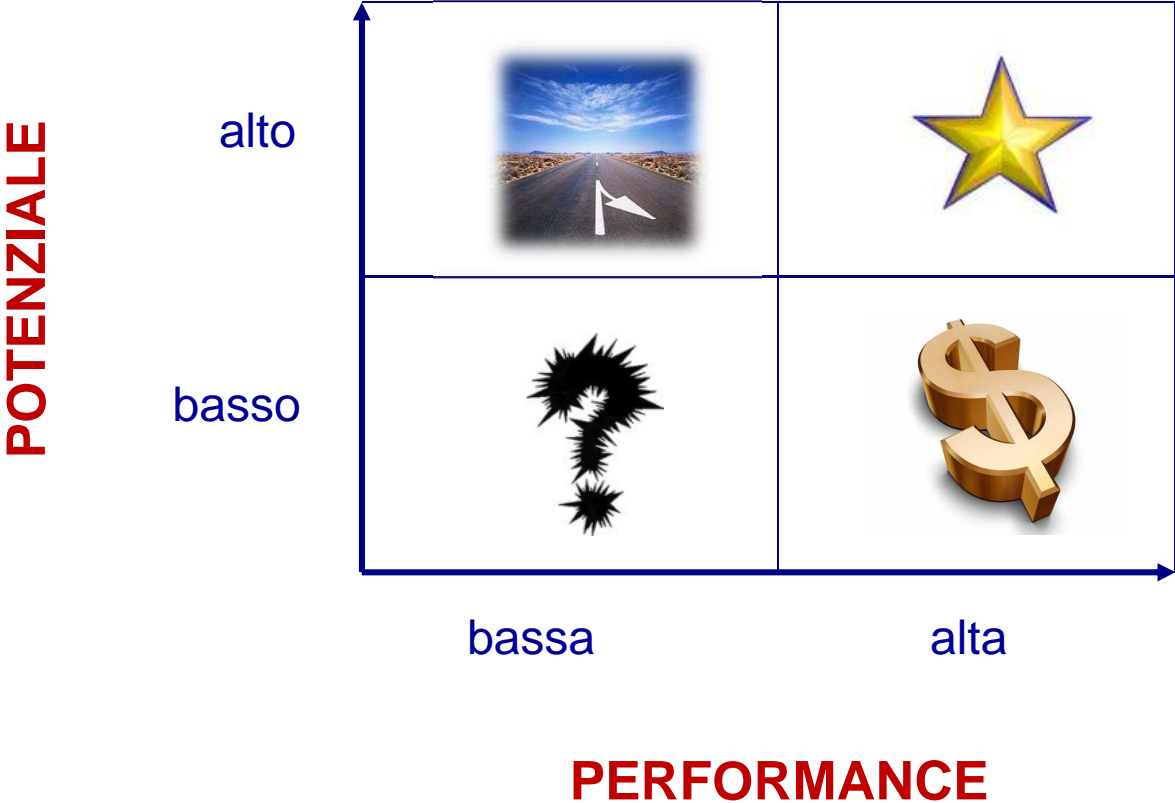


Valutazione risultati	XXXXXXXXXXXX	ANNO XXXX
DRIVER AREA	MARKETING	XXXXXX XXXXXX
<p>Valori di riferimento F5+7</p> <p>1. GARANTIRE L'ELABORAZIONE DELLE STRATEGIE D'IMMAGINE DEL MARCHIO DEFININDO IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO E IL VALORE DISTINTIVO TALI DA GENERARE CONQUISTA, SODDISFAZIONE E FEDELTA' DA PARTE DEI CLIENTI E MIGLIORARE LA REDDITIVITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei piani di Marketing (analisi concorrenza/segmentazione, applicazione adeguata delle leve di Marketing) • Previsione delle criticità di prodotto e definizione di azioni di breve (Interventi Lybra e Lancia Y) • Realizzazione dei lanci di nuovi prodotti "843" <ul style="list-style-type: none"> • avvio briefing agenzia entro Settembre 02 • avvio definizione attività di lancio entro Ottobre 02 <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione della coerenza tra la strategia d'immagine del marchio e le necessità di breve periodo • Innalzamento performances Lybra su canale Aziende da 8% a 9% entro 31-12-02 <p>2. SVILUPPARE LA REDDITIVITA' "BRAND PROFITABILITY", attraverso un corretto posizionamento della Marca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezzi • Sconti • Volumi (C.C.F) • Mix prodotto • Volumi (Fatturazioni) <p>3. GARANTIRE IL POSITIVO INDICE DI SODDISFAZIONE SUL LAVORO</p>		

Strumenti di Pm a Confronto



Obiettivo	Indicatore	Valutazione				%
		25%	50%	75%	100%	
-						
-						
-						
<i>Tot</i>						
Conoscenze tecniche - professionali (% su tot)						
Conoscenza	Indicatore	Valutazione				%
		1	2	3	4	
-						
-						
-						
<i>Tot</i>						
Capacità Manageriali (% su tot)						
Capacità	Indicatore	Valutazione				%
		1	2	3	4	
-						
-						
-						
<i>Tot</i>						
TOTALE						



Matrice di valutazione

Potenziale	1 NEW COMERS	2 EMERGING TALENTS	3 TOP TALENTS
	4 DOESN'T MEET EXPECTATIONS	5 MEET EXPECTATIONS	6 TALENTED PERFORMERS
	7 QUESTIONABLE FIT	8 HIGH PERFORMERS	9 CRITICAL KH / EXCEPTIONAL PERFORMERS
	Prestazioni		

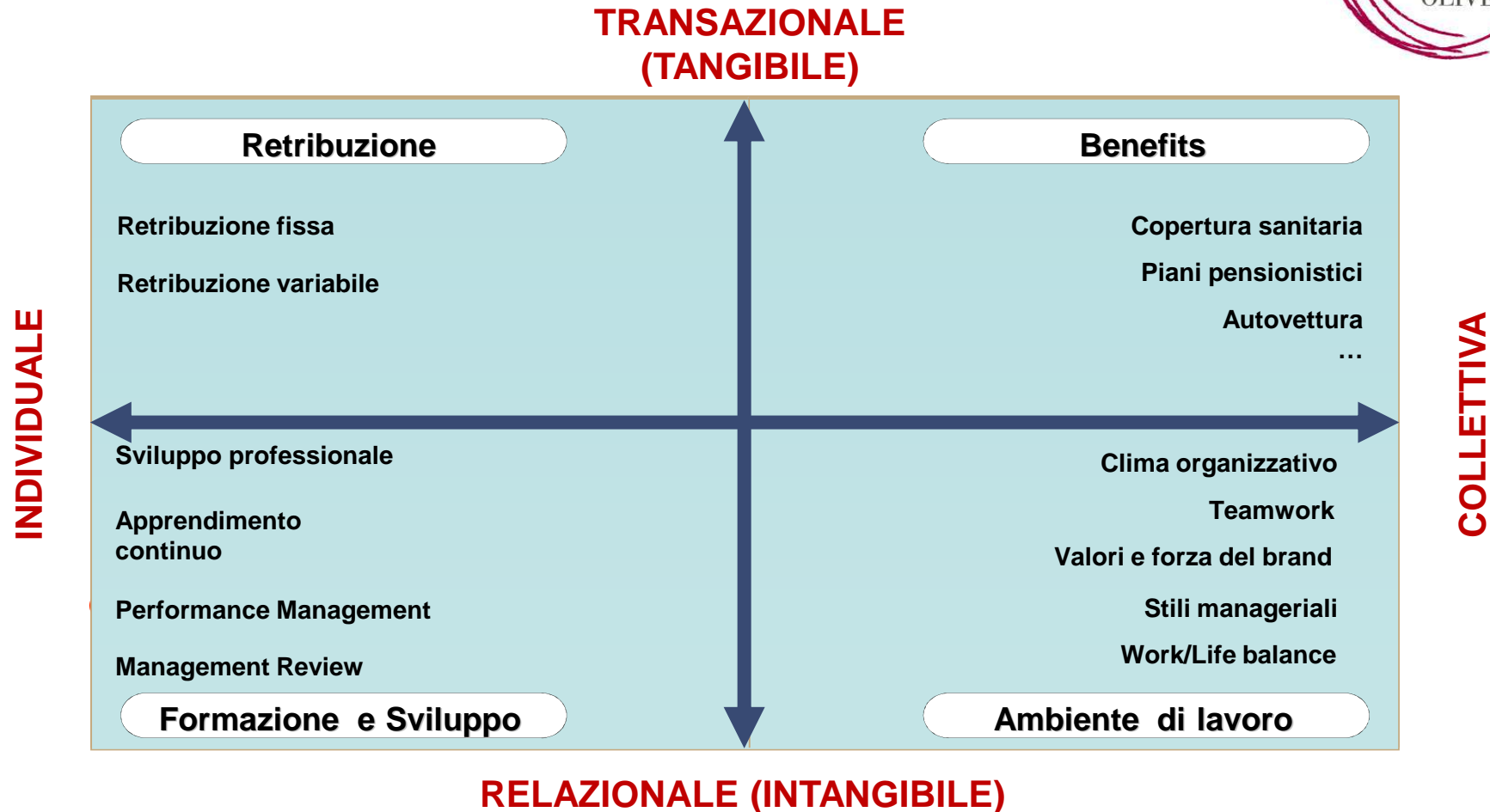
Analisi organizzativa

Intervista di selezione

Gestione delle prestazioni

Il sistema retributivo

Un modello di Total Reward



La motivazione delle persone ed il loro allineamento alle strategie aziendali richiedono un approccio integrato di tutte le politiche del Personale

Componenti della retribuzione e del sistema premiante



La retribuzione totale può essere suddivisa in due elementi fondamentali:

- **la retribuzione cash:**
 - retribuzione monetaria **fissa**
 - retribuzione monetaria **variabile** (incentivo, bonus, provvigioni, partecipazione agli utili)
 - partecipazione all'**azionariato** (stock- options)

- **la retribuzione non cash:**
 - **benefits** (coperture sanitarie, morte e invalidità, malattia, piano pensionistico...)
 - **perquisites** (auto aziendale, cellulare, carta di credito, iscrizione a club, palestra, alloggio...)

Componenti della retribuzione e del sistema premiante



Contrattato
individualmente

- Indennità di alloggio
- Fringe benefits
- Ad personam
- Minimo contrattuale

- Bonus al raggiungimento degli obiettivi
- Partecipazione agli utili
- Incentivi forza vendite

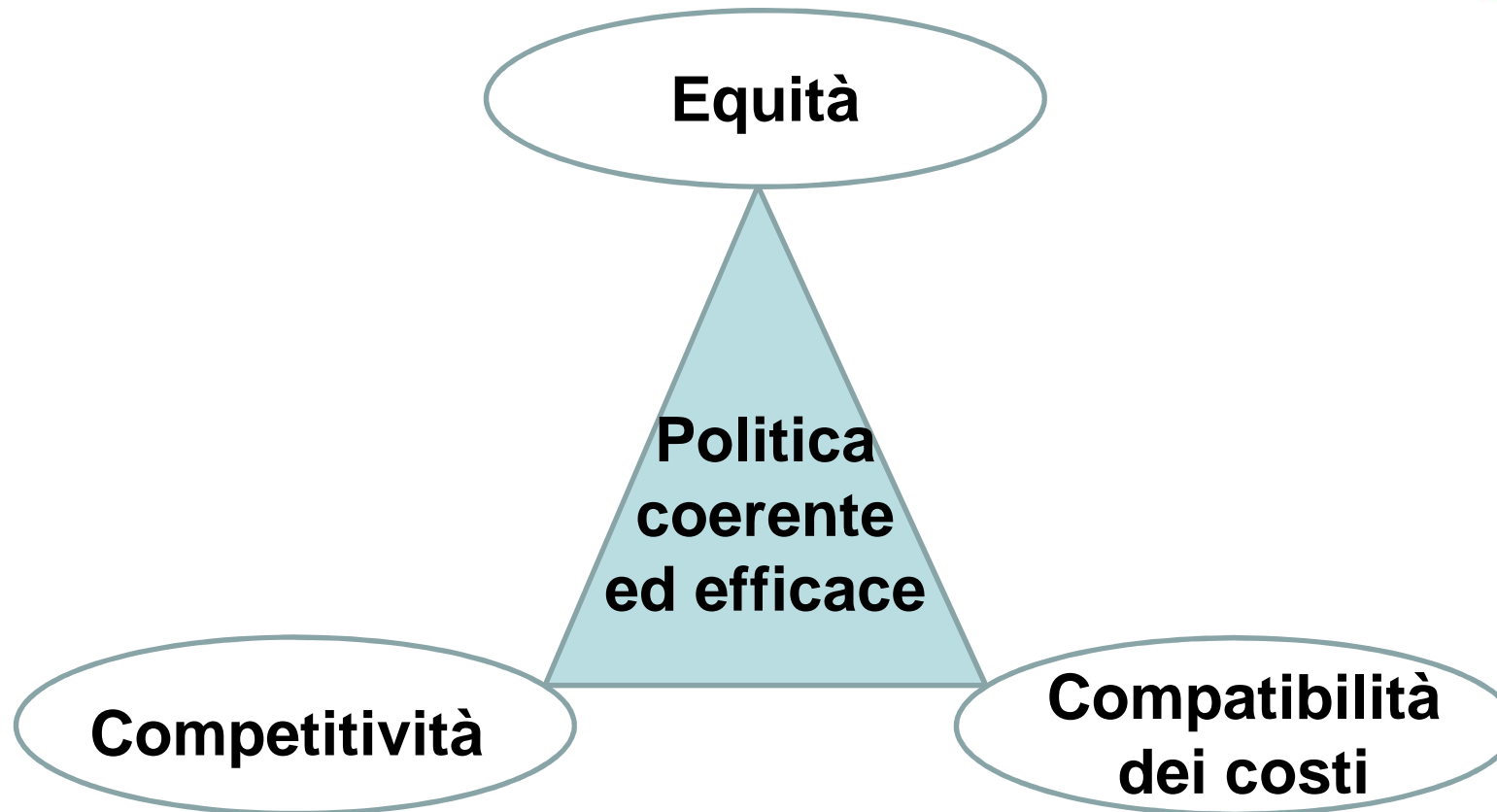
Contrattato
collettivamente

- Diarie
- Scatti di anzianità

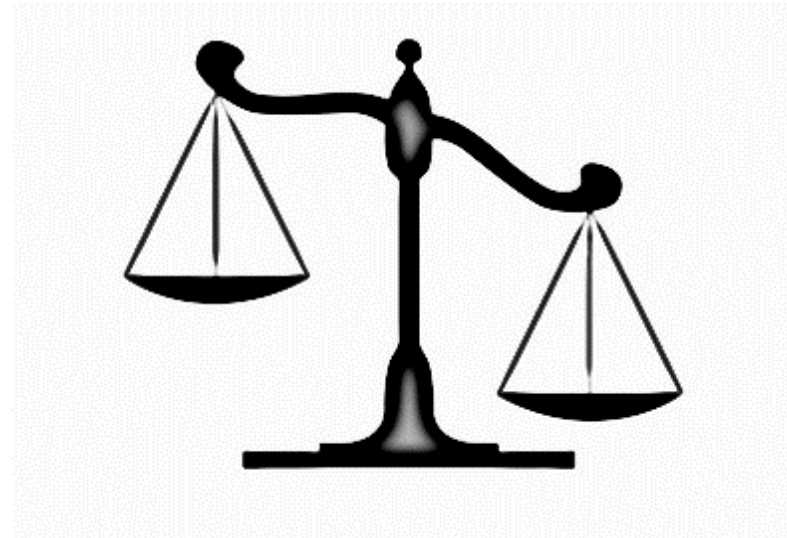
- Premi legati a risultati aziendali (di risultato-di produttività-di partecipazione)

Elemento fisso

Elemento variabile



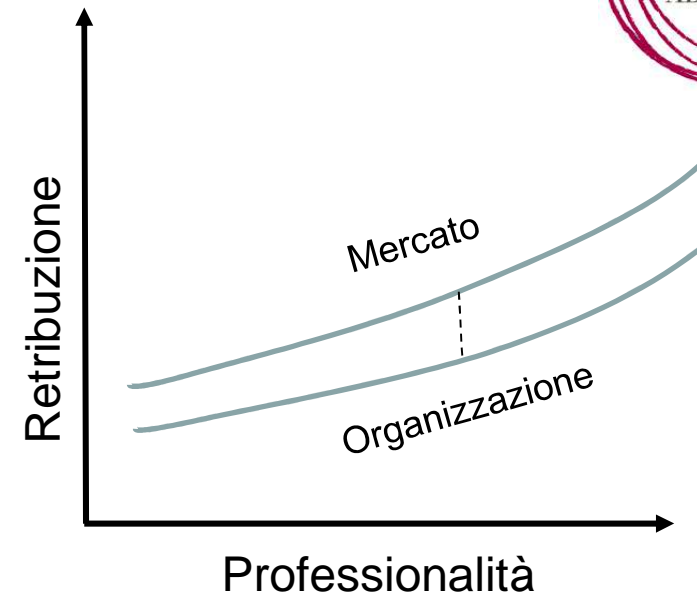
I principi di reward sono applicati in modo analogo e coerente rispetto al **peso** delle posizioni



L'equità è raggiunta quando le persone sono ricompensate adeguatamente rispetto alle altre di pari "peso" all'interno dell'organizzazione

Competitività con il mercato

Il livello di posizionamento stabilito, rispetto al mercato prescelto, per i diversi elementi del pacchetto retributivo (cash e non)



La competitività è raggiunta quando gli elementi del pacchetto totale sono allineati al posizionamento di mercato definito

- L'allineamento della struttura dei costi di compensation rispetto alle linee guida economico/finanziarie (budget aziendale)
- La valutazione dell'impatto dei costi legati alle scelte del piano retributivo e della relazione tra i costi previsti e gli obiettivi di redditività



I costi dei programmi di reward devono essere accuratamente gestiti per evitare effetti negativi sulla profittabilità

GRAZIE