

GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE

I profondi cambiamenti in ambito economico e l'emergere di nuove configurazioni organizzative portano a riconoscere come fondamentale il contributo che il "capitale umano" può apportare nel costruire un vantaggio competitivo, se dotato di flessibilità e dinamicità e se inserito nel ruolo appropriato.

Sempre più negli ultimi anni viene valorizzato il ruolo delle competenze, delle abilità e delle capacità comportamentali e di personalità necessarie per svolgere determinati compiti professionali. Per questo fin a partire dal processo di selezione del personale è necessario considerare la persona nella sua globalità valutandone non solo le esperienze maturate ma anche attitudini, motivazione, potenzialità.

Ecco perché la valutazione è diventata un nodo primario fra le azioni di gestione del personale e viene svolta in tutte le aziende, in alcuni casi in modo casuale e saltuario, in altri secondo metodologie formalizzate e continuative. Per far sì che la valutazione permetta di prendere decisioni in merito alla gestione e lo sviluppo delle risorse umane è necessario che venga applicata con continuità e periodicità e utilizzando strumenti di misura il più possibile oggettivi.

La valutazione può essere adottata dalle aziende per individuare le competenze e il potenziale delle risorse umane interne e/o esterne in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo, per individuare eventuali necessità di formazione o reclutamento di nuovo personale, per determinare sistemi retributivi e incentivanti volti a premiare competenze realmente possedute dalla persona.

All'interno delle aziende possono essere utilizzati differenti strumenti a supporto della gestione e sviluppo delle risorse umane:

- **Analisi organizzativa e valutazione delle posizioni**
- **Valutazione del Clima Aziendale**
- **La valutazione delle prestazioni**
- **La valutazione del potenziale e l'Assesment Center**
- **La mappatura delle competenze**
- **Il Development Center**
- **Coaching**

<http://www.ebcconsulting.com/gestione-risorse-umane.html>

Analisi organizzativa e valutazione delle posizioni

L'analisi organizzativa intesa sia come analisi a livello di processi che come valutazione di posizioni e risorse umane permette di avere una rappresentazione generale della cultura dell'organizzazione e di

capire quali sono le variabili critiche, i punti di miglioramento e i punti di forza per lo sviluppo del business.

Nello specifico la valutazione delle posizioni (o job evaluation) permette di identificare le diverse posizioni organizzative e stabilire per ognuna un peso, indipendentemente da chi le occupa. Consiste nel definire la posizione nell'organigramma, le finalità, le responsabilità, gli obiettivi attesi, le attività, le relazioni esterne/interne delle diverse posizioni organizzative, valutarne l'impatto sui risultati aziendali e quindi determinarne il peso. Tale metodologia di valutazione fornisce la base per la pianificazione di altri sistemi e processi di gestione e sviluppo delle risorse umane, permette infatti di definire: le specifiche di selezione (job description); gli elementi su cui fondare la valutazione delle prestazioni; gli obiettivi della posizione rispetto ai quali progettare sistemi di direzione degli obiettivi.

Valutazione del Clima Aziendale

La consapevolezza crescente da parte delle organizzazioni del fatto che il coinvolgimento e l'impegno delle risorse si può ottenere e sviluppare attraverso l'insieme di elementi/fattori che contribuiscono a migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro è testimoniata dalla crescente attenzione all'interno delle aziende per l'analisi di clima, che è riconosciuto come indicatore della qualità delle relazioni interne e come predittore dell'efficienza ed efficacia delle risorse umane coinvolte.

Il lavoratore sarà tanto più produttivo e coinvolto nel processo aziendale quanto più si sentirà motivato, cioè quanto più vedrà soddisfatti i propri bisogni e la qualità delle relazioni:

- tra individuo e management aziendale
- tra individuo e lavoro che svolge
- tra individuo e colleghi in azienda.

La misura del clima rappresenta lo scarto tra le aspettative delle persone e la realtà vissuta quotidianamente: uno scarto minimo genera un buon clima aziendale a favore dell'impegno (commitment); uno scarto elevato genera delusione, mancanza di motivazione e di senso di appartenenza

La valutazione delle prestazioni

Sulla base dell'analisi delle posizioni e di ciò che ci si aspetta da un determinato ruolo è possibile ricavare i parametri utili alla così detta valutazione delle prestazioni. Lo strumento permette di valutare in che misura il titolare di una determinata posizione organizzativa ha raggiunto gli obiettivi affidategli, in un arco di tempo prestabilito. Una corretta valutazione delle prestazioni permette di avere informazioni utili per: stabilire un sistema retributivo/premiante equo e oggettivo; pianificare sistemi di formazione e sviluppo volti a migliorare la prestazione; ipotizzare possibili sviluppi di carriera o passaggi di ruolo.

La valutazione del potenziale e l'Assesment Center

Mentre la valutazione delle posizioni e delle prestazioni vengono utilizzate frequentemente all'interno delle organizzazioni, meno utilizzata, ma non per questo meno importante, è la valutazione del potenziale. Tale metodologia permette di identificare i "risultati potenziali" di una persona, ovvero le capacità, competenze, qualità, conoscenze possedute dal valutato ma non utilizzate dalla posizione che in quel momento ricopre. Una valutazione del potenziale eseguita in modo sistematico e continuativo permette di avere un quadro chiaro e analitico delle risorse potenziali esistenti in azienda sulla base del quale è possibile pianificare adeguati piani di formazione e sviluppo di carriere e individuare, nel caso di posizioni vacanti, possibili candidati interni anziché ricorrere al mercato esterno.

Uno dei metodi maggiormente conosciuti e utilizzati per la valutazione delle competenze e del potenziale è l'Assessment Centre (AC), uno strumento basato sull'osservazione di comportamenti agiti sia in situazioni di interazione che di performance singola. Gli strumenti utilizzati a livello individuale o di gruppo vengono individuati in un mix variabile a secondo degli obiettivi e delle necessità all'interno di: autovalutazioni; valutazioni dei superiori; test di personalità, psicoattitudinali; test di valutazione delle caratteristiche personali e competenze trasversali; Interviste strutturate; esercitazioni (esercizi di problem solving, in basket...); sessioni case study; sessioni role playing; sessioni LGD—Leaderless Group Discussion;...

Le informazioni raccolte durante un Assesment Center permettono di individuare i punti di forza e debolezza delle risorse interne al fine di definire percorsi formativi specifici e coerenti con le potenzialità rilevate; consente inoltre di verificare il possesso di competenze di manager e/o dirigenti per eventuali inserimenti in posizioni chiave ed infine rappresenta uno efficace strumento predittivo in fase di selezione di nuovi assunti.

La mappatura delle competenze - <http://www.ebcconsulting.com/competenze.html>

La mappatura delle competenze è un importante strumento di check-up organizzativo in quanto consente di identificare quali sono le competenze disponibili, quali sono i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e quali sono i gap da colmare per allineare le competenze possedute a quelle richieste dal business.

La mappatura delle competenze permette nello specifico di:

- identificare le competenze minime per l'accesso alle posizioni, da utilizzare in fase di selezione e reclutamento di nuove risorse professionali, di promozione
- rilevare il gap di competenze al fine di implementare un piano di formazione
- identificare i possibili piani di sviluppo e carriera.

<http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html>

Il Development Center

Oggi vengono richieste ai lavoratori conoscenze e competenze intellettuali e culturali, capacità di valorizzare le proprie conoscenze ed esperienze, disponibilità al cambiamento e all'assunzione di responsabilità, una forte autonomia per gestire processi innovativi, prontezza per individuare in tempi brevi i problemi e le soluzioni coerenti, capacità di gestire gli imprevisti, di assumere decisioni secondo le necessità che si presentano alle aziende.

Un'attività formativa che intenda dare risposta a queste esigenze diventa uno strumento realmente strategico a disposizione delle imprese per creare, adeguare, mantenere e sviluppare nel tempo le competenze ed i ruoli professionali del proprio personale, allo scopo di essere costantemente in linea con i requisiti e le richieste qualitative imposte oggi e quindi di aumentare il loro valore globale, gran parte del quale è costituito dalle Risorse Umane.

L'idea del Development Centre (DC) si basa su un approccio formativo centrato sul concetto di Sviluppo (development) e richiede pertanto una successione di passi:

- Analisi dei bisogni (analisi del potenziale, delle conoscenze, delle competenze, delle performance/prestazioni confrontate con gli obiettivi aziendali)
- Sviluppo delle conoscenze, delle competenze di base, trasversali, tecnico-professionali
- Sviluppo delle performance/prestazioni

al fine di migliorare l'individuo, il gruppo e la performance dell'intero processo aziendale.

SAPERE --> SAPER FARE --> SAPER ESSERE --> SAPER DIVENTARE = DEVELOPMENT

Coaching

Il Coaching è un'attività consulenziale che deriva dal mondo dello sport. In ambito organizzativo si struttura in una relazione tra due soggetti, l'allenatore (coach) e la risorsa da allenare (coachee). Il Essi interagiscono con l'intento di promuovere il pieno sviluppo di capacità trasversali e competenze manageriali quali ad esempio la capacità di gestire i collaboratori, il problem solving, lo stile di leadership, le capacità negoziali, l'orientamento all'obiettivo, ecc...

<http://www.ebcconsulting.com/formazione-e-coaching.html>