

Politiche di gestione delle risorse umane →

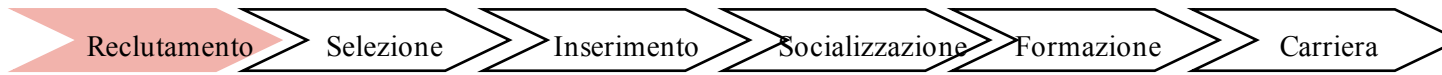
- Valutazione: tipologie, criteri, attori organizzativi, tecniche, errori**
- Retribuzione: tipologie e politiche retributive**

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



**“LE RISORSE UMANE SONO COME
LE RISORSE NATURALI, GIACCIONO IN PROFONDITÀ,
ECCO PERCHÉ BISOGNA ANDARLE A CERCARE
E SOPRATTUTTO BISOGNA CREARE LE CONDIZIONI
AFFINCHÉ QUESTE SI MANIFESTINO.”**

(Ken Robinson)



Le politiche di gestione delle Risorse Umane

RECLUTAMENTO

Lo strumento con cui l'impresa esprime la propria domanda di lavoro con riguardo a prestazioni future

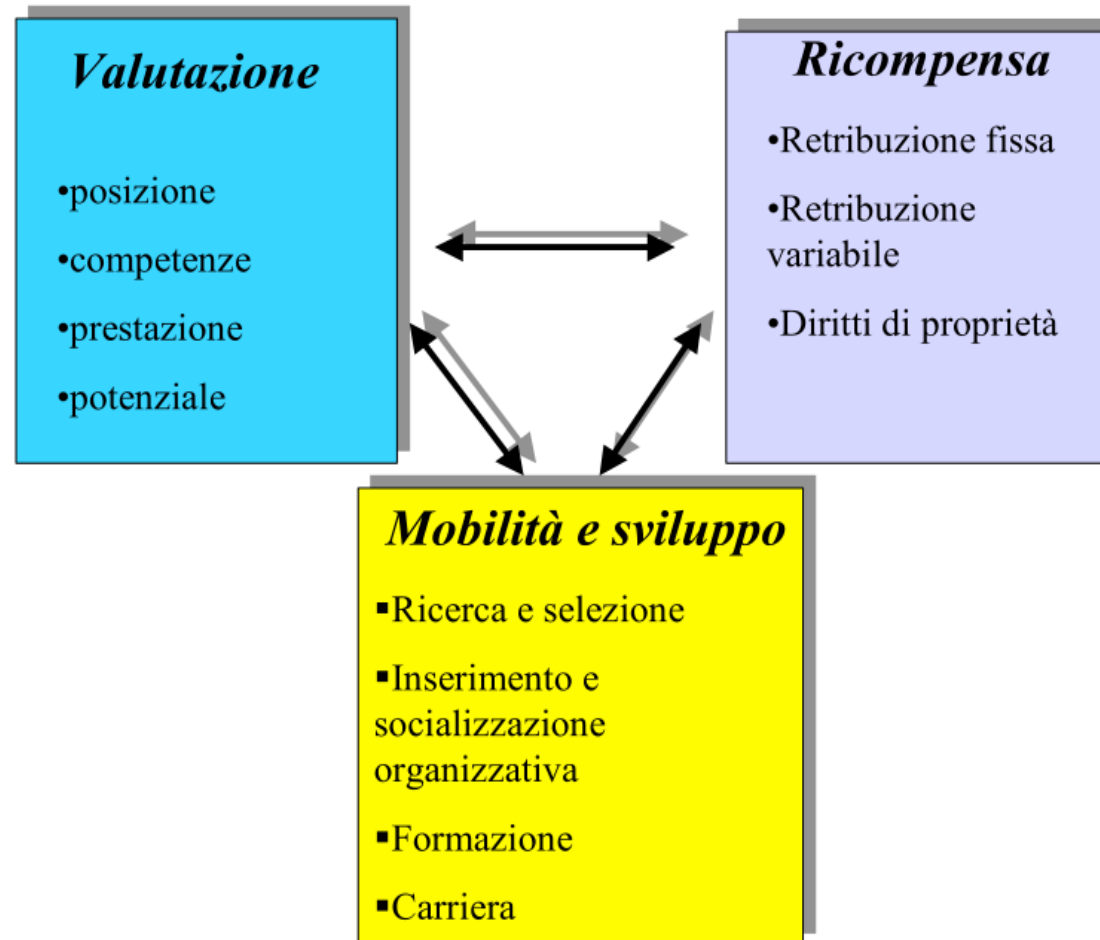
• Mercato *interno* del lavoro

• Mercato *esterno* del lavoro



VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

I sistemi di governo delle relazioni di lavoro in azienda



Le 8 aree disciplinari di cui si occupa la funzione Risorse Umane (HRM):

- The legal environment: EEO and diversity management;
- Staffing;
- Training and development;
- Employee relations;
- Labor and industrial relations;
- Evaluation, Compensation and benefits;
- Safety and security;
- Ethics and sustainability.

HRM Skills:

- Technical Skills;
- Human Relations Skills and Empathy;
- Conceptual and design Skills;
- Business Skills.

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Potenziali errori di valutazione

Correlazioni illusorie: mettere in relazione in modo arbitrario aspetti o fatti separati tra loro.

Standardizzazione: stesso punteggio per ciascun fattore -
Revisione della valutazione con supervisore/ Risorse Umane

Appiattimento: Valore centrale per ciascun fattore -
Chiedersi cosa c'è dietro?

Generosità/Durezza: meccanismi di processo preventivi,
educazione, formazione dei managers

Effetto slittamento: quando in giudizi successivi, assegna
punteggi sempre migliori

Errore di tipo "proiettivo" : è una difesa del valutatore. Si
difende da aspetti negativi e li *proietta* sul valutato.

POTENZIALI ERRORI DI VALUTAZIONE

Stereotipi: sono pregiudizi condivisi da un gruppo di persone che tendono a rinforzare l'appartenenza al gruppo stesso. Ognuno di noi ha alcuni stereotipi: ciò che conta è esserne consapevoli piuttosto che provare a eliminarli. È uno degli errori più diffusi in assoluto in fase di valutazione.

Equazione personale: è la tendenza a valutare gli altri secondo il modo in cui valutiamo noi stessi. Di conseguenza, il valutatore tende a valutare positivamente chi ha le sue stesse caratteristiche e negativamente chi ne ha di diverse. Utilizzare, contemporaneamente al colloquio, anche un test ben strutturato, può aumentare l'oggettività della valutazione e ridurre l'incidenza dell'errore.

Prima impressione (primacy): “La prima impressione è quella che conta”. È vero che la prima impressione condiziona poi tutte le altre; è altrettanto vero, però, che non bisogna lasciarsi condizionare da questa prima impressione per poter avere un giudizio completo e non superficiale della persona.

Recency: meno frequente, è legato alla tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni ottenute sul soggetto, piuttosto che a quelle rilevate in prima istanza.

Effetto “sandwich”: avviene quando restano impresse solo le prime e le ultime informazioni.

Effetto alone: consiste nell'allargamento di una valutazione di una particolare caratteristica sulle altre. Per esempio il selezionatore valuta positivamente le capacità comunicative del candidato ed è portato ad estendere quel giudizio su tutte le altre caratteristiche. Per questo, è consigliabile essere molto scrupolosi nell'annotare ciò che è importante durante o subito dopo il colloquio.

Effetto Barnum: si ha quando un evento inconsueto (per esempio la guarigione del candidato da una grave malattia) monopolizza l'attenzione del valutatore, influenzandone la valutazione finale.

POTENZIALI ERRORI DI VALUTAZIONE

Contrasto: si verifica per esempio quando, dopo una serie di colloqui consecutivi con persone ritenute non all'altezza, o in presenza di un gruppo di collaboratori mediocri, arriva un soggetto con qualità leggermente superiori. La valutazione di quest'ultimo sarà assolutamente positiva per effetto del contrasto. Può verificarsi anche la situazione opposta (primo gruppo di persone positivo e ultimo soggetto negativo).

Convergenza: è l'effetto opposto ed è di solito dovuta a una forte differenza tra due (o più) valutati che finisce con l'appiattire le differenze meno evidenti, ma comunque esistenti.

Dimenticanze e falsi ricordi (distorsioni mnemoniche): nel caso delle distorsioni mnemoniche, a differenza dell'effetto alone, una impressione forte su un candidato si estende anche agli altri.

Tendenza al valore centrale: si verifica quando il valutatore tende a dare punteggi compresi nell'intervallo centrale della scala, evitando gli estremi. Il giudizio appare quindi appiattito e le valutazioni risultano molto simili perché di fatto si riduce l'ampiezza della scala.

Aspettativa: questo errore si manifesta con la tendenza a confermare informazioni avute a causa di una conoscenza pregressa del soggetto da valutare.

Logica: gli errori di questo tipo si verificano con maggiore frequenza se i valutatori sono inesperti e non sono stati istruiti adeguatamente. L'errore di logica si manifesta quando i valutatori seguono un processo logico che loro stessi hanno determinato. In pratica si stabiliscono dei legami di tipo logico arbitrari fra eventi che in realtà sono indipendenti l'uno dall'altro.

Indulgenza/Severità: l'errore si verifica quando il valutatore effettua la valutazione basandosi sui sentimenti nei confronti del collaboratore. Questi errori possono essere minimizzati dando specifiche istruzioni relative al metodo e utilizzando valutatori ben addestrati.

Vicinanza: gli attributi con significato analogo (pensiamo alle competenze "innovazione" e "creatività") tendono a essere valutati nello stesso modo. Questi errori possono essere minimizzati separando gli attributi simili, valutandoli in sedute diverse oppure randomizzando gli attributi sulla scheda di valutazione.

Sistematico: nel momento in cui il processo di valutazione coinvolge più persone, che hanno parametri di giudizio differenti, si riscontrano difficoltà nella comparabilità tra le valutazioni. Questo errore, denominato errore sistematico, rappresenta una costante nei sistemi di valutazione come il 360 e l'intervista panel.

AZIONI DI PREVENZIONE DEGLI ERRORI

- Manuali / Linee guida / Griglie e Check- list
- Aiuto di specialisti (supervisione , coaching, ecc.)
- Confronto preventivo con il superiore (elemento di processo)
- Riflessione individuale
- Cultura della “misurazione”
- Raccolta e registrazione sistematica delle informazioni
- Tempo dedicato alla valutazione e al colloquio
- Supporti informatici
- Revisione costante del processo
- Consapevolezza dell’errore potenziale (apertura, autocontrollo)
- Revisione statistica nel tempo

APPROFONDIMENTI

La costruzione delle schede di valutazione: *le modalità di costruzione*

1- Scheda di valutazione del personale basata sulle frequenze

Si utilizza il semplice conteggio di determinati comportamenti. Contando, ad esempio, in una linea produttiva il numero di pezzi prodotti, ho una stima della performance di un operaio. Contando il numero di errori prodotti ho una stima dell'inefficacia.

2- Scheda di valutazione del personale basata sulla graduatoria

Il valutatore, si trova a dover ordinare dal migliore al peggiore i dipendenti in un gruppo. Si può utilizzare questo strumento quando si vuole discriminare i livelli di performance più dipendenti; se infatti ho tutti dipendenti altamente performanti, non riesco a discriminare.

Utilizzabile
per piccoli gruppi

3- Scala di valutazione ancorata a comportamenti

Si tratta di scale numeriche con determinati comportamenti ancorati, in corrispondenza di ogni numero vi è una descrizione comportamentale. In questo modo il numero associato alla persona è ben definito dal comportamento descritto.

Approfondimento del corso di Organizzazione Aziendale

APPROFONDIMENTI

CHECK LIST VALUTAZIONE PERSONALE

CARATTERISTICA	PERCENTUALE	IMPORTANZA
Capacità di lavorare in gruppo per raggiungere obiettivi	Es. 40%	Es. 8,7
Capacità di intuire le cause scatenanti di un problema		
Capacità di comunicare in maniera concisa e comprensibile		
Capacità di ascoltare in maniera aperta e positiva		
Capacità di migliorare e di migliorarsi		
Attenzione ai dettagli e abilità nel completare un lavoro		
Capacità di lavorare in gruppo		
Leadership riconosciuta da parte dei capi e dei colleghi		
Autocoscienza di pregi e difetti		
Capacità di prendersi dei rischi		
Abilità nella negoziazione		
Cultura tecnica specifica		
Cultura trasversale generica (es. lingue, impostazione riunioni, ecc.)		
Capacità di lavorare bene seguendo le regole		

4- Uso delle checklist

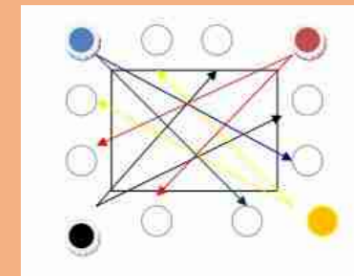
Le checklist sono frasi espresse in forma descrittiva, tipiche di un certo lavoro, in cui il valutatore deve rispondere in base a chi si trova di fronte.

5- Utilizzo degli eventi critici

Consiste nell'identificare gli aspetti critici del comportamento e della valutazione.

6- Utilizzo degli assessment center

Gli assessment center o prove di gruppo sono particolarmente utili per comprendere lo stile di comportamento della persona nel gruppo, è importante utilizzare questa tecnica quando si tende a dare molta importanza alla comunicazione all'interno del gruppo o alla relazione con l'altro.



APPROFONDIMENTI

7- Utilizzo delle interviste e dei questionari

L'*intervista* è uno strumento integrativo dell'osservazione ma può essere utilizzata anche come strumento unico. Possiamo avere un'intervista strutturata, se questa prevede domande predefinite e risposte confrontabili, o semi strutturata quando è più libera.

Il *questionario* è costruito da un elenco di compiti/responsabilità ai quali andare ad attribuire un punteggio ponderato. Punto di vantaggio di questa tipologia di strumenti è il costo molto basso e l'essere standardizzato che permette un confronto in azienda.



Valutazione della posizione

intende comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione, indipendentemente dalle competenze e dalle prestazioni degli specifici attori che possono esserne titolari, al fine di porre le basi per una razionale struttura retributiva

La posizione è: un insieme di diritti di azione all'interno di un sistema



Organizzazione del lavoro

Valutazione della posizione: come avviene?

Graduazione delle posizioni

Espressa in termini di punteggi assoluti o di fasce di punteggi (classi), che definiscono il valore relativo di ciascuna posizione

A ciascun punteggio o a ciascuna classe occorre attribuire un certo valore retributivo, che rappresenta la quota fissa di retribuzione per quella posizione, determinata considerando sia la tendenza del mercato del lavoro per posizioni simili, sia la politica retributiva che l'azienda intende adottare

Valutazione della prestazione

Rileva e misura il valore dei contributi forniti da date risorse umane fornendo una base di informazioni cui legare ricompense (monetarie e non) in funzione dei contributi forniti (prestazione)

- Valutazione sui comportamenti (input)
- Valutazione sui risultati (output)

La scelta tra input ed output dipende da tre fattori:

- Osservabilità dei comportamenti
- Misurabilità dei risultati
- Conoscenza delle relazioni causa-effetto

Osservabilità dei comportamenti

		Alto	Basso
<i>Misurabilità dei risultati</i>	Alto	Comportamenti o risultati	Risultati
	Basso	Comportamenti	Controllo culturale e di gruppo e/o incentive alignment

QUANDO LA CONOSCENZA DEL RAPPORTO
INPUT-OUTPUT È BASSO:



Analizzo due casi

LE DIFFICOLTÀ DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE POSSONO DIPENDERE DA:

•Varianza dei risultati dovuta a fattori esogeni



SOLUZIONE:

viene esteso l'orizzonte temporale di valutazione valutando serie temporali di prestazioni

•Interdipendenza con altri attori



SOLUZIONE:

- Combinare la valutazione sui risultati con alcuni parametri di valutazione dei comportamenti;*
- Ampliare il ventaglio dei parametri di valutazione dei risultati considerati;*
- Valutare i risultati collettivi degli attori interdipendenti*

Valutazione del potenziale

E' volta ad apprezzare le capacità di sviluppo e di prestazione futura delle risorse umane in attività nuove rispetto agli impieghi passati

La valutazione del potenziale si basa su due postulati:

- *Ogni lavoratore possiede energie, attitudini, abilità, delle quali una parte viene utilizzata ed una parte resta in una situazione di potenziale disponibilità;*
- *Il “surplus” di dotazione individuale non ancora impiegato può essere individuato con appositi strumenti e valorizzato con opportune politiche*

Tecniche di valutazione

- **Scale grafiche**
- **Liste di controllo, un esempio di valutazione dei dipendenti**
- **BARS**
- **Rapporti dei supervisori**
- **Stack ranking o classifica forzata**
- **Confronto tra pari**

Scale grafiche

In questo tipo di valutazione, **il dipendente viene valutato su diverse variabili**. Puoi impostare una scala da 1 a 5 o da 1 a 10. Inoltre, invece di usare numeri, puoi usare scale con le seguenti parole (o simili).

- Ottimo
- Buono
- Regolare

Sia che si utilizzi una scala numerica o una scala verbale, si deve chiarire il significato di ogni parola o numero nella classifica.

Con queste scale è possibile misurare le seguenti **abilità**:

- **Produttività**: quantità di lavoro svolto.
- **Creatività**: capacità di innovare.
- **Qualità**: attenzione al lavoro.
- **Comprensione delle situazioni**: si tratta della capacità di risolvere i problemi.
- **Conoscenza del lavoro**: esperienza dimostrata dal lavoratore nelle funzioni che svolge.
- **Cooperazione**: spirito di collaborazione e abilità nelle relazioni interpersonali.

Liste di controllo, un esempio di valutazione dei dipendenti

Le liste di controllo sono **elenchi di domande la cui risposta è sì o no**. Hanno il vantaggio di essere molto facili da compilare per il valutatore. Le domande che verranno poste hanno a che fare con le competenze e gli obiettivi che i lavoratori devono raggiungere.

Si prendano come esempio alcune delle competenze che possono essere valutate nel personale di vendita di un'azienda. Uno dei grandi gruppi di competenze di questi lavoratori sono le capacità di vendita e all'interno di queste abilità è possibile misurare quanto segue:

- Puntualità; tolleranza, facilità nel parlare e comunicare, dinamismo, strategia.

Ciascuno di questi avrà un sì o un no per ogni lavoratore.

BARS

- È l'acronimo di “Behaviorally Anchored Rating Scales”, che in italiano significa “scale di valutazione basate sul comportamento”. **Ciò che viene valutato qui è il comportamento del lavoratore.**
- In pratica, la valutazione dei dipendenti avrà un numero di comportamenti sia positivi che negativi. Ciascuno di questi comportamenti è valutato su una scala numerica che generalmente va da 1 a 5 o da 1 a 10.
- Una [BARS](#) si sviluppa comprendendo queste fasi:
- **Generazione di episodi critici**, che sono i comportamenti dei lavoratori. Per avere un elenco di episodi critici, il dipartimento Risorse umane dovrà chiedere ai dipendenti o ai supervisor di fornire **esempi di prestazioni** adeguate e inadeguate.

- Sviluppo delle dimensioni delle prestazioni. In questo caso, si tratta di **raggruppare i diversi episodi critici in base alle competenze del lavoro**. Seguendo l'esempio che abbiamo sopra sulla valutazione delle prestazioni del personale di vendita, dobbiamo raggruppare diversi episodi che sono apparsi nella sezione delle capacità di vendita.

In generale, l'assegnazione degli episodi sarà effettuata dalle persone che li hanno scritti. Idealmente, chiedi ad altre persone di assegnare anche gli episodi critici a loro discrezione per vedere se corrispondono. Gli episodi critici verranno mantenuti in un gruppo quando più della metà del secondo gruppo di assegnazione corrisponde al primo.

Il tutto viene ordinato e si stabilisce una **scala di punteggio**.

La tecnica BARS stabilisce indicatori di prestazione più precisi, ma ha lo svantaggio di essere un tipo di valutazione che richiede tempo per essere preparata.

Rapporti dei supervisori

Con questa tecnica di valutazione dei dipendenti, i responsabili dei diversi dipartimenti scrivono un **rapporto per ogni dipendente in maniera libera.**

Stack ranking o classifica forzata

Con questo metodo, i dirigenti valutano le prestazioni dei dipendenti sotto la loro responsabilità. **Si chiama classifica forzata perché, oltre alla qualificazione, i lavoratori sono costretti a rientrare in una classifica di categoria.**

Ad esempio, la produttività di ogni lavoratore può essere misurata e classificata in una di queste categorie:

- Eccellente produttività.
- Buona produttività.
- Produttività come previsto.
- Produttività inferiore al previsto.

In questo sistema, ogni categoria ha una quota che deve essere rispettata.

Confronto tra pari

I lavoratori vengono valutati per gruppi e **vengono confrontati i risultati di ciascun lavoratore all'interno del proprio gruppo.**

L'importanza di avere un software di valutazione dei dipendenti per facilitare il lavoro

- Prepararsi per le valutazioni delle prestazioni è un lavoro enorme per gli uffici delle Risorse Umane, ma necessario per tutti i vantaggi che comporta. E non si tratta solo di preparazione, ma anche di analisi dei risultati.
- Questo è il motivo per cui un buon software di [performance management](#) sarà di grande aiuto. **Factorial, ad esempio, è in grado di lavorare con i modelli di valutazione più usati** (valutazioni del supervisore, autovalutazioni, valutazioni a 360°, valutazioni a 180°, ecc.)

LA RETRIBUZIONE DELLE RISORSE UMANE

IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE

- ***Ricompense implicite***
- *Risorse non monetarie corrisposte al lavoratore, come le possibilità di sviluppo professionale e di carriera*

- ***Ricompense esplicite***
Risorse monetarie o monetizzabili corrisposte al lavoratore

IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE ESPLICITE COMPENSATION

	Ricompense Fisse	Ricompense Variabili
Ricompense Monetarie	Retribuzione di posizione	Retribuzione di prestazione
Ricompense non monetarie ma monetizzabili	Fringe Benefits, Perks e Benefits	Fringe Benefits, Premi e Stock-Based Programs

La retribuzione

E' lo strumento principale attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori con caratteristiche idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali

Si distingue:

- Una retribuzione in funzione della posizione



Retribuzione di base o fissa

- Una retribuzione in funzione della prestazione



Retribuzione variabile

FORME DI RETRIBUZIONE VARIABILE

- Cottimo
- Gain sharing
- Profit sharing
- Management by objectives

COTTIMO

- *E' utilizzata per posizioni esecutive*
- *Stabilisce ricompense in funzione delle unità prodotte*
- *Incentiva il contributo individuale dell'operaio nella saturazione dei tempi di lavoro e nell'utilizzo efficiente delle risorse*
- *Trova ampia applicazione nelle imprese industriali di tipo taylorista ed in sistemi tecnici non altamente automatizzati*

Limiti:

- *Automazione dei compiti più semplici;*
- *Affermazione di nuovi modelli di divisione del lavoro (arricchimento delle mansioni, maggior impiego del lavoro di squadra)*

GAIN SHARING

- Retribuzione variabile di gruppo
- partecipazione ai guadagni che si originano dalla prestazione di un gruppo di unità
- Socializzazione delle informazioni e partecipazione alle decisioni

PROFIT SHARING

- Retribuzione variabile di gruppo
- E' legata ai risultati economici di un'impresa nel suo insieme

Condizioni di
efficacia del
profit sharing

- Il gruppo è di ridotte dimensioni
- La responsabilità e l'incidenza delle azioni sui risultati sono rilevanti
- La partecipazione riguarda i profitti e non anche le perdite
- È possibile accordarsi su procedure eque e trasparenti di definizione e misurazione dei profitti da distribuire

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Sistema retributivo applicato a livello direttivo

- si prevedono i risultati da raggiungere
- si impiegano tali obiettivi come criteri per valutare il livello di performance raggiunta dai diversi responsabili
- Esistenza di uno stretto collegamento tra il sistema di programmazione e controllo, il sistema di valutazione delle prestazioni ed il sistema di incentivazione monetaria

METODO HAY



- Overview sulla Valutazione delle Posizioni organizzative**
- L'Analisi dei Ruoli
- Il Contesto Organizzativo della Posizione
- Altro Output della Valutazione HAY: Le Indagini Retributive

- ❑ Metodo empirico, creato negli anni '50 negli Stati Uniti sulla base delle esigenze del management da Edward Hay
- ❑ Applicato in aziende, enti pubblici, organizzazioni private, etc., in oltre 30 paesi
- ❑ Di uso facile, anche da parte dei “non addetti ai lavori”
- ❑ Affidabile per confronti sia all'interno sia all'esterno della singola Azienda

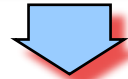


- ❑ Il **metodo Hay** è una metodologia di valutazione dei ruoli organizzativi (e quindi non una valutazione della performance dei loro titolari) basata sull'analisi dei contenuti dell'attività lavorativa e del loro impatto sugli economics dell'azienda
- ❑ **Le dimensioni e i volumi economico-finanziari** della realtà aziendale di riferimento rappresentano quindi un elemento fondamentale anche se non in grado di determinare, da solo, l'output del processo di valutazione
- ❑ **Supporto della Consulenza** garante della corretta applicazione del metodo
- ❑ **La metodologia più diffusa**, sia in Italia che all'estero, per l'analisi e la valutazione dei ruoli organizzativi e per il disegno delle politiche retributive correlate

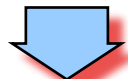
- **Raccolta del Commitment da parte del Executive Committee**
- **Definizione del Team di Progetto: HR & Organisation + Consulenza Hay Group**
- **Scelta della metodologia basata su un ciclo di interviste strutturate con i Responsabili delle strutture organizzative di Primo Livello**
- **Pianificazione** del ciclo di interviste
- **Implementazione delle Interviste**, rigorosamente con componenti IT e UK del Team HR e HAY Group
- **Raccolta e analisi dei feedback** relativi alle Interviste Hay (vera e propria “pesatura” delle posizioni organizzative)
- **Rivisitazione top-down ed orizzontale** rispetto alla gerarchia dell’organizzazione per una verifica di coerenza ed omogeneità complessiva delle valutazioni ottenute
- **Feedback finale degli output con il CEO e COO** per approvazione
- **Condivisione dei risultati tra HR e ciascun Responsabile delle Strutture di 1° Livello** per le successive comunicazioni ai collaboratori
- **Confronto / Approvazione finale** da parte di FNM

- ❑ Overview sulla Valutazione delle Posizioni organizzative
- ❑ **L'Analisi dei Ruoli**
- ❑ Il Contesto Organizzativo della Posizione
- ❑ Altro Output della Valutazione HAY: Le Indagini Retributive

Un ruolo organizzativo esiste in quanto deve produrre



RISULTATI

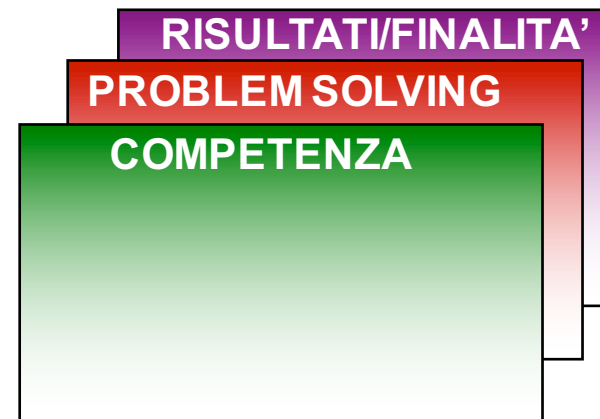


affrontando e risolvendo
PROBLEMI



utilizzando conoscenze, capacità ed esperienza, vale a dire
COMPETENZA

I ruoli organizzativi sono differenti, ma confrontabili con riguardo a:



È la somma totale di ogni capacità, comunque acquisita, necessaria per svolgere adeguatamente una mansione:

- ❖ procedure pratiche, tecniche specializzate, discipline scientifiche
- ❖ ampiezza della competenza manageriale
- ❖ capacità nelle relazioni umane

Competenza tecnica: elementi di differenziazione

• Tempo di apprendimento	A	Competenza semplice
	B	Competenza poco qualificata
• Procedure pratiche	C	Competenza qualificata
	D	Competenza specializzata
• Tecniche specializzate	E	Competenza tecnica specializzata comprovata dall'esperienza
	F	
• Discipline scientifiche	G	Alta specializzazione tecnica Alta competenza professionale
	H	

Competenza manageriale: elementi di differenziazione

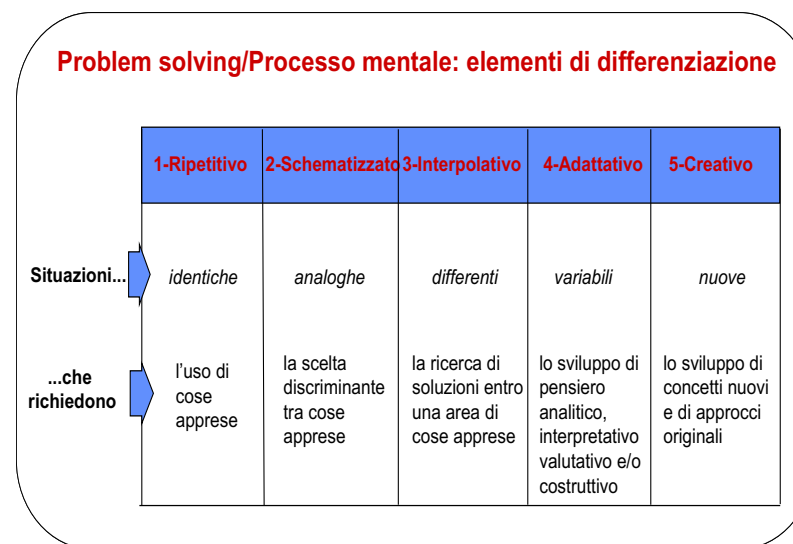
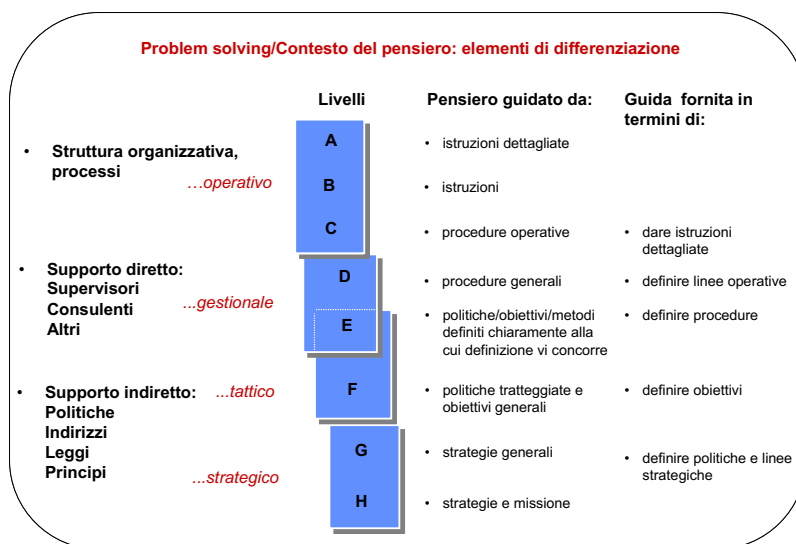
Nessuna	0	• Esecuzione di uno/più compiti senza conoscenza delle attività correlate
Minima	I	• Esecuzione o supervisione di una/più attività con conoscenza delle attività correlate
Omogenea	II	• Integrazione e/o coordinazione, operativa e concettuale, di attività/funzioni relativamente omogenee
Eterogenea	III	• Integrazione e coordinazione, operativa e concettuale, di funzioni diverse e/o dell'intera azienda di medio-piccole dimensioni
Ampia	IV	• Integrazione e coordinazione di funzioni in un'area operativa complessa, od in una funzione strategica, o dell'intera azienda

Competenza nelle relazioni umane: elementi di differenziazione

Grado	1 - Semplice	2 - Importante	3 - Massimo
	• Tatto • Sensibilità	• Tatto • Sensibilità	• Tatto • Sensibilità
Cambiamento comportamentale provocato		• Comprensione • Influenza	• Comprensione • Influenza
	Nessuno o Minimo	Moderato	Elevato

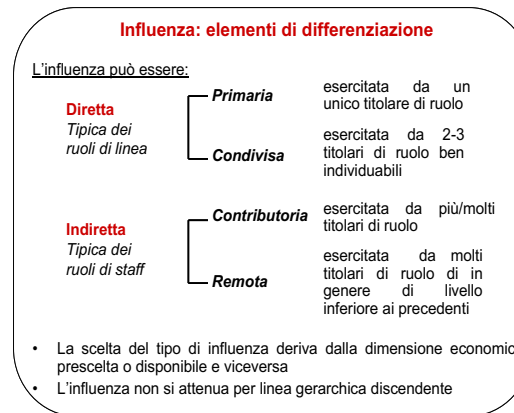
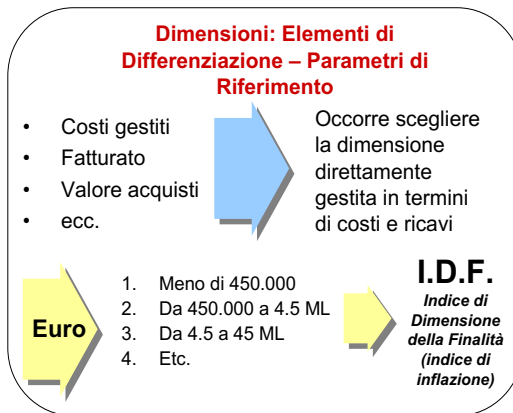
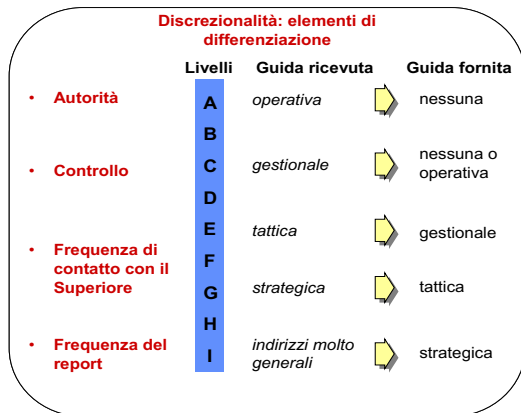
È il pensiero originale autonomo, richiesto dal ruolo, per identificare, definire e risolvere un problema:

- ❑ contesto del pensiero: vincoli e limiti posti dall'ambiente al problem solving
- ❑ grado di difficoltà del processo mentale

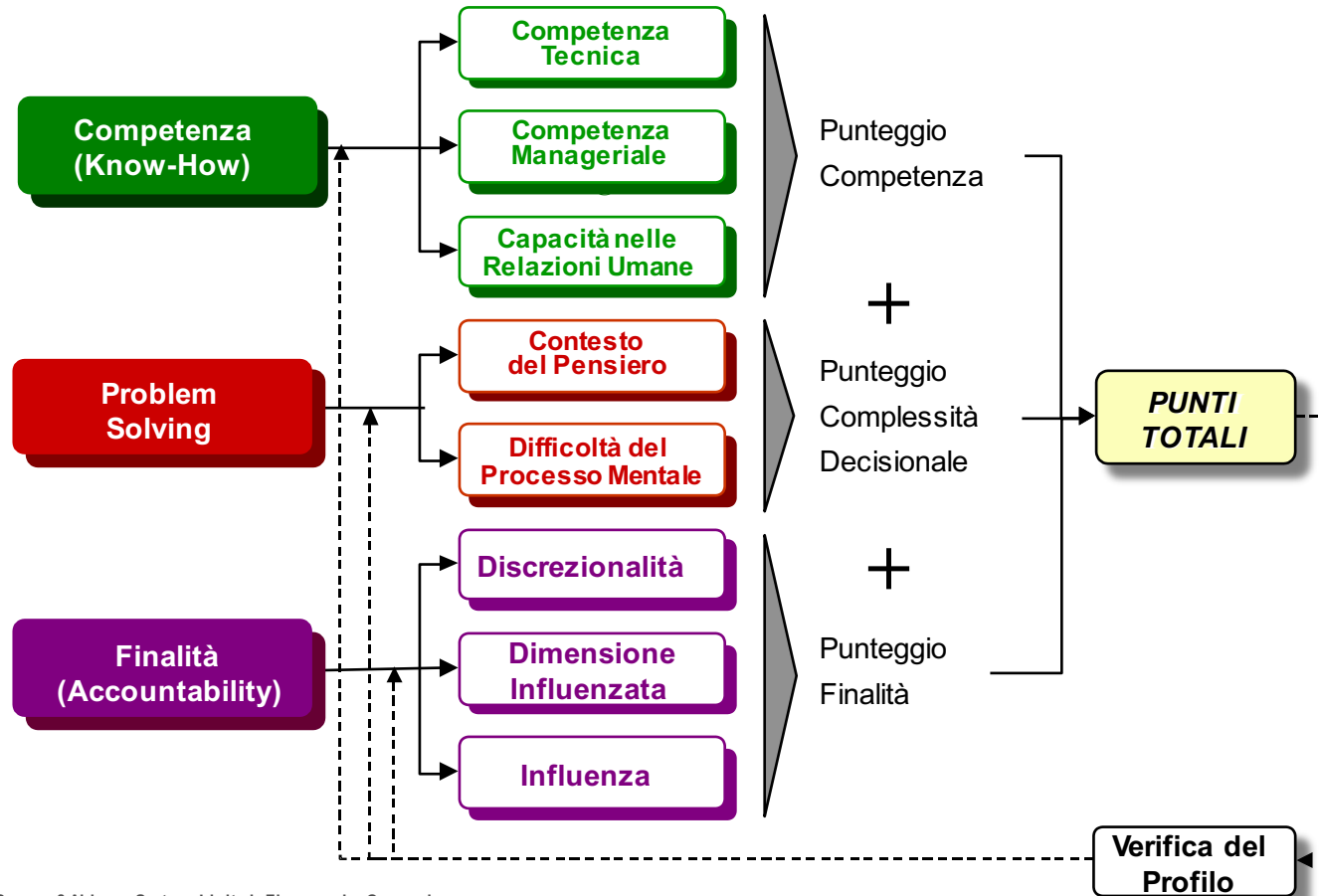


È la responsabilità di un'azione e delle sue conseguenze. Misura l'effetto di un ruolo sui risultati finali:

- ❖ discrezionalità
- ❖ dimensioni (volumi in euro)
- ❖ influenza sui risultati finali



I fondamenti della valutazione delle Posizioni Organizzative



Collegamento tra Sistema di Valutazione e Sistema di Descrizione

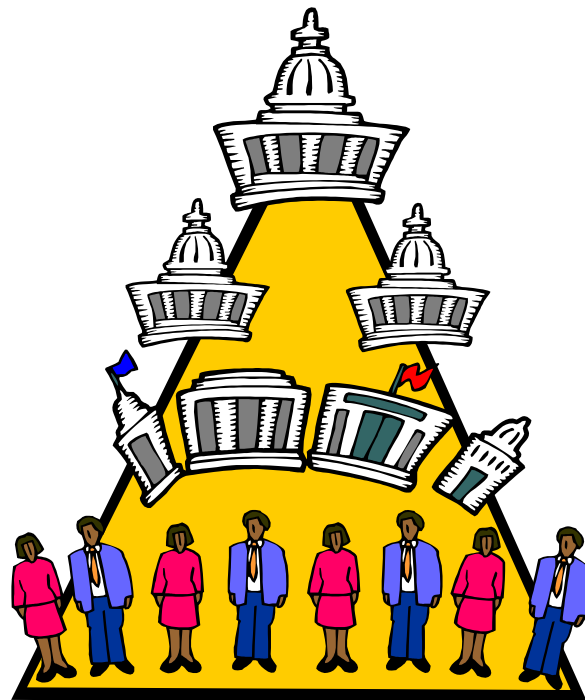


FATTORI	SUB-FATTORI	DRIVER	ELEMENTI DI ANALISI
Know-how	Know-how Tecnico	<ul style="list-style-type: none"> •Preparazione •Esperienza 	Ampiezza e complessità di Discipline/Tecnologie e Sistemi associati ai Prodotti/Mercati/Processi
	Know-how Manageriale	<ul style="list-style-type: none"> •Diversificazione •Influenza strategica •Classe Dimensionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificazione di Business e/o Funzionale • Processi Direzionali • Assets/Risorse
	Capacità nelle Relazioni Umane	Rapporti interni ed esterni	<ul style="list-style-type: none"> •Tipologia interlocutori •Livello negoziale/di influenza
Problem Solving	Contesto del Pensiero	Vincoli di business, operativi ed organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie/Piani/Politiche • Regolamentazioni di Settore e controllo dell' Authority
	Difficoltà del Processo Mentale	Grado di Innovazione/variabilità problemi	<ul style="list-style-type: none"> •Evoluzione del Business (prodotti, tecnologie, mercati) •Posizionamento, obiettivi e azioni strategiche •Progetti/Processi di cambiamento
Accountability	Discrezionalità	Autonomia decisionale <i>(Correlata al Contesto del Pensiero)</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Grado di Controllo dell' Azionista o della Corporate •Livello di Delega (procure/poteri) •Livello Organizzativo
	Dimensione Influenzata	Classe di Dimensione Economica	<ul style="list-style-type: none"> •Ricavi di Business •Costi/Investimenti
	Grado di Influenza	Staff - indiretta Line - diretta	Livello di condivisione/ contribuzione con Posizioni collaterali nell'ambito dei processi che influenzano direttamente la dimensione esaminata

Società:		
Posizione: Responsabile Stabilimento di Napoli		
Scopo	E' responsabile della realizzazione del ciclo operativo di produzione degli apparati e sottoassiemi elettrici-elettronici costituenti il veicolo e del ciclo operativo di montaggio e di collaudo, ottimizzando tempi, costi, qualità e generazione del Capitale Circolante e del VAE, nel rispetto degli obiettivi e piani di Operation.	
Responsabilità	Obiettivi	Criticità/Sfide
<ul style="list-style-type: none"> Assicurare la realizzazione delle attività produttive, garantendo le azioni tecniche, gestionali ed organizzative tese alla ottimizzazione dell'efficienza ed efficacia operative anche in termini di generazione del Capitale Circolante e del VAE; Garantire la costante ottimizzazione dei metodi, dei cicli di lavoro, delle attrezzature, dei lay-out e dei mezzi di produzione. Collabora con Ingegneria alla ricerca di soluzioni tecniche migliorative della fabbricabilità e della economicità industriale; Assicurare le attività di gestione materiali, programmazione e controllo operativo dei processi di competenza; individua le azioni di regolazione; Garantire il controllo ed il miglioramento continuo della qualità dei processi produttivi; Gestire i magazzini ed effettuare le attività di ricezione e spedizione materiali; Assicurare la sicurezza, l'affidabilità, l'efficacia operativa e l'innovazione tecnica degli impianti di stabilimento, delle attrezzature e dei mezzi di produzione definendone i relativi piani di investimento; Garantire, adottando tutti i provvedimenti organizzativi, procedurali ed economici, l'ottemperanza alle vigenti disposizioni in materia di sicurezza e di salute dei lavoratori sul luogo di lavoro e di protezione ambientale. 	<ul style="list-style-type: none">(peso %)(peso %)(peso %)(peso %)(peso %)(peso %) <p style="text-align: center;"><i>tot 100%</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione del capitale circolante di stabilimento; Miglioramento tempi di consegna; Integrazione delle produzioni elettriche e meccaniche conseguente al trasferimento di attività e risorse dallo stabilimento di Pozzuoli a quello di Napoli.
	Dimensioni	
	<ul style="list-style-type: none"> Valore della produzione: 563,3 MM€ Costo della fabbricazione (manodopera, materiali, spese generali, ammortamenti): 58 MM€ Manodopera: 400.000 ore Aliquota std totale: 53 € Collaboratori: 12 Q – 102 I – 355 operai 	

- ❑ Overview sulla Valutazione delle Posizioni organizzative
- ❑ L'Analisi dei Ruoli
- ❑ **Il Contesto Organizzativo della Posizione**
- ❑ Altro Output della Valutazione HAY: Le Indagini Retributive

L'Articolazione Verticale



STRUTTURA FUNZIONALE



Stabilimento Tradizionale

6 LIVELLI

STRUTTURA PIATTA



Lean Organisation

3 LIVELLI

Cosa fare se la cultura organizzativa è



	Struttura del lavoro	Struttura delle descrizioni
● funzionale	<ul style="list-style-type: none">• Ruoli Individuali• Specializzazione funzionale• Strutture "lunghe"• Organizzazione per funzioni	DESCRIZIONE DETTAGLIATA
● per processi	<ul style="list-style-type: none">• Team stabili• Processi specializzati• Semplificazione della complessità	DESCRIZIONE DETTAGLIATA LEGATA AI PROCESSI ED AL LAVORO IN TEAM
● time - based	<ul style="list-style-type: none">• Team di progetto• Ruoli determinati a seconda dei programmi / progetti• Multi-disciplinarietà	DESCRIZIONE PER FINALITA' FONDAMENTALI
● network	<ul style="list-style-type: none">• Importanza della relazione e non della struttura• Ruoli determinati secondo le circostanze	DESCRIZIONE POCO UTILE

I Contenuti dell'Analisi delle Posizioni



POSIZIONI DI VERTICE

Livello di autonomia gestionale

Competenza e problem solving organizzativo e dimensioni gestite

Dimensioni di Business



Competenza e problem solving strategico e dimensioni di impatto

Competenza e problem solving operativo

Dimensioni Organizzative

Dimensioni Operative

Analisi preliminare del Contesto aziendale



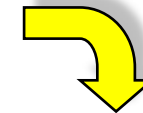
L'analisi delle Posizioni richiede **un'analisi preliminare del contesto aziendale** articolato in:

Contesto di Business:

- 1) Principali componenti: prodotti, mercati, competitors, strategie, dimensioni (fatturato, programmi in cc investimenti, etc.)
- 2) Principali dimensioni ed obiettivi: fatturato, margine di commessa, quote mercato, swot analysis, strategie/obie

Contesto Organizzativo

- 1) Proprietà e assetto societario:
 - Assetto Organizzativo di Gruppo e collegamenti gestionali (se l'Azienda è un Gruppo sarà necessario comprendere i livelli di autonomia lasciati alle singole società/aziende)
 - Modello Organizzativo Societario: Organigramma, Missione / Responsabilità 1° livello, Comitati Esecutivi e Gestionali
- 2) Articolazione Organizzativa: Funzionigrammi di 2° livello, Matrici di Interfinalità di Processo, Caratteristiche Unità "multiple" (stabilimenti, aree commerciali, etc.)



Il contenuto delle Posizioni è difatti influenzato da tali aspetti che incidono su:



1. **Grado di autonomia**
2. **Responsabilità sui risultati**
3. **Complessità gestionale e operativa**

• Ambiente esterno

• Macro-sistema

- Sistema politico-istituzionale / legislativo
- Opinione pubblica, mass media
- Economia globale/nazionale/regionale
- Investitori
- Know-how, innovazione tecnologica
- Mercati di approvvigionamento

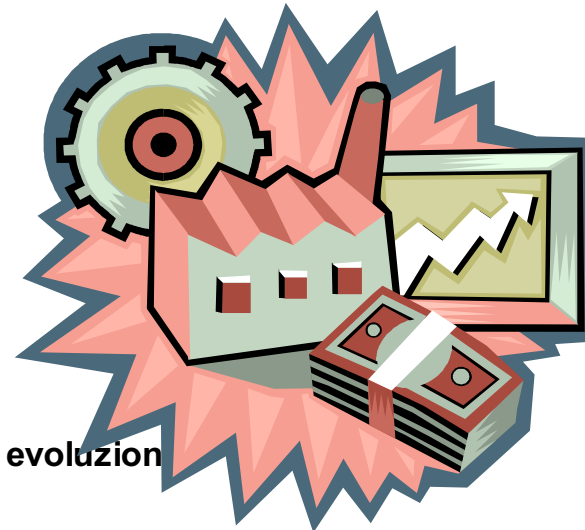
• Ambiente di settore

- Economia di settore: situazione e prospettive
- Competitori e struttura del mercato
- Fattori critici di successo per il business, vincoli ed opportunità
- Investimenti
- Fonti di approvvigionamento
- Risorse tecnologiche, finanziarie, umane



• Ambiente interno

- Prodotti/servizi e loro posizionamento
- Tecnologia e sistema industriale
- Sistema di commercializzazione
- Strategia, piani operativi
- Principali sfide a lungo e a breve termine
- Fattori critici di successo
- Meccanismi operativi, processi, metodi, mezzi (attuali, evoluzioni previste)
- Risorse umane (professionalità, capacità, turnover, clima, ecc.)
- Livello di performance e potenzialità
- Ecc.

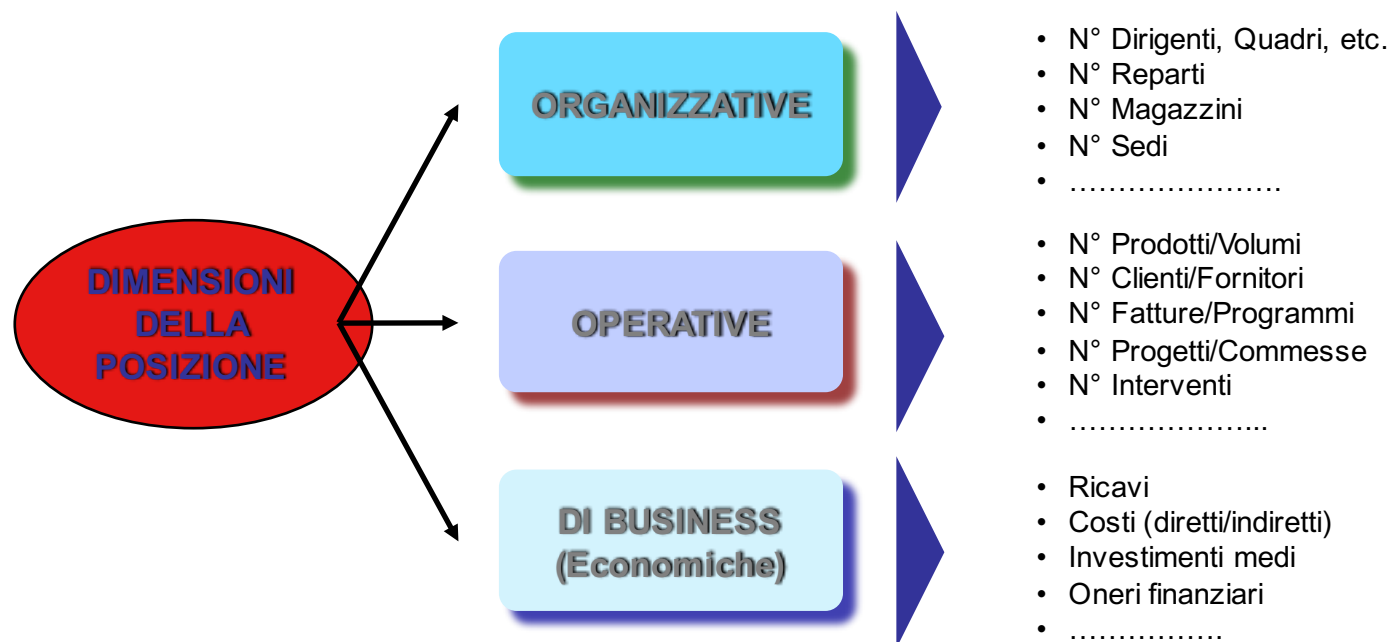


Deve fornire informazioni atte a definire le **principali relazioni interne all'organizzazione ed esterne all'organizzazione**, in cui la Posizione è impegnata:

- **Collocazione in organigramma**
- **Relazioni con il Superiore gerarchico e funzionale:** tipo di supervisione ricevuta, tipo di piani e programmi concordati, ecc.
- **Organizzazione gestita:** in generale (articolazione, localizzazioni, logiche organizzative generali), ruoli di diretto riporto, riferimenti forniti o con essi concordati (piani, programmi); momenti e tipo di controlli; materie delegate, particolari tipi di organizzazione gestita (progetti, processi e altri team)

- **Relazioni di natura negoziale:** influenzamento critico dell'interlocutore (generalmente esterno - cliente) e altre **relazioni con l'esterno** (stakeholders, azionisti, partners, fornitori strategici, istituzioni finanziarie, autorità, associazioni imprenditoriali, clienti prioritari, associazioni di consumatori/clienti, organizzazioni della qualità, enti di ricerca, sviluppo tecnologico, mass media, stampa specializzata, sindacati e altri referenti esterni).
- **Comitati o team:** Quali, come sono composti, che scopi hanno, quali "sfide", che temporalità li caratterizza. che discrezionalità hanno e con che ruolo vi partecipa il titolare
- **Collaborazione Operativa/Relazioni con l'interno:** scambio reciproco di informazioni, collaborazione alla produzione o fornitura di output, servizi, pareri

*Forniscono informazioni riguardanti dati quantitativi che caratterizzano l'attività.
Sono necessarie per apprezzare nella fase di valutazione, la complessità gestionale e la responsabilità della Posizione rispetto ai risultati aziendali o della struttura di appartenenza*



- ❑ **Overview sulla Valutazione delle Posizioni organizzative**
- ❑ **L'Analisi dei Ruoli**
- ❑ **Il Contesto Organizzativo della Posizione**
- ❑ **Altro Output della Valutazione HAY: Le Indagini Retributive**

Presuppone l'attribuzione di un punteggio a ciascuna posizione (job evaluation).
Nell'indagine Hay, per ogni azienda, vengono elaborate diverse strutture retributive:

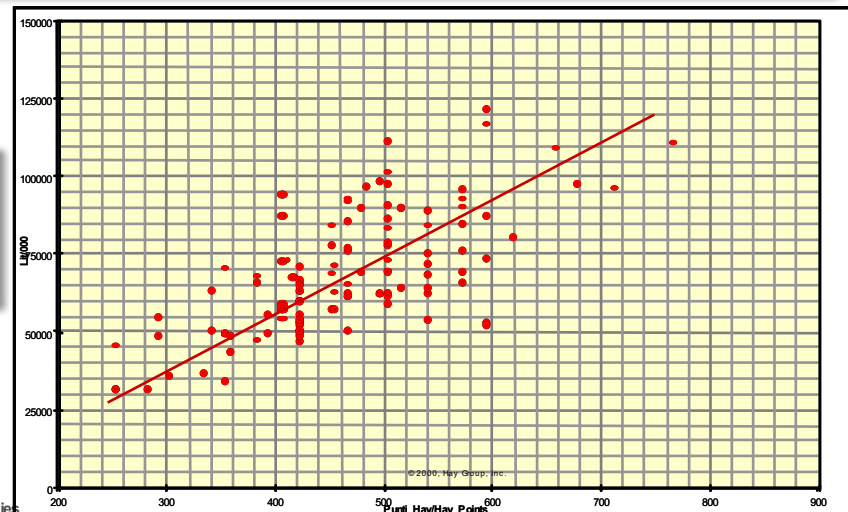
- ❖ Per Dirigenti e non-Dirigenti
- ❖ Per RAL e RGA

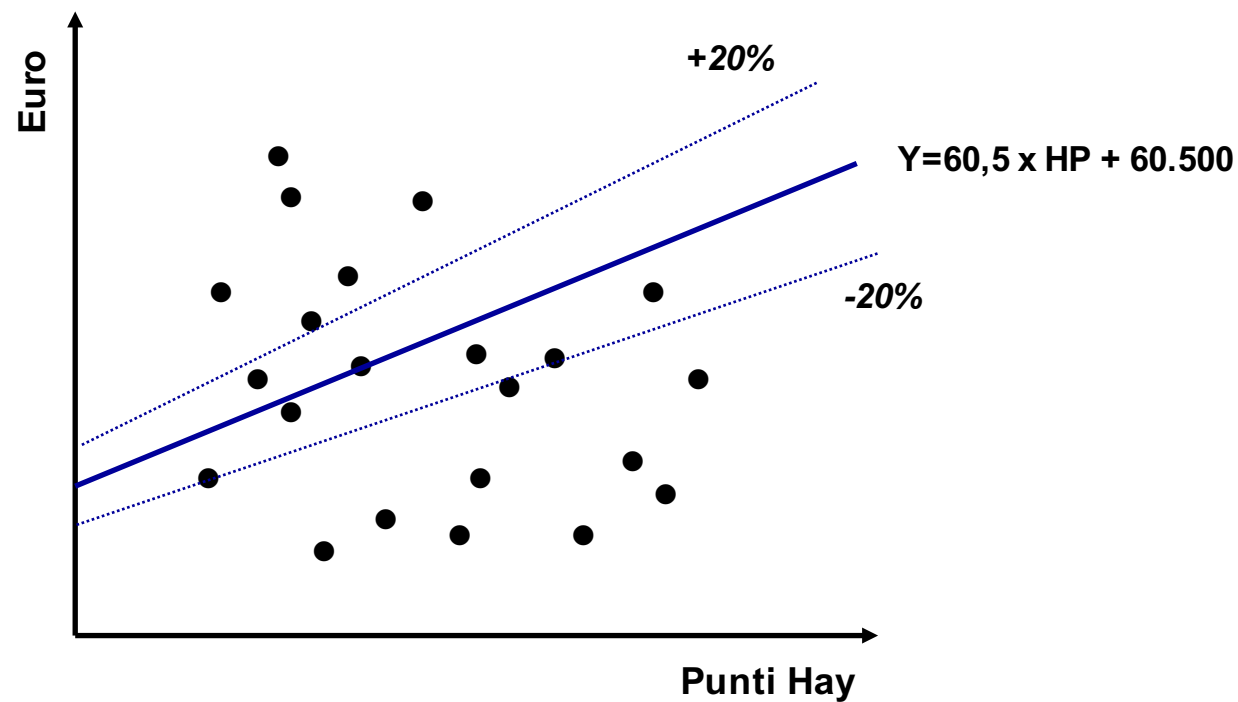
La struttura retributiva di un'azienda si costruisce
a partire dall'analisi della nuvola dei punti

Ciascun punto è correlato
a due variabili:
il punteggio e
la retribuzione

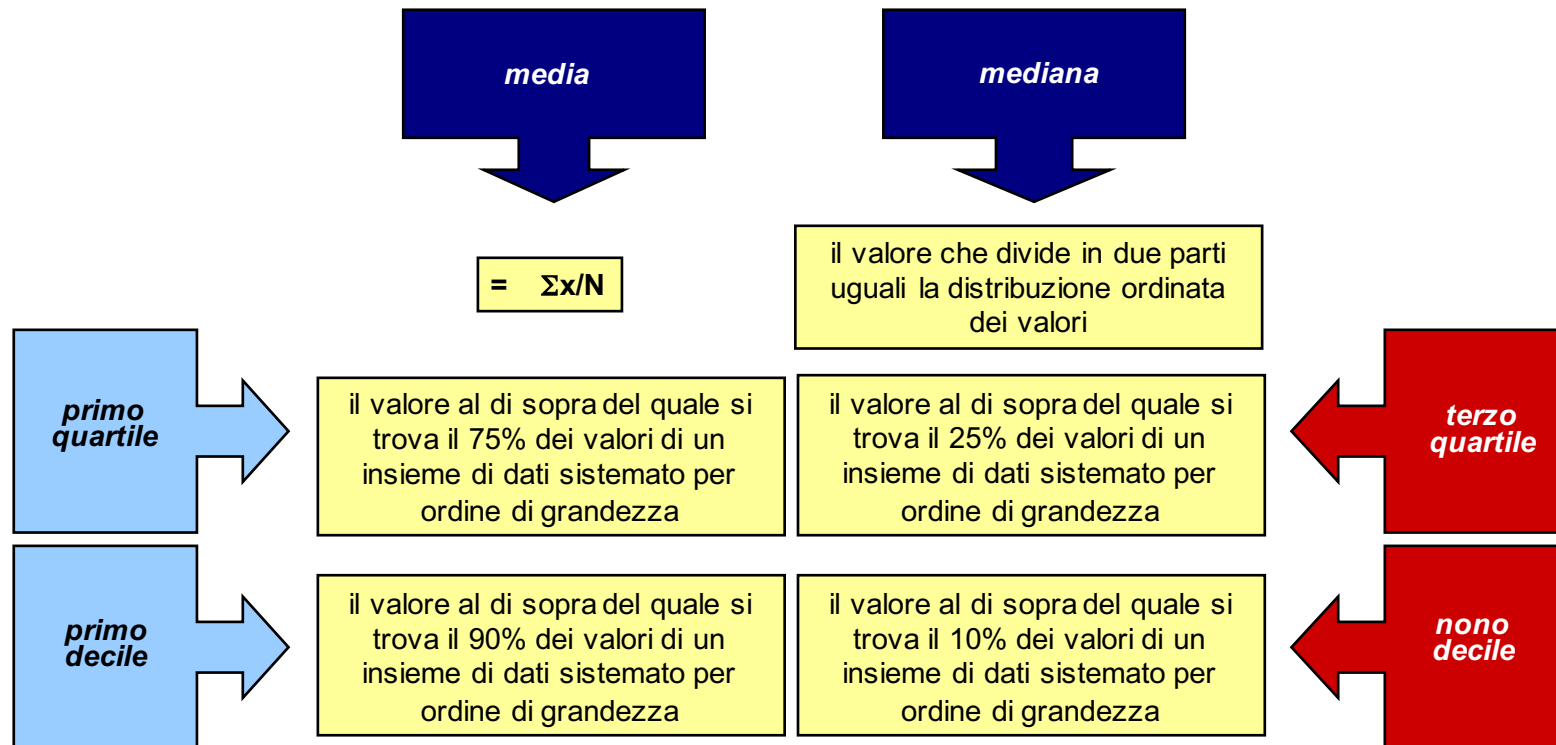
y = RETRIBUZIONE

x = PUNTEGGIO





Individuazione delle **Posizioni al di fuori del range di Compatibilità Retributiva (+/- 20% dalla Prassi)** per verificare situazioni retributive critiche



Teoria dell'Equità: l'impatto della giustizia sulla motivazione

- Teoria di Social comparison (confronto sociale)
- Gli individui percepiscono e “calcolano”, spesso inconsapevolmente, il rapporto output/input
 - Output o Outcome: i risultati, ossia ciò che l'individuo percepisce come conseguenze del lavoro
 - Stipendio, promozioni, fringe benefit, ecc.
 - Input: i contributi degli individui sul lavoro
 - Esperienza, capacità, sforzo, ecc.
- Confrontano la loro proporzione con quella di un altro individuo

Come un individuo determina la giustizia

Individuo

Outcome/Input

Riferimento (altro)

Outcome/Input

L'individuo confronta la sua proporzione con quella del riferimento
(percepita, non reale)

Se sono uguali, c'è equità/giustizia (non tensione)

Se non sono uguali, c'è iniquità (insoddisfazione e tensione)

L'individuo sarà motivato a ristabilire il senso di equità

Teoria dell'Equità

A. Una situazione equa/giusta



Teoria dell'equità

B. Iniquità negativa

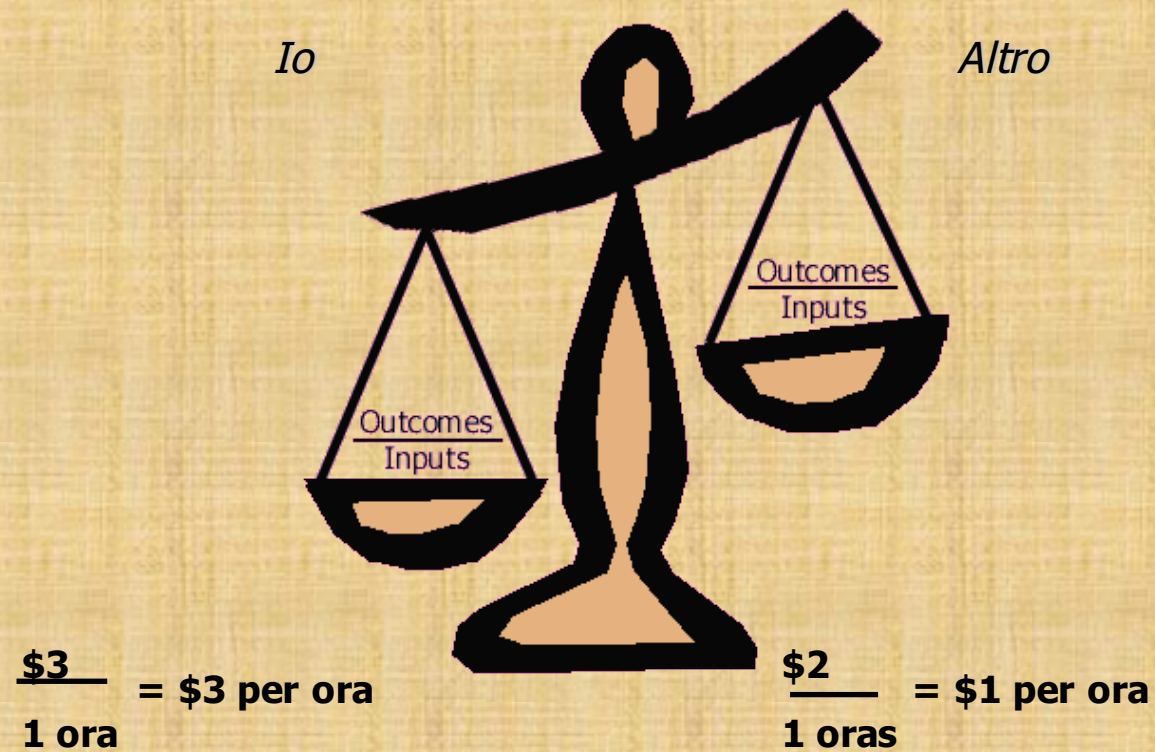


$$\frac{\$2}{1 \text{ ora}} = \$2 \text{ per ora}$$

$$\frac{\$3}{1 \text{ ora}} = \$3 \text{ per ora}$$

Teoria dell'equità

C. Iniquità positiva



Chi diventa il riferimento?

- Una persona vera (collega, amico, ...)
- Un altro non reale, una media presunta calcolata fra molte persone (gli altri in generale)
- Se stesso (in passato, ad es., mentre si ricopriva un altro ruolo lavorativo o si svolgeva un altro lavoro)
- Una combinazione di questi elementi

Riflessione: Teoria dell'equità

- *Ricorda una situazione iniqua a scuola o al lavoro...*
- *Chi e` stato il tuo riferimento?*

Riflessione: Teoria dell'equità

- *Ricorda una situazione iniqua a scuola/università o al lavoro...*
- *Quale strategia hai usato per ristabilire il tuo senso di equità?*

Una prova

- Paola lavora 60 ore a settimana. Non pensa che il suo manager le dia riconoscimento né rinforzo adeguati. Paola ha un collega, Davide, che riceve lo stesso stipendio, ma lui non lavora mai più di 40 ore a settimana. Secondo la teoria dell'equità, è **meno** probabile che Paola:
 - a. Chieda al manager un aumento
 - b. Riduca le sue ore di lavoro
 - c. Aumenti le sue ore di lavoro
 - d. Consideri la situazione come un'esperienza formativa, e positiva per la sua carriera.

Quale può essere la risposta all'iniquità?

- Modificare gli input
- Modificare gli outcome
- Razionalizzare input e outcome
- Cambiare il riferimento
- Intraprendere azioni nei confronti del riferimento
 - Modificare input o outcome per il riferimento
- Arrendersi