

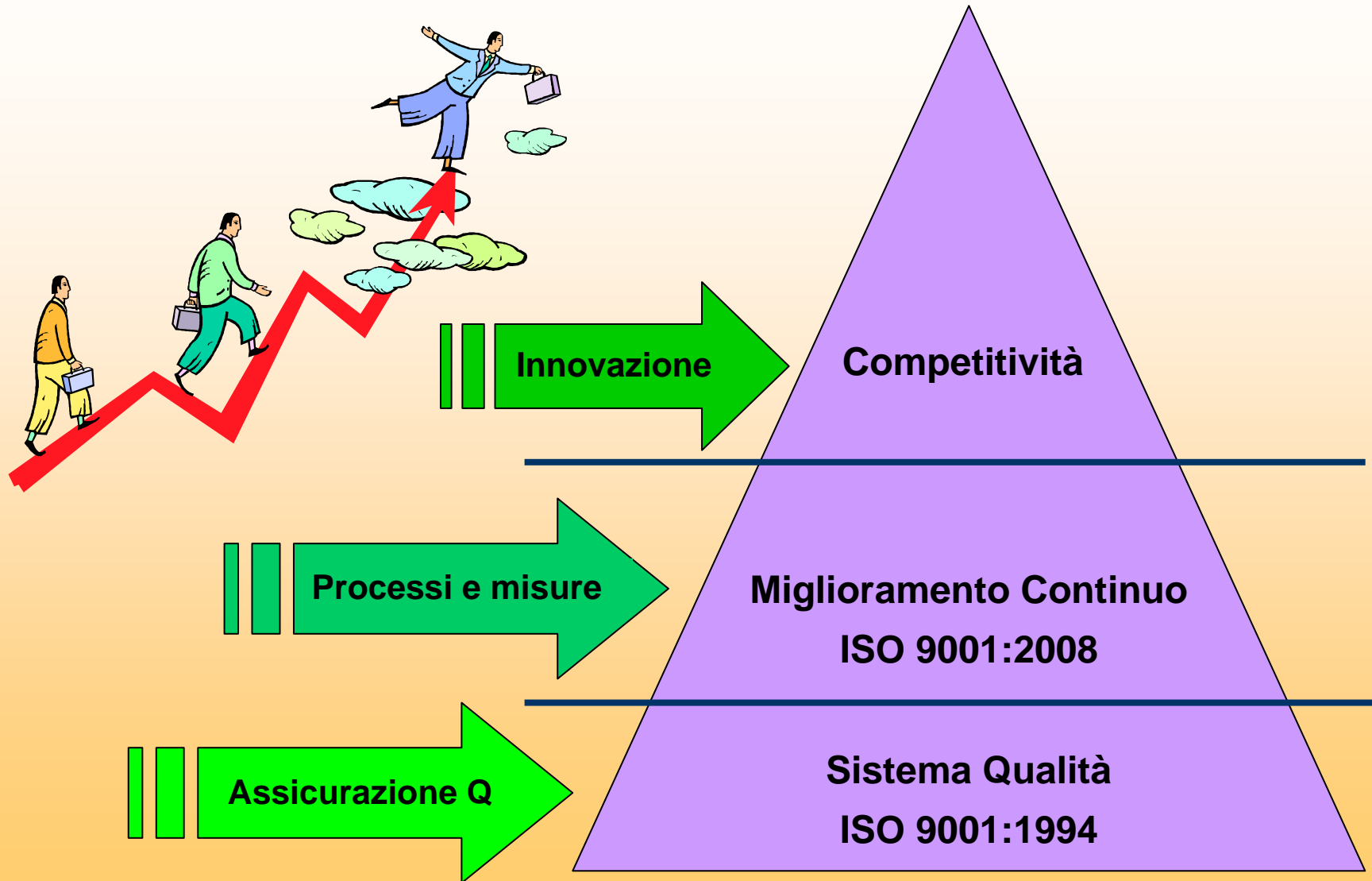
# **Il Sistema di Gestione delle Risorse Umane nelle PMI**

Centro Congressi Padova “A. Luciani”

*10 novembre 2009*

*d.ssa A. C. Rossi*

# PUNTARE ALL'ECCELLENZA

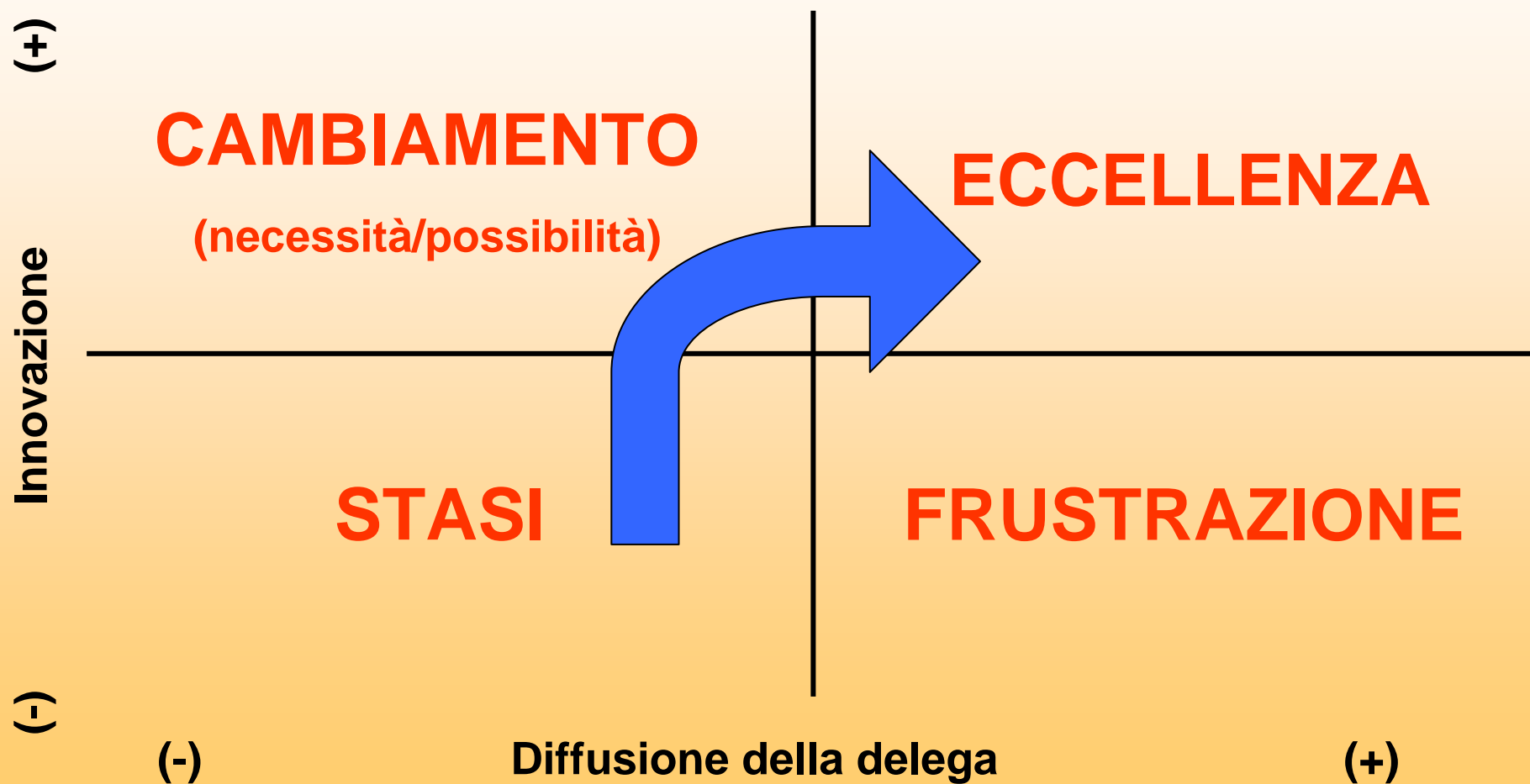


# INNOVAZIONE = ?

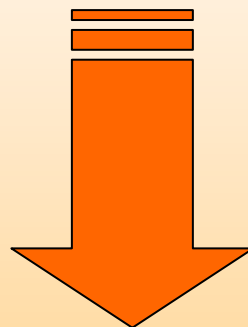
- REINVENTARE il prodotto, i processi e l'organizzazione
- GESTIRE il CAMBIAMENTO
- PIANIFICARE il futuro



# INNOVAZIONE = ?



# Come conciliare **INNOVAZIONE e DELEGA ?**



**Sistema di Gestione  
delle Risorse Umane**

# AZIENDA COME SISTEMA APERTO



## **VARIABILI MISTE (socio – tecniche)**

- ↘ Obiettivi e strategie** (collegano il sistema azienda con l'ambiente circostante; consentono di tradurre vincoli e opportunità posti dall'ambiente in requisiti e linee guida)
- ↘ Riconoscimento** (modalità e regole secondo le quali si premiano risultati e comportamenti attesi)

# AZIENDA COME SISTEMA APERTO



## VARIABILI SOCIALI

- **Clima, cultura e valori** (condizioni fisiche, psicologiche e culturali; regole di comportamento e relazione fra gruppi e/o persone, all'interno o verso l'esterno; rituali, cerimonie, linguaggio, modi di dire, miti ed eroi, leggende, abbigliamento, lay out aziendale)
- **Persone** (patrimonio principale dell'organizzazione, inteso come: quantità, adeguatezza, competenze, professionalità e potenzialità)

# AZIENDA COME SISTEMA APERTO



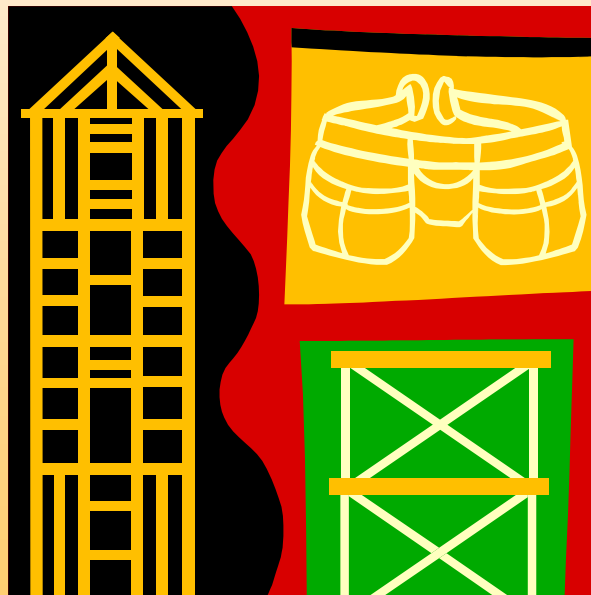
## VARIABILI TECNICHE

- **Struttura** (organigramma, posizioni, collegamenti gerarchici e funzionali, ecc.)
- **Ruoli** (scopo della posizione, responsabilità, attività, tempi e metodi di lavoro)
- **Meccanismi operativi** (procedure e regolamenti; sistemi di pianificazione, monitoraggio e controllo; sistema informativo; politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane; ..... )

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE

Definire la struttura organizzativa significa stabilire:

- come dividere i compiti;
- come coordinare gli sforzi per raggiungere gli obiettivi.



La struttura organizzativa costituisce l'**OSSATURA** dell'azienda in termini di: posizioni, ruoli, mansioni e relazioni.

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE

La definizione e la rappresentazione della struttura formale (**modelli di organigramma**) non esclude l'esistenza di un'organizzazione "spontanea" strettamente interconnessa con quella formale.

I **gruppi informali** spesso sono molto importanti al fine di garantire una risposta aziendale più tempestiva rispetto alle sollecitazioni ambientali

(es. *team funzionali o di processo*).



## ALCUNE DEFINIZIONI

<b>STRUTTURA</b>	Insieme delle posizioni contenute in un'organizzazione; è formalizzata dall'organigramma
<b>POSIZIONE</b>	Aggrega mansione, responsabilità ed obiettivi; consuma risorse per produrre risultati; fa riferimento ad almeno un processo; è il riferimento topografico della mansione nella struttura organizzativa (definita da un <b>Job Title</b> )
<b><u>RUOLO</u></b>	E' il <b>MATTONE</b> con il quale si costruiscono le organizzazioni. Riassume i contenuti della mansione, la competenza di chi occupa la posizione (interpretazione soggettiva) e l'insieme delle relazioni connesse alla posizione
<b>MANSIONE</b>	Insieme di compiti che segnano l'area organizzativa affidata ad una persona
<b>COMPITO</b>	Singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE: **i ruoli**

## ORGANIZZAZIONE



### RUOLO



### MANSIONE

Elementi oggettivi  
(compiti attribuiti ad  
una posizione)

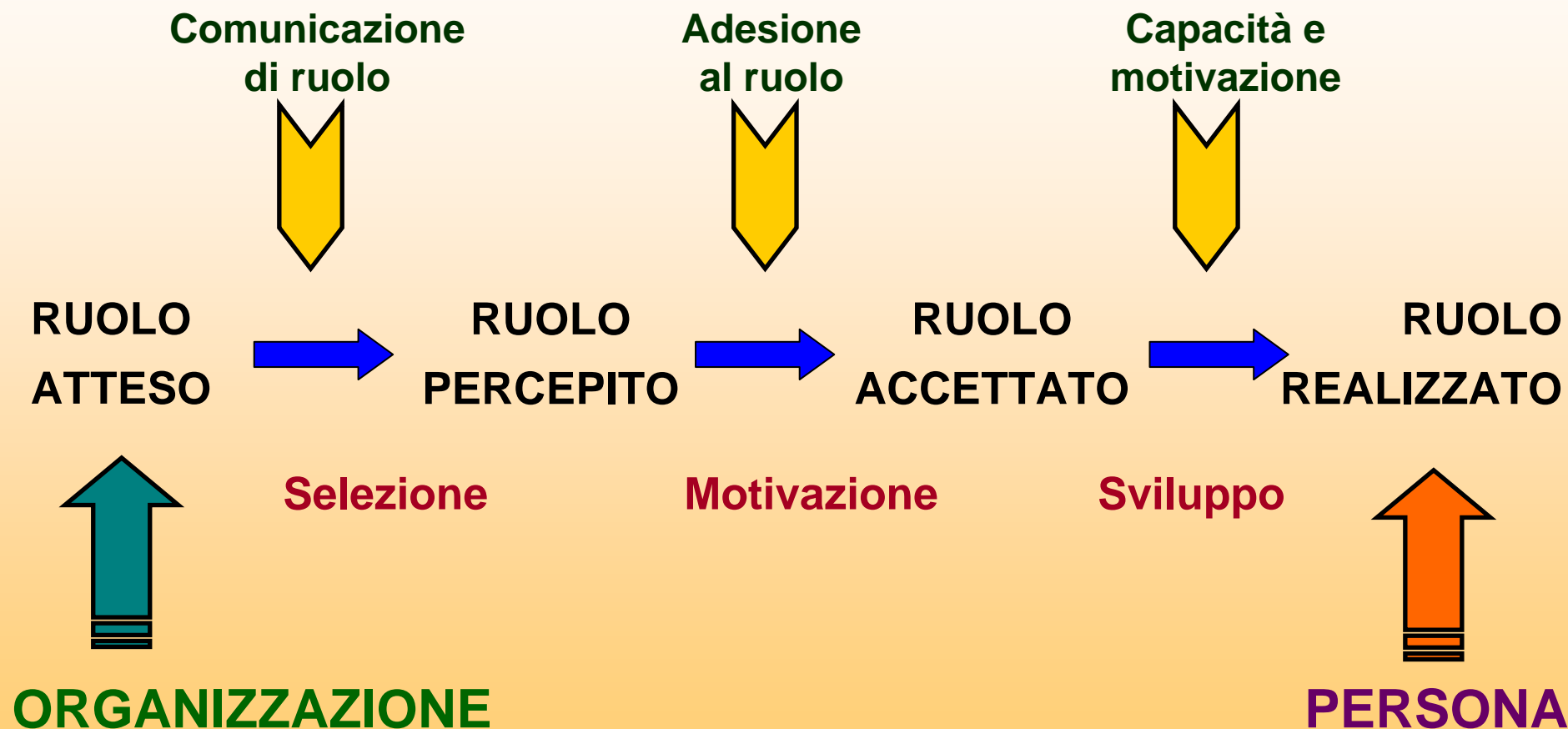
### COMPETENZE

Elementi soggettivi  
(conoscenza,  
esperienza,  
atteggiamento)

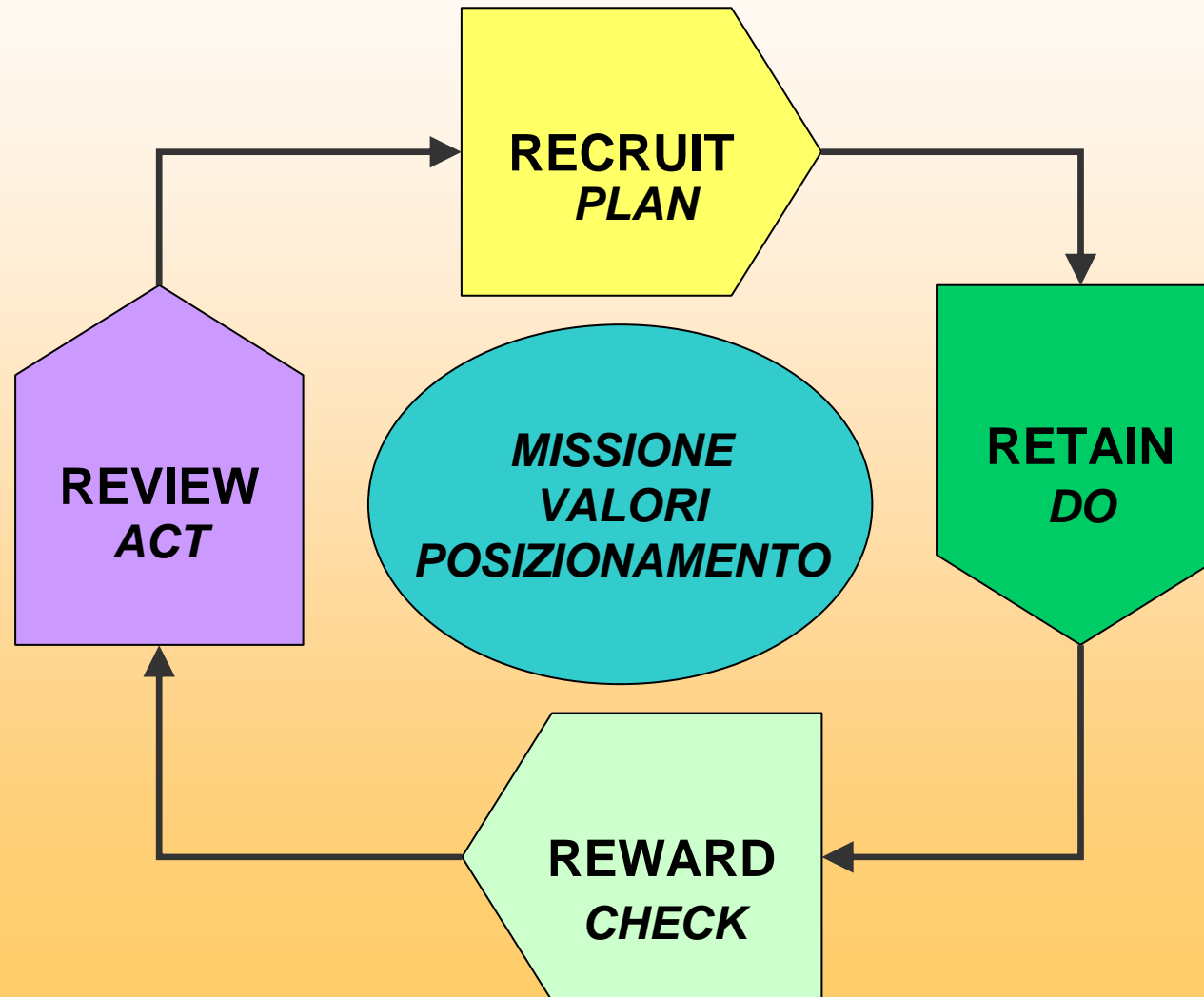
### ASPETTATIVE

Elementi sociali (relazioni formali  
ed informali associati alla  
posizione)

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE: **i ruoli**



# MECCANISMI OPERATIVI: **i processi del SGRU**



# RECRUIT

**Obiettivi:** reperire le RU e trasmettere il sapere

**Attività:** individuare il capitale umano strategicamente necessario (quantità, qualità); individuare il mercato di riferimento del capitale umano; gestire il turnover; ricercare e selezionare in modo pianificato.

**Strumenti:** valutazione delle posizioni; mappatura di ruoli e competenze; procedura interna di selezione, assunzione e inserimento (Procedura Recruitment).

**Misurazioni:** fabbisogno di capitale umano; tempi e costi per ricerca e selezione; costi di sostituzione; tasso di trasferimento del sapere; ...

# RETAIN

**Obiettivi:** gestire, trattenere e sviluppare il sapere.

**Attività:** attivare e presidiare canali di comunicazione; conservare ed innovare il sapere legato a prestazioni eccellenti; assegnare obiettivi; rilevare fabbisogni formativi e pianificare interventi di sviluppo delle competenze.

**Strumenti:** valutazione delle competenze (cfr. reali vs ottimali); valutazione dei potenziali; definizione di “percorsi evolutivi”.

**Misurazioni:** tempi e costi per formazione; turnover del personale; grado di miglioramento delle competenze dei collaboratori; .....

# REWARD

**Obiettivi:** riconoscere e ricompensare i successi.

**Attività:** definire il sistema di riconoscimento consono alla cultura aziendale e al mercato di riferimento; adottare meccanismi a garanzia di equità; supportare responsabilizzazione e coinvolgimento di chi concorre allo sviluppo dell'organizzazione.

**Strumenti:** valutazione delle prestazioni (obiettivi e comportamenti); politica di remunerazione e di incentivazione; reporting delle retribuzioni (Database interno); benchmarking retributivo.

**Misurazioni:** costo del lavoro; indicatori di prestazione dei processi assegnati (efficienza); indicatori di raggiungimento degli obiettivi (efficacia).

# REVIEW

**Obiettivi:** revisionare le politiche e la loro diffusione.

**Attività:** rivalutare periodicamente e migliorare le politiche assunte in relazione ai processi di RECRUIT, RETAIN e REWARD.

**Strumenti:** riesame annuale della direzione e cfr. con politiche e strategie di medio-lungo termine.

**Misurazioni:** sistema di reporting direzionale.

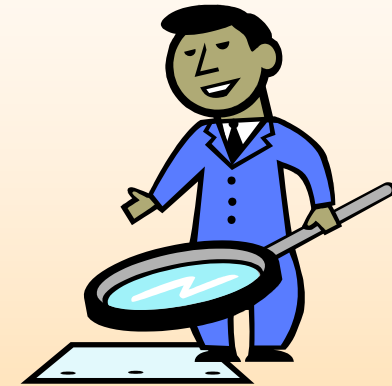
# **IL RUOLO DEL RESPONSABILE RU**

## **Modello JD del Responsabile RU**

# IL RESPONSABILE RU NELLE PMI

## CHI ?

- ✓ **PROPRIETÀ**
- ✓ **GENERAL MANAGER**
- ✓ **HR MANAGER (temporary)**
- ✓ **supporto di CONSULENTI**
- ✓ **altro .....**



## Il caso SIAV S.p.a. (2002 – 2009)

dalla ISO 9001:2000 al progetto di ristrutturazione organizzativa

- società di sviluppo software e di servizi informatici, con sede principale a Rubano (PD).
- **mission:** progettare, sviluppare e vendere prodotti software e servizi di consulenza ed outsourcing nell'ambito del processo di gestione documentale

## Il caso SIAV S.p.a. (2002 – 2009)

dalla ISO 9001:2000 al progetto di ristrutturazione organizzativa

Tappe significative del progetto:

- **2002 – 2004**: intervento di adeguamento del SGQ alla ISO 9001:2000; revisione e razionalizzazione dei processi di business secondo la logica cliente-fornitore interno.
- **2005**: indagine per la rilevazione della soddisfazione interna (per la prima volta la direzione si è “messa in ascolto” della popolazione aziendale – sono emersi spunti di riflessione).

## Il caso SIAV S.p.a. (2002 – 2009)

dalla ISO 9001:2000 al progetto di ristrutturazione organizzativa

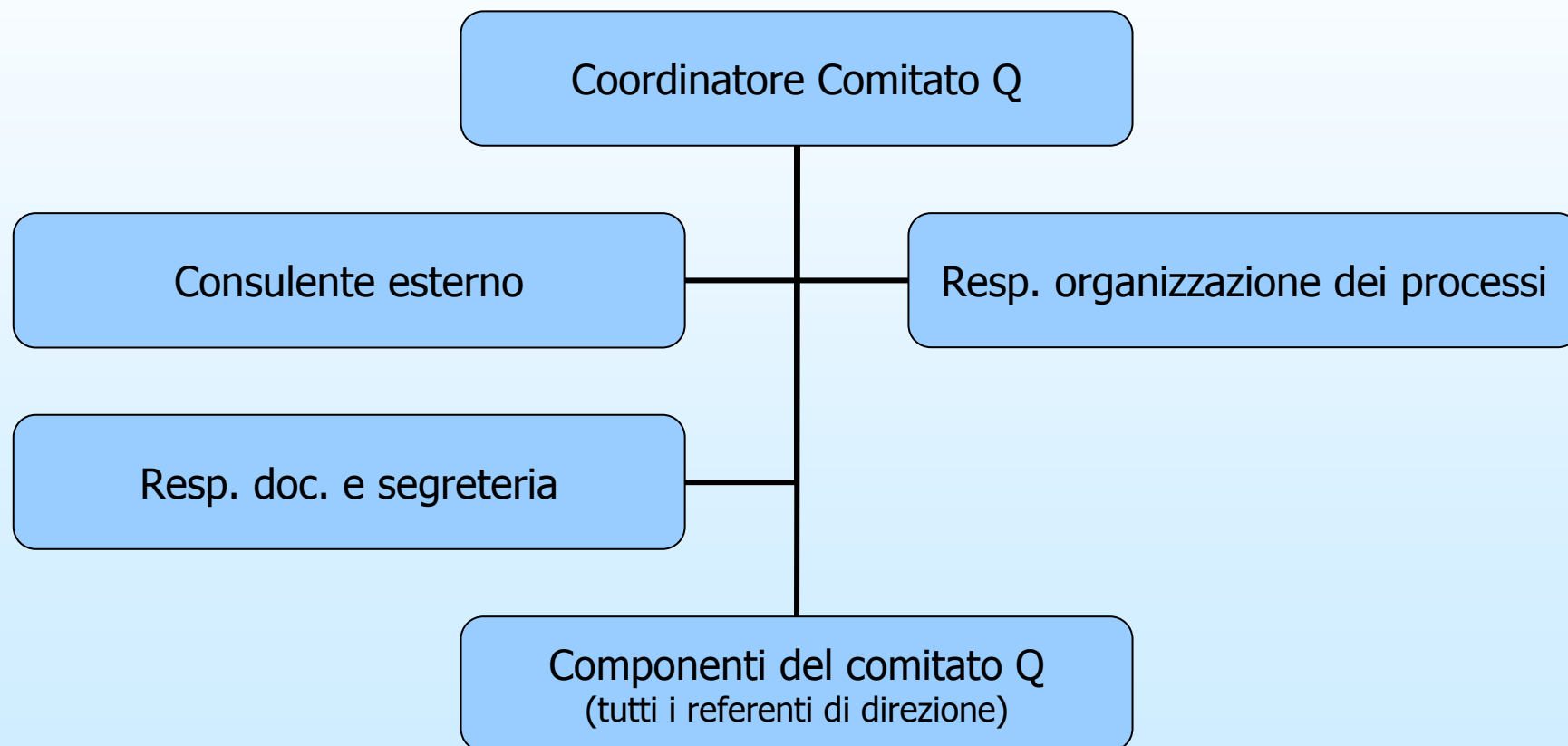
- **2006**: revisione della strategia aziendale vs. il mercato (potenzialità aziendali poco sfruttate a fronte di un'elevata reattività del mercato) – sviluppo di nuovi servizi e formule contrattuali differenziate per target di clienti diversi (es. Contratti di Application Management e creazione di SIAV Academy).
- **2007 – 2008**: nuovo assetto macro-organizzativo (nuovo organigramma); nomina del Direttore RU; incarichi manageriali per le posizioni chiave; costituzione del Comitato di Direzione (9 membri referenti di AD); introduzione della posizione di Resp. Budget & Reporting.

## Il caso SIAV S.p.a. (2002 – 2009)

dalla ISO 9001:2000 al progetto di ristrutturazione organizzativa

- **2009**: nomina di un nuovo AD, esterno al gruppo di proprietà; introduzione della posizione di Quality Assurance per i processi di progettazione e sviluppo del sw; delega al Responsabile RU per la posizione di rappresentante della direzione per il SGQ; costituzione del Comitato Qualità.

## Struttura organizzativa del Comitato Qualità



## Il caso SIAV S.p.a. (2002 – 2009)

dalla ISO 9001:2000 al progetto di ristrutturazione organizzativa

- **oggi:** definire indicatori di prestazione per il SGRU; migliorare il sistema di reporting relativo ai processi, integrando i dati relativi ad aspetti qualitativi con quelli economico-finanziari; mappare ed ottimizzare i processi di staff;
- **domani:** adozione di modelli di autovalutazione (es. EFQM); ..... partecipazione al Premio Qualità Italia??

**Grazie per la vostra  
partecipazione e attenzione !!**

*La parola all'azienda .....*