

LA GESTIONE RISORSE UMANE AZIENDE DI PRODUZIONE O

Metodologia



BR.C. srl
Via toscana
RIMINI

INDICE

METODOLOGIA

| | |
|------------|---|
| PREMESSA | 2 |
| IL SISTEMA | 5 |

SCHEMI PER IL SUPPORTO ORGANIZATIVO ED INFORMATICO

| | |
|-------------------------------------|----|
| DEFINIZIONE P.D.L. | 8 |
| DEFINIZIONE ITINERARI PROFESSIONALI | 9 |
| VALUTAZIONE P.D.L. | 11 |
| COMPETENZE | 12 |
| ATTITUDINI | 13 |
| ESEMPIO P.D.L. | 14 |
| OSSERVAZIONE | 15 |
| SET PER L'OSSERVAZIONE | 16 |
| ITERAZIONE DELL'OSSERVAZIONE | 17 |
| CONGRUITA' DELL'OSSERVAZIONE | 18 |

Premessa

Tenuto conto che una delle principali leve di successo per una azienda è costituita dalla professionalità del personale in essa operante, la gestione delle risorse umane è oggi da considerare la funzione aziendale forse di maggiore impatto strategico.

Gestire il personale vuol dire porsi l'obiettivo di valorizzare le risorse umane dell'azienda nel minor tempo possibile e fino al livello massimo consentito dal profilo attitudinale posseduto da ogni singola risorsa, compatibilmente con le esigenze di utilizzo operativo della stessa.

Presupposto di questo obiettivo è il ripristino del concetto di azienda come centro motore e fucina di professionalizzazione delle proprie risorse. Perseguirlo rende necessaria la realizzazione di un processo aziendale di professionalizzazione continua e programmata delle risorse, su itinerari predefiniti che - all'interno delle singole macrofunzioni aziendali - connettano posizioni di lavoro richiedenti livelli di competenze e di attitudini crescenti con la massima gradualità possibile, così da ridurre il rischio di inadeguatezza attitudinale della risorsa alla nuova posizione di lavoro offertagli e, nello stesso tempo, facilitando al massimo il processo di acquisizione di competenza.

Emerge dunque una visione sistemica entro la quale deve essere collocato il processo di gestione del personale, perché risulti adeguato all'obiettivo che si prefigge. Nell'ambito di questa visione sistemica i due grandi temi dell'analisi attitudinale delle risorse e dell'analisi organizzativa della struttura emergono con particolare evidenza, mentre la formazione - lungi dall'assumere il ruolo taumaturgico che taluni sembrano oggi attribuirgli - riacquista il suo significato, importante ma non certamente esaustivo per il raggiungimento dell'obiettivo, di "acceleratore di competenze".

L'analisi attitudinale delle risorse è finalizzata a fornire il quadro, quanto più possibile attuale, del profilo attitudinale (verificato e potenziale) delle risorse in carico e risponde perciò alla domanda: "Cosa abbiamo a disposizione per le necessità aziendali di utilizzo delle risorse?".

L'analisi organizzativa della struttura deve invece permettere di sapere in ogni momento di che tipo di risorse abbiamo bisogno e dove (cioè in quali funzioni/posizioni di lavoro/ruoli in cui è stata suddivisa la struttura aziendale). Essa non deve perciò limitarsi ad indicare le attività, le funzioni, i ruoli aziendali, ma deve anche definire le competenze ed i livelli attitudinali richiesti alle risorse per poter svolgere adeguatamente quelle attività ed adeguatamente ricoprire quelle funzioni e quei ruoli.

Quanto precede apre due grandi problematiche:

- La necessità di ricongiungere in un unico linguaggio la valutazione attitudinale e l'analisi organizzativa. Infatti quello che aziendaliamente è necessario sapere di una risorsa non è tanto la descrizione qualitativa del suo potenziale attitudinale resa nel linguaggio degli specialisti in psicologia, ma piuttosto quali e quante posizioni di lavoro/ruoli aziendali è oggi in grado di tenere con adeguatezza di competenze ed attitudini e fino a quali ruoli la risorsa sembra attitudinalmente in grado di arrivare e in quali tempi (quanto è il tempo necessario per acquisire le competenze che sono richieste per tenere un ruolo superiore a quello attualmente esercitato in modo adeguato).
- La necessità di delineare con chiarezza con quali ruoli aziendali ed attraverso quali modalità svolgere con continuità ed al giusto momento l'analisi attitudinale delle risorse che dovrà fornire l'analisi attitudinale attuale e potenziale delle stesse (es.: dopo un periodo di addestramento accuratamente valutato e gestito per fornire alla risorsa tutte le competenze necessarie).

Le opzioni possibili per la specificazione di ruoli e modalità per l'analisi attitudinale delle risorse comportano delle implicanze che finiscono per caratterizzare l'assetto organizzativo e la filosofia gestionale dell'azienda e perciò vanno valutate con estrema attenzione. Sostanzialmente possono verificarsi tre modalità pratiche:

1. Ricorso sistematico a specialisti esterni ai quali affidare i colloqui per l'analisi attitudinale del personale.

2. Ricorso a risorse interne - poche - da specializzare nell'analisi attitudinale del personale.

3. Ricorso a risorse interne - molte (tipicamente tutti i responsabili di gruppi di lavoro) - da supportare e complementare perchè alla diagnosi attitudinale delle risorse vengano richiesti di fornire solo il contributo che è più congegnale al loro ruolo e cioè "l'osservazione sui comportamenti" sviluppati durante lo svolgimento dell'attività e verso l'ambiente di lavoro dal collaboratore in esame attitudinale, fornendo di conseguenza i sintomi di insorgenza di eventuali patologie-tipologie di inadeguatezza attitudinale che, per essere diagnosticate, richiedono però l'utilizzo di appositi modelli psicologici predeterminati con l'apporto di specialisti.

Connesse ed in coerenza con le risposte date a queste problematiche, emergeranno le specifiche del supporto informatico che risulta indispensabile alla gestione delle risorse umane non tanto e non solamente nella funzione di messa a disposizione di memoria passiva di decisioni prese e informazioni date, ma come apportatore di contributi che sono essenziali al completamento della capacità aziendale di prescrizione e diagnosi in tema di gestione di risorse e che - poichè promanano da una cultura esogena a quella aziendale - è bene provengano da modelli (inseriti nel supporto informatico) sviluppati da specialisti in processi di apprendimento e in psicologia del lavoro, esterni all'azienda.

Tali modelli principalmente si possono compendiare in :

- quelli che esplicitano i meccanismi correlanti la fatica mentale, e quindi il tempo di apprendimento, all'incremento del patrimonio di competenze da acquisire; permettendo quindi il calcolo del tempo di apprendimento da concedere ad un individuo prima di sottoporlo alla verifica attitudinale;
- quelli che individuano le coerenze tra le varie tipologie di comportamento e connettono certe sintomatologie, rilevabili nel comportamento dell'individuo durante lo svolgimento della sua

attività lavorativa, all'insorgere di specifiche inadeguatezze attitudinali a quanto richiesto dalle attività stesse, permettendone una diagnosi;

➤ quelli che producono il set di domande attraverso le quali l'osservatore" può descrivere il comportamento della risorsa, in modo che se ne possano individuare eventuali sintomi di inadeguatezza, permettendo nel contempo di misurare la "qualità dell'osservazione" cioè la superficialità , la coerenza o la malizia dell'osservatore.

Il sistema

Il sistema che noi proponiamo si fonda sui due seguenti capisaldi:

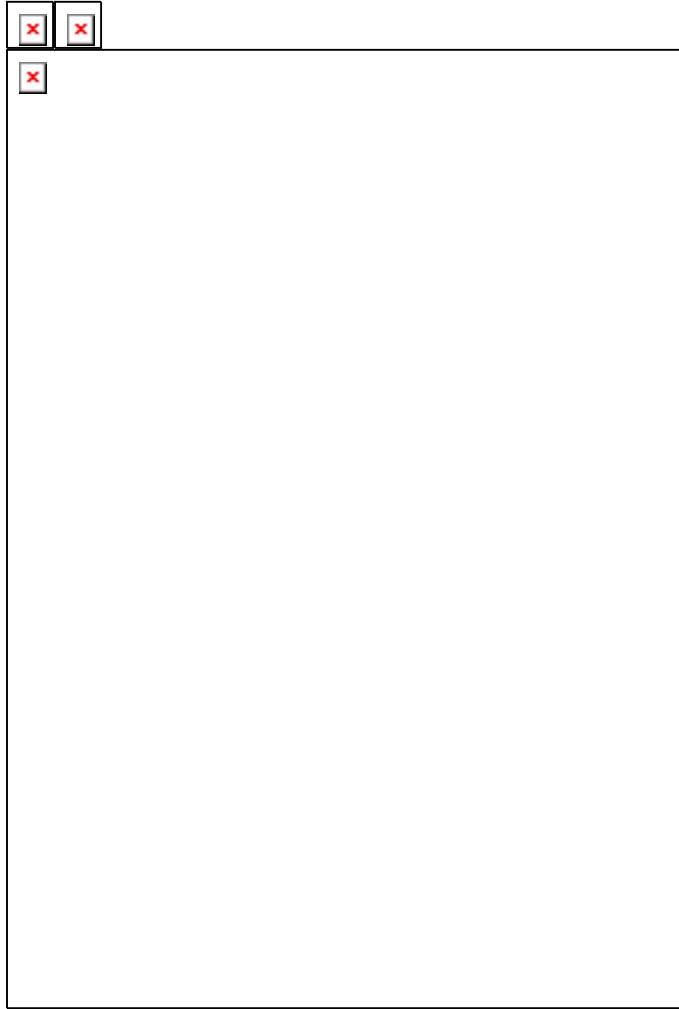
☑ Una filosofia organizzativa basata:

❖ sulle posizioni di lavoro (ciascuna definita sia come attività / funzioni che come livello di competenze e attitudini che occorre possedere per operare in essa con adeguatezza) interconnesse tra loro a formare un insieme di "itinerari professionali", percorribili dalle risorse col minimo rischio di insuccesso dal momento che due PDL successive nel percorso sono caratterizzate da profili attitudinali il meno possibile discosti tra loro ;

❖ sul considerare , in ogni momento , ogni risorsa "responsabile" di una PDL, in "flessibilità" sulla PDL della quale era stato responsabile in precedenza e, per le risorse che non hanno ancora dato fondo al loro potenziale, in "addestramento" su una PDL successiva nell'itinerario professionale che la risorsa sta percorrendo;

☑ Uno strumento informatico (package GURU) che "sorveglierà " le risorse mentre compiono il loro "percorso professionale" gestendo di fatto l'intero processo previsto dal "sistema"; il package, ovviamente, non prende decisioni, ma mette a disposizione gli elementi per prenderle. Esso si attiva non appena e se ad una certa risorsa viene attribuita una PDL di addestramento, e in dettaglio:

- verifica la compatibilità della PDL prescelta con l'itinerario storico fino a quel momento percorso dalla risorsa e con le risultanze emerse nell'ultima analisi del suo potenziale;
- calcola il tempo di addestramento da concedere a quella risorsa per addestrarsi su quella PDL (in base alla conoscenza del suo iter scolastico, del patrimonio di competenza già acquisito dalla risorsa nelle sue precedenti esperienze di lavoro e ad un ulteriore parametro che indica se quella risorsa è rapida o normale nell'apprendere);
- pianifica , in base al tempo di addestramento concesso, i corsi di formazione eventualmente previsti per quel tratto di itinerario professionale;
- avvenuta la partecipazione al corso di formazione, aggiorna il livello di competenza da attribuire alla risorsa ripianificando tempi e corsi per l'addestramento;
- allo scadere del periodo concesso per l'addestramento, verificato che la risorsa abbia completato il pacchetto formativo previsto, produce uno o più "questionari di osservazione sul comportamento" personalizzati sulla risorsa e già intestati a colui/coloro che dovranno compilarli;
- al ritorno dei questionari li valuta sotto il profilo della "coerenza di osservazione" mettendo a disposizione del Responsabile della funzione Gestione Risorse le domande che hanno avuto le risposte più incoerenti per gli opportuni approfondimenti con l' "osservatore" che ha compilato il questionario: ciò ha il duplice scopo di migliorare la qualità dell'osservazione e di tendere alla massima omogeneizzazione dei criteri di osservazione tra gli "osservatori di comportamenti";
- rilegge i questionari , ne valuta il livello di coerenza definitivo e pesa le risposte con il livello di coerenza stesso e diagnostica, con un voto per requisito attitudinale, l'adeguatezza della risorsa alla PDL per la quale ha appena terminato l'addestramento. Se la risorsa risulta adeguata ne traccia anche il profilo del potenziale attitudinale in termini di PDL, successive a quella considerata, che la risorsa potrebbe ricoprire in modo attitudinalmente adeguato.



DEFINIZIONE DI UNA P.D.L.

PER POSIZIONE DI LAVORO SI INTENDE LA SOMMA DI UN COMPLESSO DI ATTIVITÀ AFFIDATE AD UNA RISORSA, E QUINDI:

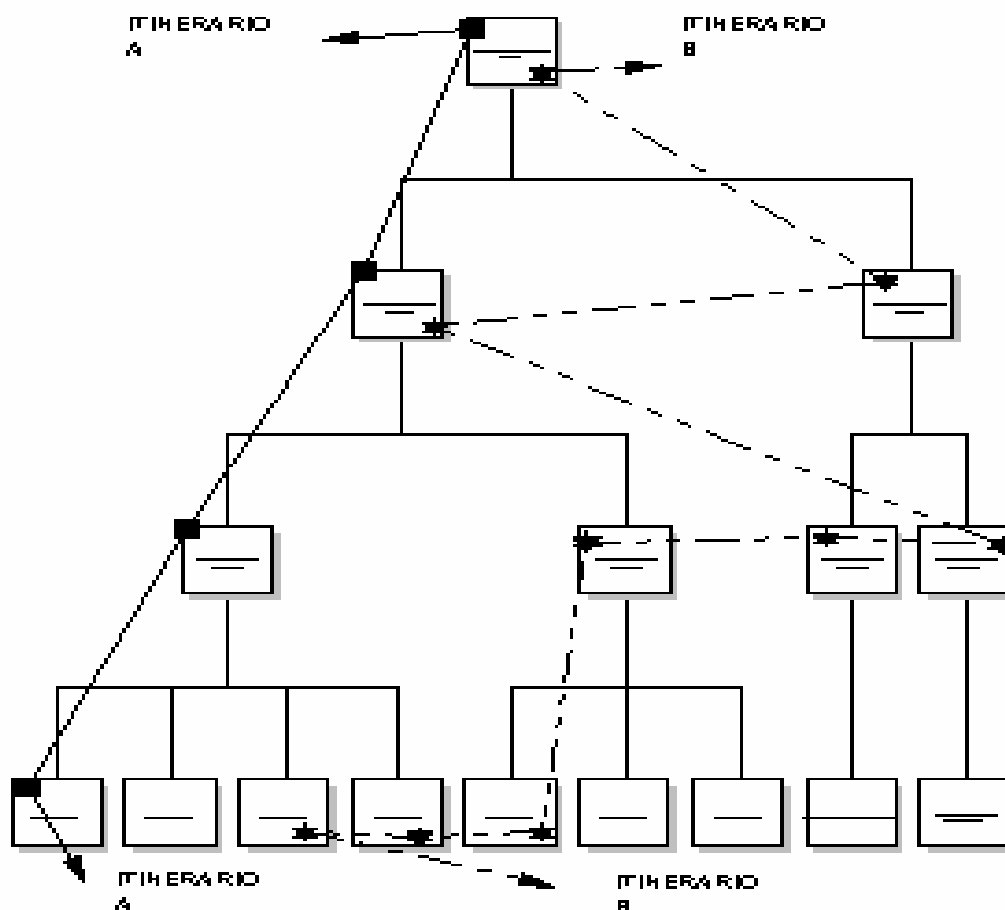
- POSSIBILMENTE OMOGENEE RISPETTO AGLI OBIETTIVI

- POSSIBILMENTE NON ECCESSIVAMENTE DISPERSE RISPETTO ALLE COMPETENZE ED ATTITUDINI RICHIESTE

DEFINIZIONE ITINERARI PROFESSIONALI

= RILETTURA CONNESSIONI
ORGANIGRAMMA

AZIENDA SERVIZI



VALUTAZIONE DI UNA P.D.L.

= LIVELLO RICHIESTO DI :

☑ COMPETENZE PROCEDURALI

☑ COMPETENZE COMMERCIALI

❖ ATTITUDINE ALLA RELAZIONALITA'

❖ ATTITUDINE ALL'EFFICIENZA

❖ ATTITUDINE ALLA DECISIONALITA'

❖ ATTITUDINE AL PROBLEM SOLVING

PER POTER GESTIRE LA P.D.L. IN MODO ADEGUATO

COMPETENZE

➤ **PROCEDURALI:** TUTTE QUELLE
COMPETENZE PROFESSIONALI NECESSARIE
ALLA P.D.L. PER SUPPORTARE ATTIVITÀ DI
PRODUZIONE DI BENI O SERVIZI (es.: conoscenza
norme di sicurezza lavoro, concetti di informatica
applicata, concetti di meccanica o chimica, conoscenza
processi e tempi ecc..)

➤ **COMMERCIALI:** TUTTE QUELLE
COMPETENZE PROFESSIONALI ATTE A
SUPPORTARE UNA P.D.L. PER ATTIVITÀ' DI
ACQUISTO O VENDITA DI BENI O SERVIZI (es.:
conoscenza prodotto, mercato, competitori, tipologie
clienti o utenti, conoscenza processi di utilizzo del bene
o servizio da vendere o da acquistare)

ATTITUDINI

☑ **RELAZIONALITA'** = *CAPACITA' DI STABILIRE RAPPORTI EMPATICI*

☑ **EFFICIENZA** = *CAPACITA' DI LAVORARE PRESTO E BENE ANCHE IN AMBIENTI DISTURBATI*

☑ **DECISIONALITA'** = *CAPACITA' DI ASSUMERE CON LUCIDITÀ E TEMPESTIVITÀ DECISIONI CHE IMPLICANO RISCHIO IN CONDIZIONI DI INCERTEZZA*

☑ **PROBLEM SOLVING** = *CAPACITA' DI SCEGLIERE ED ELABORARE IN MODO LOGICO E RAZIONALE INFORMAZIONI PER L'INDIVIDUAZIONE DI SOLUZIONI*

ESEMPIO DI P.D.L.

CAPO REPARTO CATENA MONTAGGIO

CAPACITA' PROCEDURALI:

- ***CONOSCENZA NORME SICUREZZA = ALTA***
- ***CONCETTI INFORMATICA APPLICATA = MEDIA***
- ***CONCETTI MECCANICA = MEDIA***
- ***PROCESSI = BASSA***
-
-

CAPACITA' COMMERCIALI = ININFLUENTI

RELAZIONALITA' = BASSA (interna)

EFFICIENZA = ALTA

DECISIONALITA' = MEDIA

PROBLEM SOLVING = BASSA

OSSERVAZIONE

L'osservazione è una attività, assegnata ad alcune funzioni aziendali, tendente a rilevare - tramite un set di domande appositamente elaborate - i fattori comportamentali delle risorse occupanti P.D.L. subordinate, in altre parole il loro comportamento nell'esercizio della propria attività.

Tale attività ha un momento temporale predefinito e coincidente con la fine di ogni periodo di addestramento ma può essere ripetuta a tempi calcolati in base:

- alla permanenza media di una risorsa nella P.D.L. osservata;*
- alla dimensione del "salto" attitudinale necessario per ricoprire adeguatamente la P.D.L. successiva.*

SET PER L'OSSERVAZIONE

☑ **ASSIEME A** : *COME COMUNICA*

☑ **ASSIEME B** : *COME CONVIVE CON LE NOVITÀ CONTINUAMENTE INTRODOTTE DA UN AMBIENTE DINAMICO*

☑ **ASSIEME C** : *'APPORTO CHE DA ALL'AZIENDA ATTRAVERSO L'AZIONE LAVORATIVA*

☑ **ASSIEME D** : *IL SUO ATTEGGIAMENTO DI FRONTE ALL'INCERTO PORTATO DAL NUOVO*

☑ **ASSIEME E** : *LA SICUREZZA PSICOLOGICA*

☑ **ASSIEME F** : *IL RAPPORTO CHE HA CON IL LAVORO*

☑ **ASSIEME G** : *LA SUA ABITUDINE AL COLLOQUIO E ALLA COLLABORAZIONE CON GLI ALTRI*

☑ **ASSIEME H** : *L'APPORTO CHE DA' AL MONDO ESTERNO COL QUALE INTERAGISCE*

☑ **ASSIEME I** : *COME VALUTA LE SITUAZIONI E PROGETTA I RIMEDI*

ITERAZIONE **DELL'OSSERVAZIONE**

LE DOMANDE SONO PREDISPOSTE PER STUDIARE ED OSSERVARE ANCHE LE COMPONENTI ATTITUDINALI CHE SI PRESENTANO IN FORMA AGGREGATA.

❖ ES.: OSSERVAZIONI SULLA REAZIONE ALLE PRESTAZIONI RESE IN SITUAZIONI CRITICHE INFLUENZANO LE VALUTAZIONI ATTINENTI SIA LA DECISIONALITA' SIA IL PROBLEM SOLVING;

❖ ES.: OSSERVAZIONI SULLE REAZIONI AI COMPORTAMENTI RESI O DA RENDERE IN AUTONOMIA INFLUENZANO LE VALUTAZIONI ATTINENTI SIA LA DECISIONALITA' SIA L'EFFICIENZA;

❖ ES.: OSSERVAZIONI SULLA CAPACITA' DI PLANING INFLUENZANO LE VALUTAZIONI ATTINENTI SIA L'EFFICIENZA SIA IL PROBLM SOLVING.

CONGRUITÀ DELL'OSSERVAZIONE

L'APPARTENENZA DI UN INDIVIDUO A UNA SPECIFICA TIPOLOGIA CARATTERIALE COMPORTA UNA COERENZA DI COMPORTAMENTO RISPETTO A TEMATICHE COMPORTAMENTALI ANCHE PARECCHIO DIFFERENTI TRA DI LORO. DI CONSEGUENZA LE VARIE DOMANDE VENGONO LEGATE IN UNA "TRAMA DI COERENZA" CHE LE AGGREGA IN "GRUPPI" A LORO VOLTA AGGREGABILI IN "ASSIEMI".

ALLE DOMANDE DELLO STESSO GRUPPO UN OSSERVATORE ATTENTO DOVREBBE RISPONDERE ALLO STESSO MODO, MENTRE ALLE DOMANDE DI GRUPPI DIVERSI MA APPARTENENTI ALLO STESSO ASSIEME DOVREBBE DARE RIPOSTE NON CONTRADDITTORIE.

L'ESISTENZA DI QUESTA TRAMA DI COERENZA TRA LE DOMANDE SUL COMPORTAMENTO DELL'INDIVIDUO CONSENTE AL SISTEMA DI EVIDENZIARE IL "LIVELLO DI COERENZA" RAGGIUNTO DALL'OSSERVATORE CHE HA COMPILATO LE RISPOSTE , CONSENTE CIOÈ DI CAUTELARSI RISPETTO ALL'AFFIDABILITÀ DELLE OSSERVAZIONI FATTE DA NON ESPERTI IN PSICOLOGIA, RICHIEDENDO - IN PRESENZA DI UN LIVELLO DI COERENZA BASSO - UNA RIVISITAZIONE CRITICA DELLE OSSERVAZIONI EFFETTUATE.