

1

2  **Premessa**

- Nelle aziende il "costo del personale" è la voce di costo più rilevante.
- Essa dipende da fattori esterni (CCNL) sui quali non si può intervenire sensibilmente, ed inoltre è in costante aumento.
- Una efficace ottimizzazione della struttura aziendale ci garantisce che il NUMERO delle risorse è adeguato all'azienda.
- Resta a questo punto da ottimizzare la COLLOCAZIONE delle risorse stesse in azienda. Questo è lo scopo di GE.RIS.U.

3  **Pacchetto GE.RIS.U.**

- GE.RIS.U. è costituito da due parti
- La prima si occupa essenzialmente di rilevare e "misurare" le **qualità** (attuali e potenziali) delle persone sotto osservazione.
- La seconda parte di GE.RIS.U. si occupa invece dell'aspetto **quantitativo** del personale addetto alle filiali, ottimizzando il rapporto risultati/risorse impiegate.

4  **Modello psicologico**

- Un individuo POSSIEDE delle **ATTITUDINI** fin dalla nascita, che sono difficilmente modificabili nel corso della propria vita.
- Un individuo ACQUISISCE delle **COMPETENZE** in continuo aumento con lo studio e l'esperienza lavorativa.
- Un individuo, se posto a svolgere delle attività lavorative di livello superiore alle sue capacità, sviluppa e mostra dei particolari **COMPORTEMENTI** che sono rilevabili all'OSSERVAZIONE dei suoi superiori/collaboratori.
- Una VALUTAZIONE diretta da parte del superiore può essere influenzata da antipatie o simpatie personali.

5  **Modello psicologico:  
attitudini**

- **RELAZIONALITA'**: *capacità di stabilire rapporti empatici*
- **EFFICIENZA**: *capacità di lavorare presto e bene anche in ambienti disturbati*
- **DECISIONALITA'**: *capacità di assumere con lucidità e tempestività decisioni che implicano rischio in condizioni di incertezza*
- **PROBLEM SOLVING**: *capacità di scegliere ed elaborare in modo logico e razionale informazioni per l'individuazione di soluzioni*

6  **Modello psicologico:  
competenze**

- **Competenze procedurali**: *tutte quelle competenze professionali necessarie 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..)*
- **Competenze commerciali**: *tutte quelle competenze professionali atte a supportare una PDL 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)*

7  **Modello organizzativo**

- **PDL** : Posizione di Lavoro. Si intende l'insieme di **attività** lavorative fra di loro omogenee al punto da poter essere affidate tutte ad un solo individuo in uno stesso periodo.

- L'azienda viene suddivisa in **Aree di Lavoro**.
- Un'area di lavoro contiene tutte quelle Posizioni di Lavoro (PDL) che possono essere ricoperte da un individuo associato all'Area, nel suo percorso professionale.
- **PDL proprie** : PDL in cui le attività sono tutte definite come attività specifiche.
- **PDL improprie** : PDL definite in minima parte da attività specifiche, ma soprattutto per il RUOLO che l'azienda assegna alla PDL stessa.

## 8 Modello organizzativo:

### livelli minimi richiesti dalle PDL

- Per ogni attività definita all'interno di una PDL, il responsabile dell'organizzazione deve definire qual è il livello minimo (di Attitudini e Competenze) che un individuo deve possedere per poterla svolgere
- Per ogni PDL i livelli minimi richiesti verranno calcolati automaticamente da GE.RIS.U. con due sistemi diversi per le PDL proprie e le PDL improprie

## 9 Modello organizzativo:

### PDL improprie

- Le PDL improprie (direttore di filiale, direttore di zona, direttore, generale, responsabile di un servizio/ufficio importante) sono trattate in modo speciale da GE.RIS.U.
- Invece delle Attività si introduce il concetto di **Legami Interfunzionali** tra le parti vitali dell'azienda: Clienti, Fornitori, Consiglio d'amministrazione, le Aree stesse, la direzione generale e le filiali da un lato e i Funzionari/Dirigenti dall'altro
- La qualità e la quantità dei Legami Interfunzionali determina un livello superiore (calcolato automaticamente) di ATTITUDINI richieste all'individuo per ricoprire la PDL impropria.

## 10 Il problema della VALUTAZIONE

- Affidare la **valutazione** del personale ad una equipe di psicologi : troppo costoso e interferenza sul comportamento dei dipendenti sotto osservazione.
- Affidare la **valutazione** del personale ad una o più persone all'interno dell'azienda : troppo costoso per aziende medio-piccole specializzare a questo lavoro delle risorse interne.
- Affidare la valutazione del personale ad un metodo "automatizzato" che preveda in input la sola **osservazione dei comportamenti** da parte di altri colleghi : gli osservatori sono gli stessi SUPERIORI dell'individuo in addestramento, e sono chiamati solo ad osservarlo, non a valutarlo, quindi devono conoscere il loro collega e il lavoro che è chiamato a svolgere.  
Nessun costo aggiuntivo per l'azienda, solo una doverosa e ovvia necessità di sviluppare una "cultura della osservazione" da parte dei responsabili relativamente ai propri collaboratori/sottoposti.

## 11 L'osservazione tramite questionari

- Esiste un insieme di 75 domande formulate in 3 versioni diverse che hanno lo scopo di evidenziare i **COMPORTEMENTI** di un individuo che è quasi al termine del suo periodo di addestramento in una PDL, dai quali ricavare indicazioni sui suoi livelli minimi di ATTITUDINI possedute
- Alla fine di ogni addestramento vengono prodotti almeno 2 questionari diversi, consegnati a due colleghi diversi che hanno avuto modo di osservare l'individuo durante l'addestramento stesso

## 12 La congruità delle risposte

- Le 75 domande sono logicamente collegate fra di loro e suddivise in 9 gruppi per consentire un ulteriore controllo incrociato sulla congruità delle risposte:
  - come comunica
  - come convive con le novità continuamente introdotte da un ambiente dinamico
  - l'apporto che da all'azienda attraverso l'azione lavorativa
  - il suo atteggiamento di fronte all'incerto portato dal nuovo
  - la sicurezza psicologica
  - il rapporto che ha con il lavoro
  - la sua abitudine al colloquio e alla collaborazione con gli altri
  - l'apporto che da' al mondo esterno col quale interagisce
  - come valuta le situazioni e progetta i rimedi
- Se il livello di coerenza del questionario risulta inaccettabile (non comprensione delle domande o risposte date non in "buona fede") l'osservatore viene richiamato dal responsabile del personale a rivedere parzialmente le risposte non coerenti, oppure il "peso" che viene dato ad un questionario "incoerente" risulta molto basso.

- 13  **Potenziale di sviluppo professionale**
- Alla fine di un addestramento concluso con successo, l'azienda si può chiedere se il risultato positivo del dipendente è appena sufficiente a ricoprire da titolare la PDL oppure si tratta di un caso con un **potenziale** ben superiore.  
In questo caso GE.RIS.U. sviluppa una **simulazione del comportamento** del dipendente in tutte le PDL successive, e di conseguenza effettua un tentativo di valutazione della adeguatezza dell'individuo alle PDL più avanzate.
- 14  **Valutazione delle prestazioni**
- Nel caso in cui un individuo abbia raggiunto il massimo del suo sviluppo professionale, viene a cessare l'alternanza addestramento-osservazione-valutazione-passaggio a nuova PDL
  - GE.RIS.U. comunque emette periodicamente dei questionari di osservazione speciali, rivolti a valutare le prestazioni dell'individuo nella PDL di cui è titolare in via definitiva.
- 15  **Rapporto tra periferia e centro**
- Nei questionari, oltre alle domande sul comportamento del collega in addestramento, ai vari "osservatori" viene richiesto di esprimere la propria valutazione sull'attinenza di ogni domanda per la PDL in osservazione.  
Queste risposte, raccolte ed esaminate in prospettiva, danno preziose indicazioni alla direzione centrale su un aspetto importante: come è visto dalla "periferia" l'assetto organizzativo imposto dalla direzione centrale? E' condiviso? Ci sono delle vedute molto diverse? E' la periferia che non ha raccolto le novità imposte o è l'organizzazione centrale che non è aggiornata su eventuali nuovi modi di vedere il lavoro che si sono venuti a creare "sul fronte" delle filiali?
- 16  **GE.RIS.U. (2) :  
controllo efficienza filiali**
- Le filiali di una banca possono essere assimilate a unità produttive di dimensioni diverse, che producono e offrono gli stessi prodotti/servizi (P/S) a tipologie di clientela normalmente abbastanza diverse e specifiche delle diverse "piazze" sulle quali le filiali operano.
  - Questa particolarità rende possibile un'analisi statistica che rileva quali componenti influenzano i risultati finali di produttività:
    - numero di addetti,
    - qualità della direzione della filiale,
    - tipologia e fidelizzazione della clientela,
    - concorrenza locale di altre banche.
- 17  **GE.RIS.U. (2) :  
Tempi diretti e tempi indiretti**
- Tempi diretti: tempo impiegato per le attività esplicitamente censite nella PDL. Tipicamente attività a terminale, i cui tempi sarebbero rilevabili a consuntivo da un sistema informatico opportunamente programmato: SIB2000 lo fa, ma non completamente e non correttamente (vedi ZG1-K3M)
  - Tempi indiretti: I tempi indiretti di produzione sono quei tempi che le risorse devono spendere come prerequisiti essenziali alla produzione diretta: sono i tempi per leggere le circolari, i tabulati, per riordinare gli archivi, ma anche i tempi di interlocuzione con la clientela per illustrare nuovi p/s offerti, per capire i suoi bisogni e definire i p/s più adatti a soddisfarli;
  - I tempi indiretti sono specifici di determinate p.d.l. e si legano, come entità, al volume di attività dirette sviluppato dalla medesima p.d.l. o da altre p.d.l. ben individuabili.
- 18  **GE.RIS.U. (2) : Le variabili coinvolte**
- **Rendimento operativo** : a parità di risultato economico, due filiali hanno impiegato un numero diverso di risorse, cioè hanno prodotto con diverse incidenze di costo del personale.
  - **Forbice tra tassi attivi e passivi** : due filiali hanno ottenuto dalla stessa operazione una differente resa finanziaria.
  - **Clientela** diversamente predisposta alla raccolta diretta, agli impieghi economici, alla raccolta indiretta : a seconda del valore che la Direzione Generale fissa per il tasso di trasferimento della raccolta diretta e a seconda del livello di favore, presso la clientela, dei titoli

offerti, due filiali si trovano ad operare con una clientela diversamente predisposta a favorire gli utili di filiale.

- **Potenziale di sviluppo** : due filiali possono operare su piazze diversamente connotate dalla presenza della concorrenza, oppure hanno acquisito una "immagine" complessiva pure molto differenziata ( per le dimensioni della filiale, la collocazione, la storia, ecc...).
- **Attività del responsabile**: due filiali hanno, o hanno avuto nel recente passato, un responsabile che ha caratterizzato l'azione commerciale della filiale in modo più o meno gradito alla clientela.

## 19 GE.RIS.U. (2) : Scopo

- Controllo periodico e puntuale sullo spreco o sulla carenza di risorse nelle varie p.d.l. delle varie filiali, finalizzato a mantenere ovunque un rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti quanto più possibile vicino all'ottimale.