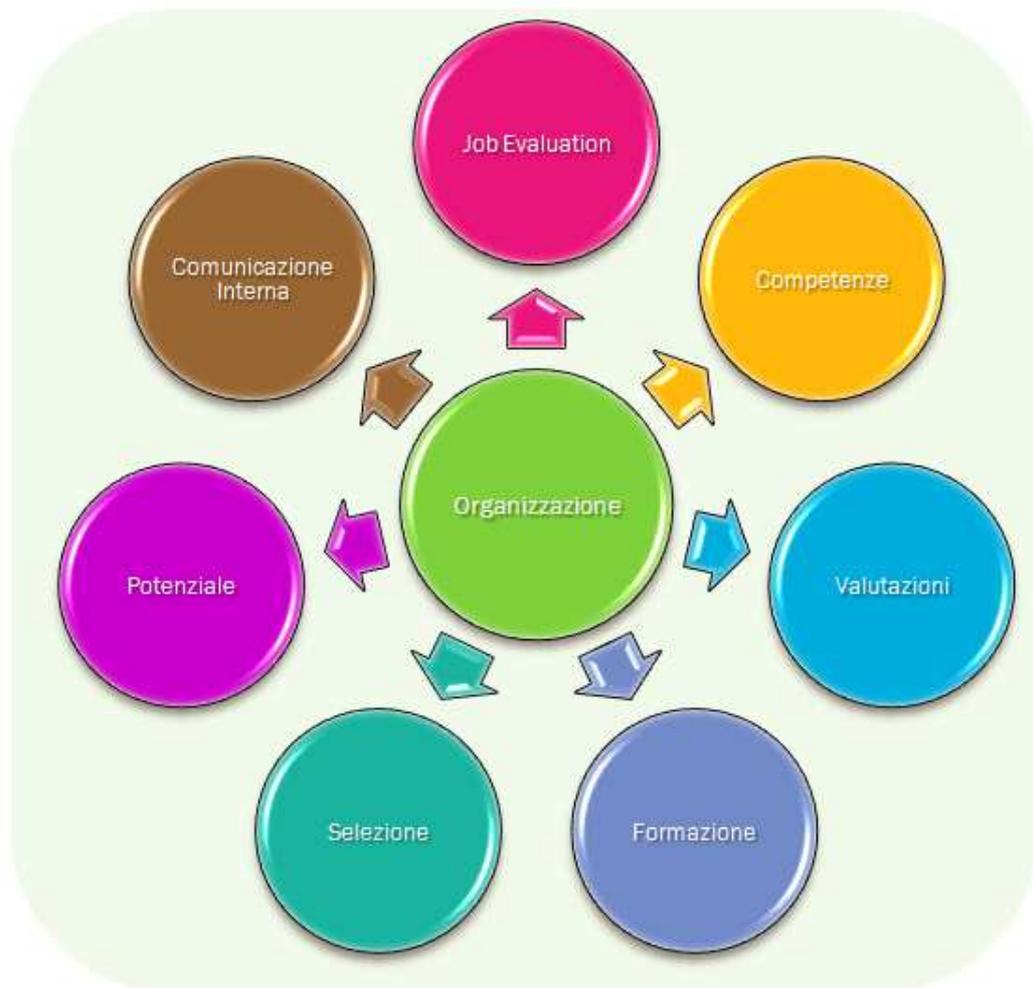

Strategic Human Resources Management



TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

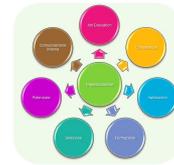
Professional

(PMI® Certified)



Metodologia e Progetti

SOMMARIO



ARGOMENTO	Pagina
La Gestione Strategica delle Risorse Umane	3
Organizzazione	4
Job Evaluation	9
Competenze	11
Valutazioni	13
Formazione	15
Selezione	17
Potenziale	19
Comunicazione Interna	21
Metodologia e Progetti	23
Lo Strumento Applicativo	25
Bibliografia	26

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE



**"Tutto quello che ha successo viene
dichiarato a posteriori come strategia"
(Gerhard Schröder)**

La **gestione strategica delle risorse umane** può essere definita come "l'insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane pianificate allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi"¹. A titolo di esempio: per migliorare la propria posizione competitiva un'azienda può introdurre sistemi di produzione integrati che comprendono tecnologie di automazione avanzate, metodi di gestione *just in time* delle scorte e sistemi di qualità totale. Queste soluzioni, però, **devono essere gestite dalle persone**: l'approccio strategico alla gestione delle risorse umane richiede di **mappare le capacità** necessarie al personale per gestire sistemi e procedure, e di **introdurre leve gestionali e prassi** (quali le valutazioni, la formazione, la selezione, la comunicazione interna) che assicurino lo sviluppo di competenze adeguate, ed abbiano positive ricadute sul "sistema azienda".

Accogliere un approccio strategico alla gestione delle risorse umane, però, non significa "solo" valutare l'esistenza di una relazione tra le pratiche gestionali ed i risultati d'impresa, ma anche individuare come misurare l'impatto degli investimenti in risorse umane, nel tentativo di stabilire se esistano, e quali siano, le pratiche che consentano di ottenere i migliori risultati sia per la funzione del personale che per l'azienda nel suo complesso.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12
50137 Firenze
Tel. 055.601090
Fax 055.604222
tpc@tpc.it
www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
H.R. Manager
Project Management
Professional
(PMI® Certified)



¹ P.Wright e G. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management", Journal of Management nr. 18 - 1992 (pagg. 295-320)

ORGANIZZAZIONE



**"L'organizzazione è un mezzo per
moltiplicare le forze del singolo"
(Peter F. Drucker)**

In passato, gli specialisti HR ed i manager di linea tendevano a studiare le mansioni isolandole dal contesto organizzativo: in realtà, solo dopo aver compreso la sequenza delle attività necessarie per svolgere determinati compiti (la realizzazione di un prodotto, lo sviluppo di un servizio) si possono prendere decisioni sensate in merito all'organizzazione del lavoro, ed alla formalizzazione di relazioni (verticali, orizzontali, paritetiche) tra entità organizzative. Ecco dunque che diventa prioritaria l'analisi orientata ai processi ed alle posizioni.

D'altra parte, l'analisi sistematica di processi e posizioni possiede una endogena valenza migliorativa e orientata all'efficientamento: ogni descrizione della situazione presente induce gli attori coinvolti ad individuare le aree di criticità, e dunque a gettare le basi per il re-engineering delle medesime entità sottoposte alla analisi.



TPC & Join s.r.l.
Viale E. Duse, 12
50137 Firenze
Tel. 055.601090
Fax 055.604222
tpc@tpc.it
www.tpc.it
in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
H.R. Manager
Project Management
Professional
(PMI® Certified)





ANALISI ORGANIZZATIVA

Processi / Posizioni

"Se non sei capace di descrivere attraverso un processo cosa stai facendo, non puoi sapere cosa fai"
(William E. Deming)

Secondo una nota definizione², "i processi di business sono formati da **attività** collegate tra loro nel tempo e nello spazio e svolte dalle **risorse** di un'azienda (uomini e mezzi). Partendo da **input** definiti producono un preciso **output** (prodotto e/o servizio), utilizzato da determinati **clienti** (chiunque sia destinatario dell'output)".

Nelle organizzazioni l'utilizzo di processi e di terminologia standard crea un terreno comune di confronto: spesso le aziende sanno benissimo cosa fanno, ma non sanno descriverlo. E' un fatto, a ben vedere, di comunicazione: comprendere e descrivere il processo significa migliorare le capacità dello **sponsor** (cioè di colui che fornisce le risorse, finanziarie, umane o materiali), del **management** e del **team** di comunicare in modo efficace circa lo stato delle attività; e significa anche incrementare le capacità di trovare consensi sulle azioni da intraprendere per assicurare il successo finale.

Comprendere e descrivere i processi, pertanto, costituisce la "pietra angolare" dell'analisi organizzativa e dei centri di responsabilità: dall'analisi dei processi si deve partire se si vuole davvero comprendere:

- L'**Organizzazione**, cioè l'insieme delle attività mirate a progettare, e successivamente a governare, tutte le interazioni necessarie a far sì che un gruppo di persone raggiunga un obiettivo prefissato;
- Le **Posizioni Organizzative**, cioè le specifiche collocazioni degli individui nella Organizzazione.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



² G. Bracchi e G. Motta, "Processi aziendali e sistemi informativi", FrancoAngeli - 1997 (pagg. 33-37)



Processo di Analisi Organizzativa dei PROCESSI



Processo di Analisi Organizzativa delle POSIZIONI



RE-ENGINEERING
Processi / Posizioni

"Mai riorganizzare se non per una buona ragione di business. Ma se non hai riorganizzato recentemente, questa è già una buona ragione di business!"
(John Akers)

Il **Re-engineering** può essere definito come un procedimento di innovazione organizzativa, basato sul *business process*: una volta che un processo è in produzione e ne viene monitorata la performance, può (anzi, nell'ottica del miglioramento continuo: *deve*) nascere l'esigenza di fare delle modifiche.

La reingegnerizzazione richiede capacità di pensare a soluzioni innovative e creative, eventualmente anche in "rottura" col passato: questo tipo di approccio richiede una preparazione mentale adeguata, che può essere supportata da metodologie specifiche.

Il **Re-engineering di Processo** (*BPR-Business Process Re-engineering*) agisce primariamente sui processi di business dell'azienda (cioè sul flusso delle attività svolte), con l'obiettivo di modificarli e migliorarli; il **Re-engineering Organizzativo** agisce primariamente sull'assetto organizzativo dell'azienda, con l'obiettivo di modificare e razionalizzare la mappa organizzativa delle responsabilità legate alle Posizioni Organizzative.

TPC & Join s.r.l.
Viale E. Duse, 12
50137 Firenze
Tel. 055.601090
Fax 055.604222
tpc@tpc.it
www.tpc.it
in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
H.R. Manager
Project Management
Professional
(PMI® Certified)





Processo di Re-Engineering dei Processi



Processo di Re-Engineering delle Posizioni

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



JOB EVALUATION

***"Chi fa sempre solo quello che sa fare,
resterà sempre quello che già è"***
(Henry Ford)



La Job Evaluation (Valutazione/Pesatura delle Posizioni Organizzative) nasce negli Stati Uniti all'inizio del XX secolo, e si sviluppa all'interno della dialettica tra il taylorismo e le scuole di pensiero ad esso successive: un Modello di Job Evaluation definisce il peso specifico della posizione organizzativa in relazione alle altre posizioni, in termini di confronto di responsabilità organizzativa differente. Si tratta dunque di un processo sistematico e rigoroso di misurazione del lavoro, basato sull'analisi della posizione a prescindere dal lavoratore che la occupa: oggetto dell'analisi sono infatti i contenuti del posto di lavoro, non venendo preso in considerazione il merito individuale e la prestazione della persona (che saranno invece oggetto della Valutazione delle Competenze e della Valutazione della Prestazione).

Il Modello - secondo uno dei più acclarati approcci "a punteggio" utilizzato da Hay Group, Mercer, OD&M - individua un certo numero di fattori di valutazione, suddivisi in indicatori organizzativi, a loro volta declinati in scale di misura: a ciascuna di queste entità viene assegnato un peso percentuale differente, in modo che a fattori ritenuti più importanti possa essere attribuito un punteggio massimo più alto; nei fatti, si viene a creare una "classifica" delle posizioni organizzative, che verrà poi aggregata per classi sotto forma di bande di aggregazione.

La Job Evaluation è strettamente connessa alla Analisi Organizzativa e dei Processi, e può costituire il supporto strutturale per diverse leve gestionali (Valutazione delle Prestazioni, Formazione, Potenziale), le quali - pur potendo essere attivate anche a prescindere dalla "pesatura" delle posizioni - nella misurazione dei fattori di valutazione possono trovare una efficace metrica di riferimento.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)





Processo di Introduzione di un Modello di Job Evaluation

Fattore					Indicatore				Scala							
Codice	Descrizione	Peso Assegnato	Peso Totale	Punteggio calcolato	Punteggio di Fattore	Codice	Descrizione	Peso Assegnato	Peso Totale	Punteggio calcolato	Grading	Descrizione	Unità di calcolo	Punteggio	Grading Assegnato	Punteggio calcolato
01	Conoscenze di Base	6%	100%	60,00	41,15	01.1	Scolarità	16%	100%	9,60	0	Corso Professionale (meno di 3 anni)	1,92	-	5	9,60
											1	Corso Professionale (3 anni)		1,92		
											2	Diploma media superiore		3,84		
											3	Laurea Breve		5,76		
											4	Laurea		7,68		
											5	Master		9,60		

**Esempio di Modello di Job-Evaluation per uno specifico Indicatore ("Scolarità")
in base al Modello proposto da OD&M**

TPC & Join s.r.l.
Viale E. Duse, 12
50137 Firenze
Tel. 055.601090
Fax 055.604222
tpc@tpc.it
www.tpc.it
in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
H.R. Manager
Project Management
Professional
(PMI® Certified)



COMPETENZE



***"La principale sfida per i manager
di capitale intellettuale è creare organizzazioni
che condividano il sapere"
(Future Magazine)***

Le politiche di gestione delle risorse umane basate sulle competenze (competence-based) possono essere interpretate come la risposta organizzativa attraverso la quale si crea e si diffonde la conoscenza nelle imprese, a livello individuale e collettivo³: le persone vengono così considerate le principali portatrici di competenze. L'importanza riconosciuta alle persone nel contesto organizzativo conduce ad una maggiore attenzione ai sistemi ed alle pratiche di gestione delle risorse umane, fonti primarie di identificazione, sviluppo, utilizzo e protezione delle competenze: si sottolinea il valore di uno sviluppo completo delle competenze delle persone, al fine di aumentare la soddisfazione e conseguentemente il contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La Competenza è un concetto multidimensionale: è definita come una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nello svolgimento dei processi e delle attività governati dalle risorse in una determinata situazione, ed è misurata sulla base di un criterio prestabilito. Un Modello delle Competenze definisce in modo il più possibile accurato i Ruoli dell'organizzazione, vale a dire quali comportamenti siano attesi dai titolari delle Posizioni organizzative per poter lavorare eseguendo con efficacia compiti e funzioni, e raggiungendo le migliori performance.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

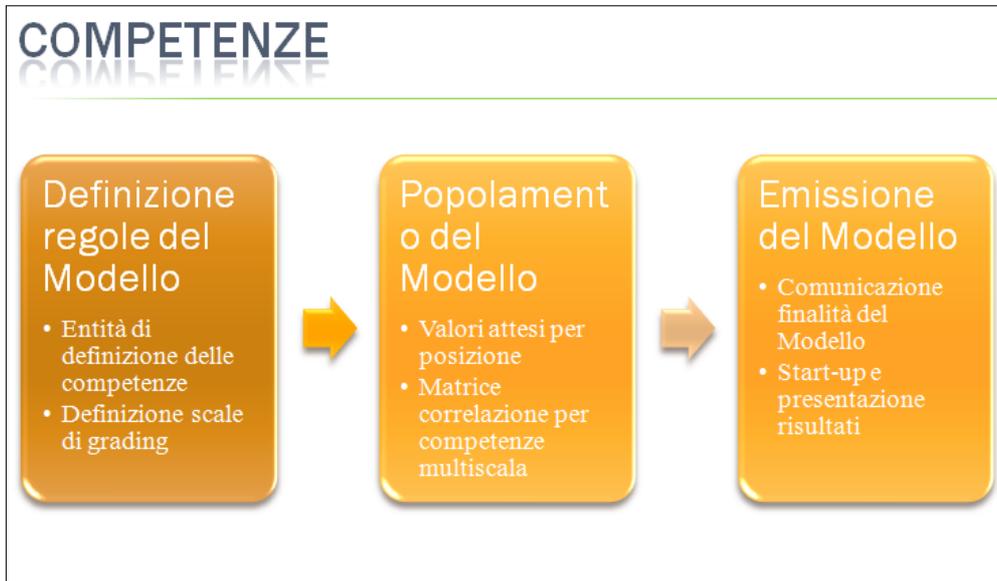
Project Management

Professional

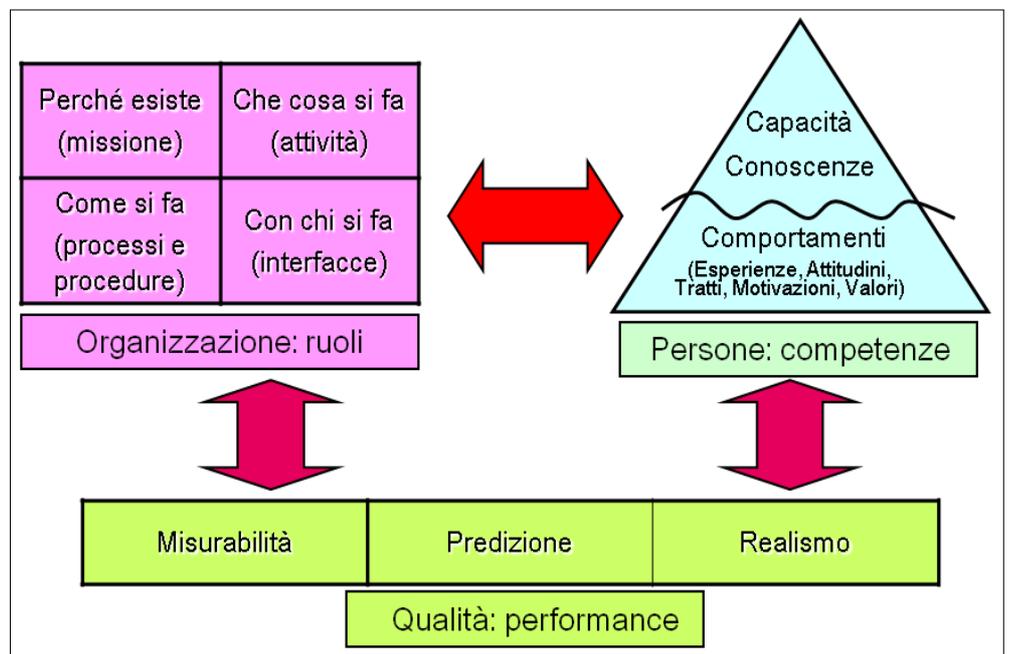
(PMI® Certified)



³ Le conoscenze di cui le persone sono in possesso sono spesso non uniformi, bensì composite e talvolta difficilmente esprimibili: la frase di Polanyi (1966) «We can know more than we can say» incarna la percezione che, nelle organizzazioni, la conoscenza tacita viene individuata come una risorsa strategica.



Processo di Introduzione di un Modello delle Competenze



Le tre "dimensioni" di un Modello delle Competenze

VALUTAZIONI



***"Il vantaggio competitivo deriva dalla scoperta
ed implementazione di un modo unico e distintivo
di competere rispetto ai concorrenti,
che è sostenibile nel tempo"
(Michael E.Porter)***

La valutazione è il processo orientato a quantificare ed esplicitare il valore associato alle caratteristiche, ai comportamenti, al ruolo, alle posizioni ricoperte e ai risultati ottenuti dalle risorse umane: si tratta nei fatti di un'attività ineluttabile ed intrinsecamente connessa alla stessa esistenza del sistema organizzativo, in quanto strumento gestionale primario di ogni impresa.

Oltre a quella relativa alla Posizione (Job Evaluation), la Valutazione si sviluppa su due ulteriori dimensioni fondamentali:

- La Valutazione delle Competenze mira ad indagare comportamenti, conoscenze e capacità degli individui, per individuare i gap tra i livelli attesi e quelli agiti, e per predisporre all'analisi del potenziale della loro crescita.
- La Valutazione delle Prestazioni mira ad osservare e misurare le modalità con le quali una persona assolve ai compiti previsti nella posizione che occupa ed ottiene dei risultati, normalmente al fine di attivare il link ad un Sistema Premiante.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

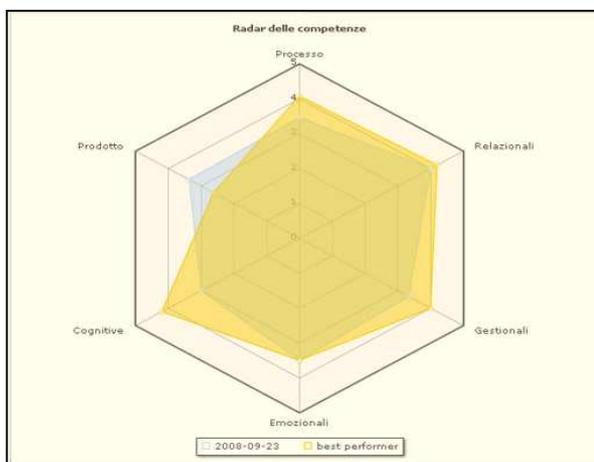
Professional

(PMI® Certified)





Processo di Valutazione delle Competenze e delle Prestazioni



Esempio di output della Valutazione delle Competenze (grafico radar)

Piano Retribuzione Variabile					Anno: 2011	
Dipendente:		Nome COGNOME				
Azienda:		Funzione:	Direz. Operativa	Qualifica:	Impiegato C. Costo: 3.850,00	
Eventuali note alla consegna:						
Data di consegna:			gg/mm/aaaa			
Firma dipendente alla consegna:			Firma capo diretto alla consegna:			
DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE						
11	Ammontare retribuzione variabile massima	Obiettivi Collettivi	Retribuzione di fascia	Punti conseguiti	Importo da erogare	
12	€	30%	3.000,00	70,0	2.100,00	
13	Euro	Obiettivi Individuali	Retribuzione di fascia	Punti conseguiti	Importo da erogare	
14	10.000,00	70%	7.000,00	90,0	6.300,00	
15	% retr.variabile da erogare:	84%	Totale retr.variabile da erogare:		8.400,00	
OBIETTIVI COLLETTIVI						
19	Produttività	Peso Specifico	Livelli Prestiti	Risultati Attesi	Punti Ottenuti	
20	80%	20%	Numero 34	25,5	30,0	
21	Redditività	70%	NOI	8,35	70,0	
Totale punti conseguiti su obiettivi collettivi:					70,0	
OBIETTIVI INDIVIDUALI						
24	Raggiungimento obiettivi del capo diretto	Peso Specifico	Livelli Prestiti	Risultati Attesi	Punti Ottenuti	
25	85%	70%	Almeno 300	85%	70,0	
26	Spirito iniziativa (INI)	20%	-in assenza	5	20,0	
27	Consapevolezza organizzativa (CA)	10%	politiche di	4	10,0	
28	Totale punti conseguiti su obiettivi individuali:					90,0
Eventuali note alla restituzione:						
Data di restituzione:			gg/mm/aaaa			
Firma dipendente alla restituzione:			Firma capo diretto alla restituzione:			

Esempio di una scheda di Valutazione delle Prestazioni per un Sistema Premiante

TPC & Join s.r.l.
 Viale E. Duse, 12
 50137 Firenze
 Tel. 055.601090
 Fax 055.604222
 tpc@tpc.it
 www.tpc.it
 in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
 H.R. Manager
 Project Management
 Professional
 (PMI® Certified)



FORMAZIONE



***"La cosa più difficile nell'imparare
è imparare ad imparare"
(Immanuel Kant)***

La Formazione è una componente primaria della strategia competitiva aziendale: da un lato, infatti, essa aiuta i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per svolgere i loro compiti, fatto questo che influisce direttamente sulle prestazioni; d'altra parte, la formazione offre ai dipendenti opportunità di apprendimento e di sviluppo, creando così un positivo clima nell'ambiente di lavoro, e sostenendo dunque la strategia aziendale attraverso la motivazione di chi già opera in azienda e l'attrazione esercitata sui nuovi talenti.

Tra le varie fasi che compongono il processo formativo, le best practices privilegiano le seguenti:

- La Progettazione dei percorsi formativi, che se è basata su una solida analisi del fabbisogno (derivante dall'analisi organizzativa, dalla analisi delle mansioni, dai vari processi di valutazione) consente di approcciare in modo sistematico e strutturato lo sviluppo dei programmi.
- La Valutazione dell'Efficacia, che se si estrinseca in misurazioni oggettive (ad es.: ROI) consente di identificare i punti di forza e di debolezza dei programmi, di verificare l'apprendimento e la ricaduta dei contenuti nel contesto lavorativo, di identificare la popolazione aziendale che ha tratto beneficio da un percorso formativo.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)





Processo di Progettazione della Formazione

Nr.	Competenza	Val. rilevato ->	GAP										Tipo intervento		
			4	4	4	4	3	3	3	2	2	1			
10	SChi Orientamento al risultato	0	4	1	2	3	0	1	2	0	1	0	0	0	Corso Interno
16	SChi Orientamento al risultato (Area R&D)														Corso Esterno a calendario
20	SChi Aderazione ordine qualità														Corso Esterno as-hoc
30	SNT Spirito d'Iniziativa														Corso e-learning
40	MPO Ricerca informazioni														Coaching
50	SChi Orientamento al cliente														Formazione on-the-job
60	SChi Consapevolezza Organizzativa														
80	SChi Sviluppo degli Altri														
90	SChi Lavoro gruppo cooperazione														
100	SChi Leadership nel mondo														

Esempio di proposta di intervento formativo derivato dalla Gap-Analysis sulle Competenze

TPC & Join s.r.l.
 Viale E. Duse, 12
 50137 Firenze
 Tel. 055.601090
 Fax 055.604222
 tpc@tpc.it
 www.tpc.it
 in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
 H.R. Manager
 Project Management
 Professional
 (PMI® Certified)



SELEZIONE



***"Un uomo saggio deve essere così
intelligente da assumere persone
più intelligenti di sé stesso"
(John Fitzgerald Kennedy)***

Qualsiasi organizzazione intenda competere attraverso le persone deve dedicare la massima cura al modo in cui vengono scelti i propri membri: questo accade attraverso il processo di selezione del personale, che è il modo con il quale le aziende decidono chi può entrare o meno a far parte dell'organizzazione, cercando di individuare – in relazione ad una specifica posizione organizzativa – la persona giusta al posto giusto.

Questo processo deve tendere a due requisiti:

- Soddisfare cinque criteri generali: attendibilità, validità, generalizzabilità, utilità, rispondenza alle norme.
- Essere allineato con gli altri processi HR che l'azienda ha deciso di attivare (a titolo di esempio: se è stato avviato un Modello delle Competenze, una efficace selezione del personale utilizzerà le metriche individuate nel Modello; se è stata effettuata la "pesatura" delle posizioni organizzative, al candidato potrà essere proposto un ingresso in azienda, ed un successivo piano di sviluppo professionale, orientato al percorso individuato nella Job Evaluation afferente la propria Famiglia Professionale).

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

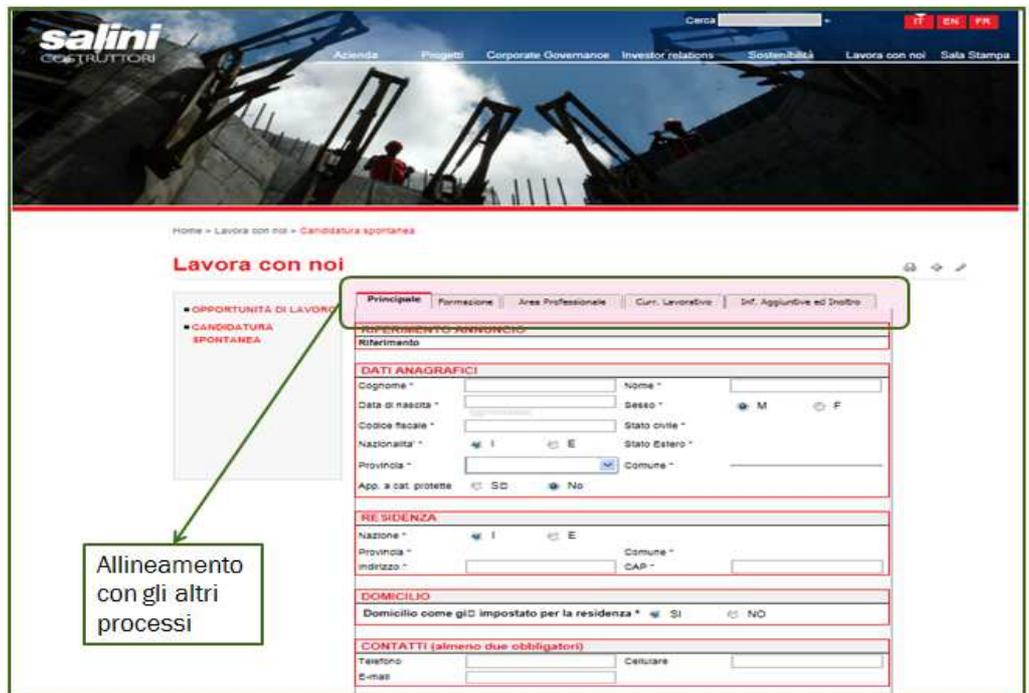
Professional

(PMI® Certified)





Processo di Selezione delle Risorse Umane



Allineamento con gli altri processi

Esempio di un portale interattivo per l'introduzione di dati utili alla Selezione

TPC & Join s.r.l.
 Viale E. Duse, 12
 50137 Firenze
 Tel. 055.601090
 Fax 055.604222
 tpc@tpc.it
 www.tpc.it
 in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
 H.R. Manager
 Project Management
 Professional
 (PMI® Certified)



POTENZIALE



***"Dove risiedono i tuoi talenti
risiedono anche i tuoi compiti"
(detto tedesco)***

Per vincere la "guerra dei talenti", le organizzazioni devono essere in grado di identificare i collaboratori ad alto potenziale, assicurarsi che le loro competenze siano pienamente utilizzate e valorizzarli prima che si possano sentire insoddisfatti, decidendo di abbandonare l'azienda. In molti settori, trattenerne i talenti è fondamentale per non rischiare di disperdere un vantaggio competitivo che si è formato nel tempo.

D'altra parte, lo sviluppo del potenziale individuale costituisce anche una sorta di polizza di assicurazione dell'azienda verso il turn-over: la valutazione del potenziale, infatti, sposta l'asse dell'analisi dal presente al futuro, con l'obiettivo di determinare quali collaboratori siano in grado di assumere maggiori responsabilità, ed entro quali tempi, di definire per essi un piano di carriera più idoneo al potenziale individuato, di trasformare il potenziale in performance di eccellenza nei tempi valutati idonei dall'organizzazione stessa.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

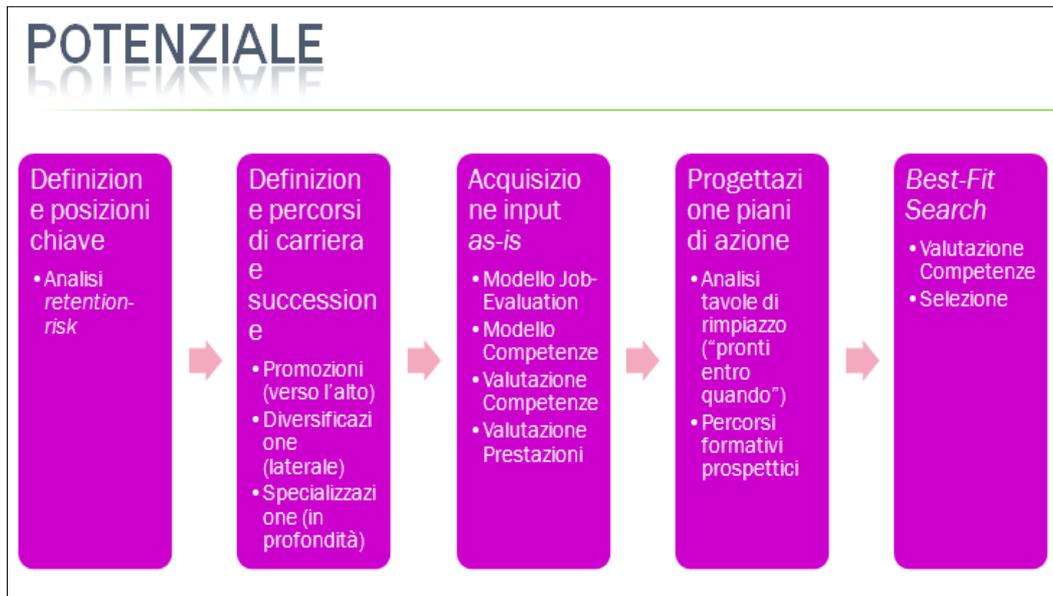
H.R. Manager

Project Management

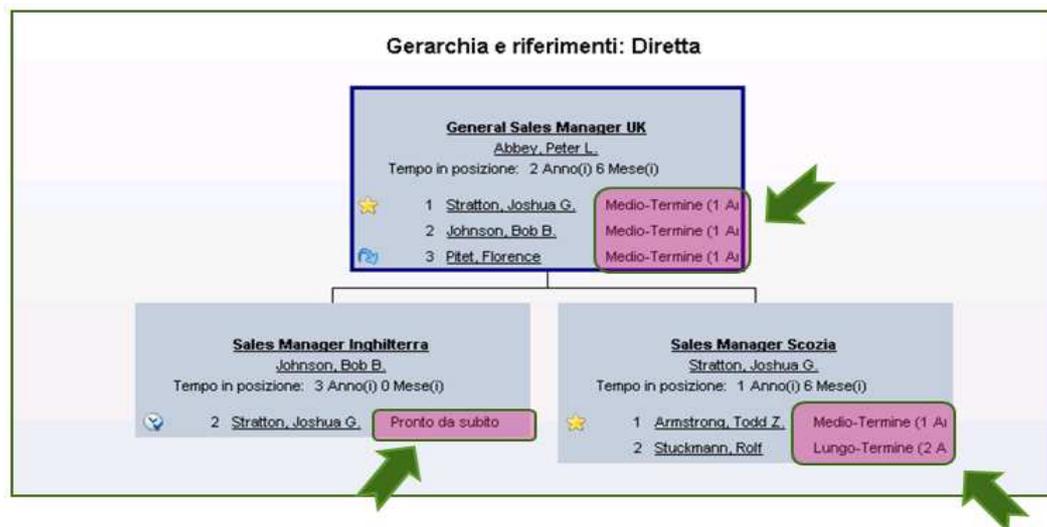
Professional

(PMI® Certified)





Processo di individuazione del Potenziale delle Risorse Umane



Esempio di una Tavola di Rimpiazzo ("pronti entro quando")

TPC & Join s.r.l.
 Viale E. Duse, 12
 50137 Firenze
 Tel. 055.601090
 Fax 055.604222
 tpc@tpc.it
 www.tpc.it
 in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
 H.R. Manager
 Project Management
 Professional
 (PMI® Certified)



COMUNICAZIONE INTERNA



***"La cosa più importante nella comunicazione
è sentire quello che non è stato detto"
(Peter F. Drucker)***

La comunicazione è stata autorevolmente interpretata come l'elemento deterministico talvolta dei rapporti interattivi tra individui ("Una comunicazione non soltanto trasmette informazione, ma al tempo stesso impone un comportamento. ... Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione" 4), talaltra dei rapporti tra individui e società ("La società è un sistema comunicativamente chiuso, e produce comunicazione attraverso comunicazione; solo la società può comunicare, può farlo in se stessa, su se stessa e sul suo ambiente, ma mai con se stessa né con il suo ambiente: questo perché la società è possibile solo come sistema autopoietico" 5).

In ottica organizzativa, ed in via più pragmatica, la Comunicazione Interna è un processo comunicativo avente la finalità di far partecipare tutto il personale dell'azienda a qualsiasi tipo di informazione, sia di carattere informativo che funzionale; perché risulti efficace deve essere pianificata e coordinata in modo da rendere il flusso informativo organizzato in una serie di canali formali che consentano l'accesso alle notizie in modo sicuro, rapido e trasparente.

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)

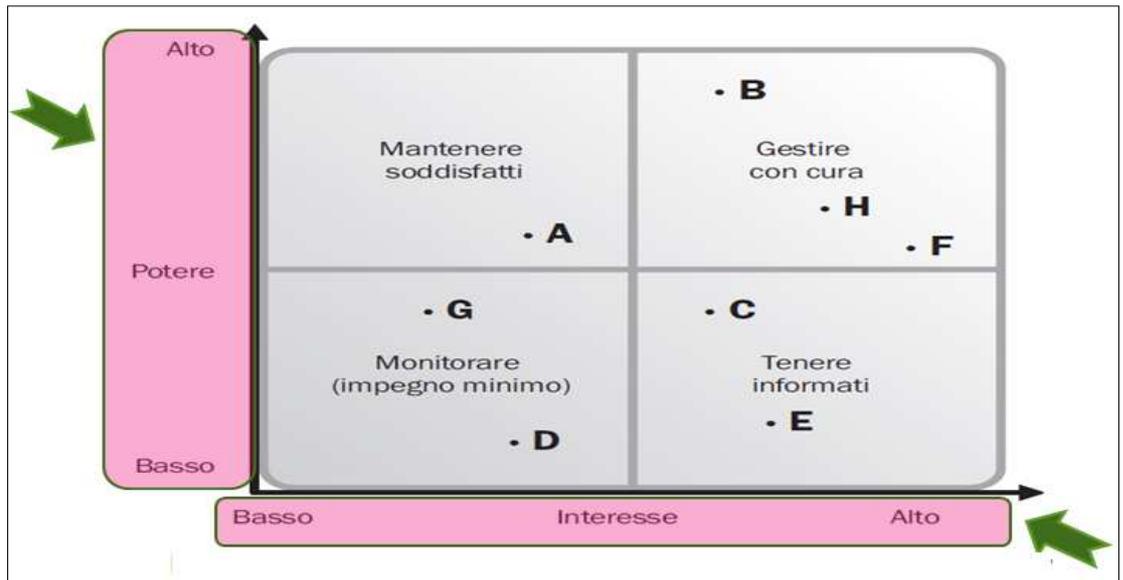


4 P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, "Pragmatica della Comunicazione Umana", Astrolabio – 1971 (pagg. 43-46)

5 N. Luhmann, R. De Giorgi, "Teoria della società", FrancoAngeli – 2003 (pagg. 30-40)

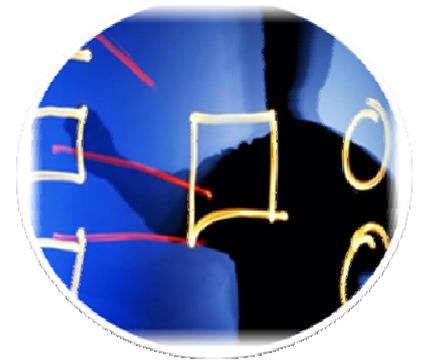


Processo di pianificazione della Comunicazione Interna



Esempio di griglia Potere/Interesse dei vari stakeholders

METODOLOGIA E PROGETTI



***"La vita è tutto ciò che accade
mentre stiamo facendo dei piani"
(John Lennon)***

Secondo il Project Management Institute "un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità; il Project Management è l'applicazione di conoscenze, capacità strumenti e tecniche alle attività di progetto con lo scopo di soddisfarne i requisiti. Il Project Management si esegue tramite la corretta applicazione e integrazione di 42 processi raggruppati in 5 gruppi di processo." ⁶ Il lavoro per progetti costituisce oggi, e sempre più costituirà, l'asse portante del lavoro del futuro: non solo nelle aziende che operano già con metodologie strutturate di Project Management, ma anche e soprattutto in tutte le altre, sia che debbano offrire soluzioni innovative sul proprio mercato, sia che debbano compiere modificazioni organizzative interne. Questo è il motivo per cui l'analisi e la introduzione dei processi HR viene trattata come progetto di miglioramento, e viene gestita con tecniche strutturate di Project Management. Il modello descritto dal PMI, tuttavia, va "calato" nella realtà: senza timore reverenziale nei confronti della metodologia e delle tecniche, ma con flessibilità. Anche perché "vi è accordo generale sul fatto che l'applicazione dei processi di Project Management si sia dimostrata in grado di incrementare le possibilità di successo su un'ampia gamma di progetti. Ciò non significa che le conoscenze, le capacità ed i progetti descritti debbano sempre essere applicati uniformemente a tutti i progetti. Per ogni progetto, il Project Manager, in collaborazione con il gruppo di progetto, ha sempre la responsabilità di determinare i processi appropriati e il grado adeguato di rigore per ciascun processo." ⁷

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12
50137 Firenze
Tel. 055.601090
Fax 055.604222
tpc@tpc.it
www.tpc.it

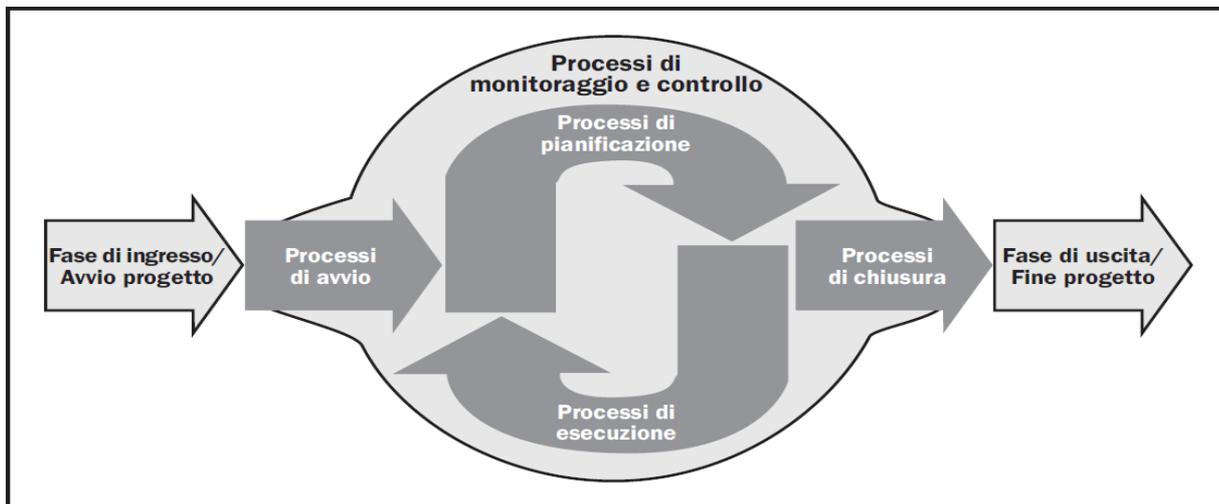
in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
H.R. Manager
Project Management
Professional
(PMI® Certified)



⁶ PMI, "PMBOK Guide: a Guide to the Project Management Body of Knowledge" - 4th edition, 2008 (pagg. 5-6)

⁷ PMI, "PMBOK Guide: a Guide to the Project Management Body of Knowledge" - 4th edition, 2008 (pag. 38)



Gruppi di Processo del Project Management secondo il PMBOK, 4th edition – 2008 (PMI)

	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Monitoraggio e Controllo	Chiusura
TPC&Join	Effettua l'analisi pre-sale Analizza i Requisiti di primo livello Identifica gli Stakeholder	Definisce lo Scope, i Requisiti e gli Obiettivi di Progetto, e li collega alle funzionalità del Sistema Analizza i Processi gestionali e disegna i Workflow di processo Definisce la Schedulazione Pianifica Risorse e Comunicazioni Identifica Rischi e Risposte ai Rischi	Dirige e gestisce il Progetto Configura le procedure (consulenza) Personalizza le procedure (programmazione) Gestisce le aspettative degli stakeholders Distribuisce le informazioni	Controlla l'avanzamento del Progetto Coordina l'attività dei consulenti e del cliente Esegue il controllo integrato delle Modifiche Controlla la Schedulazione Monitora e controlla i Rischi	Rivede e verifica tutte le fasi del Progetto Assicura che il lavoro previsto dal Progetto sia stato completato Definisce la documentazione di Progetto
Output Eventi	Documento di descrizione del progetto Proposta Economica Project Charter Registro degli Stakeholder <i>Kick-Off meeting</i>	Catalogo dei Requisiti Project Scope Statement WBS e Gantt Chart OBS e RAM Piano delle Comunicazioni Registro dei Rischi	Deliverable alla scadenza delle Milestones Issue Log <i>Workshops operativi</i>	WBS updated Gantt Chart updated Schedule Baseline Meeting Report Registro dei Rischi <i>Meeting SAL</i>	Documentazione finale di Progetto Lessons learned <i>Meeting di fine Progetto</i>
Cliente	Conferma i <i>key-dates</i> Organizza risorse e struttura per i meeting e per il ciclo di vita del Progetto Valida e firma Proposta Economica e Project Charter	Valida e firma il Catalogo dei Requisiti Valida i processi esistenti ("as-is") Comunica le informazioni connesse alle modifiche ai processi esistenti ("to-be")	Affianca i consulenti negli Workshops operativi Completa le attività rilasciate durante i Workshops	Partecipa ai meeting SAL Riviera le attività di Progetto sugli stakeholders interni Esegue i test Valida i dati	Valida tutte le specifiche funzionali Valida e firma il <i>go-live</i>

La metodologia progettuale utilizzata da TPC&Join

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI) Certified



LO STRUMENTO APPLICATIVO



Conoscere e descrivere la propria organizzazione, selezionare le persone giuste, conoscere i collaboratori, stimolarne la crescita professionale, valutarne competenze e prestazioni, attivare i percorsi formativi più efficaci, valorizzare i talenti, attivare la corretta comunicazione tra i livelli micro e macro: ciascuno di questi processi HR porta valore agli obiettivi di business, e fornisce un enorme patrimonio di informazioni sulle proprie Risorse Umane.

La gestione di questo patrimonio passa anche dall'utilizzo di uno strumento applicativo snello, modulare, scalabile e configurabile in tempi brevi. In questo contesto TPC&Join ha ideato una proposta applicativa orientata a supportare la gestione dei processi di Sviluppo Strategico delle Risorse Umane.

La suite "IDP-I Dipendenti" si compone dei seguenti moduli:

- **ICD-ICandidati:** modulo per la gestione del recruitment (inserimento dei CV effettuati direttamente dai candidati su portale WEB, link ai Data Base applicativi, workflow dei colloqui, motore di ricerca).
- **IDP-Risorse:** modulo per la gestione dei dati relativi alle Risorse Umane (anagrafica estesa, archiviazione elettronica dei documenti, scadenze, formazione, dotazioni, dati retributivi).
- **IDP-Organizzazione:** modulo per la gestione dei dati relativi alla Struttura Organizzativa (posizioni organizzative, mansioni, Job Description, organigramma aziendale, processi ed attività, catalogo delle Competenze, catalogo dei Requisiti, scale di grading).
- **IVL-Valutazioni:** modulo per la gestione del processo di valutazione delle Competenze individuali (matrice dei valori attesi, schede di valutazione, gestione workflow di valutazione, gap-analysis, output tabellari e grafici).
- **GFF-Pianificazione Formazione:** modulo per la gestione del processo di progettazione della Formazione (gestione fabbisogni formativi, gestione workflow di progettazione della Formazione, pianificazione dei corsi, consuntivazione presenze ai corsi, gestione del feed-back per la valutazione dell'efficacia).
- **IVM-Visite Mediche:** modulo per la pianificazione ed il controllo del servizio sanitario aziendale (verifica accertamenti sanitari, verifica idoneità sanitaria per la posizione organizzativa, gestione scadenze ed *alert* per situazioni critiche, gestione della cartella sanitaria individuale).
- **IPD-Provvedimenti Disciplinari:** modulo per la gestione dei provvedimenti disciplinari aziendali (archiviazione e indicizzazione dei documenti di contestazione, attivazione *alert* da scadenziario, gestione workflow di contestazione, controllo accesso alla documentazione)

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



- **GFP-Gestione Workflow Personale:** modulo orientato alla *eliminazione dei giustificativi cartacei* (ferie, permessi, straordinari, trasferte con gestione orari ...), controllando il workflow delle varie fasi del processo (dipendente / responsabile / ufficio risorse umane), scaricando i dati nelle procedure amministrative, ed infine rendendo i dati fruibili attraverso canali Intranet e/o Internet.
- **IPO-Portale del Dipendente:** modulo per la gestione del "social network" aziendale (gestione interattiva, visualizzazione documenti personali, modifica controllata dei dati individuali).
- **MBO-Sistema Premiante:** modulo per la configurazione del processo di valutazione della prestazione orientata al riconoscimento di una retribuzione variabile, individuando i parametri quantitativi e comportamentali da utilizzare come riferimento nel sistema premiante, e definendo gli algoritmi di calcolo della "pesatura" delle posizioni organizzative aziendali (*Job Evaluation*).

Ogni altra utile informazione sarà ricavabile dal sito **www.tpc.it** e/o dal Customer Care (**+39 055 601090**).

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Organizzare e gestire progetti*, ETAS, Perugia, 2004
- AA.VV., *Guida operativa alla Valutazione delle Posizioni*, OD&M, Milano, 2009
- A.Accornero, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna, 2006
- R.D.Archibal, *Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- E.Auteri, *Management delle risorse umane*, GueriniStudio, Milano, 2004
- Baldini, Miola, Neri, *Lavorare per progetti*, FrancoAngeli, Milano, 1998
- K.Blanchard-M.O'Connor, *Managing By Values: come trasformare i valori in successo aziendale*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998
- R.Boccalari, *Business, strategia, competenze*, Guerini e Ass., 2000
- R.Boccalari, *I modelli delle competenze*, Guerini e Ass., 2000
- R.Boyatzis, *The competent manager: a model for effective managers*, Wiley, 1982
- J.Bonatti, *Nuove forme di organizzazione del lavoro: il contributo dell'analisi teorica*, da "Quaderni del Dipartimento dell'Università degli Studi di Ferrara, nr. 16/2001", Dicembre 2001
- G.Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 2002
- A.Bove, *Project Management: la metodologia dei 12 step*, Hoepli, Milano, 2010
- G.Bracchi-G.Motta, *Processi aziendali e sistemi informativi*, FrancoAngeli, Milano, 2001
- Broam-Sparrow, *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, FrancoAngeli, Milano, 1996
- W.W.Burke, *Il cambiamento organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 2010
- A.Calmer, *Metodologie innovative per la gestione delle risorse umane*, AP-Agg.to Permanente Ambrosetti, Febbraio 2006
- M.Capozzo, *Le insidie del Project Management*, FrancoAngeli, Milano, 2006
- Carretta-Dalziel-Mitrani, *Dalle risorse umane alle competenze*, FrancoAngeli, Milano, 1992
- E.De Franchis, *I progetti di Change Management*, da "Gli articoli di PM Forum", Marzo 2005
- A.Fischetti, *La gestione delle risorse umane: processi e strumenti*, AlphaTest, Milano, 2010
- R.J.Graham, *Project Management: cultura e tecniche per la gestione efficace*, Guerini e Ass., 1990
- M.Grazioli, *Attivare il potenziale e il talento dell'organizzazione*, AP-Agg.to Permanente Ambrosetti, Gennaio 2006
- E.Gross-A.Etzioni, *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1987
- H.Kerzner, *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling - 8th edition*, Wiley&Sons, 2003
- B.Imperatori, *La direzione del personale: nuovo ruolo e vecchi strumenti?*, da "Economia & Management", Febbraio 2003

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12

50137 Firenze

Tel. 055.601090

Fax 055.604222

tpc@tpc.it

www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi

H.R. Manager

Project Management

Professional

(PMI® Certified)



- M.Lenzi, *Introduzione allo Strategic Human Resource Management ed al Modello delle Competenze*, da "Gli articoli di PM Forum", Ottobre 2010
- M.Lenzi, *La gestione del cambiamento ed i processi di Human Resources*, da "Gli articoli di PM Forum", Maggio 2011
- Levati-Saraò, *Il modello delle competenze*, FrancoAngeli, Milano, 2003
- R.Likert, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1973
- N.Luhmann, *Sistemi Sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna, 2001
- N.Luhmann, *Organizzazione e decisione*, Bruno Mondadori, Milano, 2005
- N.Luhmann-R.De Giorgi, *Teoria della società*, FrancoAngeli, Milano, 2007
- G.Manfrè, *La società della società*, QuattroVenti, Urbino, 2008
- M.Martinati-A.Caccamese, *Professione Project Manager*, FrancoAngeli, Milano, 2010
- A.Maslow, *A theory of human motivation*, Harper & Bros, New York, 1943
- A.Maslow, *Motivation and personality*, Harper & Bros, New York, 1954
- E.Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969
- G.Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 2002
- R.A.Noë-J.R.Hollenbeck-B.Gerhart-P.M.Wright. *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, 2006
- C.Ondoli e AA.VV., *Organizzare e gestire progetti*, ETAS, 2004
- Project Management Institute, *PMBOK Guide: a Guide to the Project Management Body of Knowledge - 4th edition*, 2008
- S.Pugliese, *Valutazione e sviluppo delle competenze*, IPSOA, 2004
- G.Reggia, *Project Management: promettere e mantenere*, da "Gli articoli di PM Forum", Ottobre 2001
- Silvestri-Pilati, *La gestione strategica delle Risorse Umane*, da "Economia & Management", Maggio 2005
- H.A.Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958
- H.A.Simon-J.G.March, *Teoria dell'organizzazione*, ETAS, Milano, 2003
- A.Sinibaldi, *La gestione dei processi in azienda*, FrancoAngeli, Milano, 2009
- L.M.Spencer, S.M.Spencer: *Le competenze nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2005
- F.W.Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro (appunti per una conferenza)*, in *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1975

TPC & Join s.r.l.

Viale E. Duse, 12
 50137 Firenze
 Tel. 055.601090
 Fax 055.604222
 tpc@tpc.it
 www.tpc.it

in collaborazione con:

Massimiliano Lenzi
 H.R. Manager
 Project Management
 Professional
 (PMI® Certified)

