



Sistema integrato di gestione Delle risorse



Versante normativo

**Che cosa l'azienda
Vuole che io
faccia**

Versante oggettivo

Che cosa faccio

Il triangolo del ruolo

Versante soggettivo

Cosa penso di dover fare

SISTEMA DI budget

Permette di orientare le spese ed i ricavi verso l'obiettivo di margine di contribuzione voluto

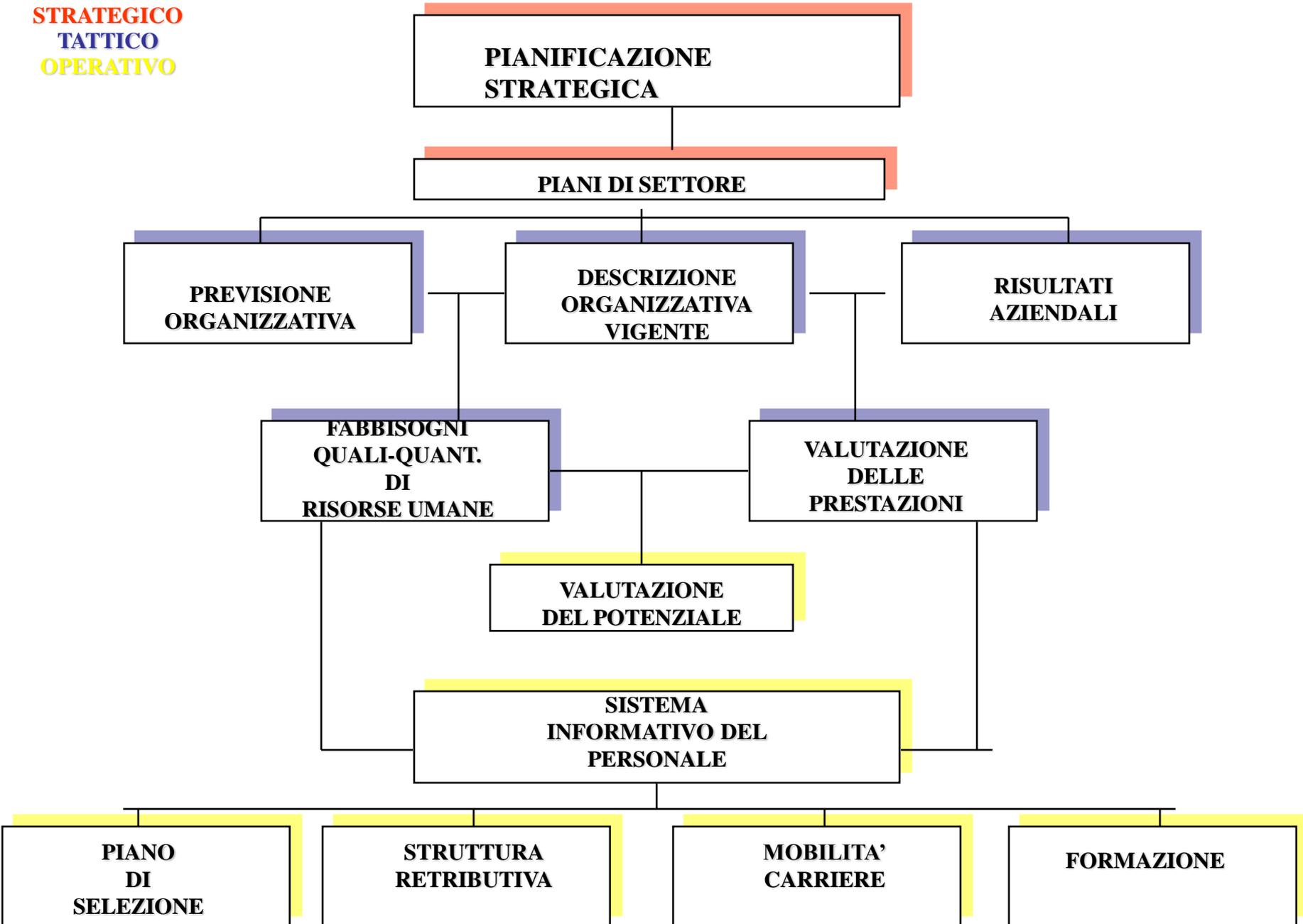
SISTEMA dei controlli

Permette la verifica delle attività al fine di conseguire gli obiettivi di rischio predefiniti

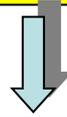
SISTEMA DI gestione delle risorse umane

Permette di orientare e motivare le risorse verso il conseguimento degli obiettivi definiti, valutando i risultati ottenuti ed adottando un sistema coerente di premi punizioni, nel contesto del clima organizzativo voluto

STRATEGICO
TATTICO
OPERATIVO



Descrizione della posizione



Regolamento interno



Scopo della posizione

descrive la ragione di esistere di una data funzione aziendale e cosa ci si attende da essa



Obiettivi

descrivono gli ambiti di delega in cui ci il responsabile della posizione si deve muovere



Attività

descrivono le attività necessarie e le responsabilità connesse

**Descrizione della
posizione**

Risultati

**Valutazione delle
prestazioni**



valutazione delle prestazioni

Risponde alla domanda: come la persona ha risposto alle attese aziendali e quale è stato il suo contributo ai risultati

Quali sono le attese?
Quali sono le risposte?

Fatti
concreti

Periodo
definito

Capo
diretto

Struttura organizzativa attuale

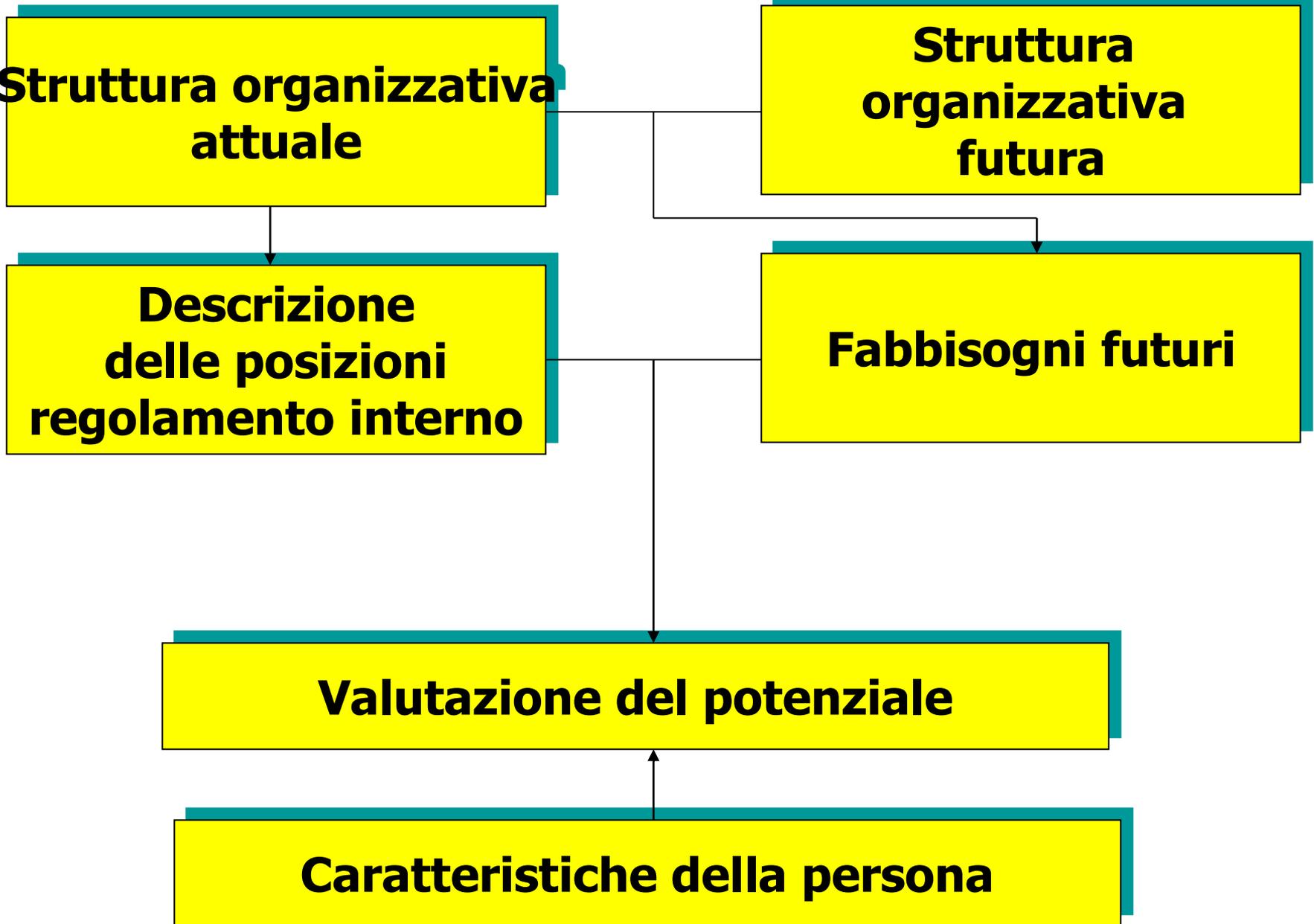
Struttura organizzativa futura

Descrizione delle posizioni regolamento interno

Fabbisogni futuri

Valutazione del potenziale

Caratteristiche della persona



valutazione del potenziale

Risponde alla domanda:
quali posizioni può ricoprire X
quali saranno le capacità future di X

Potenzialità + formazione
=
capacità futura

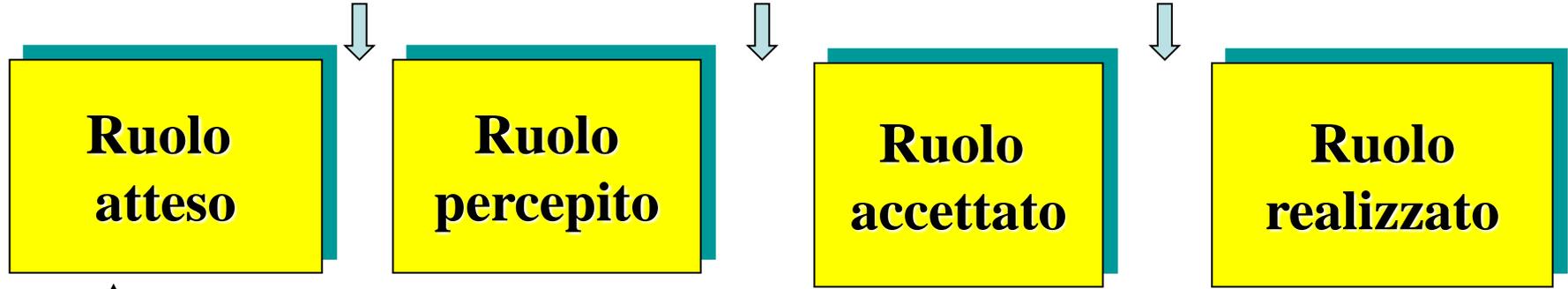
←
Caratteristiche
personali

→
Altri enti
o persone
oltre il capo

Comunicazione

Adesione

Competenza- motivazione



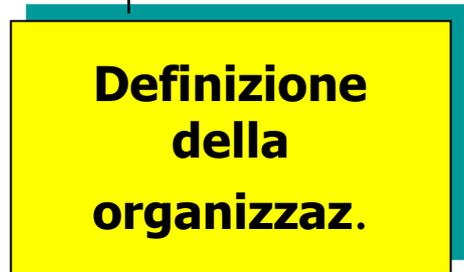
La descrizione della posizione elimina questo scarto



La valutazione della prestazione elimina questo scarto



Assieme al sistema premiante





Il sistema di valutazione

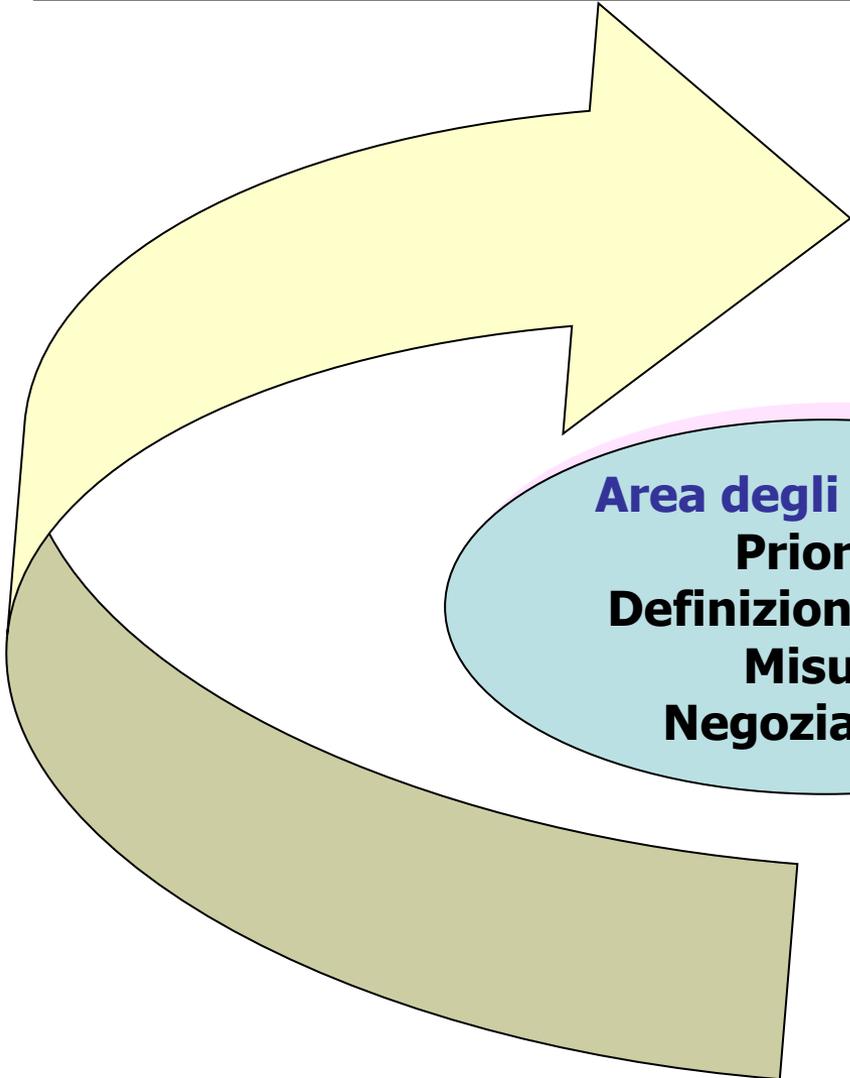
Definizione degli obiettivi

Valutazione delle prestazioni
Aspetti significativi del processo

Area dei risultati
Feed back reciproco
Integrazione
Gestione dei collaboratori

Area degli obiettivi
Priorità
Definizioni chiare
Misura
Negoziazione

Area della gestione
Formazione
Rotazione
Sistema premiante





Motivazione dei singoli

Coinvolgimento attraverso gli obiettivi

Comprensione delle strategie

Maggiore integrazione

Capire cosa migliorare

Attivare formazione mirata

Riflessi del sistema di valutazione per il valutatore



- 1 Rapporti meno paternalistici**
- 2 Esercitare funzioni di coordinamento**
- 3 Migliorare la situazione organizzativa**
- 4 Individuazione dei punti forti e deboli dell'organizzazione**
- 5 Verifica e modifica dello stile direzionale**

Riflessi del sistema di valutazione per l'unità organizzativa



- 1 Misurarsi con le aspettative del superiore**
- 2 Verificare quantità e qualità della prestazione**
- 3 Rispondere al un bisogno di appartenenza**
- 4 Trovare l'occasione per verificare problemi attuali e futuri**

Riflessi del sistema di valutazione per l'azienda



- 1 Definire uno stile di gestione delle risorse**
- 2 Individuare p. di forza e di debolezza delle risorse**
- 2 Migliorare l'utilizzo delle risorse professionalmente**
- 3 Migliorare l'utilizzo delle risorse professionali**
- 4 Oggettivare il sistema premiante**

Riflessi del sistema di valutazione per il management



1 Pianificazione

2 Controllo

3 Possibilità di fissare gli obiettivi

4 Esame ed aggiornamento

5 Valutazione del rendimento dei singoli

6 Attivazione di progetti di miglioramento

7 Comunicazione

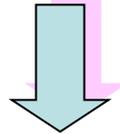
Obiettivi



- 1 Sono associati alla singola persona**
- 2 Sono definiti dalla direzione**
- 3 Sono risultati specifici**
- 4 Sono incarichi a tempo**
- 5 Sono fissati in accordo**
- 6 Incidono sulla parte variabile della retribuzione**

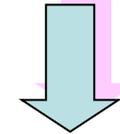
Dagli obiettivi

Il capo



Programma le attività
Collega obiettivi agli scopi
Valuta il rendimento

Il dipendente



**Ha un quadro delle aree in
cui si configura il lavoro**
Sa cosa ci si aspetta da lui

Responsabilità prestazioni



- 1 Sono connesse ad una data posizione**
- 2 Prevedono esigenze costanti**
- 3 Sono a lungo termine**
- 4 Sono connesse ai parametri di lavoro**
- 5 Determinano il livello di stipendio**

Processo di valutazione



Processo di valutazione

**Da parte del manager
Devono essere valutati**

Risultati

Metodi e caratteristiche del lavoro

Sviluppo e capacità individuali

**Basandosi su :
Descrizione del lavoro**

Obiettivi annui

Piani d'azione

Progetti ed incarichi speciali



Processo di valutazione

FASE 1

Raffronto obiettivi e responsabilità del dipendente con i risultati conseguiti per verificare quali aspetti sono stati raggiunti e quali no

Elencare responsabilità ed obiettivi

Determinare la qualità attesa dalle caratteristiche del lavoro

Misurare il rendimento rispetto alle aspettative



Processo di valutazione

FASE 1

Accertarsi

**Di aver fatto sufficienti osservazioni
inerenti al rendimento**

Annotazioni su di un'agenda

Compilando note a periodi di tempo definiti

Conservando documentazione a supporto



Processo di valutazione

FASE 1

Evitando



Pregiudizi

Affidamento alla memoria

**Mancata osservazione di tutti gli obiettivi
E responsabilità**

Centratura sugli aspetti negativi

Osservazioni recenti

Giudizi non associati al lavoro

Ultima valutazione



Processo di valutazione

FASE 2

**Determinare i punti di forza ed
I punti di debolezza**

**Fare osservazioni specifiche ed esenti da
Pregiudizi per ciascun p . f e p . D**

Non porre mai enfasi su troppi punti critici

Decidere quali sono le aree di miglioramento



Processo di valutazione

FASE 3

**Per ciascuna area di miglioramento
definire le necessità di formazione ed
intervento ed individuare le azioni atte
a soddisfare tali necessità**

Formazione sul posto di lavoro

Affiancamento e consulenza

Incarichi ad hoc progetti ad hoc

Supporto dalla formazione



Processo di valutazione

FASE 4

**Compilare la scheda di valutazione
con attenzione in ogni sua parte**



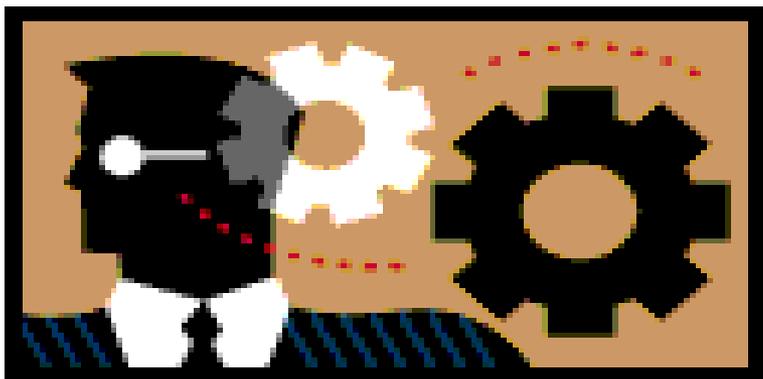
Processo di valutazione

FASE 5

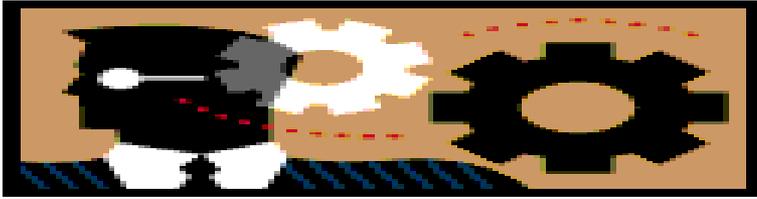
Chiedere eventuale supporto per verificare i contenuti

Acquisire spunti per il colloquio di valutazione





**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**



**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**

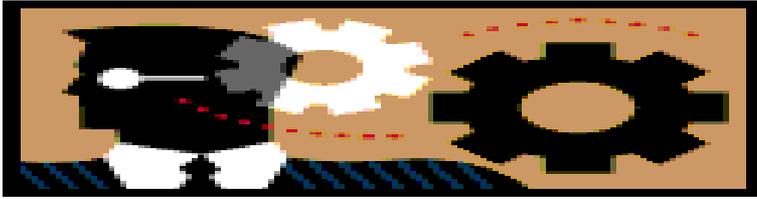
**Colloquio di valutazione
si**

**Strumento ottimale di
Gestione**

**Possibilità di incidere
Sulle risorse**

**Possibilità di incidere
Sui fatti**

**Maggiore incidenza
Nella gestione per
obiettivi**



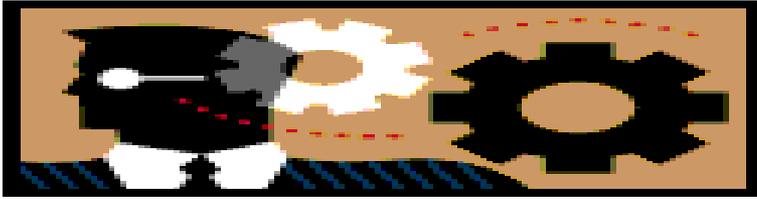
**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**

**Colloquio di valutazione
Attenzione a**

**Innesto sull'attuale
Sistema culturale**

**Attitudine al
Conflitto**

**Gerarchizzazione del
confronto**



**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**

Evitare

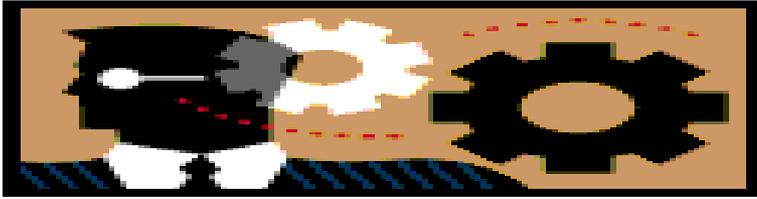
Pregiudizi

Affidamento alla memoria

**Concentrarsi solo sulle
criticità**

**Osservazioni della
ultima ora**

**Giudizi non collegati alla
pretestazione**



**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**

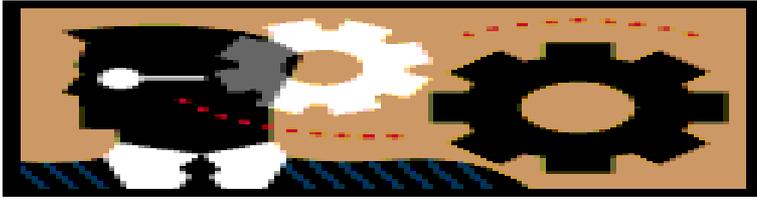
**Determinare le aree
susceptibili di
miglioramento**

**Fare osservazioni
specifiche**

**Non prospettare troppi
Punti critici**

**Completare la
scheda**

**Eventualmente rivederla
Con il capo diretto**



**Consigli e tecniche per effettuare
una buona
valutazione**

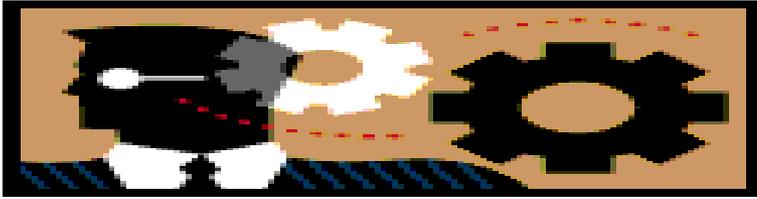
**Per la discussione con il
collaboratore**

**Compilare la scheda in
ogni sua parte**

**Raccogliere il materiale
di supporto**

Assicurare la riservatezza

**Mettere in risalto i pro
ed i contro**



Elementi di distorsione

Effetto alone

Standardizzazione

Appiattimento

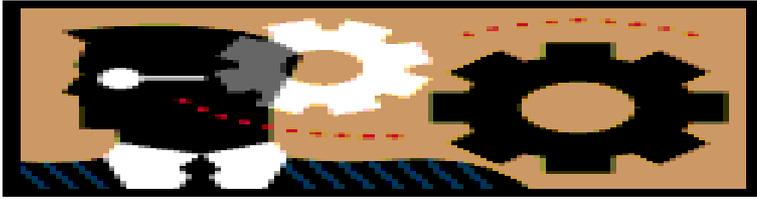
Generosità

**Influenza di un solo fattore di
Valutazione**

**Medesimo ponteggio per ogni
Fattore**

Valore centrale

**Timore di danneggiare il
valutato**



Elementi di distorsione

Durezza

Slittamento

pregiudizi

Mansione

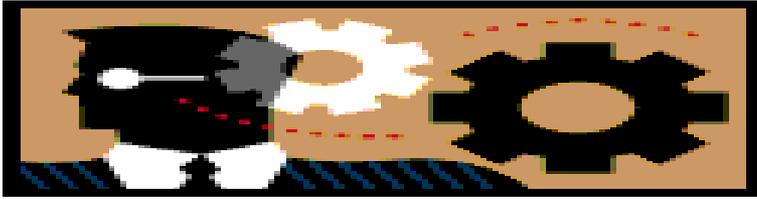
Giudizi precedenti

Valutazione come strumento punitivo

Punteggi migliori per giudizi Successivi acriticamente

Utilizzo di stereotipi

Si considera la mansuine e non la Persona
Aggancio al passato



Svolgimento del colloquio

Introduzione

Spiegare gli scopi della valutazione

Indicare la valutazione

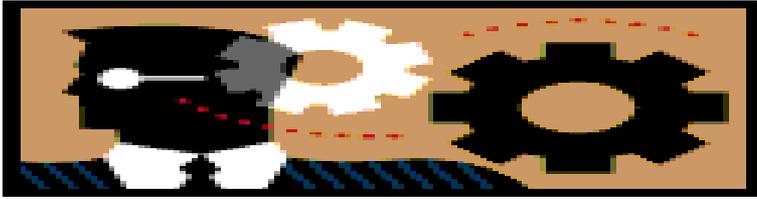
Esporre i punti forti

Esporre i punti deboli

Fornire i dati

Concludere il colloquio

Comportarsi con il dipendente sia nella preparazione sia durante il colloquio come si vorrebbe essere trattati dai propri superiori



Nota

Valutazione formalizzata

Valutazione non formalizzata

**Periodicità
Omogeneità
Minori distorsioni
Utilizzo razionale**

**Saltuarietà
Disomogeneità
Non sistematizzazione dei risultati**