

I SISTEMI GESTIONALI E DI SVILUPPO

I giornata

Programma del 1° incontro di laboratorio: 1a giornata

Mattina	Pomeriggio
<p>Presentazione del progetto e degli strumenti</p> <ul style="list-style-type: none"> •I laboratori e la sperimentazione: modalità di realizzazione, tempi e sedi di svolgimento •L'assistenza a distanza: ruolo del tutor, i riferimenti email e telefonici e gli orari previsti, gli strumenti di comunicazione e l'ambiente per l'apprendimento collaborativi, il calendario delle attività a distanza <p>Lo sviluppo del personale: scenari e linee evolutive</p> <ul style="list-style-type: none"> •La gestione e lo sviluppo del personale: il ruolo della Direzione del personale •L'integrazione tra i sistemi di sviluppo: i sistemi di competenze, i sistemi di valutazione, i sistemi di formazione •Componenti contrattuali, modalità di gestione e riflessi sui sistemi di controllo <p>Il sistema delle competenze</p> <ul style="list-style-type: none"> •Il ruolo del sistema delle competenze nella costruzione di un processo strutturato di governance delle risorse umane •La mappatura delle competenze: strumenti e tecniche per la definizione dei profili, delle aree e delle famiglie professionali e per il monitoraggio e lo sviluppo delle competenze 	<p>Panoramica sui sistemi di valutazione: modalità di realizzazione e impatti sul sistema di gestione economica e sui sistemi di controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> •La valutazione delle prestazioni e delle posizioni •La valutazione del potenziale: metodologie, e possibili utilizzi gestionali <p>La gestione integrata dei sistemi di sviluppo e dei sistemi di controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> •L'ottimizzazione e la razionalizzazione dei flussi informativi •La condivisione delle informazioni <p>I sistemi informativi a supporto dei sistemi di gestione</p> <ul style="list-style-type: none"> •I sistemi per automatizzare i processi di alla valutazione delle prestazioni, di gestione delle competenze e dei valori
<p>Esercitazione</p> <p>Analisi dei processi di sviluppo e presentazione di casi di eccellenza: l'Osservatorio delle competenze Confronto e discussione guidata sui sistemi e gli strumenti di gestione e sviluppo utilizzati dalle Pubbliche Amministrazioni ed individuazione delle possibili modalità di integrazione e razionalizzazione.</p>	

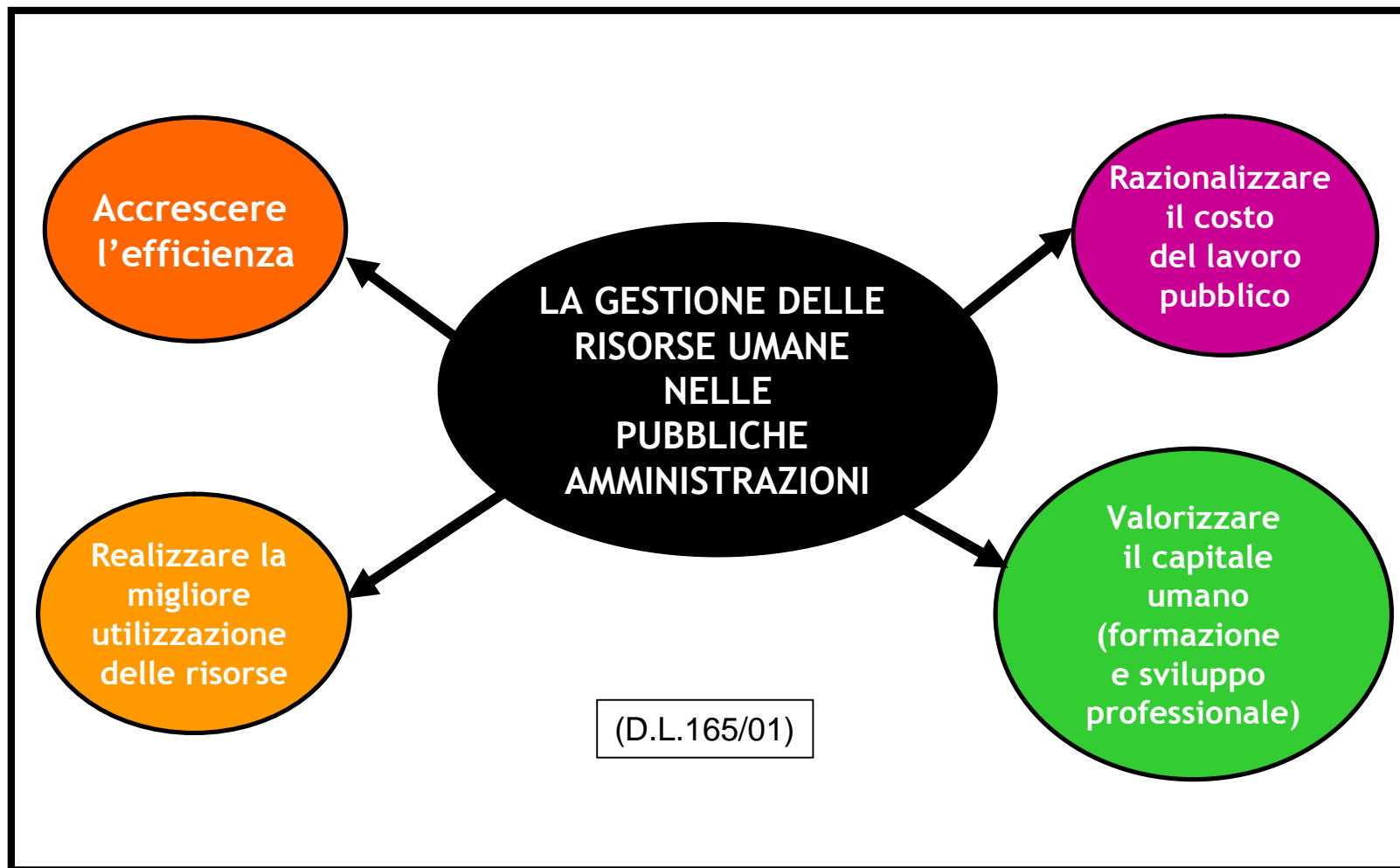


LO SVILUPPO DEL PERSONALE:

Scenari e linee evolutive

UNA CORRETTA ED EFFICACE GESTIONE DELLE PERSONE E' DETERMINANTE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI





Evoluzione dei sistemi di gestione

FASE NORMATIVO-CONTRATTUALE



FASE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

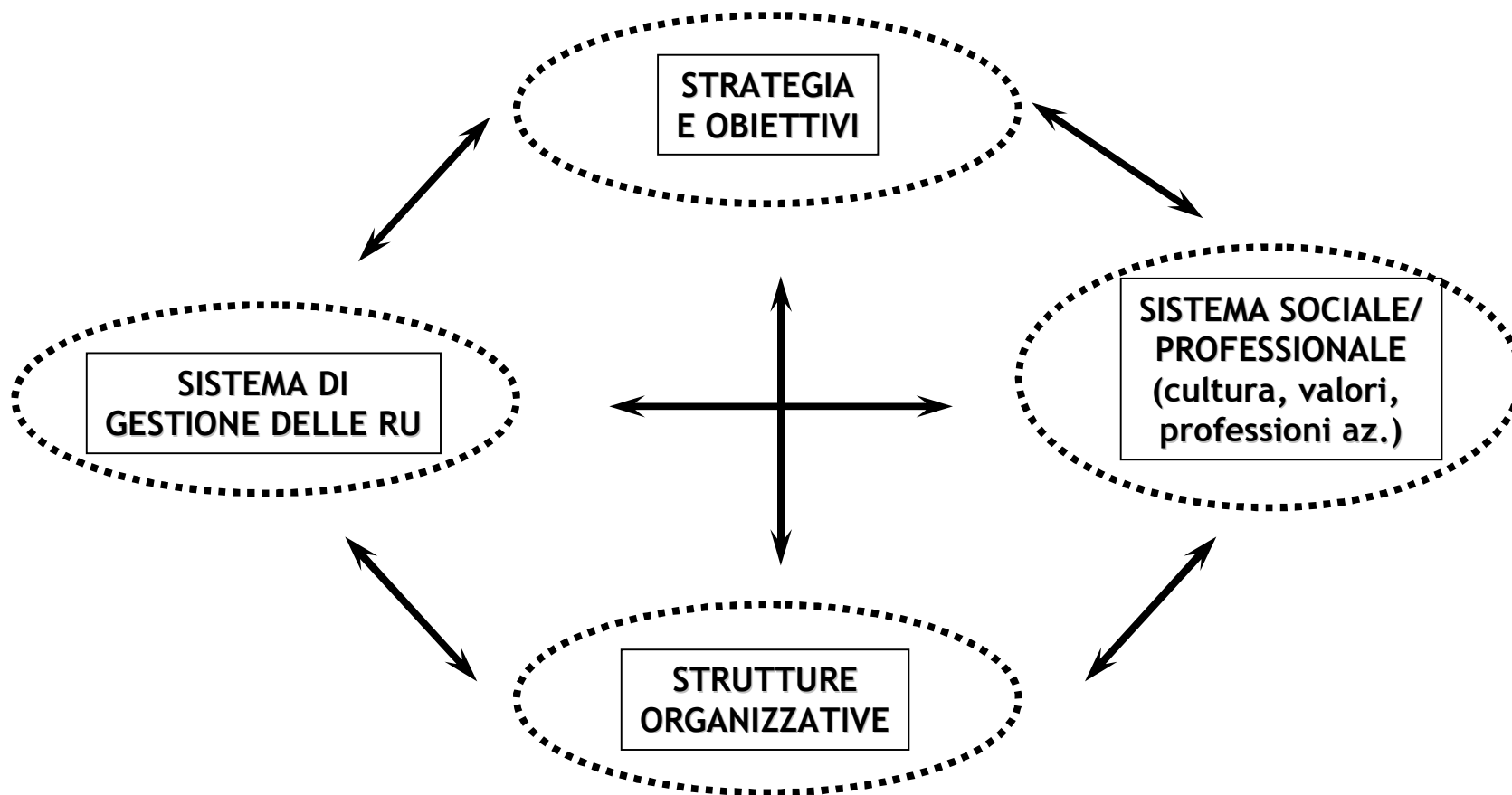


Evoluzione dei sistemi di gestione

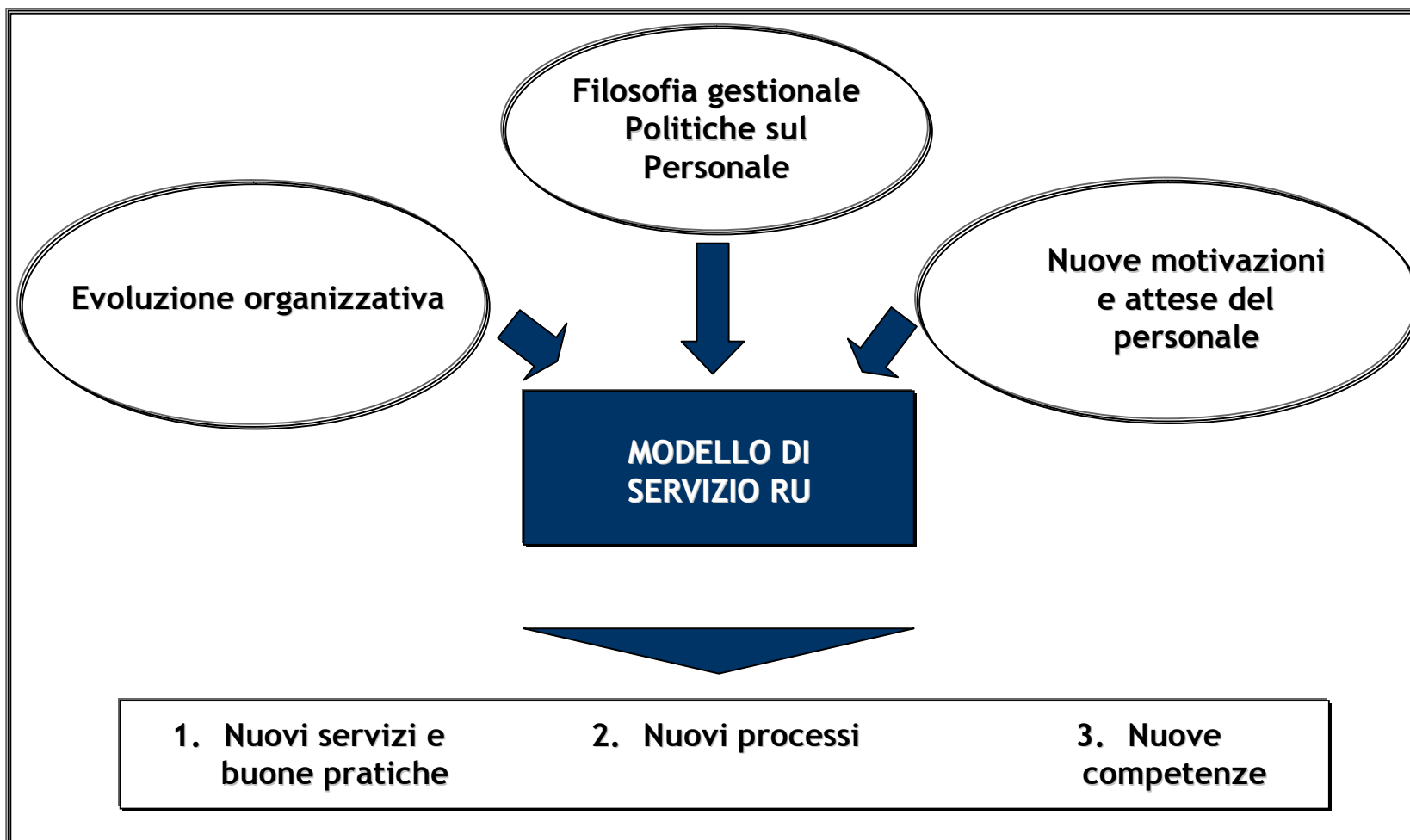
FASE DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DELLE PERSONE



Gestione strategica delle persone



Direzione del personale: approccio



Direzione del personale: evoluzione

Servizi guidati dalla strategia

- Progettazione centrata su politiche e sistemi
- Modello di servizio professionale
- Connessione con piani e obiettivi



Servizi professionali

- Organizzazione
- Valutazione risultati
- Pianificazione & controllo
- Mobilità
- Formazione

Servizi guidati dalla persona

- Progettazione integrata
- Sistema di front office
- Fruizione personalizzata



Servizi self service

- Selezione
- Autosviuppo
- Informazioni on line
- Sistemi di conoscenza

Servizi di gestione e amm.ne

- Razionalizzazione attività di “front-office”
- Visibilità dei dati attraverso servizi informazione via Web



- Sistemi integrati
- Workflow per la gestione delle procedure
- “Amministrazione” on line

Ieri, focus su

Costi del personale



Gestione complessiva
del Personale



Make or buy dei servizi
RU



Piattaforme integrate



Competenza funzionale
di gestione RU



Oggi, focus su

Valorizzazione crescente del
personale per creare servizi
di valore

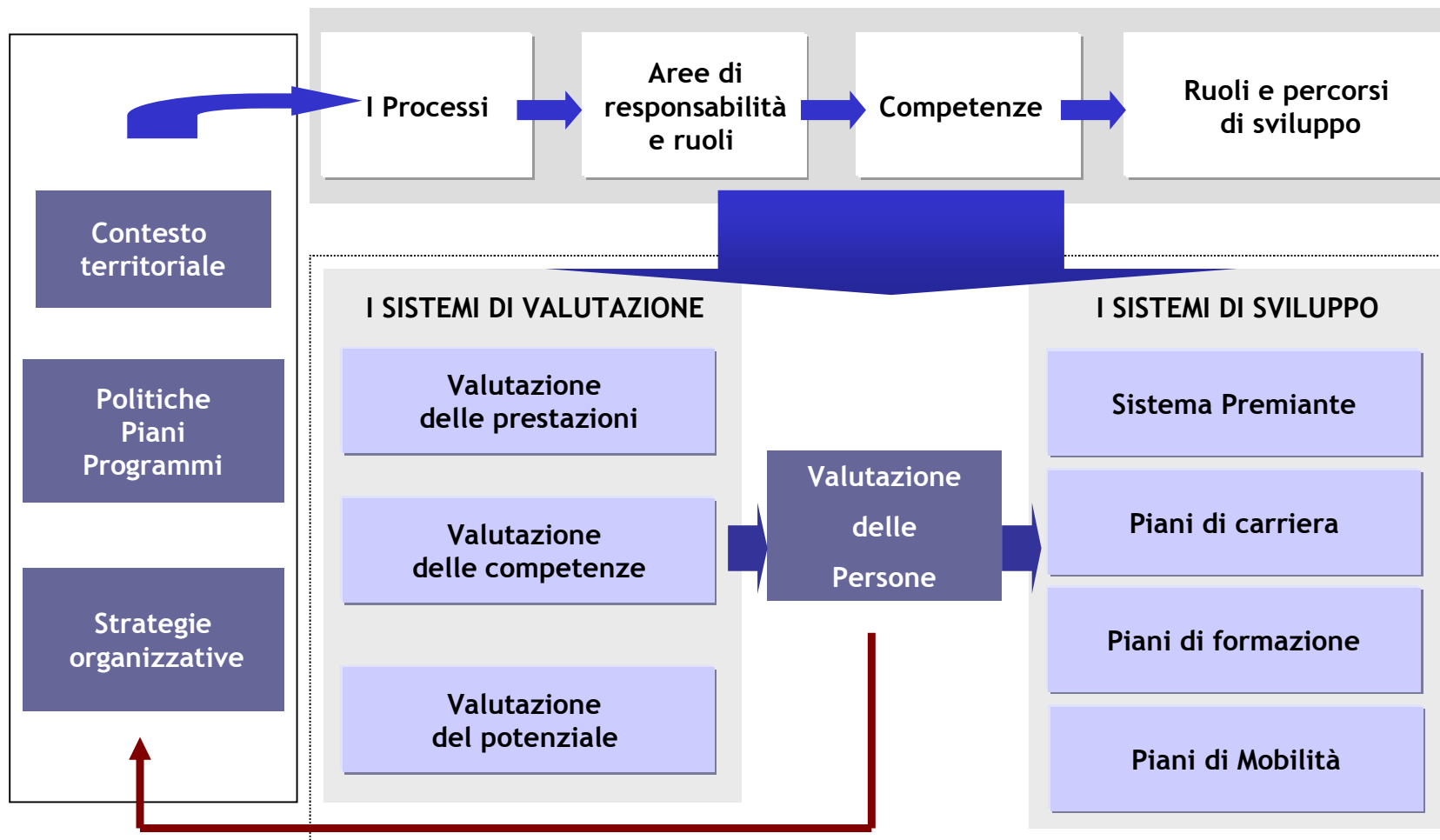
Attenzione ai diversi target
di persone

Presidio dei livelli di servizio

Forte innovazione dei sistemi e
delle soluzioni HR

Partnership con i Vertici,
la Dirigenza, il Personale

Sistemi di valutazione : modelli



IL SISTEMA DELLE COMPETENZE

Approcci e metodologie per la
configurazione dei sistemi
professionali basati sulle
competenze

La progettazione dei sistemi professionali

Esistono diversi modi di leggere un'organizzazione.

Il sistema professionale è una modalità di rappresentazione/interpretazione dell'organizzazione basata sulle competenze.

L'insieme dei “profili” di un ente, articolato per livelli professionali/categorie e differenziato per “aree professionali”, viene a costituire il suo “sistema professionale”.

La rappresentazione e descrizione del sistema professionale consente l'adozione di logiche innovative nella gestione e nello sviluppo del personale:

- rende limpida la differenza tra “sistema professionale” e “sistema organizzativo”
- evidenzia l'autonomia dei due sistemi
- facilita l'adozione di regole e strumenti differenziati a seconda che si voglia intervenire nell'uno e nell'altro ambito.

Utilizzo dei sistemi professionali

La configurazione del sistema professionale e l'identificazione delle competenze dei profili può essere utilizzata per:

1. la progettazione di percorsi di sviluppo professionale;
2. la definizione di criteri per la valutazione delle prestazioni e dei risultati;
3. la pianificazione e la realizzazione della formazione;
4. l'individuazione di criteri per l'effettuazione di concorsi e selezioni;
5. la prefigurazione della dotazione organica e dei criteri per la progressione verticale e l'inserimento dall'esterno;
6. la predisposizione di criteri per la progressione economica;
7. la predisposizione di criteri per la mobilità professionale.

L'identificazione dei profili

Per **PROFILO PROFESSIONALE** si intende:

“un insieme di ruoli operanti sugli stessi **processi lavorativi** e connotati da **competenze professionali omogenee**”.

Ruoli che agiscono sugli stessi processi lavorativi e risultano essere caratterizzati da competenze della stessa natura sono raggruppabili in un unico profilo professionale.

Il profilo professionale rappresenta un “idealtipo”, che si estrinseca in diversi ruoli lavorativi concretamente agiti.

La valutazione delle competenze

La valutazione consente di rilevare il livello di competenze possedute dal singolo in riferimento alle competenze attese dal profilo che la persona ricopre o ad altro profilo di interesse.

Le competenze possono essere valutate da diversi soggetti:

- la persona che lavora
- un ruolo gerarchicamente sovra- ordinato
- le staff del personale/organizzazione
- un soggetto esterno

Le modalità di valutazione possono consistere in:

- esame delle concrete- effettive modalità di lavoro
- esame delle modalità di lavoro attraverso simulazione
- “auto dichiarazione” delle competenze
- assessment center

La valutazione delle competenze

La rilevazione del GAP di competenze permette la pianificazione delle azioni di sviluppo:

- percorsi di formazione
- percorsi mobilità orizzontale
- percorsi di mobilità verticale
- percorsi di inserimento
- ...

I SISTEMI DI VALUTAZIONE

Modalità di
realizzazione e impatti
sul sistema di gestione economica
e sui sistemi di controllo

Sistemi di valutazione in ambito pubblico

LA VALUTAZIONE
DELLE

POSIZIONI

Valutazione delle attività necessarie
ad esercitare un ruolo e pesatura
del grado di importanza rispetto
alla missione e agli obiettivi

LA VALUTAZIONE
DELLE

PRESTAZIONI

Valutazione della persona
nell'esercizio del proprio ruolo
e della posizione ricoperta

LA VALUTAZIONE
DEL

POTENZIALE

Valutazione delle attitudini e
delle capacità della persona
non ancora espresse ritenute
utili per esercitare con più
efficacia le attività e
raggiungere gli obiettivi
organizzativi o per ricoprire
specifici ruoli o posizioni

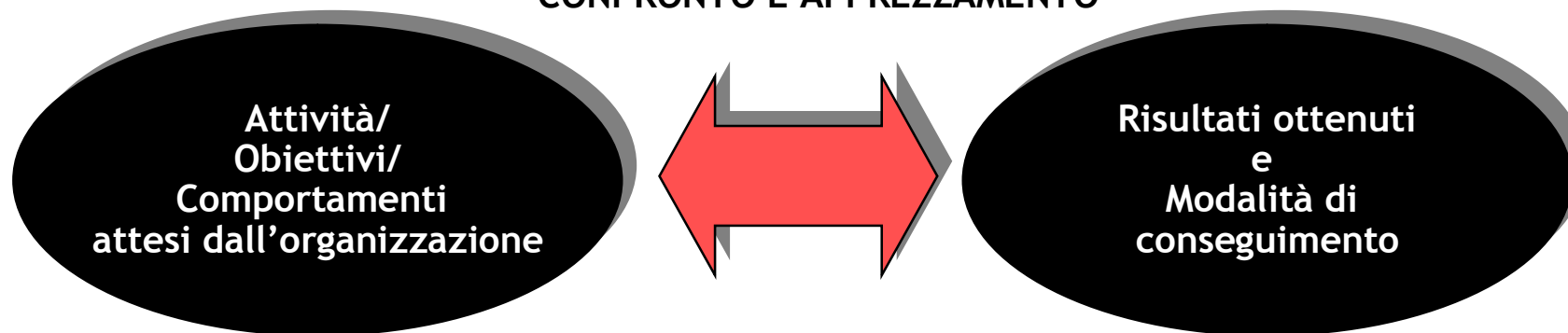
	COSA SI VALUTA	CHI VALUTA	QUANDO SI VALUTA	PERCHE' SI VALUTA
VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Complessità relativa dei ruoli 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione • Esperti organ. e personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamenti organizzativi e gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquadramento contrattuale • Differenziazione retributiva
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di raggiungimento delle prestazioni attese 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione • Ruoli sovraordinati • "Valutati" 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicamente e stabilmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo professionale • Sviluppo dell'organizzazione • Incentivi
VALUTAZIONE DEL POTENZIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudini delle persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione • Esperti 	<ul style="list-style-type: none"> • Occasionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozioni • Ridefinizione ruoli/persona • Selezione

Valutazione delle prestazioni

Il sistema di valutazione delle prestazioni è un processo orientato ad innescare meccanismi permanenti di miglioramento e consente

Il confronto tra le aspettative (in termini di attività/obiettivi/comportamenti) dell'organizzazione nei confronti del titolare di una posizione e i risultati effettivamente ottenuti valutati attraverso cui vengono raggiunti

VALUTAZIONE
=
CONFRONTO E APPREZZAMENTO



Valutazione delle prestazioni: processo

la valutazione delle prestazioni non è un evento occasionale,
ma un processo costante di osservazione, verifica e confronto
tra le parti ed è una prerogativa fondamentale del ruolo dirigenziale



Gli obiettivi devono essere significativi e coerenti rispetto alla posizione

Gli obiettivi devono essere condivisi ad inizio periodo tra valutatore e valutato

Monitoraggio come processo continuo

La valutazione deve tenere conto delle condizioni esterne ed interne che possono aver influenzato la prestazione

L'erogazione del premio è prevista entro luglio dell'anno successivo

Valutazione delle prestazioni: problemi di applicazione

- **velocita' di cambiamenti delle organizzazioni**
- **diffusione di strutture flessibili**
- **riduzione del peso della gerarchia**
- **debolezza dell'apparato analitico/valutativo**
- **velocita' di cambiamento dei contenuti del lavoro e instabilita' dei ruoli**
- **sviluppo di modelli di lavoro "professionale"**
- **forte richiesta di trasparenza da parte del management e del personale**

Valutazione del potenziale: definizione

E' un processo diagnostico finalizzato ad individuare

- *Capacità - attitudini - aspirazioni presenti o latenti in una Persona ma non ancora pienamente espresse - valorizzate perchè non richieste dal ruolo organizzativo ricoperto e/o per l'assenza di un contesto adeguato*

Valutazione del potenziale: criteri di riferimento

- E' uno strumento direzionale finalizzato alla pianificazione e sviluppo delle persone
- Esprime il valore potenziale della persona per l'organizzazione
- E' ancorata al presente ma e' orientata al futuro
- Prescinde dal ruolo attuale ma e' riferita a famiglie-tipologie di ruoli
- Viene formulata sulla base di indicatori comportamentali piu' o meno evidenti

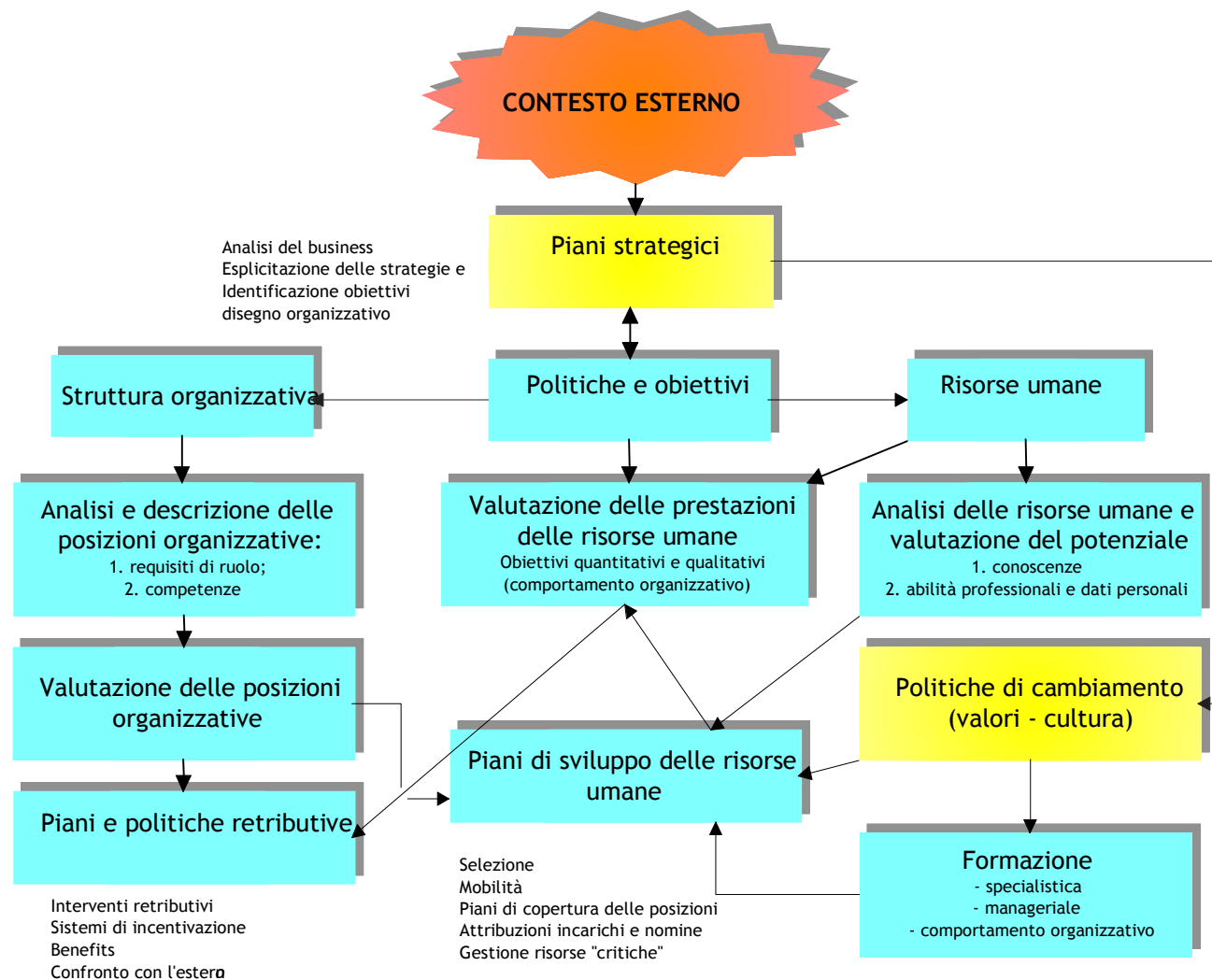


LA GESTIONE INTEGRATA DEI SISTEMI DI SVILUPPO E DEI SISTEMI DI CONTROLLO

Considerazioni di fondo

- Una efficiente gestione delle risorse umane costituisce un aspetto essenziale delle organizzazioni produttive, in particolar modo di quelle cosiddette “labour intensive”, quali sono le pubbliche amministrazioni, sulla quale si imperniano tutti gli strumenti gestionali a disposizione della dirigenza, e dalla quale, in sostanza, discende la possibilità di perseguire le finalità istituzionali attribuite alle strutture pubbliche.
- La cultura che deve guidare gli amministratori pubblici in materia di gestione del personale, volta al perseguimento dell’efficienza, efficacia ed economicità dell’azione amministrativa, impone necessariamente un’attenta analisi dell’organizzazione del lavoro e degli strumenti gestionali proposti dall’ordinamento nonché una valutazione degli stessi da svolgersi con un approccio innovativo volto a sfruttare le migliori esperienze e sperimentare nuove tecnologie.

Circolare n.3 - 2 maggio 2006
Dipartimento della Funzione Pubblica

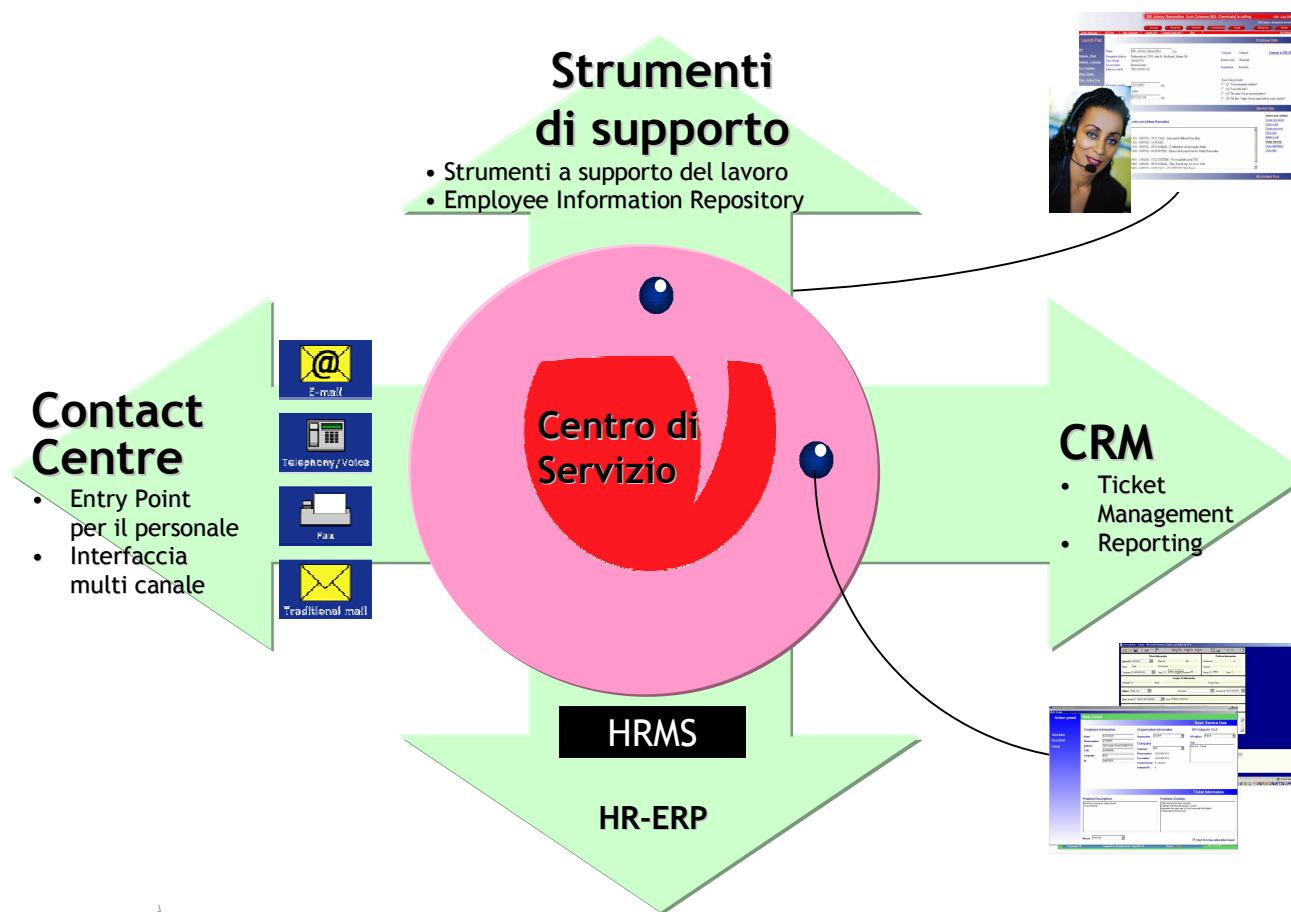


Strumenti

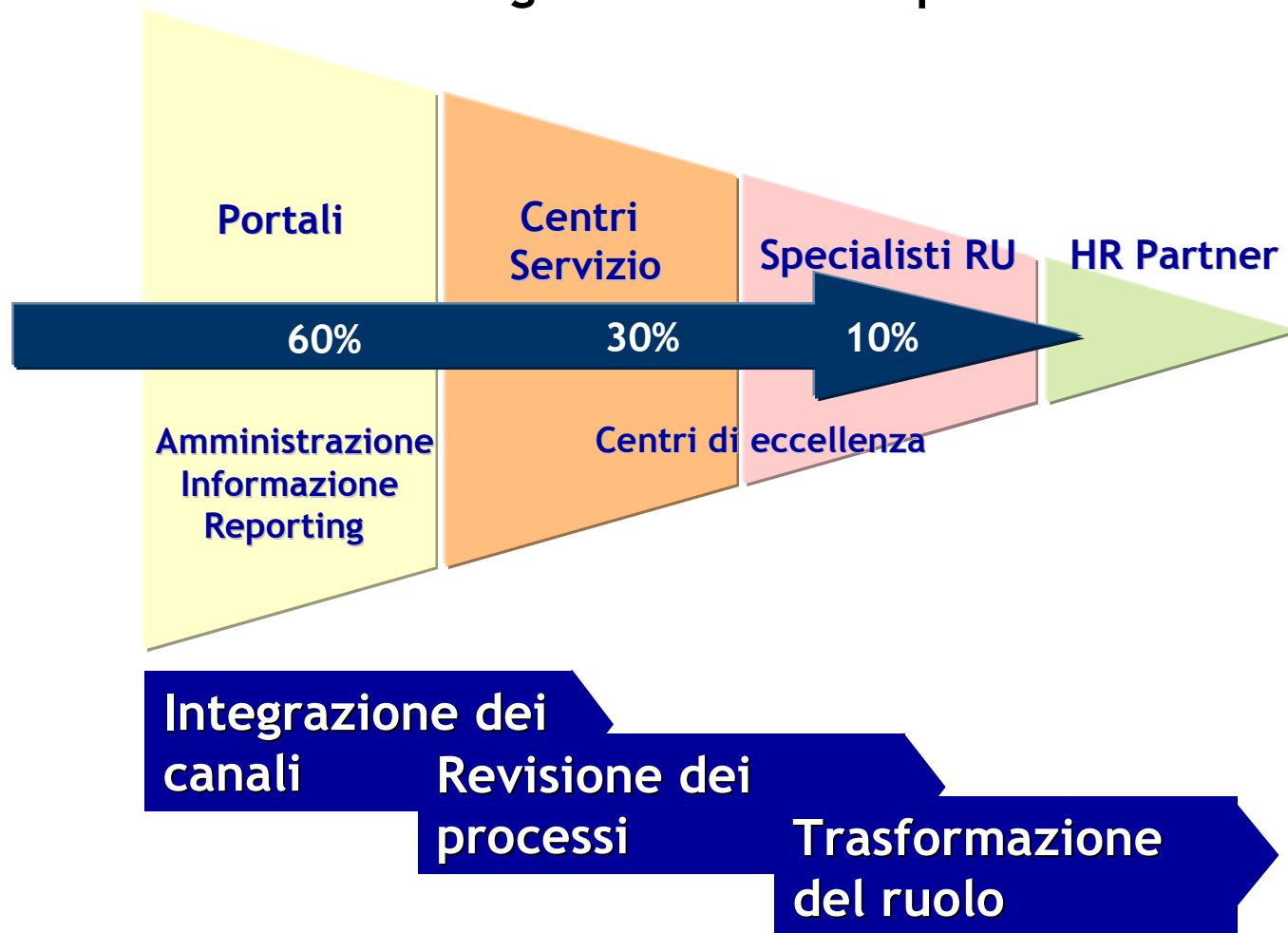
- Maggiore sfruttamento delle nuove tecnologie e della comunicazione (ICT) che le pubbliche amministrazioni possono applicare ad un vasto campo di funzioni amministrative.
- Nuovi strumenti rappresentati dal e-government (protocollo informatico, informatizzazione flussi documentali e dei processi, comunicazione digitale), dal e-procurement, e dall'e-learning
- Attività di formazione ed aggiornamento del personale che deve essere oggetto di una precisa programmazione e pianificazione da parte dei dirigenti

Circolare n.3 - 2 maggio 2006 - Dipartimento della Funzione Pubblica

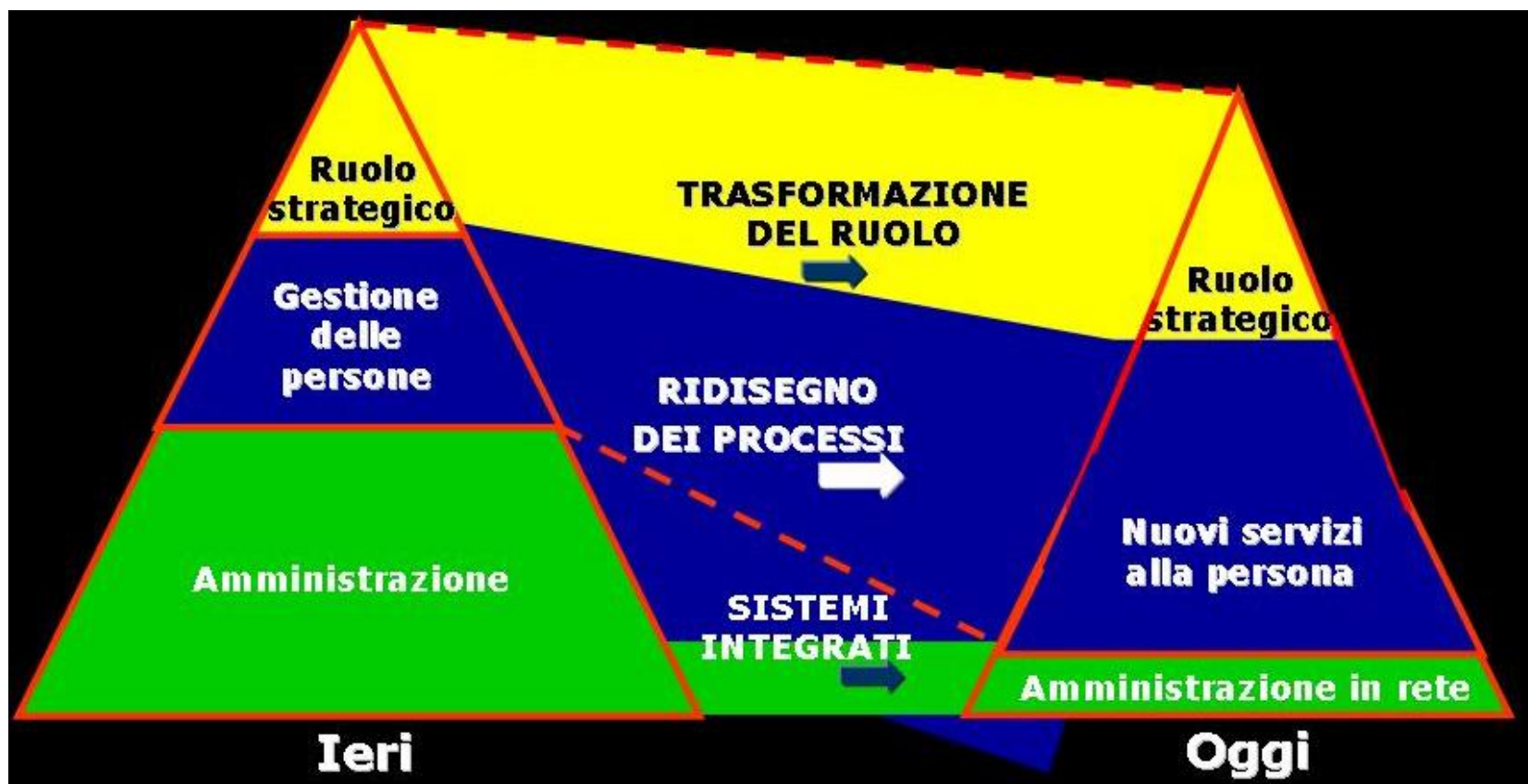
Nell'era della digitalizzazione la persona/dipendente riceve in rete molti servizi



Come verranno erogati i servizi alle persone



Il cambiamento veloce delle professioni del Personale deve anticipare e rendere possibile il nuovo modello



La comunicazione interna via rete apre un contatto diretto e immediato con il dipendente:

- Cambiano i processi di condivisione delle conoscenze
- Aumenta la trasparenza

Le comunità in rete sono una nuova forma organizzativa che può collegare persone in modo stabile anche attraverso i confini organizzativi

La costituzione di comunità efficaci/efficienti deve essere supportata da percorsi di coaching/change management:

- Insegnare alle persone la cooperazione in rete
- Ruoli/esperti in grado di coordinare le comunità
- Processi e infrastrutture che facilitino la connessione
- Protocolli di Comunicazione (standard, format, etc.) condivisi
- Procedure autorizzative chiare



I SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DEI SISTEMI DI GESTIONE

Le principali funzionalità di un sistema informativo

I sistemi informativi più evoluti presentano le seguenti funzionalità:

GESTIONE ANAGRAFICA	SISTEMA PROFESSIONALE	ORGANIZZAZIONE	PROCESSI DI VALUTAZIONE	GESTIONE DATI, UTENTI REPORT E LINGUE
<ul style="list-style-type: none"> • Importazione Risorse • Gestione della Scheda Personale • Importazione e Gestione Valutatori • Gestione dello Storico Valutazioni per Risorsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aree professionali • Famiglie professionali • Ruoli professionali • Livelli di seniority • Profili attesi • Competenze • Comportamenti organizzativi • Obiettivi • Valutazioni e commenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedi • Struttura Organizzativa • Storico della Struttura 	<ul style="list-style-type: none"> • Setting di un nuovo processo • Definizione dei Parametri • Storico delle Valutazioni • Visualizzazione Dati 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione utenti • Gestione gruppi • Importa risorse • Importa Valutatori • Esporta Valutazioni • Importa Organizzazione • Importa sistema professionale • Gestione lingue

Il sistema professionale

Il sistema informativo consente di gestire le dimensioni organizzative e la mappa delle capacità/conoscenze del sistema professionale.

Nello specifico il sistema consente la gestione dell'intera struttura professionale: le aree/famiglie e i ruoli presenti nell'organizzazione collegati ai diversi livelli di seniority, ai profili attesi ed ai percorsi di sviluppo.

Processo di valutazione

I sistemi informativi più evoluti sono in grado di supportare tutte le fasi del processo di valutazione:

- partendo dalla mappatura del sistema delle competenze permettono una fedele definizione della struttura organizzativa
- agevolano ed automatizzano il caricamento dell'anagrafica dei dipendenti importandola direttamente dai sistemi di gestione del personale
- consentono la rilevazione delle competenze e della performance tramite schede on line accessibili ai responsabili degli uffici del personale
- visualizzano i dati raccolti e ne rendono possibile l'analisi attraverso i Report presenti sul sistema.

la scheda di valutazione

La rilevazione delle valutazioni può essere svolta online direttamente decidendo se coinvolgere il solo Valutatore oppure anche il Valutato (autovalutazione).

In particolare potranno essere valutati:

- *Competenze/capacità/comportamenti* associati alla risorsa
- *Obiettivi* che sono stati assegnati nelle precedenti valutazioni
- *Note o altre informazioni* da inserire nella scheda a completamento del processo

La storicizzazione

E' importante che il sistema permetta la storicizzazione non solo dei risultati, ma anche della struttura organizzativa in essere al momento della valutazione.

In questo modo si potrà interrogare il sistema per visualizzare le valutazioni passate, senza perdere le informazioni organizzative associate, necessarie per una corretta lettura delle informazioni.

I report

I sistemi di solito consentono di ottenere report con diverse viste logiche:

- per oggetti di analisi, (risultati valutazioni, confronto con i profili attesi, risultati delle verifiche, ecc.)
- o per diversi livelli di aggregazione delle informazioni, (area/famiglia professionale di appartenenza, segmento di popolazione, anno di elaborazione, ecc.).