



- Mappare e pesare le posizioni
 - Valutare le prestazioni
- Analizzare il grado di copertura del ruolo



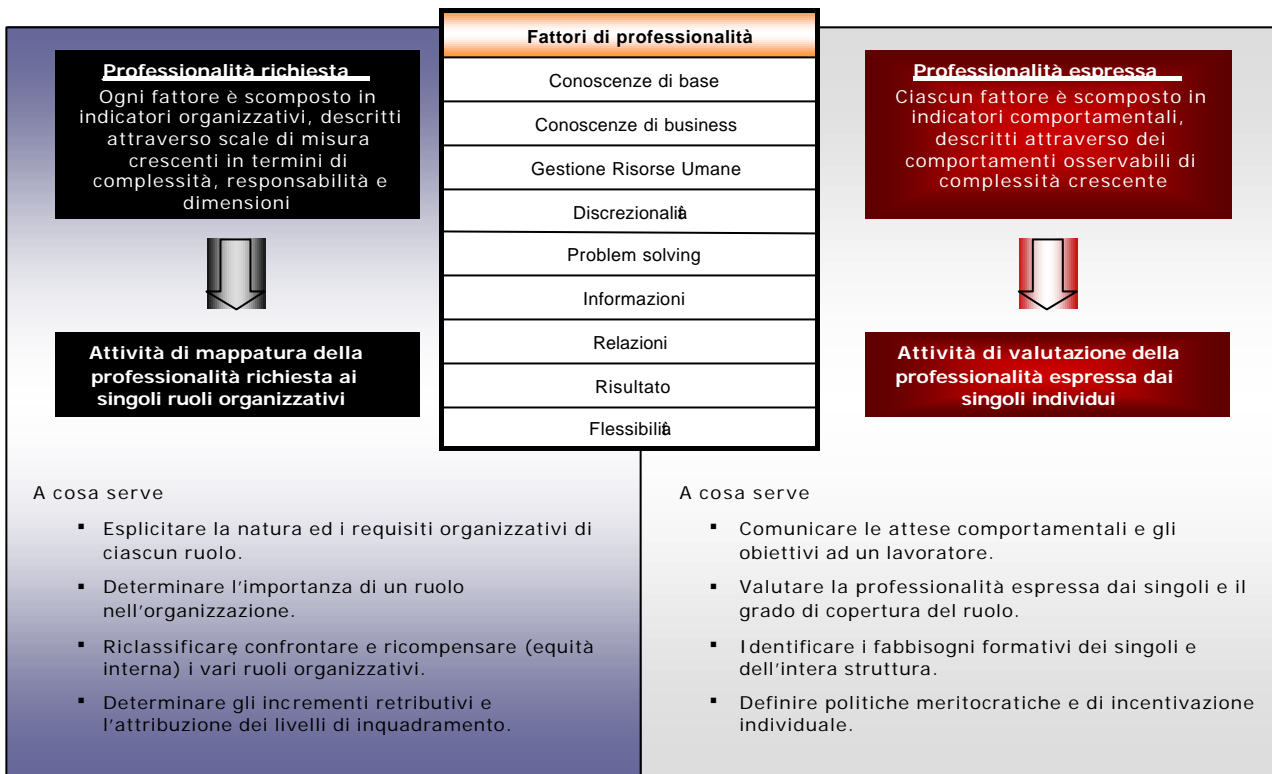
LA METODOLOGIA

La metodologia OD&M per valutare le risorse umane

- La metodologia OD&M per valutare le risorse umane è stata sviluppata in collaborazione con aziende e parti sociali a partire dal 1994. Le numerose esperienze realizzate hanno permesso di mettere a punto un sistema di valutazione delle risorse umane che si basa sul concetto di "professionalità". La professionalità ha un valore intrinseco di visibilità e riconoscimento sociale. La professionalità può essere definita in base a due prospettive: quella organizzativa e quella del singolo individuo.
 - **Professionalità richiesta:** è l'insieme di conoscenze, abilità, comportamenti e capacità necessarie per ricoprire un ruolo lavorativo (prospettiva dell'organizzazione).
 - **Professionalità espressa:** è l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti che un individuo effettivamente esprime nel ricoprire un ruolo lavorativo (prospettiva individuale).

- La metodologia per la gestione della professionalità si basa su 9 fattori che costituiscono il portfolio di professionalità: Conoscenze di base, Conoscenze di business, Gestione Risorse Umane, Discrezionalità, Problem solving, Informazioni, Relazioni, Risultato, Flessibilità.

Il sistema professionalità di OD&M



LA STRUTTURA DELL'INTERVENTO

Il processo



Fase 1: Attività di analisi e pesatura dei ruoli organizzativi per riclassificare, confrontare e ricompensare la professionalità richiesta alle singole posizioni di lavoro.

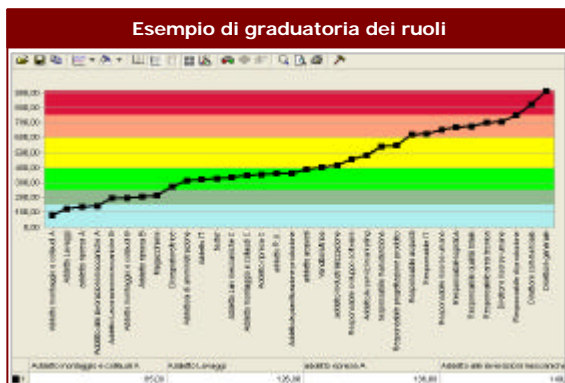
Fase 2: Progettazione di strumenti e processi che consentano ai manager di comunicare le attese e gli obiettivi ai collaboratori e di valutare la professionalità effettivamente espressa.

Fase 3: Definizione di regole e procedure per la gestione degli incrementi retributivi, politiche meritocratiche, retribuzione variabile e incentivazione.

FASE 1: Mappatura dei ruoli

La fase di mappatura dei ruoli prevede le seguenti attività:

- Individuazione dei ruoli aziendali.
- Valutazione del livello di professionalità richiesta.
- Determinazione di un punteggio per ciascun ruolo.
- Riclassificazione dei ruoli mediante una graduatoria.



Esempio di mappatura dei ruoli

Per comprendere meglio il meccanismo, si veda l'esempio relativo al fattore "Discrezionalità". Questo fattore misura il livello di autonomia e di responsabilità richiesto alla posizione analizzata. La discrezionalità viene misurata attraverso una gerarchia che va dalla semplice applicazione di procedure ripetitive fino alla pianificazione di lungo periodo.

Punti	Livelli di discrezionalità
0	Nessuna
1	Applicazione di procedure e/o metodologie totalmente ripetitive
2	Applicazione di procedure e/o metodologie variabili
3	Discrezionalità nella scelta delle procedure da adottare
4	Pianificazione autonoma di breve periodo (max mensile)
5	Pianificazione autonoma di medio periodo (max semestrale)
6	Pianificazione autonoma di medio/lungo periodo (annuale)
7	Pianificazione autonoma di lungo periodo (pluriennale)

La valutazione consiste nell'identificare il livello di discrezionalità richiesto alla posizione oggetto di analisi. Questa attività va ripetuta per ciascun fattore di professionalità. La somma dei punti generati dalla scelta delle definizioni per ciascun fattore determina il peso totale della posizione.

Attraverso la mappatura dei ruoli organizzativi è possibile definire regole e procedure per:

- Determinare gli incrementi retributivi e l'attribuzione dei livelli di inquadramento.
- Individuare i passaggi da impiegato a quadro fino ai ruoli dirigenziali.
- Riunire numerosi livelli retributivi in poche bande, o fasce salariali, per identificare le migliori linee d'azione relative a classi omogenee.

FASE 2: Realizzazione degli strumenti di valorizzazione dei singoli individui

La realizzazione di strumenti per la valorizzazione delle professionalità individuali prevede le seguenti attività:

- Segmentazione della popolazione aziendale in famiglie
- Scelta dei comportamenti da valutare
- Realizzazione di schede di valutazione



Esempio di realizzazione scheda di valutazione

Ogni fattore di professionalità viene descritto attraverso "comportamenti osservabili" in base al contesto aziendale di riferimento. Si veda ad esempio i comportamenti osservabili relativi al fattore "Risultato":

Indicatori osservabili	Il candidato ha dimostrato di aver	Il merito è dovuto alla	Il merito è dovuto alla	Il merito è dovuto alla	Il merito è dovuto alla	Il merito è dovuto alla
Risultato:						
Completamento del risultato aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità del risultato: la richiesta è stata preparata ed è stata ottenuta con gli obiettivi prefissati e i termini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo utile impiegato nel raggiungimento del risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costo della prestazione (risorse umane, materiali, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità del risultato: la richiesta è stata preparata ed è stata ottenuta con gli obiettivi prefissati e i termini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità del risultato: la richiesta è stata preparata ed è stata ottenuta con gli obiettivi prefissati e i termini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità del risultato: la richiesta è stata preparata ed è stata ottenuta con gli obiettivi prefissati e i termini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità del risultato: la richiesta è stata preparata ed è stata ottenuta con gli obiettivi prefissati e i termini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Per ciascuna famiglia professionale si procede alla scelta dei comportamenti osservabili e all'approntamento di una scheda di valutazione.

Sulla base della scheda di valutazione è possibile comunicare le attese comportamentali ai singoli individui e procedere ad una valutazione oggettiva e puntuale della professionalità espressa.

La valutazione della professionalità espressa viene effettuata di norma dal supervisor diretto e approvata da un comitato di valutazione.

Attraverso la valutazione delle professionalità espressa è possibile:

- Determinare il contributo del singolo individuo al risultato aziendale.
- Confrontare le prestazioni tra diversi soggetti che occupano il medesimo ruolo.
- Valutare il grado di copertura del ruolo e il fabbisogno formativo di individui e gruppi.
- Definire politiche meritocratiche e di incentivazione individuale.

FASE 3: Definizione delle politiche retributive

Una volta realizzata la mappatura della professionalità richiesta, e realizzati gli strumenti di valutazione della professionalità espressa, è possibile definire:

- Le regole di gestione della retribuzione fissa, gli incrementi retributivi e i passaggi di carriera.
- I meccanismi di gestione delle retribuzione variabile, premi di risultato e sistemi di incentivazione.
- I piani di sviluppo individuale: percorsi di carriera, piani di sostituzione, programmi formativi.



ATTIVITÀ DI ACCOMPAGNAMENTO

OD&M è in grado di accompagnare l'azienda cliente nella realizzazione del sistema di gestione della professionalità attraverso le seguenti attività:

- Il tutoring ai valutatori nell'attività di mappatura della professionalità richiesta.
- La formazione rivolta ai responsabili di linea (valutatori) per l'utilizzo del sistema di professionalità espressa.
- Il supporto alla direzione HR nella predisposizione e personalizzazione del sistema secondo le specifiche aziendali, nella valutazione degli output e nella gestione e coordinamento delle attività del progetto.

Tutoring ai valutatori della Professionalità Richiesta

I consulenti OD&M possono fornire il supporto metodologico e di contenuto ai valutatori nell'applicazione degli strumenti di valutazione al fine di limitare le disomogeneità applicative.

L'attività di tutoring potrà essere strutturata con le modalità seguenti:

- **Sportello:** sulla base di un calendario di incontri il consulente OD&M e il referente HR di progetto forniscono supporto individuale al Valutatore.
- **Workshop:** i valutatori vengono riuniti in gruppi omogenei (area, reparto,...) e supportati nella valutazione dal consulente OD&M e dal referente HR di progetto.

Formazione valutatori della Professionalità Espressa

La professionalità espressa può essere uno strumento attivo di gestione e motivazione delle risorse umane.

Per questa ragione è necessario preparare il management attraverso un percorso formativo sui temi seguenti:

- Strumenti e processi di valutazione: da un approccio informale ad approcci professionali.
- Gestione del colloquio di valutazione.
- Definizione di compiti e obiettivi.
- Implementazione delle politiche retributive.

Tipologie di intervento

Attività	Soluzione Light	Soluzione Middle	Partnership
Gestione del progetto	Nessuno	Presentazione del progetto alla direzione aziendale	Meeting periodici con Comitato Guida
Professionalità Richiesta: Mappatura e pesatura delle posizioni	½ gg di formazione on site per utilizzo software	Workshop di 8 ore con un gruppo di valutatori per supportarli nell'attività di mappatura	Integrazione competenze aziendali con fattori e indicatori del sistema OD&M Supporto diretto nell'attività di mappatura. Attività di tutoring individuale ai valutatori in base a incontri pianificati
Professionalità espressa: Valutazione delle prestazioni	½ gg di formazione on site per utilizzo software	2 Workshop di (8 + 4) ore con i referenti interni per la definizione di un sistema di valutazione della professionalità espressa	Segmentazione della popolazione aziendale in fasce professionali sulla base dei ruoli ricoperti Scelta dei comportamenti da valutare per fascia professionale (approntamento schede di valutazione)
Impostazione politiche retributive	nessuna	1 Workshop di 8 ore con i referenti interni per impostare le politiche retributive	Analisi dei risultati, definizione modelli retributivi, ipotesi di broadbanding, schemi e modelli, regole e procedure, analisi impatto economico
Attività di accompagnamento e formazione	nessuna	Workshop di 8 ore sui temi quali la valutazione delle prestazioni e la gestione del colloquio	Progettazione, erogazione e monitoraggio del progetto formativo; gestione e facilitazione incontri con il management
Trasferimento know-how	Supporto telefonico e via mail per l'utilizzo del software.	Supporto metodologico alla realizzazione del sistema	Totale supporto alla direzione HR nella predisposizione e personalizzazione del sistema secondo le specifiche aziendali, nella realizzazione valutazione degli output e nella gestione /coordinamento delle attività del progetto

LO STRUMENTO: JPE – Job & Performance Evaluation

- **Che cosa è**
 - E' uno **strumento basato su web** che consente di mappare, valutare e pesare le posizioni, misurare le prestazioni e analizzare il grado di copertura complessiva del ruolo.
 - E' strutturato su tre moduli:
 - "**JET – Job Evaluation Tool**": per la misurazione della Professionalità Richiesta al ruolo.
 - "**PAT – Performance Appraisal Tool**": per la valutazione della Professionalità Espressa dalla persona che ricopre il ruolo.
 - "**RCR – Role Coverage Report**": per l'analisi del grado di copertura del ruolo.

- **Cosa ha in più rispetto agli altri strumenti presenti sul mercato**
 - **Rapidità** d'uso: snellisce i tempi della valutazione e della pesatura delle posizioni.
 - **Facilità** d'uso: grazie alla chiarezza grafica e concettuale dello strumento.
 - **Flessibilità**: garantita da un sistema di pesi facilmente adattabile alla specifica realtà di ogni singola azienda.
 - **Personalizzazione e protezione**: ambiente modulare e personalizzabile, realizzato sulla base di un'architettura di sicurezza in grado di garantire la massima efficacia sul web.
 - **Reportistica automatizzata**, dettagliata, facilmente comprensibile e trasferibile: con la possibilità di realizzare grafici, esportare dati e informazioni in formato grafico ed excel.
 - **Archiviazione elettronica** della documentazione.
 - **Metodologia OD&M** consolidata nel corso di oltre 30 anni di esperienza pratica in decine di aziende italiane.

- **A cosa serve**
 - Implementare in modo semplice e flessibile il "**Sistema Professionalità**", partendo dalla metodologia delle competenze.
 - Identificare, gestire, sviluppare e incentivare le **competenze**, conoscenze e capacità chiave per ogni singola azienda.
 - Elaborare i requisiti delle posizioni presenti in azienda (**Job Descriptions**).
 - Impostare **sistemi premianti** e di retribuzione variabile collegati con le reali prestazioni di ognuno.
 - Rilevare il **grado di copertura del ruolo** in termini di gap tra "**professionalità richiesta**" e "**professionalità espressa**".
 - Definire azioni di **politica retributiva** coerenti con il valore di ogni posizione e con la performance dei singoli, rispettando il principio dell'equità interna.
 - Individuare il **fabbisogno formativo** di ogni individuo, di ogni area funzionale o famiglia professionale.
 - Progettare **piani di sostituzione e percorsi di carriera**.

ALCUNE REFERENZE

Oltre 1.500 aziende clienti in Italia
Attività operative in Germania, Spagna e Francia

Media partner:
JOB 24 de Il Sole 24 Ore
Radio24

OD&M è una società parte di GI Group
Maggiori informazioni su www.odmconsulting.com

OD&M
Organization Design & Management
Passaggio Canonici Lateranensi, 9
24121 Bergamo
Tel. +39 – 035–23.55.32
www.odmconsulting.com
odm@odmconsulting.com