

*La valorizzazione delle Risorse Umane
come leva per il miglioramento continuo
nelle aziende di produzione*



Dott. Vincenzo Mazzaro:
Vice Presidente Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)

1



3 assi del mio intervento



Valore di una corretta
gestione del processo
di sviluppo R.U.

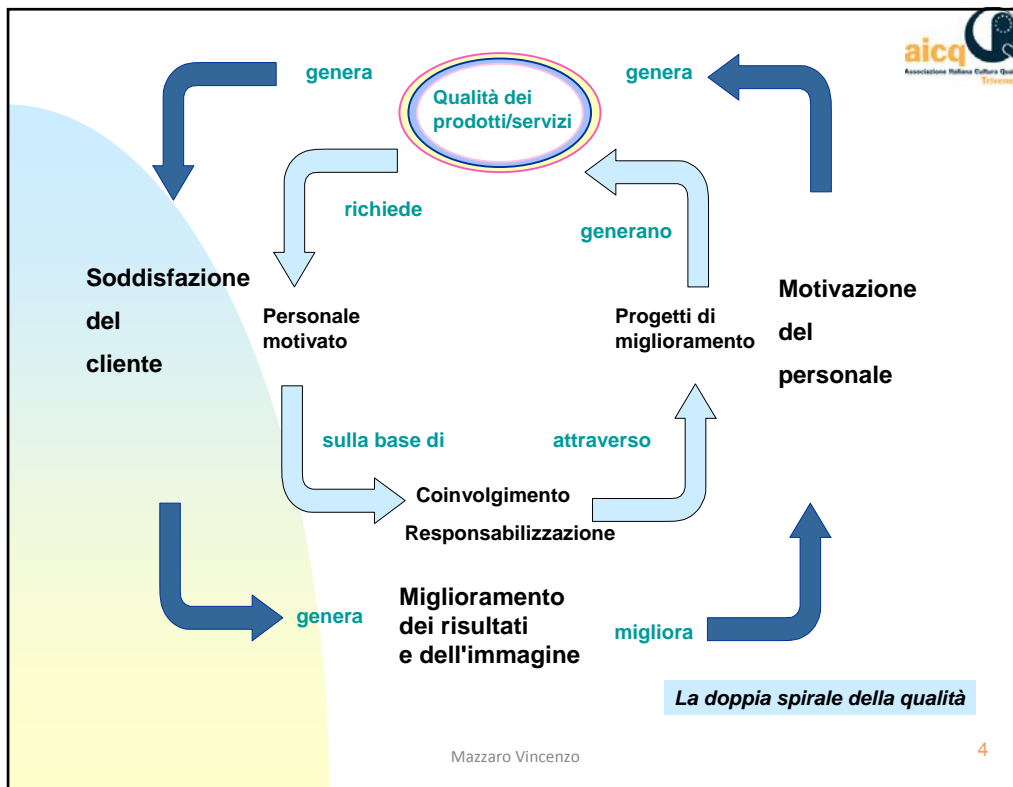

Il valore della conoscenza/competenza
come vantaggio competitivo

Il caso di studio: come la teoria
si traduce in pratica

Mazzaro Vincenzo

2

IL VERO VIAGGIO DI SCOPERTA NON CONSISTE NEL
CERCARE NUOVE TERRE, MA NELL' AVERE NUOVI OCCHI
(M.Proust)





LA QUALITA' E' UNA COSTRUZIONE SOCIALE

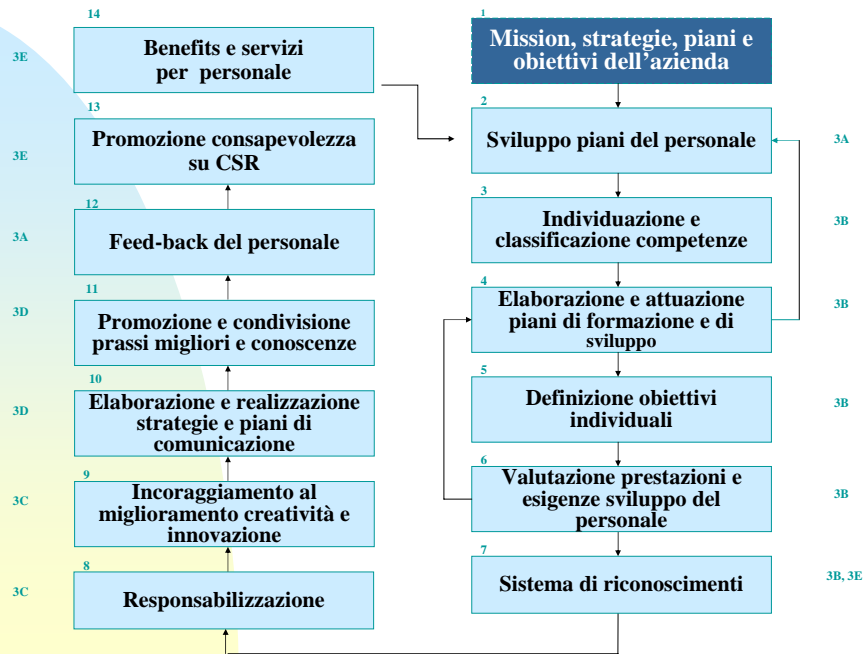
E IN QUANTO TALE, COINVOLGE TUTTA L'AZIENDA E SOPRATTUTTO
 COME VENGONO SVILUPPATE LE RISORSE UMANE... E COME QUESTE
 SI ORGANIZZANO TRA DI LORO

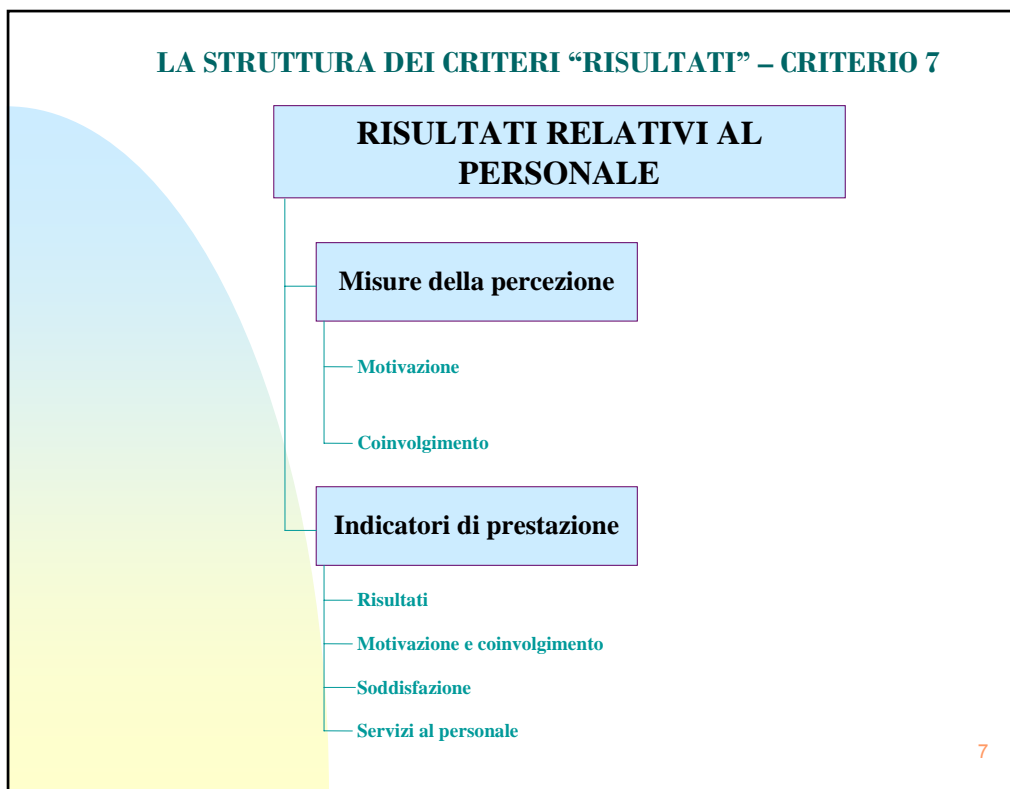


Mazzaro Vincenzo

5

IL PERCORSO LOGICO DEL CRITERIO 3(EFQM) - GESTIONE DEL PERSONALE






Correlazione Concetti Fondamentali - criteri : SVILUPPO DELLE PERSONE

1					2				3					4					5					6	7		8		9			
Leadership					Politiche e Strategie				Personale					Partnership e Risorse					Processi					Risultati Clienti	Risultati Personale	Risultati Società	Risultati di Performance					
1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b	
			X				X		X	X	X	X	X														X	X				

- Le correlazioni più evidenti di questo Concetto riguardano i **Criteri Personale**, che prende in considerazione la gestione, lo sviluppo, il sostegno e il riconoscimento delle persone, e **Risultati relativi al Personale**, dove si esplicitano i livelli di soddisfazione nei confronti dell' organizzazione e gli indicatori interni relativi al personale.
- Il Concetto si connette anche con:
 - Criterio 1d**: come i leader motivano, sostengono e apprezzano il Personale;
 - Criterio 2a**: dove si raccolgono le informazioni relative alle esigenze del personale al fine di definire le politiche e le strategie;
 - Criterio 2c**: dove tali esigenze vengono bilanciate con quelle degli altri stakeholder.

8




PERSONALE: i FILI ROSSI

1					2				3					4					5					6	7	8		9			
Leadership					Politiche e Strategie				Personale					Partnership e Risorse					Processi					Risultati Clienti	Risultati Personale	Risultati Società	Risultati Performance				
1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
			X		X		X		X	X	X	X	X													X	X				


1d	<i>- Coinvolgimento dei leader con il personale</i>
2a	<i>- Definizione delle esigenze e delle attese del personale</i>
2c	<i>- Bilanciamento delle esigenze e delle attese</i>
3a	<i>- Pianificazione e gestione del personale</i>
3b	<i>- Identificazione, sviluppo e promozione delle capacità del personale</i>
3c	<i>- Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale</i>
3d	<i>- Comunicazioni dell'organizzazione al personale</i>
3e	<i>- Premi, riconoscimenti e cura del personale</i>
7a	<i>- Risultati di percezione relativi al personale</i>
7b	<i>- Risultati interni relativi al personale</i>

9



Un'organizzazione sopravvive se la velocità con cui apprende è
almeno pari a quella con cui muta il suo ambiente competitivo

10

 Associazione Italiana Cultura Qualità
Trento

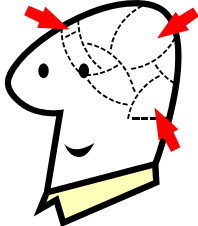
“L'apprendimento non è più un'attività separata che avviene prima di entrare nel posto di lavoro o in un'aula remota.

Il comportamento che definisce l'apprendimento e quello che definisce la produzione sono gli stessi e uno solo.


L'apprendimento non è qualcosa che richiede tempo lontano dalle attività produttive, ma nel cuore di queste attività.

Per dirlo in modo semplice, "l'apprendimento è la nuova forma di lavoro"

(S.Zudoff, in The age of the smart machine, 1998)



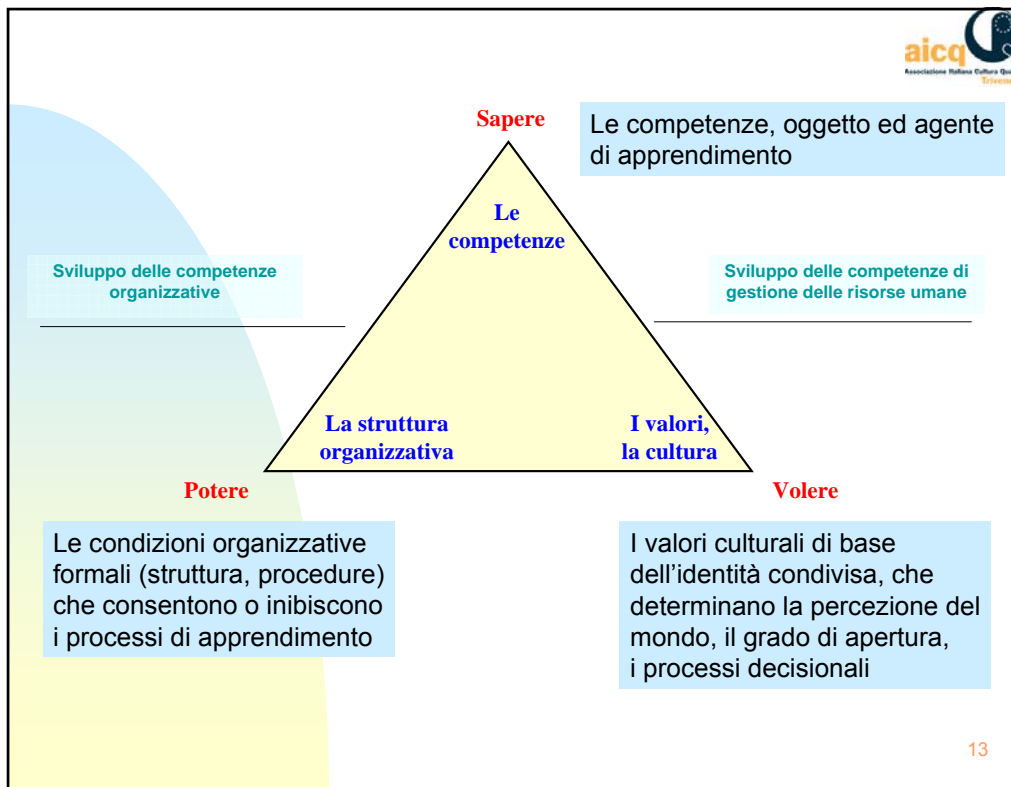
11

 Associazione Italiana Cultura Qualità
Trento

Il valore della conoscenza nelle organizzazioni

Il successo dell'impresa o di una organizzazione si gioca sulla sua capacità di tesaurizzare e dinamicizzare la propria base di conoscenze. Ovvero, sulla sua capacità di prefigurarsi come ambiente di apprendimento e di crescita che integra e valorizza consapevolmente individui, gruppi e relazioni interne ed esterne(e quindi processi produttivi ed organizzativi) secondo una logica comune: quella dello **sviluppo e dell'applicazione di conoscenza utile per creare valore**

12





Attività nell'area Risorse Umane

- Ricerca & Selezione del personale in entrata secondo il fabbisogno aziendale.
- Inserimento dei neo assunti
- Amministrazione del Personale
 - Contrattualistica
- Contenzioso e relazioni sindacali
- Sviluppo delle Risorse Umane
 - Formazione
 - Valutazione personale
 - Piani di crescita e politiche retributive
 - Sviluppo organizzativo (analisi posiz. Compensation)

15



Ricerca & Selezione fase preliminare

- Analisi con il Resp. di Funzione della figura professionale da inserire e stesura del profilo (ruolo, compiti, attività, competenze, responsabilità, autonomia, contesto di inserimento, tratti caratteriali e caratteristiche personali). ■
- Definizione di un target retributivo (fascia da... a...). Confronto con retribuzioni interne.

16



Ricerca & Selezione

- Primo colloquio: verifica delle competenze, delle esperienze e delle reali motivazioni al cambiamento.
- Si indaga a fondo sulle precedenti esperienze e sui ruoli ricoperti. Verificare i contesti in cui si è mosso e le problematiche affrontate.
- Si approfondiscono i suoi rapporti con capi e colleghi.

17



Ricerca & Selezione

- Alla fine del colloquio si stende un breve profilo del candidato o si compila una griglia di valutazione.
- Viene effettuato sempre un secondo colloquio coinvolgendo il capo del futuro candidato. Se necessario fissare una giornata di prova per una valutazione tecnica. ■
- Di norma un terzo incontro ha carattere tecnico e conclusivo.

18





Inserimento in azienda

- Predisposizione di un breve percorso conoscitivo dell'azienda, della sua struttura, della sua attività e delle sue regole e procedure. Approfondimento del ruolo da ricoprire e dell'attività e compiti da esigire.
- Piano di formazione iniziale con controllo di avanzamento dei progressi fatti.

19

Modulo inserimento neo assunti

	Percorso formativo e di inserimento in azienda	Pagina:	1 di 1
INSFPT1	Neo assunti	Revisione:	1

Nome e cognome:	Gabriele
Data di assunzione	22.04.2002
Ruolo in azienda	Disegnatore Meccanico
Ente di appartenenza:	MIP

Percorso formativo e di inserimento in FPT Industrie S.p.A. da effettuarsi entro 15 giorni dalla data di assunzione.

Item	Attività	Tutor	ore	Firma del dipendente
1	Presentazione Azienda FPT / Prodotti	P&S	0.50	
2	Presentazione organigramma & funzioni Regolamento aziendale	P&S	0.50	
3	Informazioni di base sulla sicurezza	P&S	0.50	
4	Presentazione del sistema di gestione qualità	AQ	0.50	
5	Presentazione dell'ente/ reparto di appartenenza	Ente di app.	0.50	
6	Presentazione delle attività di competenza	Ente di app.	1.00	
7	Verifica finale dell'effettuazione del percorso	P&S	0.25	

Modulo da consegnare debitamente firmato a P&S a cura del dipendente.

Verifica P&S

20

Piano di formazione per neo assunti

FORMAZIONE NEO ASSUNTO REPARTO SAT

Livello 1 - Formazione elettronica primi 12 mesi

Sig. _____ Assunto il _____

	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 1 CABLAGGI			
Tecniche di cablaggio e architettura elettrica delle macchine	<input type="checkbox"/>		
Cablaggi a bordo macchina su macchine di complessità crescente	<input type="checkbox"/>		
Collegamento cavi	<input type="checkbox"/>		
Assemblaggio armadio elettrico	<input type="checkbox"/>		
Durata massima prevista 250 ore			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			
	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 2 MESSA IN SERVIZIO			
Accessione impianto	<input type="checkbox"/>		
Controllo motori	<input type="checkbox"/>		
Inserimento dati macchina e programma PLC nel CN	<input type="checkbox"/>		
Accensione assi	<input type="checkbox"/>		
Taratura assi	<input type="checkbox"/>		
Accensione mandrino	<input type="checkbox"/>		
Rodaggio assi e mandrino	<input type="checkbox"/>		
Messa in servizio e prova delle opzioni del cliente (RTCP, teste, tavole)	<input type="checkbox"/>		
Controllo messaggi di errore	<input type="checkbox"/>		
Salvataggio back-up finale	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 1020 ore (6 mesi)			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			
	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 3 CORSO CN			
Corso su CN maggiormente utilizzato Heidenhain o Selca	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 40 ore			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			

	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 4 SERVICE (interventi sul campo)			
Verifica o sostituzione azionamenti assi e mandrino	<input type="checkbox"/>		
Modifiche semplici del PLC	<input type="checkbox"/>		
Controllo allarmi e segnali	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione schede elettroniche CNC	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione monitor	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione cavi	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 690 ore (4 mesi)			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			

Verifica e approvazione del Resp. di reparto _____

21




Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Analisi dei fabbisogni formativi di tutti i dipendenti, attraverso una mappatura delle competenze di ognuno.
- Costruzione della Matrice delle competenze e suo aggiornamento annuale ■
- Verifica delle scoperture in termini di competenze e definizione dei percorsi formativi.

22




Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Definizione di un piano di formazione di reparto che confluirà in un piano di formazione aziendale. ■
- Analisi economica del piano di formazione (costo medio orario x n° di ore pianificate) e approvazione da parte della Direzione Generale.
- Organizzazione dei corsi di formazione sia con docenza interna che esterna.



23




Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Registrazione di tutta l'attività formativa in un apposito registro e nel data base aziendale con conservazione pertanto di tutta la storia formativa del dipendente. ■



24



Sviluppo Risorse Umane Formazione



- Verifica dell'efficacia della formazione sia mediante prove/test scritti, sia attraverso una osservazione diretta sul "campo" e relativa registrazione. La verifica è a cura del docente se si tratta di test o prove di aula o del Resp. di Funzione se si tratta di verifica "on the job". ■

25




Sviluppo Risorse Umane Formazione




- Somministrazione a fine corso a tutti i discenti di un questionario di valutazione dell'attività formativa, allo scopo di avere un feedback su come è stata vista ed interpretata la formazione da parte di chi l'ha direttamente vissuta.

26



Esempio di questionario di fine corso



QUESTIONARIO DI FINE CORSO
FORMAZIONE INTERNA 2005

Pagina 1 di 1

La invitiamo a collaborare con noi per il miglioramento delle attività di formazione in Azienda, esprimendo una valutazione su alcuni aspetti dei corsi da Lei frequentati. Le chiediamo cortesemente di consegnare il presente questionario al Responsabile del Personale compilato in ogni sua parte.

CORSO INTERNO DI IDRAULICA


Durata 40 ore

COGNOME E NOME _____ REPARTO _____

	Molto soddisfatto	Poco soddisfatto			
1. CONTENUTI SVILUPPATI DURANTE LE LEZIONI					
1.1 Utilità degli argomenti trattati per la professione	6	5	4	3	2 1
1.2 Interesse per i temi trattati	6	5	4	3	2 1
1.3 Integrazione dei diversi argomenti	6	5	4	3	2 1
1.4 Pertinenza degli argomenti rispetto ai fabbisogni formativi	6	5	4	3	2 1
1.5 Trattazione e grado di approfondimento degli argomenti	6	5	4	3	2 1
1.6 Durata delle lezioni	6	5	4	3	2 1
2. ASPETTI RELATIVI ALLA DIDATTICA					
2.1 Il clima instauratosi in aula	6	5	4	3	2 1
2.2 Grado di coinvolgimento e di partecipazione alla lezione	6	5	4	3	2 1
2.3 Contributo dei colleghi alla riuscita delle lezioni	6	5	4	3	2 1
3. ORGANIZZAZIONE					
3.1 La qualità del materiale didattico	6	5	4	3	2 1
3.2 Gli strumenti utilizzati durante il corso (PC, proiettore, ecc)	6	5	4	3	2 1
3.3 L'organizzazione delle lezioni e del calendario	6	5	4	3	2 1
4. ASPETTI RELATIVI AL DOCENTE					
4.1 Chiarezza espositiva	6	5	4	3	2 1
4.2 Capacità di coinvolgere i partecipanti	6	5	4	3	2 1
4.3 Metodo di analisi e di trattazione degli argomenti	6	5	4	3	2 1
4.4 Grado di soddisfazione della docenza interna	6	5	4	3	2 1
5. GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL CORSO					
	6	5	4	3	2 1

Come giudicate l'inserimento di attività di formazione all'interno di un'organizzazione aziendale?

Quali sono le tre cose che l'hanno colpita di più durante il corso?



QUESTIONARIO DI FINE CORSO
FORMAZIONE INTERNA 2005

Pagina 1 di 2

Quali suggerimenti ci può dare per migliorare la formazione in FTT?


Quali argomenti utili al Suo lavoro desidera vengano trattati in altri eventuali corsi di formazione?

I corsi hanno soddisfatto le Sue aspettative? Se sì in che misura?

Grazie per la collaborazione.


Data _____ Firma _____

27



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni



- Una prima valutazione della prestazione viene fatta attraverso l'analisi della matrice competenze, da dove si notano le eventuali lacune individuali.
- Per quadri e dirigenti vengono assegnati degli obiettivi annuali a cui legare incentivi economici (MBO Valutazione per obiettivi). ■

28

Titolo

14

MBO Assegnazione obiettivi individuali

PIANO OBIETTIVI ANNO 2002
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

N° 01/01 Ente: ACQ
 Pagina: 1 di 1

Ente aziendale: ACQ
 Sig.

Con il presente documento, viene definito il sistema incentivante per obiettivi relativo alla Sua funzione per l'anno 2002.

Tale sistema prevede al raggiungimento degli obiettivi sotto riportati, il riconoscimento di un premio straordinario una tantum pari a €(.....) lordi da erogarsi entro il 23 dicembre dell'anno 2002.

Eccezionalmente per l'anno 2002, in considerazione del fatto che la struttura ACQ in termini di organico non risulta ancora completata e tenuto conto della presenza di alcuni elementi "perturbanti" legati alla costruzione della nuova fabbrica, che si protrarranno per i primi mesi del 2002, gli obiettivi assegnati alla Funzione ACQ risultano ridimensionati rispetto agli standard attesi.

Di seguito vengono chiariti gli obiettivi assegnati nonché i tempi e le modalità da rispettare per l'erogazione del relativo premio.

Obiettivi

1. Riduzione del numero di mancati.

S pecificità	Riduzione del numero di mancati.
M isurabilità	Incidenza % del numero di mancati di responsabilità di ACQ sul totale delle righe di impegno, misurata negli ultimi 3 mesi dell'anno.
A ttuabilità	Dal momento che il processo di acquisto non è stato mai sottoposto ad una approfondita razionalizzazione e che gli "esperimenti" condotti su fornitori pilota hanno portato ad una riduzione del 50%, si ritiene l'obiettivo raggiungibile nei tempi concordati.
R isultati	Riduzione del numero di mancati almeno nella misura del 25%.
T empo	12 mesi.

Ente Emittente: P&S Autore: Marco Rossi Data: 31/08/2006

PIANO OBIETTIVI ANNO 2002
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

N° 01/01 Ente: ACQ
 Pagina: 2 di 1

2. Miglioramento dei parametri del "vendor rating".

S pecificità	Miglioramento della qualità della fornitura, della puntualità della stessa e della flessibilità del fornitore ad adattarsi alle richieste dell'azienda.
M isurabilità	Valore del "vendor rating".
A ttuabilità	Condivisione dell'obiettivo assegnato
R isultati	Miglioramento del 5% del valore del "vendor rating" rispetto a quello registrato al 31.12.2001.
T empo	1.

3. Riduzione dei costi di acquisto dei materiali e dei servizi aziendali.

S pecificità	Riduzione dei costi di acquisto dei materiali custom, dei materiali a catalogo e dei servizi.
M isurabilità	$\frac{\text{costo std. materiali 2002} - \text{costo std. materiali 2001}}{\text{costo std. materiali 2001}} \times 100$
A ttuabilità	In virtù di una sistematica ed efficiente attività di marketing di acquisto, l'obiettivo si ritiene raggiungibile nei tempi stabiliti.
R isultati	Riduzione del 5% dei costi di acquisto dei prodotti custom (esclusa variazione ISTAT); riduzione del 3% dei costi di acquisto dei prodotti a catalogo (esclusa variazione ISTAT); riduzione del 5% dei costi dei servizi (esclusa variazione ISTAT).
T empo	12 mesi.

Ente Emittente: P&S Autore: Marco Rossi Data: 31/08/2006 29

MBO Assegnazione obiettivi individuali

PIANO OBIETTIVI ANNO 2002
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

N° 01/01 Ente: ACQ
 Pagina: 3 di 4

Valutazione degli obiettivi

(a) a ciascuno dei 3 obiettivi oggetto di valutazione verrà attribuito un punteggio variabile a seconda della percentuale di miglioramento registrata al termine del periodo di osservazione (v. griglia);

(b) i punteggi massimi raggiungibili per ogni obiettivo sono differenti a seconda del peso e dell'importanza che ciascuno di essi assume nel concorre al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda;

(c) la sommatoria totale dei punteggi attribuiti a ciascun obiettivo, costituirà il dato finale per la verifica del soddisfacimento del presente piano e pertanto della corresponsione del relativo premio;

(d) il presente piano obiettivi si intende realizzato se e solo se la sommatoria totale dei punteggi attribuiti ad ogni obiettivo risulta = 80 punti.

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ACQ						
Periodo 31.12.2002						Resparto ACQ
OBIETTIVO	Elementi da verificare	Criterio di valutazione	0%	25%	50%	100%
RIDUZIONE MANCANTI	1 Riduzione del n° dei mancati	= 20% = 0 ; = 25% = 30				30
	2					
	3					
	4					
	5					
MIGLIORAMENTO VENDOR RATING	6 Miglioramento parametri VR	= 5% = 25 ; = 0% = 0				25
	7					
	8					
	9					
	10					
RIDUZIONE COSTI DI ACQUISTO	11 Riduz. Costi acq. prod. Custom	= 5% = 16 ; = 0% = 0				16
	12 Riduz. Costi acq. prod. Catalogo	= 3% = 25 ; = 0% = 0				25
	13 Riduz. Costi acq. Servizi	= 5% = 4 ; = 0% = 0				4
	14					
15						
TOTALE						80
MAX						100

Ente Emittente: P&S Autore: Marco Rossi Data: 31/08/2006

PIANO OBIETTIVI ANNO 2002
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

N° 01/01 Ente: ACQ
 Pagina: 4 di 4

Tempi e modalità

A. Al fine della corresponsione del premio pattuito, la sommatoria totale dei punteggi attribuiti ad ogni obiettivo riportato nella griglia di valutazione di cui sopra, deve essere = 80 punti. Gli obiettivi devono essere raggiunti entro il 31.12.2002.

B. Il periodo di riferimento per la valutazione del raggiungimento di ogni singolo obiettivo sarà l'ultimo trimestre del 2002.

C. La verifica e il monitoraggio delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi, nonché il raggiungimento di obiettivi intermedi, avverranno con periodici incontri tra Lei e il Comitato Direttivo aventi cadenza trimestrale.

D. I dati a consuntivo saranno forniti dal Comitato Direttivo (che si avvarrà dei rilevamenti effettuati dai vari enti preposti) e sono sin d'ora da Lei accettati come validi.

E. Qualora nel corso del periodo di riferimento uno o più punti del piano operativo venissero abbandonati per decisione dell'azienda, entro 15 giorni da tale decisione saranno concordate con il Comitato Direttivo altre ed eventuali attività che possano validamente sostituire quelle abbandonate.

F. Per il ricevimento del premio obiettivi Lei dovrà essere regolarmente in forza al momento della corresponsione prevista entro il 23 dicembre 2002 (il premio sarà erogato in concomitanza del pagamento della tredicesima mensilità). A tal riguardo si precisa che non viene considerato regolarmente in forza il dipendente che effettua la propria prestazione lavorativa durante il periodo di preavviso previsto dal C.C.N.L.

Nell'augurarLe i migliori successi, La invitiamo a firmare per accettazione copia del presente documento.

Direzione Risorse Umane

Sig.

Ente Emittente: P&S Autore: Marco Rossi Data: 31/08/2006 30

MBO Assegnazione obiettivi individuali

VALUTAZIONE PRESTAZIONE

		Periodo	Anno 2003	Ruolo Sig.	Capo Officina Giovanni
coordinamento	N°	Elementi da verificare		Criterio di valutazione	
	1	pianificazione e retroazioni		reparto montaggio ed elettrici	
	2	efficienza		nuovi metodi, strumenti, processi	
	3	logistica		migliorare prelievo, stoccaggi, flussi	
	4	norme e procedure operative		numero D.L. o P.O. redatte	
qualità	5	gestire		padronanza di strumenti esistenti	
	6	indici di diffezionalità		sono in miglioramento	
	7	completamento attività		sono in miglioramento	
	8	presidio processo MTG-COL		le attività sono prescritte	
leadership	9	miglioramento continuo		numero proposte presentate	
	10	gruppi di lavoro per la qualità		numero gruppi costituiti/gestiti	
	11	capacità di motivare		il personale è da me motivato	
	12	farsi ascoltare e convincere		il personale rispetta le disposizioni	
ordine	13	coinvolgere ed informare		il personale è coinvolto ed informato	
	14	essere riferimento		il personale cerca da me le soluzioni	
	15	capacità di perseguire		le mancanze sono perseguite	
	16	visuali controlli		a colpo d'occhio c'è solo quanto serve	
disciplina	17	abitudine alla pulizia		c'è attenzione alla produzione/rimoz.	
	18	indumenti di lavoro		sono puliti e regolamentari	
	19	linee di separazione aree		tutte rispettate	
	20	utensili ed attrezzi		sono in ordine e riposti correttamente	
21	normativa e procedure sicure		utilizzate correttamente		
22	partecipazione coinvolgimenti		c'è atmosfera di partecipazione		
23	puntualità		si arriva sul posto puntualmente		
24	norme e procedure operative		sono note		
25	rispetto delle norme		sono rispettate		
TOTALE				39	
MAX				100	

andamento progressivo

Periodo	gen	mar	giu	set	dic
Punteggio	39	46	65	84	88

31

Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni

- Per il personale operaio e impiegatizio ogni responsabile di funzione provvede a compilare una griglia di valutazione appositamente predisposta, graduando ogni giudizio in base ad una scala numerica (da 1 a 4). ■ ■
- ... segue un incontro (2 volte all'anno) tra il capo e il direttore Risorse Umane per discutere le valutazioni e effettuare gli opportuni interventi (economici, formativi, ecc).

32



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/Compensation

- La valutazione della prestazione si collega al sistema premiante aziendale. Da una valutazione positiva, possono derivare per i dipendenti degli incentivi economici quali:
 - ↓ passaggi di categoria o livello;
 - ↓ aumenti di superminimo;
 - ↓ incentivi vari;
 - ↓ una tantum.

33



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/Compensation

- Gli aumenti retributivi seguono tuttavia anche criteri di equità interna e di valore della prestazione sul mercato esterno (continuo monitoraggio dei livelli retributivi del mercato)...
- ... nonché un criterio temporale (non meno di 18/24 mesi tra un aumento e l'altro).
- Viene conservato in un data base tutto lo storico retributivo di ogni dipendente.

34



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/colloqui di valutaz.

- L'incontro tra i capi e il Responsabile delle Risorse Umane è normalmente preceduto da un preventivo incontro tra capo e collaboratore definito colloquio di valutazione. ■
- Cos' è il colloquio di valutazione?

35



Sviluppo Risorse Umane

Colloquio di valutazione

- E' un momento di dialogo costruttivo, dove capo e collaboratore si scambiano, impressioni, opinioni, e impegni, in un clima di fiducia reciproca
- E' un incontro formale tra capo e collaboratore in cui si analizza quanto fatto durante l'anno e dove si discute di prospettive future.
- Viene effettuato 1 volta all'anno.

36