



Lo sviluppo del “capitale umano”:
un caso aziendale *sfidante*

Francesca Nuzzo

- Accordo per la *progettazione realizzazione e valutazione risultati* di un percorso formativo sui temi della **comunicazione efficace** per i consulenti interni di EcoX appartenenti ad aree di business e staff
- Feedback al committente sui **risultati dell'attività** formativa:
 - Gradimento degli utenti
 - Autovalutazione dei partecipanti sull'utilizzo stimoli ricevuti
- Nuova Proposta di collaborazione dalla Presidenza EcoX :
 - Supporto al **management** per l'implementazione di un processo strutturato di **valorizzazione dei percorsi professionali dei consulenti interni**

- **Definizione di un percorso strutturato per la raccolta dei dati macro e micro organizzativi, nonché macrosociali**

- Interviste strutturate al management (registrazione colloqui e restituzione report)
- Colloqui individuali con tutti i 150 collaboratori interni (scheda colloquio)

- **Output:**

- Catalogo competenze e performance efficaci
- Profili di ruolo coerenti con la cultura organizzativa
- Definizione aspettative aziendali ed obiettivi personali dei collaboratori

- **Punti di forza:**

- **Aspettative** di innovazione e cambiamento organizzativo da parte di tutti gli attori

- **Criticità:**

- **Ruolo del consulente nel processo:** difficoltà ad individuare i confini (*confini liquidi*)
- **Ruolo della Presidenza nel processo:** finalità non esplicitata quella di acquisire maggiore controllo sull'operato del management

Fase B: sperimentazione percorso di sviluppo- gennaio 2008/ dicembre 2008

- **Progettazione e sperimentazione di un processo di valorizzazione delle competenze e dei percorsi professionali dei collaboratori centrato su:**
 - Obiettivi sfidanti/evolutivi
 - Feedback costruttivi e strutturati
 - Accordi *bilaterali*
 - Consulente RU come *soggetto terzo*, a supporto delle parti
- **Risultati:**
 - Proposta per assumere dal 2009 il *ruolo di Responsabile Risorse umane* : l'accordo viene formalizzato a dicembre 2008

- **Fase di Accordo**
 - Definizione e condivisione *di obiettivi evolutivi, criteri di misurazione e standard di prestazione* (schede a supporto)
- **Fase di Monitoraggio**
 - Restituzione di feedback strutturati finalizzati ad evidenziare eventuali, reciproche, azioni correttive da adottare (schede a supporto)
- **Fase Valutazione**
 - Verifica, Valutazione ed Autovalutazione dei risultati e delle competenze (schede a supporto)

- **Implementazione della funzione di Responsabile Ru in merito ai processi di**

- **Reclutamento e selezione** (revisione e formalizzazione processi interni e supporti metodologici)
- **Valutazione delle prestazioni e dei risultati** (accompagnamento e sviluppo di competenze)
- *Professionalizzazione* (analisi dei fabbisogni e progettazione percorsi formativi)

- **Risultati:**

- Armonizzazione delle politiche di gru tra le diverse aree
- Accredimento come *esperto competente* presso il management

- **Strategie attivate**

- **Supporto metodologico e relazionale** al management per la gestione efficace dei percorsi di inserimento e sviluppo dei collaboratori
- **Sviluppo di azioni efficaci** per la realizzazione di **feedback** costruttivi e non svalutanti
- **Definizione di standard** condivisi anticipatamente per la valutazione dei risultati e delle prestazioni dei singoli

- **Sviluppo della funzione di Responsabile RU in merito a:**
 - **Professionalizzazione** (analisi dei fabbisogni , progettazione e realizzazioni di percorsi formativi su competenze trasversali e tecniche per ciascuna area)
 - **Supporto on demand all'empowerment /coping** dei collaboratori (attivazione di percorsi individualizzati, per la risoluzione di criticità connesse a copertura ruoli e/o relazioni management/committenti/team)
 - **Implementazione modulo HR SAP** per la gestione informatizzata dei processi gru

.....E per il 2012?: