



Modello di Sviluppo Professionale di Gruppo

Presentazione alle oo.ss

Obiettivi del progetto

Obiettivo del progetto è la definizione di un **modello** di riferimento per il **governo dello sviluppo professionale** delle persone in Azienda, caratterizzato da:

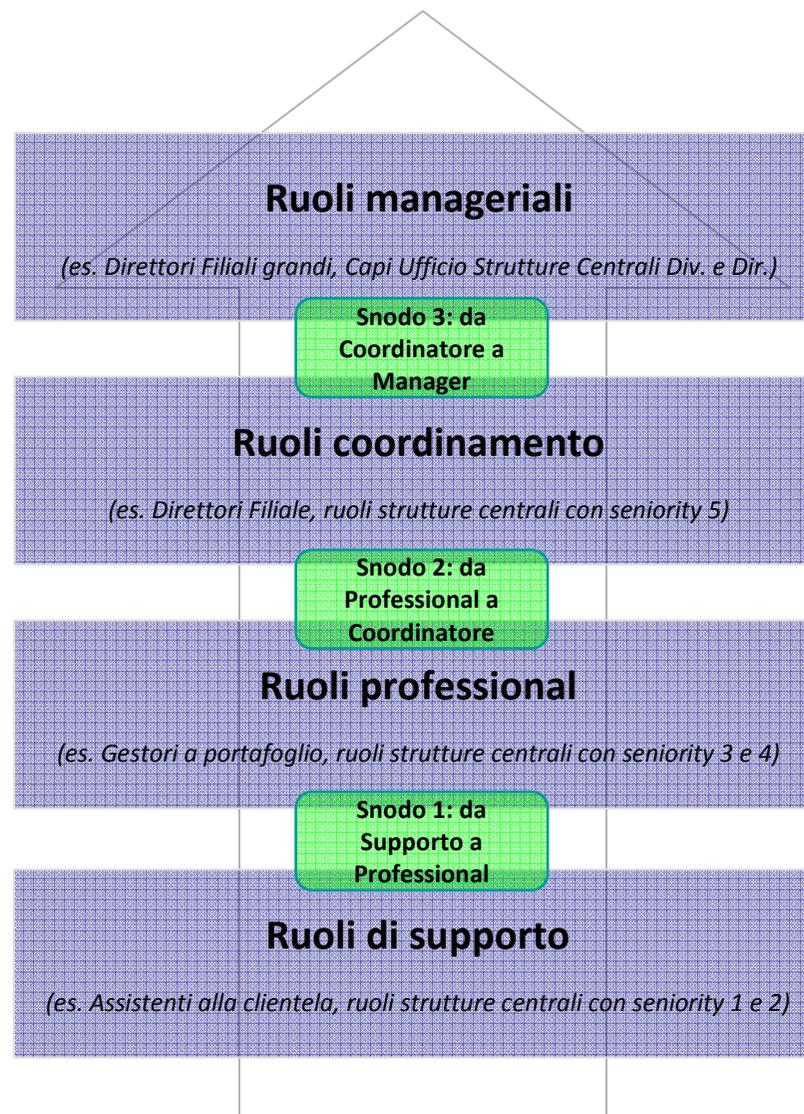


- Enfasi sulla **motivazione individuale** come driver imprescindibile per lo sviluppo: valorizzazione di coloro che sono disposti a “mettersi in gioco” all’interno dell’organizzazione
- Coerenza con politiche e azioni di **diversity management**: il concetto di ‘**autocandidatura**’ per rimuovere gli ostacoli allo sviluppo professionale dovuti a stereotipi o pregiudizi
- Indirizzo negli **snodi rilevanti** di crescita professionale delle persone attraverso la creazione di “**Bacini di Sviluppabilità**” cui attingere, in base ai fabbisogni quali-quantitativi delle Funzioni, per l’attivazione di percorsi di crescita professionale

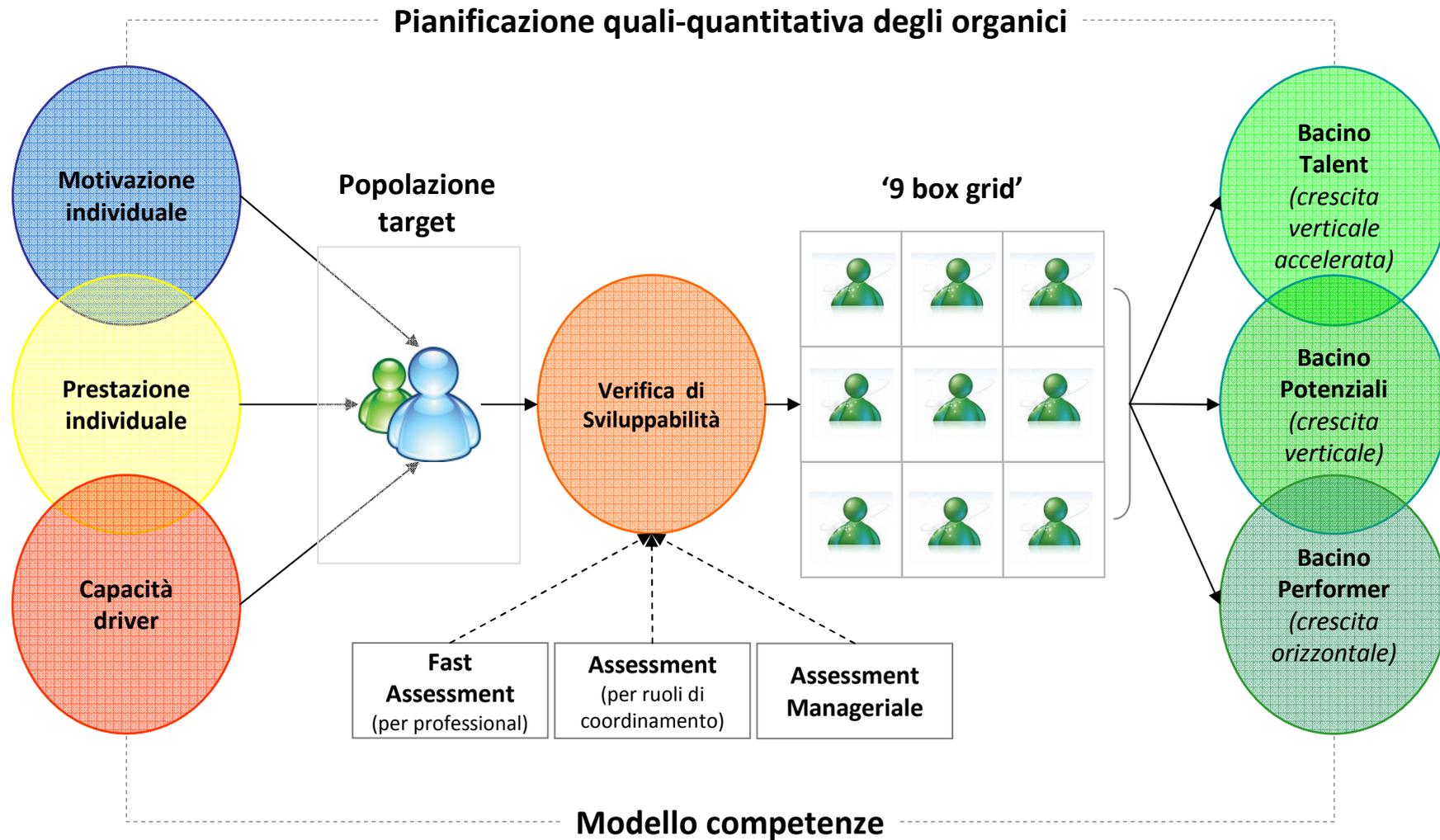
Il modello di sviluppo professionale

Il modello di sviluppo consente di indirizzare in maniera pianificata la crescita delle Persone, con particolare riferimento agli **snodi professionali** più rilevanti, attraverso la costituzione di **Bacini di Risorse** sviluppabili verso ruoli a maggiore complessità.

In sostanza si tratta di definire e applicare logiche e metodologie comuni per la valorizzazione delle Risorse su cui il Gruppo potrà investire, lasciando però **piena autonomia gestionale** alle Funzioni HR di Divisione/Direzione ai fini dello sviluppo delle Risorse individuate.

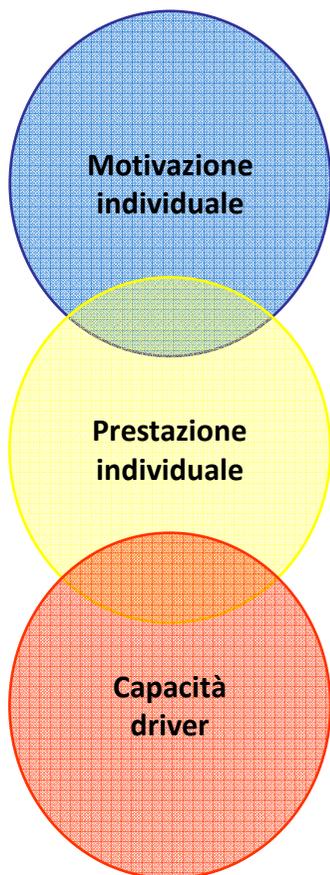


Il modello di sviluppo professionale



I presupposti dello sviluppo individuale

Lo sviluppo di una persona si basa su tre presupposti chiave:



- La **motivazione** a crescere, ad investire sulle proprie competenze, la voglia di sperimentarsi in ruoli diversi o in diverse funzioni aziendali e di assumere maggiori responsabilità nel proprio lavoro. Motivazione individuale che il singolo potrà esplicitare al meglio usufruendo di un nuovo ambiente applicativo dedicato
- La continuità nel fornire **performance** di rilievo (rilevate con **PERforMEr**).
- Il possesso di una serie di **capacità driver** predittive della propensione ad acquisire velocemente competenze utili per affrontare sfide di maggiore complessità (rilevate con Obiettivo Potenziale).

Il punto di partenza – Motivazione individuale



Il *modello* vuol cambiare la prospettiva dello sviluppo professionale in Azienda. Non più o non solo un'Azienda che propone ruoli e opportunità al singolo, ma un'Azienda che mette **ogni persona** in condizione di esplicitare la propria motivazione e che favorisce l'iniziativa individuale nell'orientare il proprio percorso di crescita professionale, anche in una prospettiva di medio termine.

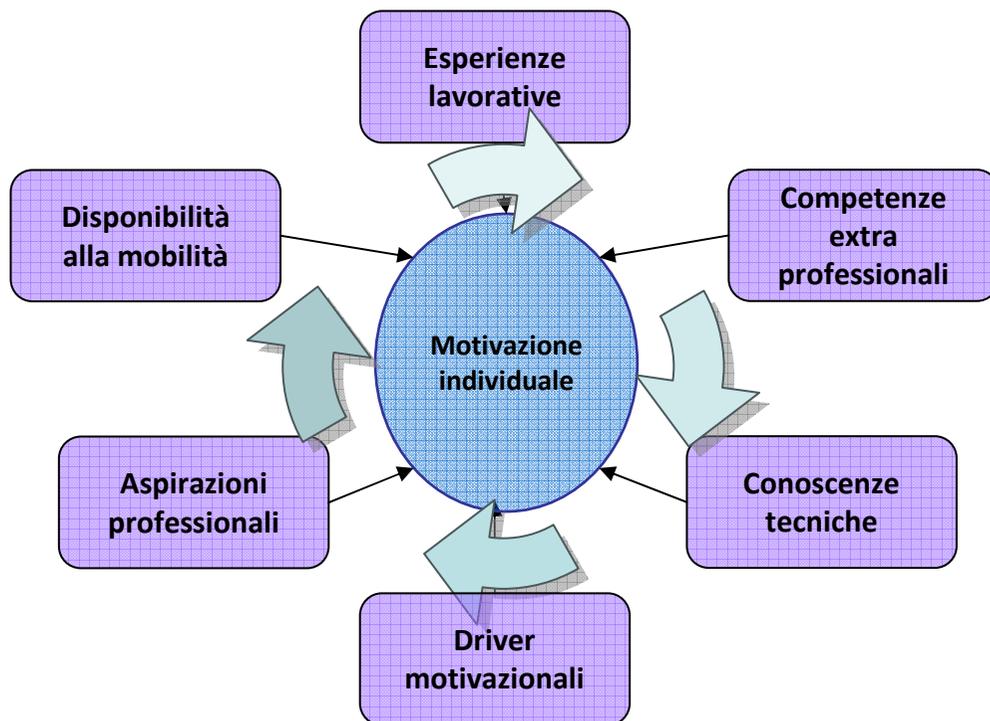
Il tutto all'interno di un **sistema di regole** trasparenti, finalizzate a valorizzare le differenze, il merito e le potenzialità di crescita individuali.

Attraverso un ambiente dedicato, ogni persona del Gruppo (con contratto a tempo indeterminato) potrà “raccontarsi”, evidenziare le proprie aspirazioni, la disponibilità a raccogliere nuove “sfide professionali” ed autocandidarsi per maturare un'esperienza lavorativa in un diverso ruolo o in una diversa Funzione aziendale.

L'ambiente di riferimento

L'ambiente in cui "raccontarsi" rappresenterà **la modalità preferenziale di accesso allo sviluppo professionale**, la condizione necessaria per poter essere individuato e scelto.

Non garantirà l'ingresso in un ruolo o in un percorso di sviluppo (subordinati ad ulteriori attività valutative e di selezione interna condotte dall'Azienda), ma fornirà ad ognuno spunti di riflessione per attivare un processo consapevole di autosviluppo.



L'alimentazione del sistema avverrà a cura del singolo dipendente che potrà inserire (e aggiornare) una serie di informazioni complementari a quelle già disponibili in Azienda.

Focus sui *'driver motivazionali'*

La sezione vuol aiutare a riflettere su quegli aspetti lavorativi che, più degli altri, fungono da **driver nella motivazione individuale** (Schein).

L'assunto sottostante è che quanto più una persona è consapevole delle reali motivazioni che hanno guidato le sue scelte nel passato, tanto più può formulare obiettivi congruenti con le sue aspirazioni e i suoi desideri.

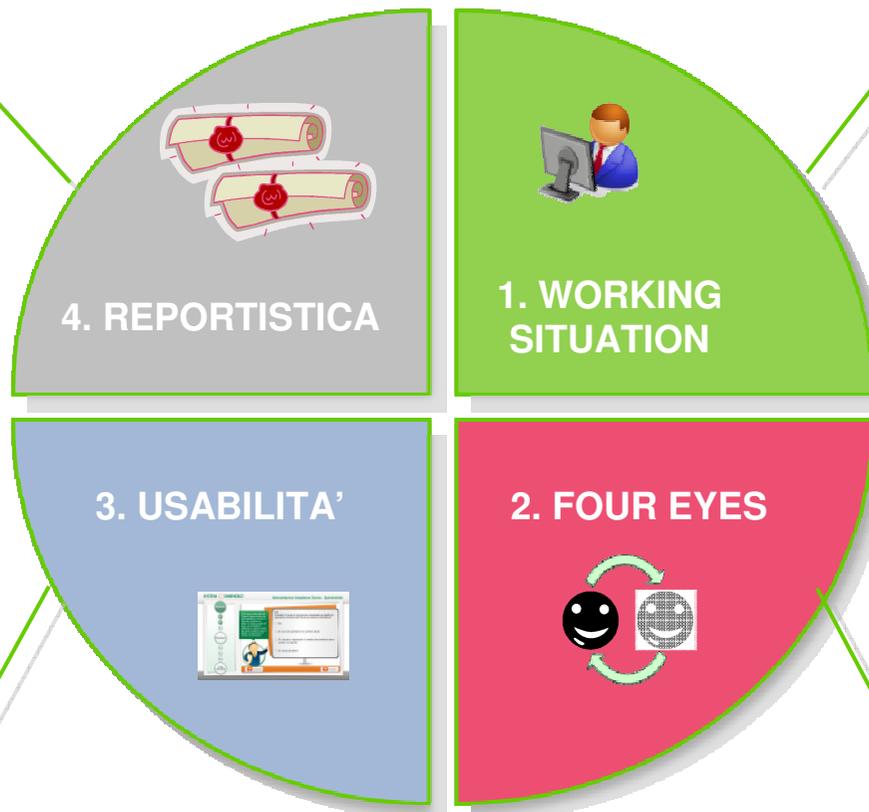
Sarà messo a disposizione delle Persone un **questionario *on line*** (realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi di Bologna), finalizzato alla rilevazione delle ancore motivazionali. Il questionario produrrà in automatico un report individuale che fornirà spunti utili per l'autosviluppo.

Gli Specialisti HR di riferimento, opportunamente formati all'utilizzo della metodologia, svolgeranno un ruolo di supporto ai colleghi per eventuali necessità di approfondimento.



Focus sulle conoscenze tecniche

Produzione di **reportistica**, disponibile ai vari utenti, in cui sono riepilogati i valori delle competenze tecniche

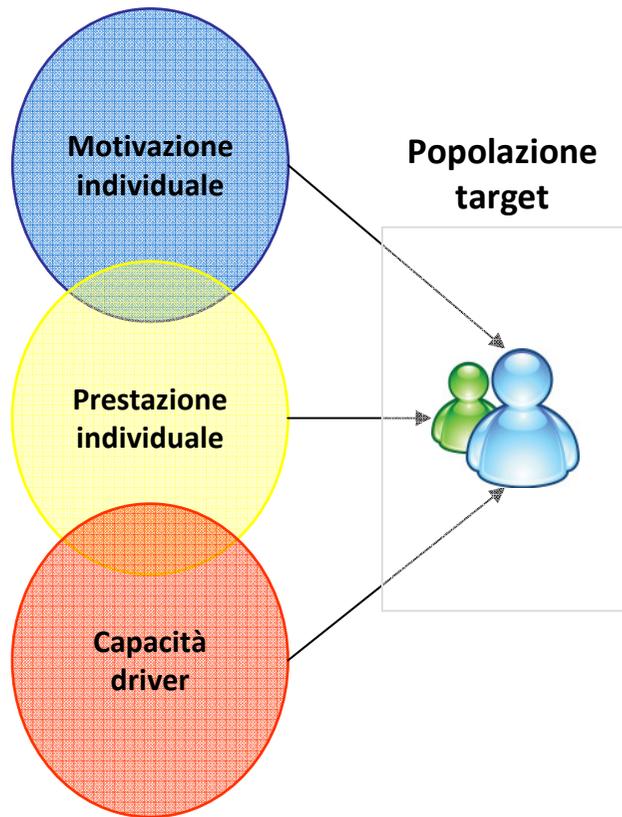


Utilizzo di working situation che **permettono di immedesimarsi in un contesto operativo tipico**, al fine di aumentare l'efficacia della rilevazione effettuata dal dipendente

Interfaccia semplice e stimolante dal punto di vista grafico attraverso una navigazione che rende dinamica e interattiva l'interazione con la persona

Rilevazione del candidato delle proprie competenze tecniche e possibilità di **revisione** dei risultati da parte **del diretto superiore** con la generazione di **due valutazioni distinte e confrontabili**

Analisi delle autocandidature



Le Risorse che si sono autocandidate vengono suddivise in tre target di popolazione, in funzione dello snodo di crescita professionale di riferimento.

Per ciascun target di popolazione viene attivato uno **screening** combinando fra loro le valutazioni effettuate dai Capi negli ultimi due anni in materia di **prestazioni individuali**, con quelle relative alle **capacità driver**; ciò al fine di definire un aggregato di Persone da invitare ad un processo di valutazione del potenziale.

Nella combinazione dei dati valutativi verranno applicate **soglie differenziate** in funzione del target di appartenenza delle Persone

Partnership con le Funzioni HR

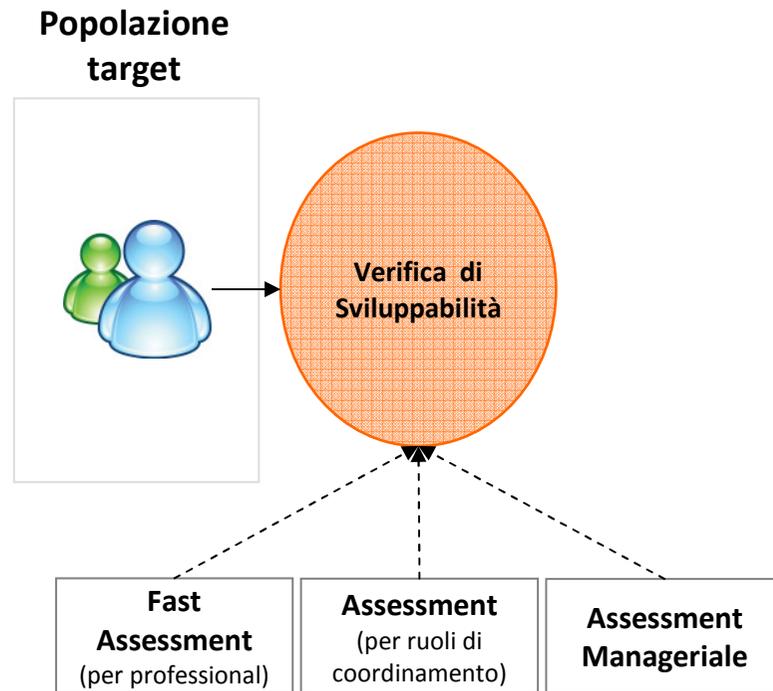


Nella fase di screening le Funzioni HR di riferimento operano in **partnership** con lo Sviluppo in termini di:

- Presidio (ex ante) sull'omogeneità e la correttezza dei criteri valutativi adottati dai Capi
- Validazione del perimetro individuato (*contatto delle persone che avrebbero i requisiti gestionali e non si sono autocandidate*)
- Definizione della priorità di accesso alla verifica di sviluppabilità (*chi convocare agli assessment*)

Il processo di screening avrà caratteristiche di ciclicità (in coerenza con i fabbisogni dell'Azienda), per cui l'eventuale esclusione non è da intendersi come definitiva.

Verifica di sviluppabilità

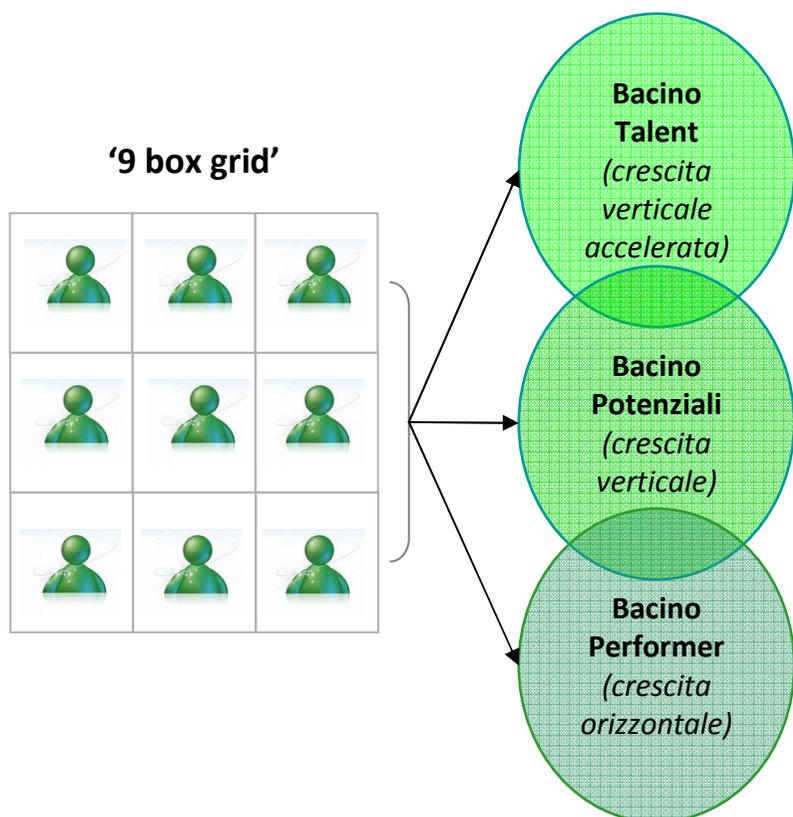


La Risorse individuate vengono poi invitate ad un processo di valutazione del potenziale, volto a verificarne la sviluppabilità verso ruoli a maggiore complessità gestionale/manageriale:

- **Fast Assessment** per la valutazione del potenziale di sviluppo verso ruoli da professional
- **Assessment di gruppo** per la valutazione del potenziale di sviluppo verso ruoli di coordinamento
- **Assessment individuale** per la valutazione del potenziale di sviluppo verso ruoli manageriali

I 'bacini di sviluppabilità'

I risultati degli assessment consentiranno un posizionamento delle Risorse nei quadranti della 9 box grid, per poi costituire i **Bacini di sviluppabilità**, cui attingere per far fronte in modo pianificato ai fabbisogni delle diverse strutture organizzative .

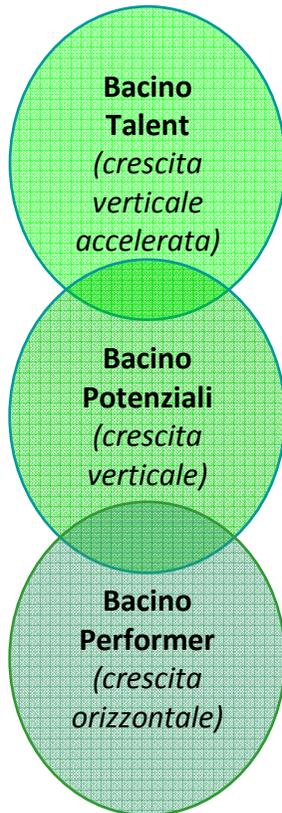


Bacino Talent - Risorse destinate ad alimentare le comunità di Talent Management e da valorizzare nell'ambito di **percorsi di crescita e sviluppo accelerati** e interfunzionali. Capogruppo definirà linee guida gestionali forti

Bacino Potenziali - Risorse da gestire e **valorizzare** dalle Funzioni di appartenenza con **percorsi di crescita** e interventi di sviluppo mirati

Bacino Performer - Risorse da gestire all'interno della Funzione di appartenenza da destinare a **percorsi di tipo orizzontale** finalizzati ad un **Job enlargement** tecnico-professionale

Gestione dinamica dei 'bacini di sviluppabilità'

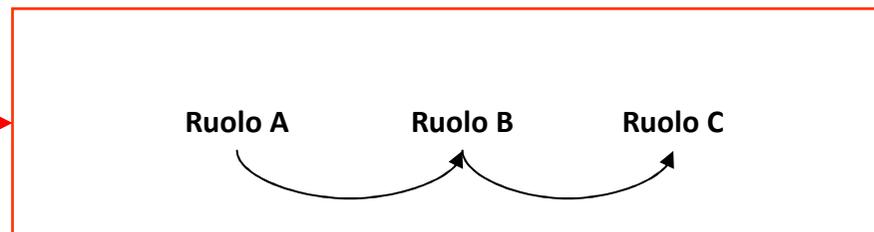
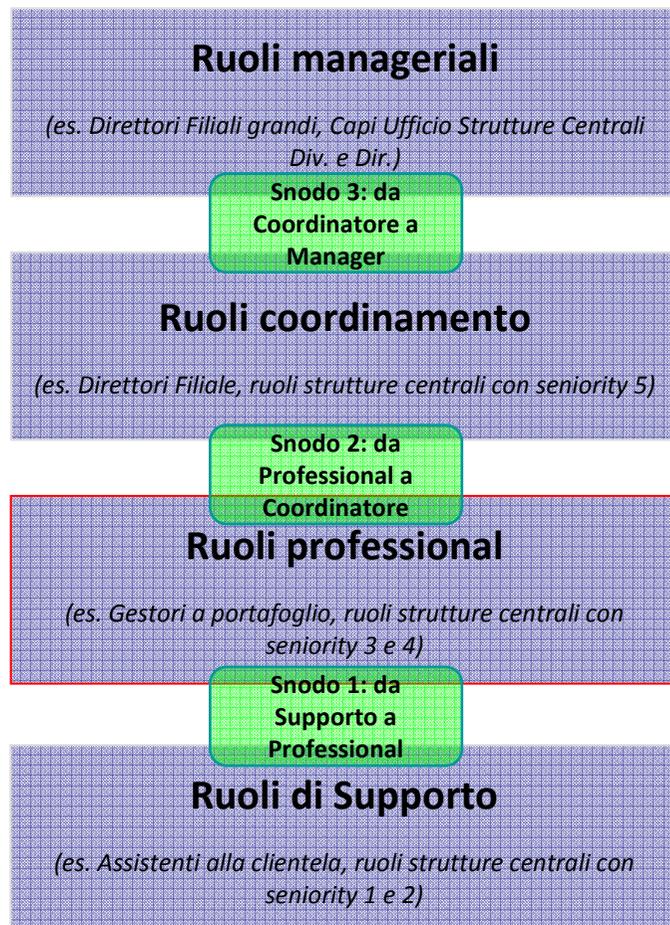


I percorsi professionali delle Persone inserite nei Bacini di sviluppabilità saranno governati direttamente dalle Funzioni di Gestione, nel rispetto delle peculiarità delle diverse aree di business e specializzazione del Gruppo e valorizzando il più possibile la trasversalità.

Tutto ciò fino a quando non si delinea il passaggio verso un ruolo cui corrisponderà un nuovo **snodo di crescita professionale**.

A quel punto l'ulteriore step di sviluppo sarà subordinato ad una nuova attivazione del processo descritto, governata dalla Funzione Centrale del Personale

La crescita professionale orizzontale



I percorsi di sviluppo **Orizzontali**, che determinano il passaggio verso ruoli di pari complessità, **non sono soggetti** ad un processo strutturato di rilevazione delle **capacità potenziali**.

I percorsi orizzontali sono **finalizzati allo sviluppo delle capacità richieste** e all'acquisizione di conoscenze tecniche diffuse (**job enlargement**), per poi poter accedere ai successivi snodi di crescita professionale