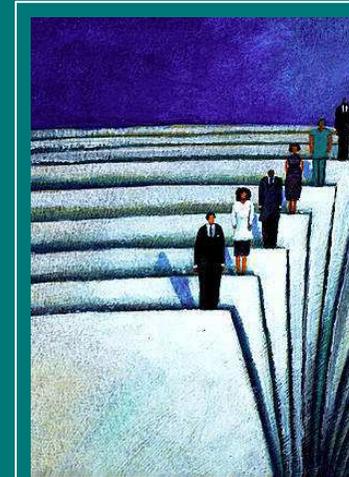




People Strategy®

COMPETENZE E PERSONE COME BASE PER LA CREAZIONE DI VALORE

INCONTRO GIDP MAGGIO 2007



Tesigroup
Consulting

- **LA “POLITICA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI” COME STRUMENTO DI GESTIONE E SVILUPPO DEI CORE KNOW**
- **LA MANAGEMENT REVIEW BASATA SULLE COMPETENZE COME STRUMENTO DI MISURA DEL CAPITALE UMANO E DELLA “READINESS” STRATEGICA**
- **LA “POLITICA DEI KEY PEOPLE” COME STRUMENTO DI ATTRAZIONE E RETENTION DELLE RISORSE CHIAVE**
- **IL “TALENT MANAGEMENT&DEVELOPMENT” COME STRUMENTO DI INGAGGIO E ACCELERAZIONE SVILUPPO DEGLI ALTI POTENZIALI**



- LEADER MAINCONTRACTING: POLITICA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI
- LEADER 2 RUOTE: MANAGEMENT REVIEW E POLITICA DEI KEY PEOPLE
- GRANDE BANCA INTERNAZIONALE: TALENT MANAGEMENT&DEVELOPMENT

IL FILO ROSSO ALLA BASE DELLE ESPERIENZE

- **ANALISI E MISURA DEL CAPITALE UMANO LUNGO DUE DIRETTRICI FONDAMENTALI:**
 - **LE COMPETENZE DISTINTIVE RICHIESTE DAL BUSINESS E DALLA SUA EVOLUZIONE**
 - **LE PERSONE DETENTRICI DEI "CORE KNOW HOW"**
- **SEGMENTAZIONE E CREAZIONE DEL PORTAFOGLIO STRATEGICO DELLE RISORSE**
- **CREAZIONE DI SCAMBIO DI VALORE PIU' ELEVATO E PERSONALIZZATO VERSO LE PERSONE CHIAVE**
- **COINVOLGIMENTO DEI CAPI E DEL TOP MANAGEMENT IN TUTTE LE FASI DEL PROCESSO**
- **PROGETTI E SFIDE SUL CAMPO COME MODO PER ACCELERARE LO SVILUPPO INDIVIDUALE INSIEME CON LO SVILUPPO DEL BUSINESS**



**LEADER MAINCONTRACTING:
POLITICA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI**

L'OBIETTIVO DELLA POLITICA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI

**L'OBIETTIVO FONDAMENTALE
PER CUI VIENE INTRODOTTA LA
POLITICA DELLE FAMIGLIE
PROFESSIONALI È DI
SOSTENERE LA COMPETITIVITA'
AZIENDALE ATTRAVERSO
L'IDENTIFICAZIONE E LO
SVILUPPO DEI "CORE KNOW
HOW" E DELLE RISORSE CHE LI
DETENGONO**

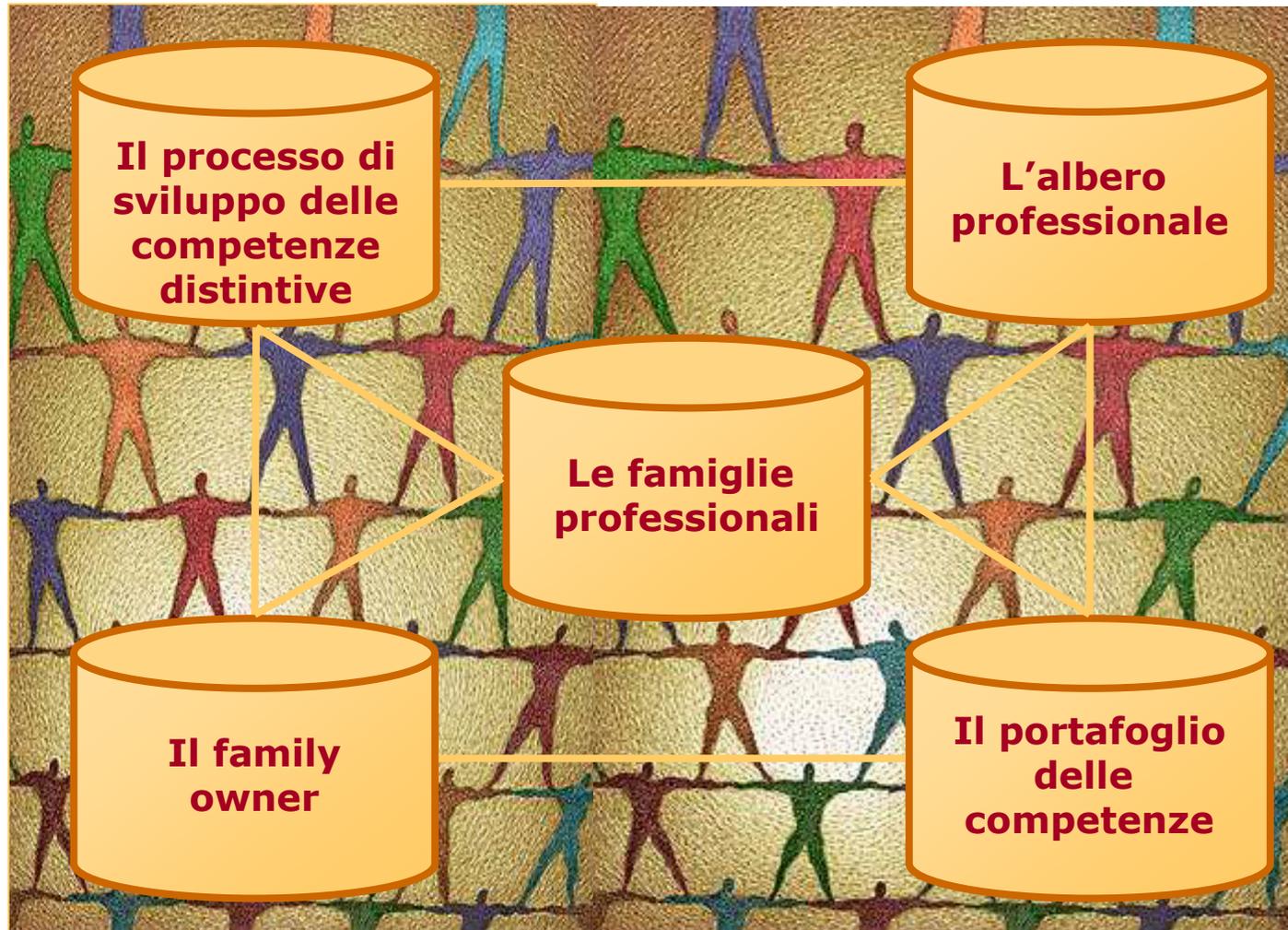


LE FAMIGLIE PROFESSIONALI RAPPRESENTANO LUOGHI “ALTRI” RISPETTO ALL’ ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE, LUOGHI DI INCONTRO E DI SCAMBIO IN CUI:

- VIENE PRESIDATO E SVILUPPATO IL KNOW-HOW AZIENDALE
- AVVIENE IL PROCESSO DI SVILUPPO E VALORIZZAZIONE PROFESSIONALE DELLE RISORSE COINVOLTE

➤ Le famiglie professionali sono collocate all’interno dell’**“albero professionale”**, termine con il quale si identifica **la struttura complessiva delle professionalità richieste dal business e dai processi aziendali.**

I "PILASTRI" DELLA POLITICA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI



Visual del processo di sviluppo



Il processo di sviluppo delle competenze attraverso le famiglie professionali si articola in 4 macrofasi:

- **INDIVIDUAZIONE delle famiglie professionali e relativa definizione del portafoglio di competenze**
- **DEFINIZIONE dei profili di competenze richiesti ai ruoli-chiave della Famiglia Professionale**
- **RILEVAZIONE delle competenze sulle risorse e GAP ANALYSIS**
- **SVILUPPO delle competenze (attraverso workshop e altre azioni di sviluppo)**

LA GENERAZIONE DI VALORE PER IL BUSINESS DIPENDE DA:

1. **Legame con la strategia:** collegare le competenze all'evoluzione del business e dei fattori di successo
2. **Selettività:** definizione di un set limitato – ma significativo - di competenze per i diversi ruoli
3. Focalizzazione sulle **competenze “core” o emergenti**

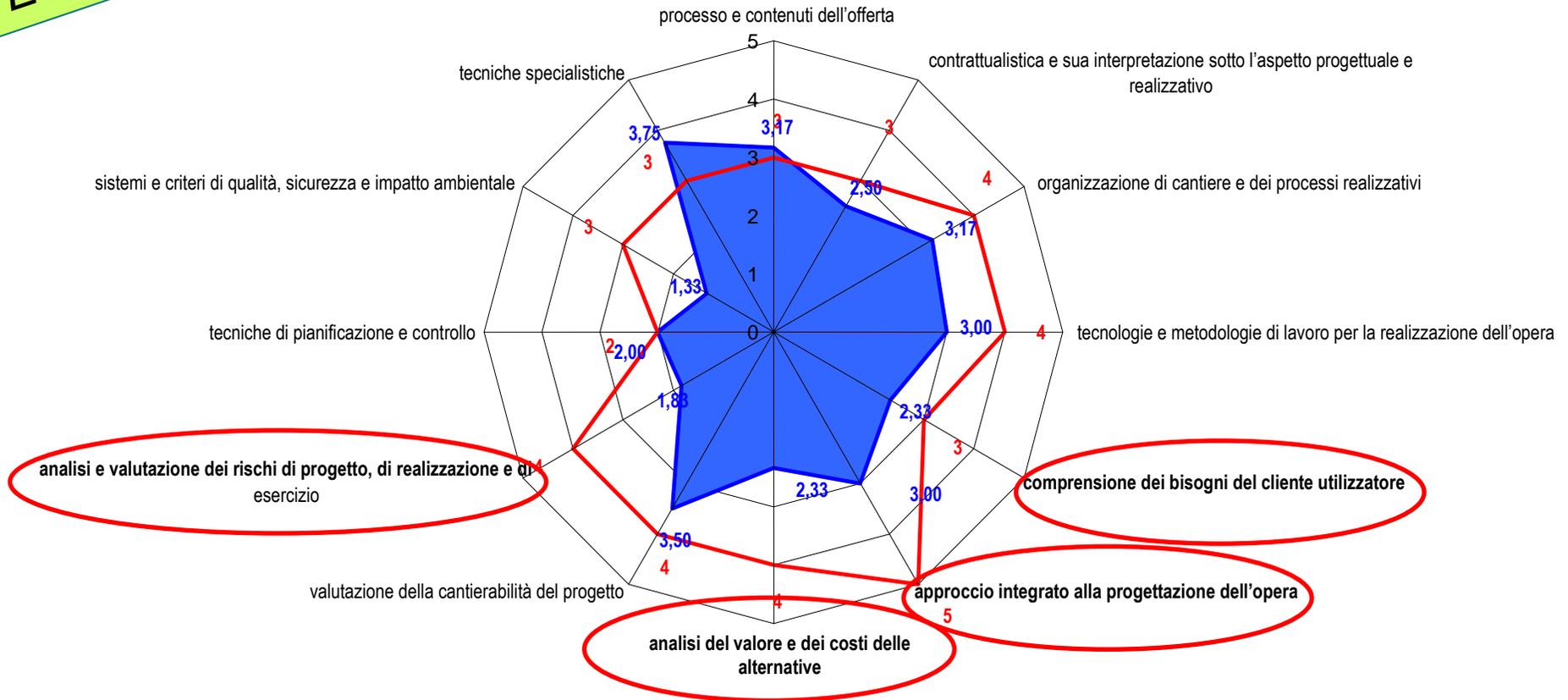
OUTPUT

Le competenze critiche: to be VS as is

ESEMPIO

Coord. progettazione in fase di gara e supporto centrale al cantiere

■ Posseduto
■ Richiesto



ESEMPIO

Approccio integrato alla progettazione dell'opera

	Coord. progettazione in fase di gara e supporto centrale al cantiere di ingegneria civile	Coord. progettazione in fase esecutiva di ingegneria civile	Strutturista	Ing. Idraulico	Ing. Ferroviario
5					
4	xxxxx	xxxxx			
3	xxxx	Xxxxx Xxx Xxx	Ddddd	mmmm	Tttt Tttt Ttttt
2	Yyyyy Yyyy	Uuuuu xxxx	Yyyyy Yyyy Yyyy	LIIIIII LIIIIII	Hhhhhh Hhhhh Hhhh
1			tttttt hhhhh	bbbbbb	
0					

ESEMPIO

RUOLI Competenze prioritarie da sviluppare	Coordinatori e in fase di offerta	Coordinatori in fase esecutiva	Responsabili e Servizi Tecnici	Responsabile Ufficio Tecnico	Specialisti	Planner	Addetto Ufficio Tecnico
Organizzazione di cantiere		- 0,91	- 0,92	- 1,80			- 2,71
Approccio integrato alla progettazione dell'opera	- 2,00	- 0,78			- 1,01		
Valutazione cantierabilità		- 0,90			- 1,00		
Analisi e valutazione rischi progetto	- 2,17	- 2,00	- 0,75	- 0,42	- 1,33		- 1,00
Analisi del valore e dei costi	- 1,67			- 0,46		- 0,69	- 1,00
Sistemi e criteri di qualità	- 1,67		- 0,69			- 0,69	
Contrattualistica						- 1,43	
Tecniche di pianificazione e controllo						- 0,93	
Tecnologie e metodologie di lavoro							
Tecniche specialistiche					- 1,09		- 1,57

L'architettura dello sviluppo



Esempio di azioni di sviluppo di competenze chiave

COMPETENZA: ANALISI DEL VALORE E DEI COSTI TOTALI DELLE ALTERNATIVE DI PROGETTO

DEFINIZIONE: Saper valutare le differenti alternative, attraverso l'uso di metodi di analisi del valore e analisi dei costi totali (acquisto+esercizio+manutenzione), al fine di aumentare la competitività dell'offerta in fase di gara e di migliorare il risultato di commessa in termini di costi e tempi di realizzazione

OBIETTIVI COMPLESSIVI:

TARGET (RUOLI/POPOLAZIONI)	OBIETTIVI di SVILUPPO	LEVE	AZIONI DI SVILUPPO
FASCIA INTERMEDIA DI RUOLI	Acquisizione delle tecniche di base	FORMAZIONE SUI METODI PROFESSIONALI	Formazione sulle metodologie di "Analisi del valore e dei costi totali"

PERSONE IN CRESCITA VERSO RUOLI DI MAGGIORE RESPONSABILITA'	Acquisire le basi che permettano una corretta valutazione delle alternative Approfondita conoscenza delle tecniche alla base della valutazione del valore	AFFIANCAMENTO/ CONFRONTO DI ESPERIENZE	Affiancamento al coordinatore nel momento della valutazione
		AFFIANCAMENTO/ CONFRONTO DI ESPERIENZE	Momenti di confronto con il Cost Control

Le famiglie professionali sono un luogo in cui il “sapere” circola in maniera fluida. Per favorire tale condizione, è necessario che siano “animate” da eventi/iniziative come ad esempio:

- **Almeno una Convention all’anno**
- **Aggiornamento professionale individuale (Formazione, contatti, confronti, ecc.)**
- **Raccolta sistematica e “Datawharehousing” di curricula e know-how disponibili**
- **Profili professionali “semplificati” dei ruoli-chiave, da usare per selezione, mobilità e staffing commesse**
- **Una modalità / canale per lo scambio di conoscenze / know how fra i membri della Famiglia**
- **Tutoring dei giovani in entrata**

All'interno delle Famiglie Professionali vi sono figure che assumono un particolare rilievo, I FAMILY OWNER, i quali:

- Vengono individuati per competenze, non solo professionali, ma anche di tipo relazionale/animativo
- Sono responsabili di tutto il processo di individuazione – rilevazione – sviluppo delle competenze
- Fanno da “**regia**” degli scambi, rendono fluido il passaggio di informazioni e conoscenze, grazie anche alle capacità di utilizzo di strumenti/canali ad hoc
- **Attivano** le diverse **iniziative di sviluppo** collettive/individuali
- Gestiscono il processo di **Knowledge Management**

Il profilo del family owner

- **Il profilo della persona a cui affidare queste responsabilità dovrà quindi soddisfare due requisiti fondamentali:**

- un **requisito organizzativo**: il ruolo richiede a chi lo occupa una conoscenza diretta delle problematiche di individuazione, riproduzione e sviluppo dei know-how professionali caratteristici della Famiglia e del modo con cui possono essere realisticamente gestite e rese compatibili con le esigenze delle attività operative del business.
- un **criterio personale**: per calarsi efficacemente nel ruolo ed essere credibile nei confronti della comunità professionale di riferimento, occorre che la persona sia riconosciuta per la propria valenza professionale, per la comprensione del business, e abbia una personale sensibilità e attenzione verso il tema del know-how professionale e di una sua gestione attiva e strutturata.

Family owner: responsabilità fondamentali nell'ambito dei processi – un esempio

Pianificazione: sulla base dei piani di attività e di business, contribuisce a identificare i fabbisogni di professionalità e di competenze necessarie per la Famiglia di appartenenza, e a proporre le più opportune scelte di "make or buy" (sviluppo dall'interno o acquisizione dall'esterno)

Selezione (dall'esterno o per mobilità interna): definisce gli standard di selezione relativi alle competenze professionali richieste ai ruoli della Famiglia gestita; li aggiorna all'evoluzione del contesto competitivo, e li verifica nel processo operativo di scelta dei candidati.

Staffing delle commesse: propone di allocazione e mobilità delle risorse in un'ottica di sviluppo professionale e di "cross fertilization".

Percorsi di sviluppo: concorre con la funzione Sviluppo HR a individuare la configurazione ottimale dei percorsi di sviluppo e accesso ai ruoli caratteristici della Famiglia, e monitora l'efficace svolgersi dei percorsi di sviluppo delle risorse coinvolte.

Patrimonializzazione e diffusione delle Competenze: individua e segnala alle funzioni di linea responsabili le esigenze e le opportunità concrete di: codificare, standardizzare, diffondere e rendere replicabili le migliori competenze e prassi professionali sviluppate all'interno della Famiglia.

**LEADER 2 RUOTE:
MANAGEMENT REVIEW**

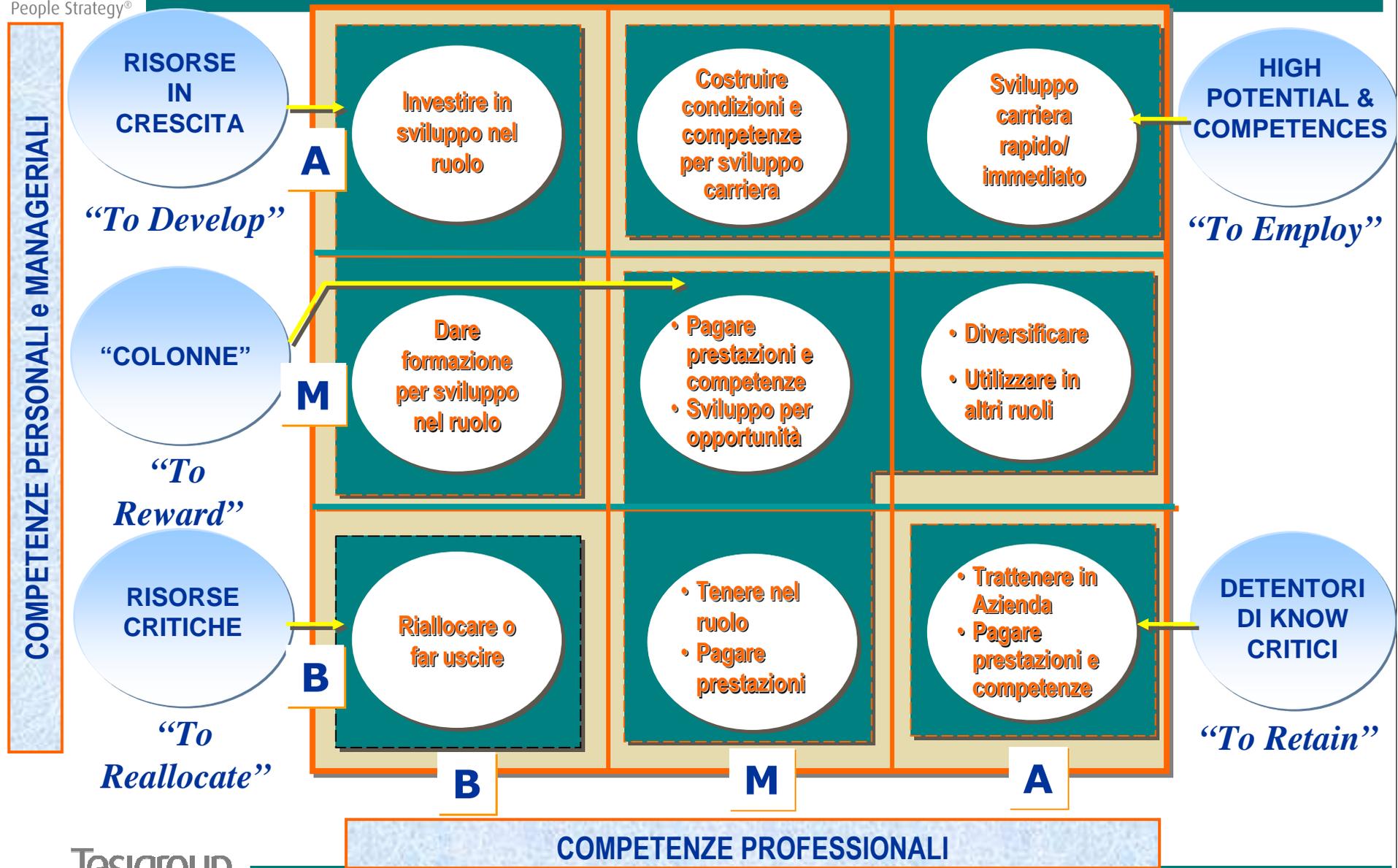
ESTRATTO DA MANAGEMENT REVIEW RETE ESTERA

Il report sui risultati della Management Review sulla rete estera è strutturato in modo da dare all'Azienda e al Management responsabile le indicazioni che emergono circa:

- A. IL PORTAFOGLIO RISORSE DISPONIBILE
- B. LE COMPETENZE PRIORITARIE DA SVILUPPARE

- All'interno di questi due grandi "capitoli" sono state condotte le analisi di maggior dettaglio, secondo le diverse "viste organizzative" (per Ruolo, per Paese, a livello complessivo).
- L'ultima parte del report è dedicata alle principali **INDICAZIONI OPERATIVE** che le analisi suggeriscono, relativamente alle azioni da attivare:
 - sulle **RISORSE**
 - sulle **COMPETENZE PRIORITARIE** da sviluppare

Il portafoglio strategico risorse



LE COMPETENZE PERSONALI E MANAGERIALI



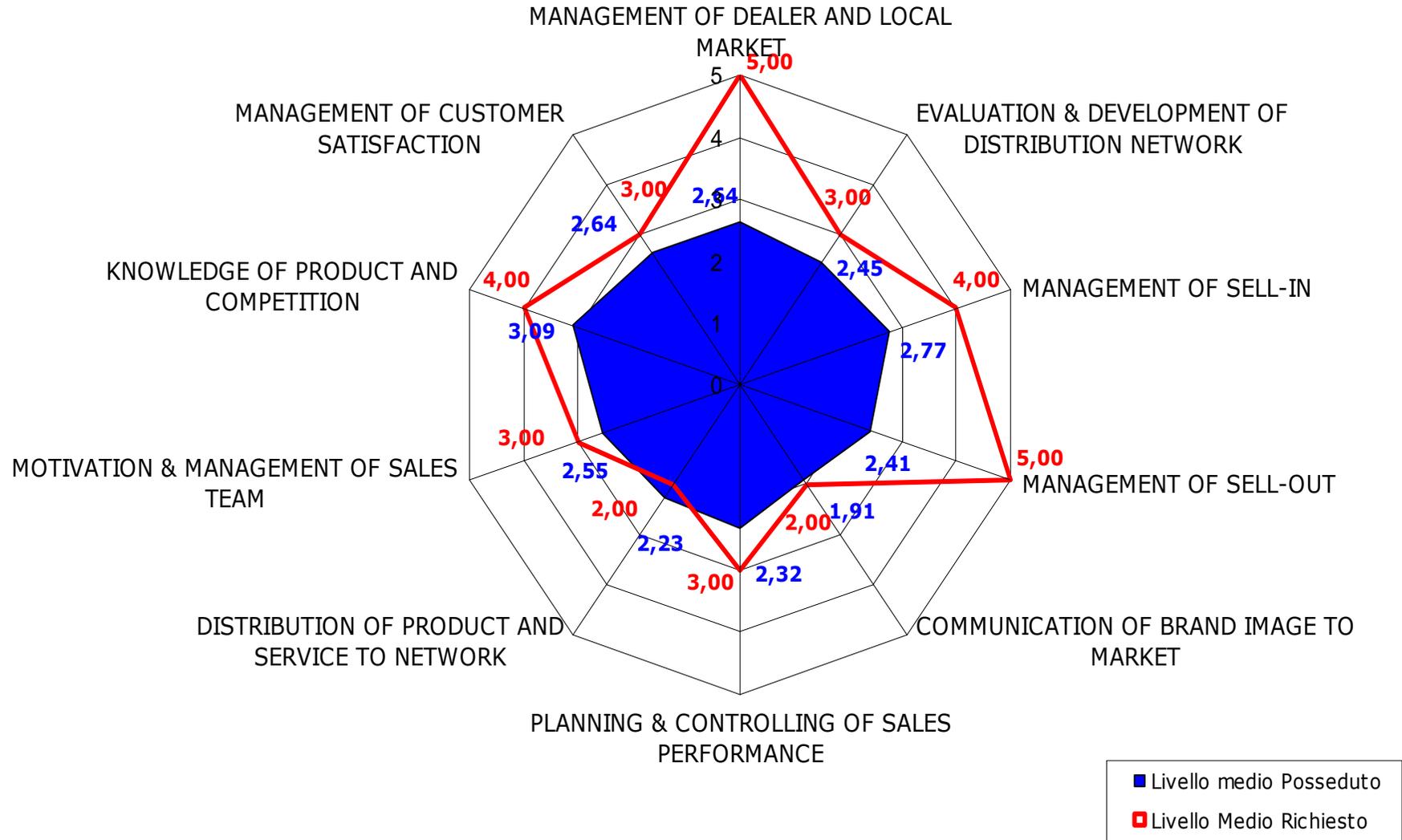
LE COMPETENZE PROFESSIONALI DELLA FAMIGLIA SALES&MARKETING

People Strategy®

- 1. GESTIONE DEL DEALER E DEL MERCATO LOCALE**
- 2. VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLA RETE DISTRIBUTIVA**
- 3. GESTIONE DEL SELL-IN**
- 4. GESTIONE DEL SELL-OUT**
- 5. COMUNICAZIONE DELL'IMMAGINE DI MARCA SUL MERCATO**
- 6. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE COMMERCIALI**
- 7. DISTRIBUZIONE DEL PRODOTTO E SERVIZIO ALLA RETE**
- 8. MOTIVAZIONE E GESTIONE DEL TEAM DI VENDITA**
- 9. CONOSCENZA DEL PRODOTTO E DELLA CONCORRENZA**
- 10. GESTIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION**

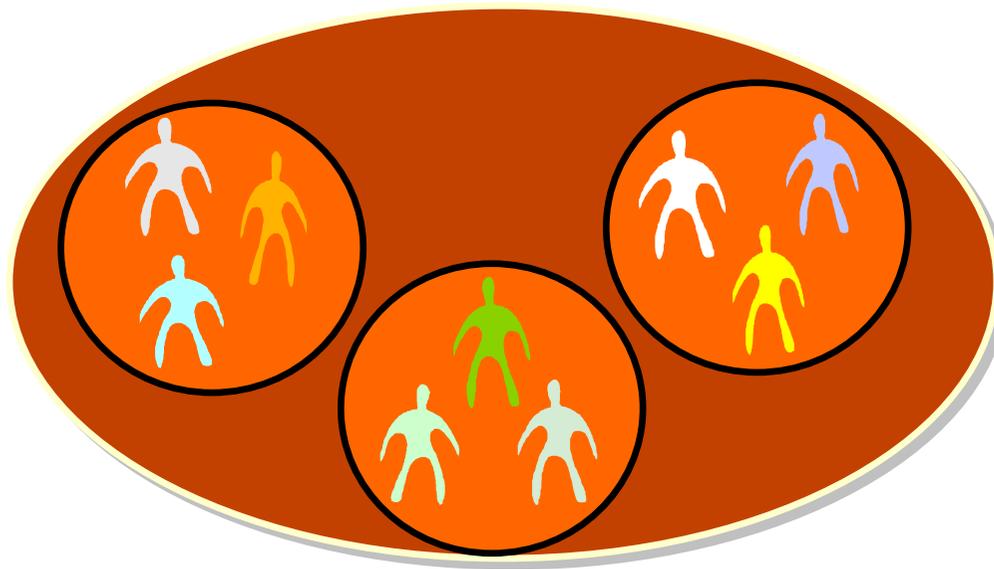
Nota: per la descrizione delle competenze e dei grading, vedi il Profilo Competenze Sales & Marketing

Dealer Manager



**LEADER 2 RUOTE:
POLITICA DEI KEY PEOPLE**

RICHIAMO ALLE RAGIONI STRATEGICHE DEL PROGETTO



**L'INGAGGIO MIRATO:
SEGMENTAZIONE E
FOCALIZZAZIONE SULLE
RISORSE MIGLIORI**

**“Alzare l’asticella della sfida”
verso quelle persone e segmenti
di popolazione che possono
contribuire di più alle
performance e velocizzare
maggiormente il cambiamento e
l’innovazione**

Le ragioni strategiche del progetto sono confermate nell’ambito di un contesto aziendale che vuole sostenere / incrementare la competitività, sviluppare l’internazionalità del business, accelerare lo sviluppo delle risorse e delle loro

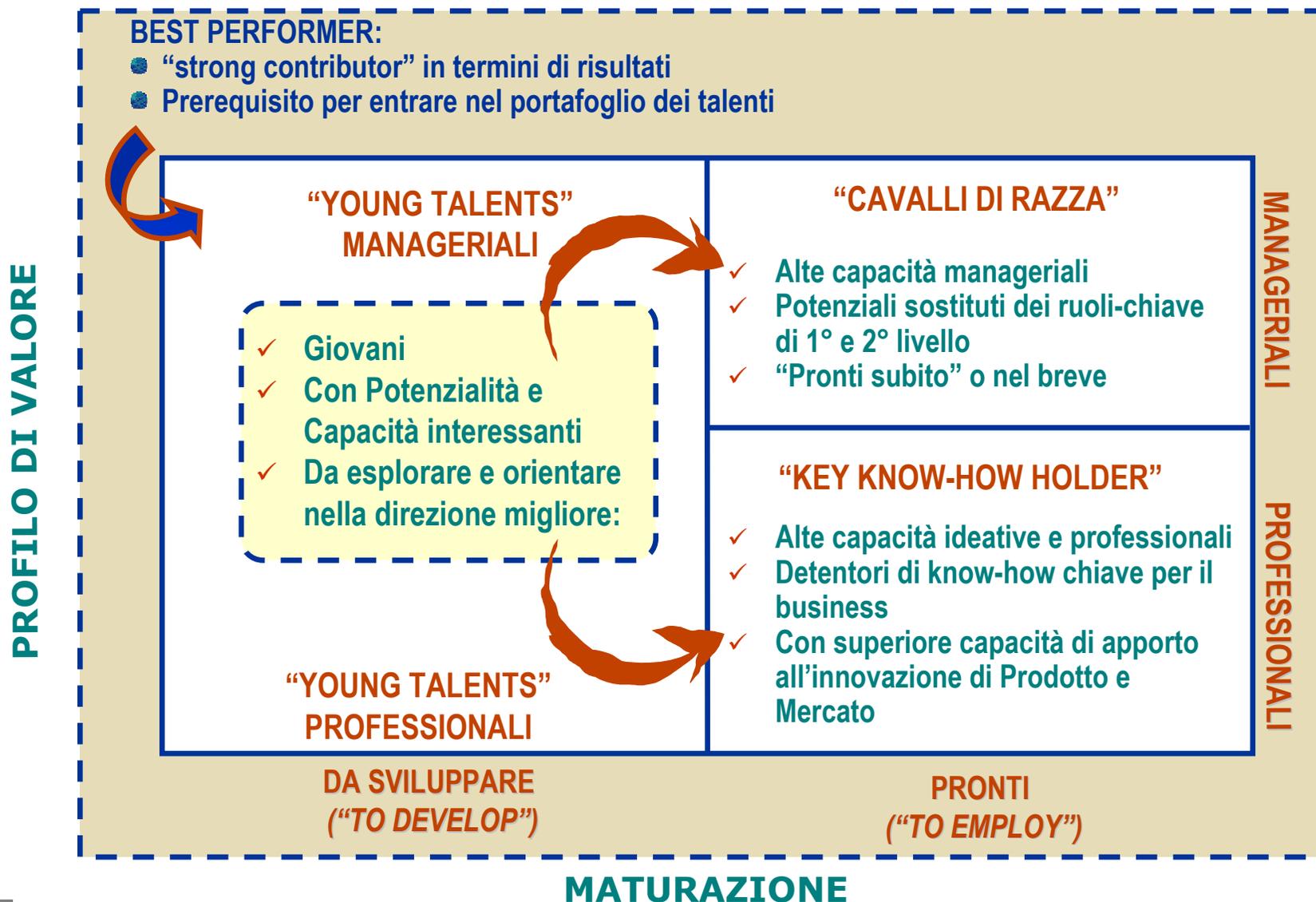
performance

LE FINALITA'

Il progetto risponde all'esigenza di:

- ✘ Individuare e valorizzare le risorse del Gruppo che sono maggiormente determinanti per la realizzazione degli obiettivi dei singoli business.**
- ✘ Mobilitare le energie disponibili, velocizzare/proporre processi di sviluppo manageriale delle risorse di interesse aziendale, sviluppare modalità di retention/attraction.**
- ✘ Creare uno "scambio di valore" più elevato e motivante attraverso la richiesta di risultati più sfidanti e l'offerta di riconoscimenti e opportunità di sviluppo più significative nei confronti delle persone, che grazie alle loro prestazioni, competenze e potenzialità, sono in grado di contribuire maggiormente ai risultati aziendali**

il Portafoglio Key People



Key People: modello di gestione mirata e ravvicinata

People Strategy®

PORTAFOGLIO KEY PEOPLE

ATTORI & PARTNER DELLO SVILUPPO

- PERSONE DI TALENTO
- TALENT COMMITTEE
- CAPI DIRETTI COME "COACH"
- MENTOR
- HR DEPT



MONITORAGGIO RAVVICINATO (6 mesi):

RICONOSCIMENTI
e SOSTEGNO

ENTRATE
e USCITE

INDIVIDUAZIONE e SELEZIONE

GESTIONE E SVILUPPO

REWARDING

PROCESSO

MECCANISMO DI SCELTA E GESTIONE

- TALENT COMMITTEE DI GRUPPO (A.D. + COMITATO DI DIREZIONE)
- TALENT SCOUTING & DEVELOPING COMMITTEE DI B.U. E DI FUNZIONE

Visual del Processo di Gestione mirata dei Key People

People Strategy®



Date:

OUTPUT:

- Profili di Key People
- Criteri di screening e di scelta

- 1a lista di possibili candidati, su base anagrafica e organizzativa

- Lista selezionata di Key People
- Collocazione persone di portafoglio nei cluster

- Orientamento e velocizzazione sviluppo Young Talents
- Ingaggio ed "employment" per gli altri

- Sostegno – rinforzo
- Entrate / uscite dal Portafoglio

CHI:

- HR con la validazione del Talent Committee di Gruppo

- Talent Committee di B.U. / Funzione
- + HR come

- Talent Committee di Gruppo
- + HR

- Key people
- Capi diretti
- Talent Committee di B.U./Funzione
- Altre figure di Mentor Key People

- Talent Committee di B.U./Funzione e di Gruppo
- + H.R.

PROFESSIONAL TALENT

Interventi specifici di Rewarding

PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> -Verifica semestrale con validazione (Regola: se per due volte valutazione inf. a 3 → OUT K.P. se risultati = 3 erogazione bonus + 20% standard)
COMPITI / INCARICHI SPECIFICI	<ul style="list-style-type: none"> - Assegnazione a progetti di innovazione - Tutoring / crescita K H aziendale
REWARDING RETRIBUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Politica “TECH” - Patto di stabilità/non concorrenza per detentori K.H. critico
BENEFITS	<ul style="list-style-type: none"> -Auto segmento “A” e/o scooter aziendale - Check-up ogni 2 anni per over 40 - Convenzioni con istituti bancari per agevolazioni finanziarie - Consulenze specialistiche
FORMAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> -Formazione specialistica per carriera professionale - Formazione formatori - Visibilità interna/esterna (“Manager docente”) -Bench marking competitivi mirati e “Learning Tour”



People Strategy®

**GRANDE BANCA INTERNAZIONALE:
INDIVIDUAZIONE
E SVILUPPO ACCELERATO DEI TALENTI**

Tesigroup
Consulting

Talenti: "Come creare scambio di valore e sviluppo accelerato"

- Esempio di Banca Multinazionale leader a livello globale: l'individuazione e lo sviluppo dei Talenti attraverso i Business Impact Projects
- L'IDEA CHIAVE: IL TALENTO NON SI SCOPRE IN "LABORATORIO"
MA METTENDOLO ALLA PROVA SUL "TERRENO DI GIOCO" DEL BUSINESS



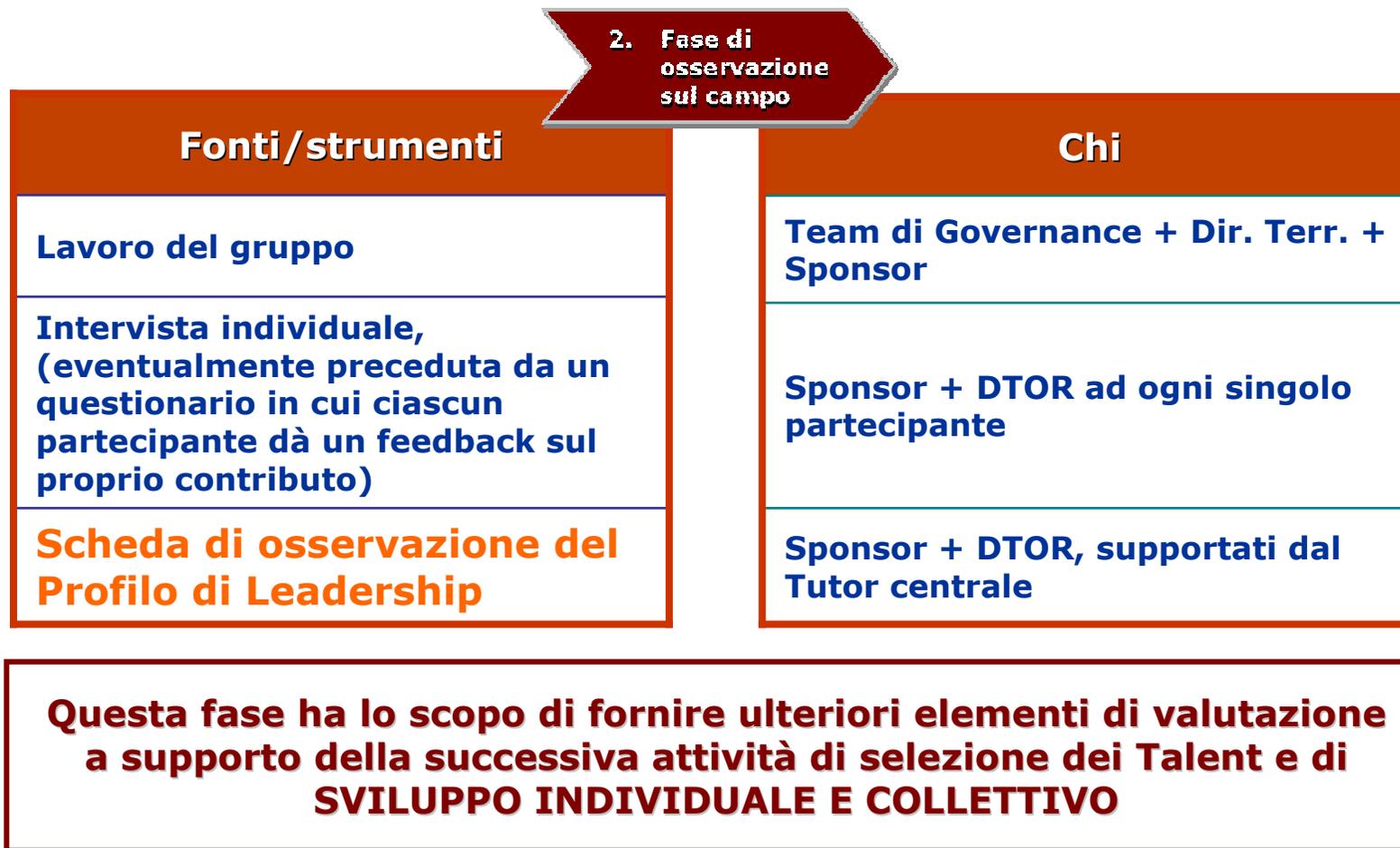
Processo di individuazione dei talenti: le tre fasi

**1. Creazione di un
"Challenge Pool"**

**2. Fase di
osservazione
sul campo**

**3. Individuazione
dei Talent**

I Gruppi di Progetto: modalità di valutazione del contributo individuale



architettura Talent Development 2007

FINALITA': sviluppo integrato learning individuale e organizzativo

