



Il Processo di gestione delle risorse umane

G. Capoccia

CEPAS

Giornata di studio per auditor e consulenti

Roma 2 Marzo 2004



Il Processo di gestione delle risorse umane **G. Capoccia**

- **Le ISO 9000 ed il modello EFQM**
 - **La situazione oggi**
 - **Le prospettive**
- **Un metodo di autovalutazione**



La ISO 9000

Principi di gestione per la qualità

b) Leadership

I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolge pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

c) Coinvolgimento del personale

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di una organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione



La ISO 9001

6.2 Risorse Umane

6.2.1 Generalità

Il personale che esegue attività che influenzano la qualità del prodotto deve essere competente sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità, esperienza.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

L'organizzazione deve:

- a) definire la competenza necessaria**
- b) fornire addestramento.....**
- c) valutare l'efficacia delle azioni intraprese.**
- d) assicurare che il suo personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per la qualità.**
- e) conservare appropriate registrazioni**



La ISO 9004

6.2 Personale

6.2.1 Coinvolgimento del personale

**.....migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.....
attraverso il coinvolgimento ed il supporto del personale.**

- **Formazione continua e pianificazione delle carriere**
- **Definizione di responsabilità ed autorità**
- **Obiettivi individuali e di gruppo**
- **Coinvolgimento nell'individuazione degli obiettivi e nelle scelte decisionali**
- **Riconoscimenti ed incentivi**
- **Informazioni nei due sensi**
- **Riesame continuo delle esigenze del personale**
- **Incoraggiamento della innovazione**
- **Lavoro di gruppo**
- **Favorire suggerimenti ed opinioni**
- **Misura della soddisfazione del personale**
- **Esame delle motivazioni delle entrate e delle uscite del personale**



La ISO 9004

6.2.2.1 Competenza

.....che siano disponibili le competenze necessarie per un funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione. dovrebbe anche tener conto delle analisi sulle competenze necessarie, presenti e future, in rapporto alle competenze già esistenti nell'organizzazione.

Esigenze future in relazione ai piani ed alle strategie

Esigenze di ricambio del personale (tutto) a breve e medio termine

Cambiamenti nei processi, attrezzature, apparecchiature

Valutazione della competenza dei singoli individui ad espletare le attività

Requisiti di tipo cogente



La ISO 9004

6.2.2.2 Consapevolezza ed addestramento

.....dotare il personale delle conoscenze e delle abilità, che unitamente all'esperienza, ne migliorano la competenza.

- **esperienza**
- **Conoscenze**
- **Leadership e capacità di gestione**
- **Strumenti relativi alla pianificazione e miglioramento**
- **Gruppi di lavoro**
- **Risoluzione dei problemi**
- **Comunicazione**
- **Comportamento sociale e culturale**
- **Mercato, clienti e parti interessate**
- **Creatività ed innovazione**



La ISO 9004

Le attività addestramento dovrebbero comprendere:

- **Visione sul futuro dell'organizzazione, politiche, obiettivi, ecc.**
- **Il processo di miglioramento**
- **I benefici derivanti dalla creatività e dall'innovazione**
- **Impatto dell'organizzazione sulla società**
- **I programma di inserimento di nuovo personale**
- **L'aggiornamento del personale**

I Piani di addestramento dovrebbero comprendere:

Gli obiettivi, i programmi e le metodologie

Le risorse necessarie

L'individuazione dei necessari supporti interni

La valutazione del miglioramento delle competenze

La misura dell'efficacia e dell'impatto sull'organizzazione



Modello EFQM

Criterio 3 – Gestione del personale

3a - Pianificazione, gestione e sviluppo delle risorse umane

3b - Pianificazione, sviluppo e sostenimento delle conoscenze e competenze professionali.

3c - Coinvolgimento e responsabilizzazione a prendere iniziative

3d - Comunicazione interna

3e - Premi, riconoscimenti ed attenzione al personale

Criterio 7 – Soddisfazione del personale

7a - Misure della percezione

7b - Indicatori di performances



La situazione ad oggi

Grandi aziende

Generalmente hanno:

- **definito lo Skill della funzione con declaratorie puntuali riferite al grado di istruzione, alla competenza ed all'esperienza per tutto il personale.**
- **procedure e modalità consolidate di selezione e valutazione di tutto il personale.**
- **Modelli di misura delle potenzialità e pianificazione delle carriere (spesso solo per il personale di alto profilo: quadri e dirigenti)**
- **Definito Piani e modalità per la formazione/addestramento di tutto il personale.**
- **Introdotta nei Piani formativi argomenti di cultura manageriale limitatamente agli alti profili.**
- **Introdotta la misura dell'efficacia del processo formativo (Molto pochi)**
- **Introdotta e gestiscono la formazione continuativa come mezzo di mantenimento ed accrescimento delle competenze sia di tipo professionale che manageriale**



La situazione ad oggi

Grandi aziende

- **Cominciano a gestire le risorse umane come un processo anche se non tengono quasi mai conto delle interrelazioni con altri processi.**
- **Le ristrutturazioni praticate spesso coinvolgono le risorse umane solo dal punto di vista delle riduzioni selvagge.**
- **Notevole difficoltà di applicare alle risorse umane i principi e le tecniche della Qualità.**
- **Notevoli difficoltà di rapporti tra le funzioni che gestiscono il sistema Qualità e gli uffici di gestione del personale.**
- **Notevole difficoltà di applicare modelli che prevedono il coinvolgimento ed un sistema premiante basato sulla misurazione di obiettivi singoli e di gruppo.**
- **Difficoltà nella promozione ed attuazione di azioni volte a favorire la creatività e l'innovazione.**



La situazione ad oggi

P M I

Sono generalmente impegnate al rispetto dei requisiti minimi della ISO 9001/2 :94:

Si sono limitati a Pianificare la formazione; in alcuni casi integrando quella tradizionale sui requisiti del sistema qualità con i corsi previsti dalla 626 e/o con qualche corso finalizzato all'uso di software o finalizzato all'acquisizione di conoscenze o abilità di una lingua straniera.

Sono resi disponibili i documenti di registrazione della qualità del processo formativo

Con la edizione 2000 della norma ISO 9001 molte PMI hanno aggiunto al sistema vigente una prima analisi di massima delle necessità di istruzione, competenza ed esperienza delle funzioni ed una qualche gestione dei requisiti posseduti dal personale (curricula, schede personali, ecc.)

La vera politica e la gestione la fa spesso in modo artigianale l'imprenditore o qualcuno della sua famiglia



La situazione ad oggi

P.M.I.

- **Non vi è niente di strutturato e sistematico.**
- **Esiste spesso una valutazione empirica gestita direttamente dall'imprenditore.**
- **Esiste spesso un sistema premiante gestito direttamente dall'imprenditore**



La situazione ad oggi

Il Responsabile Qualità

- **E' solo, non ha quasi mai strumenti di competenza nella materia specifica.**
- **Affronta una materia specifica di settore in carico ad altri**
- **Ha grandi difficoltà nel coinvolgere l'Ufficio Personale (chi è lui per dire che cosa bisogna fare e come? Ha mai fatto il capo del personale? Vuole mettere bocca dappertutto?)**
- **Ha spesso problemi molto importanti in altri settori e per pigrizia e convenienza non può combattere tutte le battaglie.**
- **Si ma alla fine il problema della gestione del personale se non è un problema per l'ufficio personale**
- **Ho capito, dice l'imprenditore, ma mi faccia la cortesia si preoccupi di far diminuire l'effetto economico dei reclami e dei Non conformi poiché quelli sono moneta sonante!!! E poi questo lo possiamo fare da soli Il coinvolgimento non sarà perdita di tempo ?..... il sistema premiante se lo vado a proporre ai sindacati me lo fanno diventare un premio a tutti!....**



La situazione ad oggi

Il Consulente

- **Si trova di fronte una organizzazione che spesso ha scelto di adottare un sistema qualità per soddisfare un requisito contrattuale; non ci crede ma lo deve fare.**
- **Ha evidenti difficoltà nel convincere l'organizzazione ad applicare correttamente i principi, le filosofie ed i requisiti della normativa; in alcuni casi è costretto a fermarsi alla soddisfazione di requisiti minimi.**
- **E' in difficoltà negli argomenti di tradizionale appannaggio dell'imprenditore: gestione delle risorse umane, approvvigionamenti, pianificazione strategica, ecc.**
- **Spesso non rappresenta la sua specializzazione e quindi non sa essere convincente.**



La situazione ad oggi

L' Auditor

- **Si trova a verificare una attività dove il Consulente ed il Responsabile Qualità non hanno inciso veramente. I problemi si ripropongono tali e quali.**
- **Si limita alla verifica di requisiti minimi da un punto di vista formale**
- **Non ha gli strumenti (perché l'organizzazione non li ha) per verificare l'efficacia del processo di gestione.**
- **I requisiti della norma UNI EN ISO 9001 sono molto ristrettivi rispetto a quelli della 9004 che consentirebbe una vera verifica di efficacia anche rispetto alle politiche ed alle strategie in generale e non solo a quelle finalizzate al prodotto.**



Le prospettive

ISO 9001

- **Non possiamo fare altro che continuare ad applicare e verificare i requisiti della normativa di riferimento favorendo una interpretazione sempre più profonda.**
- **Diffondere sempre più che “La qualità comincia con le persone”; non possiamo fare qualità se non mettiamo al centro dei processi aziendali le persone.**
- **Cercare di instaurare una prassi del**
 - **fare quello che serve**
 - **Verificare l’efficacia di ciò che si fa in rapporto alle strategie ed alle politiche.**
 - **Migliorare continuamente le competenze, l’abilità, le conoscenze, la creatività del personale per essere messe a disposizione dell’organizzazione.**
 - **Rivedere continuamente gli approcci ed i metodi per migliorarne costantemente l’efficacia in relazione alle esigenze presenti e future dell’organizzazione.**



Le prospettive

ISO 9004

Possiamo tentare un approccio completamente diverso:

Valutare ma soprattutto autovalutarsi secondo l'approccio della norma UNI EN ISO 9004 riveduto nel sistema di valutazione e di attribuzione dei punteggi



La valutazione ISO 9004

Un esempio applicativo a tutti i criteri della ISO 9004

Approcci/Metodi

27

Quesiti che trattano tutti i requisiti della guida per la parte delle azioni di sistema messe in atto dall'organizzazione al fine di conseguire gli obiettivi della propria politica per la qualità.

Benefici/Risultati

27

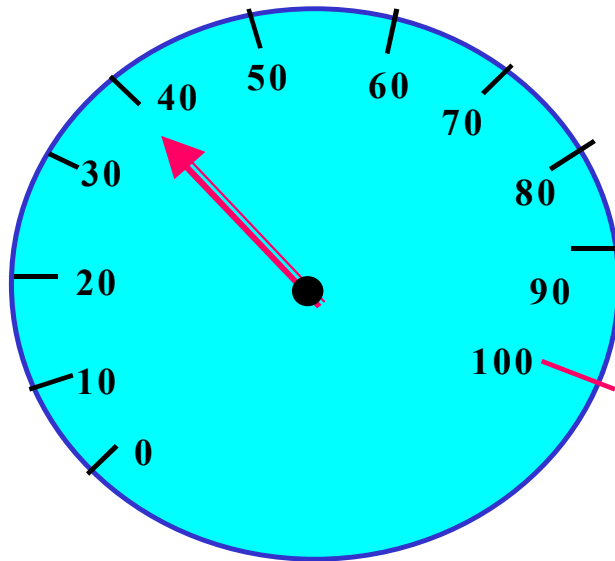
Quesiti che trattano tutti i requisiti della guida per la parte dei benefici che l'organizzazione ha ottenuto grazie all'adozione degli approcci.



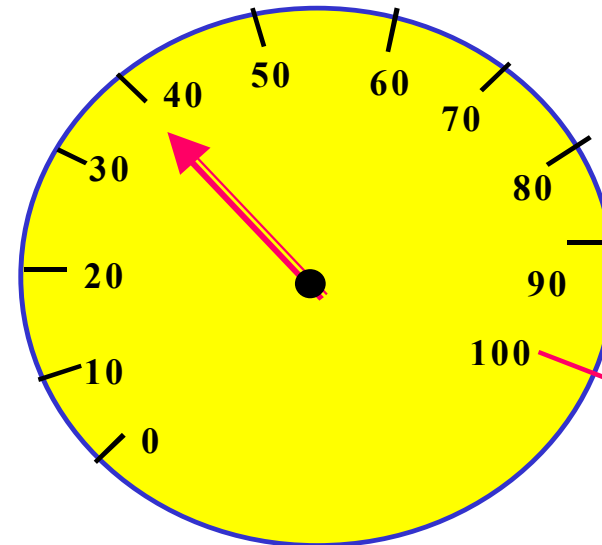
La valutazione ISO 9004

Criteri

Estensione



Completezza





La valutazione ISO 9004

Criteri di valutazione degli approcci e dei benefici

Estensione

Per estensione si intende, la condivisione e, in un certo senso, la "quantità di applicazione" dei concetti espressi dal sistema di gestione all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un parametro indicativo dell'estensione potrebbe essere il numero di processi interessati dall'applicazione di un certo requisito, oppure il numero di addetti che sono a conoscenza di alcune prescrizioni etc.

Completezza

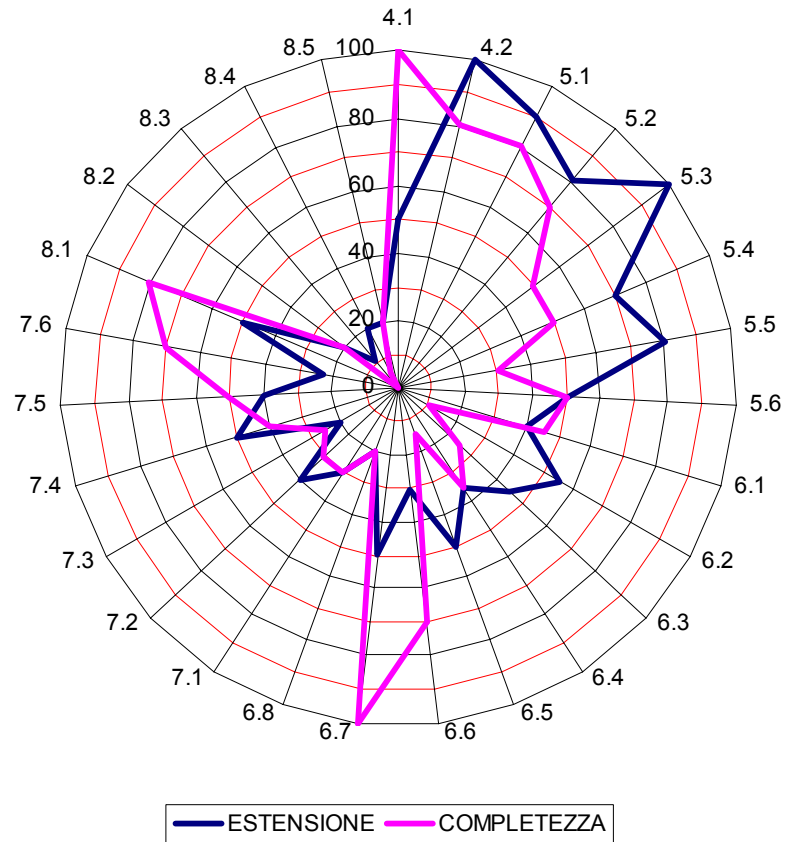
Per Completezza, si intende il grado di applicazione, il livello di approfondimento con il quale certi requisiti vengono applicati, quanto essi sono "profondi" nelle pratiche aziendali e, più in generale, nella gestione dei processi. In altri termini il grado di approfondimento rispetto alle migliori prassi conosciute



La valutazione ISO 9004

Un esempio applicativo a tutti i criteri della ISO 9004

ANDAMENTO APPROCCI

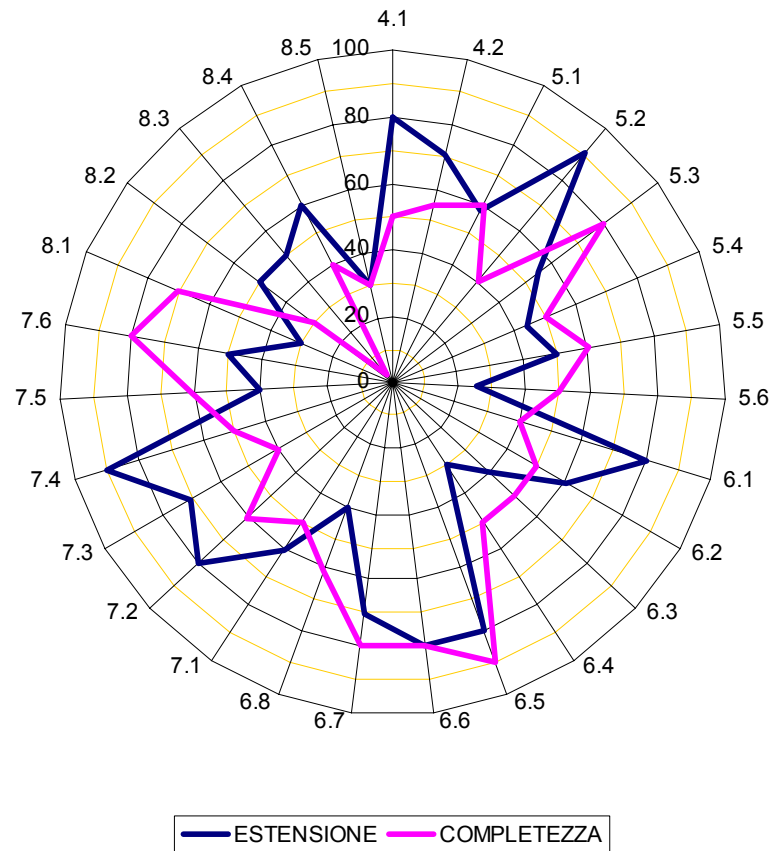




La valutazione ISO 9004

Un esempio applicativo a tutti i criteri della ISO 9004

ANDAMENTO RISULTATI





La valutazione ISO 9004

Lo stesso metodo applicato alla Gestione delle Risorse Umane utilizzando i criteri della ISO 9004

**Approcci/Metodi
Benefici/Risultati**

**Suddivisi in
5 categorie di
argomenti**

38

Quesiti che trattano tutti i requisiti della guida applicabili alla gestione delle risorse umane.

Coinvolgimento
Competenza
Consapevolezza ed Addestramento
Ulteriori argomenti di Addestramento
Piani di addestramento



	RIFER.	PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	PROF.	ESTENS.	MEDIA
COINVOLGIMENTO	1.1	•Formazione continua e pianificazione delle carriere	5	5	5
	1.2	•Definizione di responsabilità ed autorità	40	80	60
	1.3	•Obiettivi individuali e di gruppo	70	20	45
	1.4	•Coinvolgimento nell'individuazione degli obiettivi e nelle scelte decisionali	10	10	10
	1.5	•Riconoscimenti ed incentivi	25	5	15
	1.6	•Informazioni nei due sensi	50	90	70
	1.7	•Riesame continuo delle esigenze del personale	60	30	45
	1.8	•Incoraggiamento della innovazione	70	10	40
	1.9	•Lavoro di gruppo	10	10	10
	1.10	•Favorire suggerimenti ed opinioni	35	20	27,5
	1.11	•Misura della soddisfazione del personale	70	10	40
	1.12	•Esame delle motivazioni delle entrate e delle uscite del personale	10	10	10
COMPETENZA	2.1	Esigenze future in relazione ai piani ed alle strategie	10	10	10
	2.2	Esigenze di ricambio del personale (tutto) a breve e medio termine	10	10	10
	2.3	Cambiamenti nei processi, attrezzature, apparecchiature	0	0	0
	2.4	Valutazione della competenza dei singoli individui ad espletare le attività	30	90	60
	2.5	Requisiti di tipo cogente	90	90	90
CONSAPEVOLEZZA ED ADDESTRAMENTO	3.1	•esperienza	80	30	55
	3.2	•Conoscenze	80	20	50
	3.3	•Leadership e capacità di gestione	20	10	15
	3.4	•Strumenti relativi alla pianificazione e miglioramento	5	5	5
	3.5	•Gruppi di lavoro	10	10	10
	3.6	•Risoluzione dei problemi	10	10	10
	3.7	•Comunicazione	60	10	35
	3.8	•Comportamento sociale e culturale	10	10	10
	3.9	•Mercato, clienti e parti interessate	80	10	45
	3.10	•Creatività ed innovazione	20	10	15
ATTIVITA' DI ADDESTRAMENTO (DEVONO COMPRENDERE)	4.1	•Visione sul futuro dell'organizzazione, politiche, obiettivi, ecc.	90	20	55
	4.2	•Il processo di miglioramento	40	10	25
	4.3	•I benefici derivanti dalla creatività e dall'innovazione	10	10	10
	4.4	•Impatto dell'organizzazione sulla società	0	0	0
	4.5	•I programmi di inserimento di nuovo personale	80	10	45
	4.6	•L'aggiornamento del personale	40	10	25
PIANI DI ADDESTRAMENTO (DEVONO COMPRENDERE)	5.1	Gli obiettivi, i programmi e le metodologie	90	20	55
	5.2	Le risorse necessarie	90	20	55
	5.3	L'individuazione dei necessari supporti interni	90	10	50
	5.4	La valutazione del miglioramento delle competenze	40	10	25
	5.5	La misura dell'efficacia e dell'impatto sull'organizzazione	40	10	25
		VALORI MEDI GENERALI	42	20	31



La valutazione ISO 9004

Il risultato di una simulazione

