

Gestione delle carriere: ricerca, selezione, coaching e training delle persone

Docente: Prof.ssa Elena Tosca

27 settembre / 4-13 ottobre 2016

Management delle risorse umane

Obiettivi e contenuti

Obiettivi

Fornire metodi e strumenti finalizzati all'identificazione di un percorso di carriera personale e per potersi muovere nel mondo del lavoro con maggior consapevolezza dei meccanismi di gestione delle risorse umane, poter essere da guida e supporto per mettere a punto progetti di crescita e sviluppo all'interno di un'organizzazione.

Contenuti

Il corso fornisce una panoramica completa dell'intero processo che porta alla crescita di una persona all'interno di un'organizzazione: dal suo inserimento alla definizione ed implementazione del suo percorso di carriera.

COSA SI INTENDE PER CARRIERA?



IL CONCETTO DI CARRIERA

Una carriera è la sequenza di attività e lavori che una persona svolge nell'arco della propria vita professionale.

“Insieme delle mansioni che un individuo ricompre nel tempo e che sono qualificate congiuntamente dal livello retributivo, dalla qualifica, dalla posizione, dal livello gerarchico, dai contenuti e dalle caratteristiche professionali dei compiti”

Salvemini, 1992

“E’ il sistema che consente di progettare la dinamica retributiva associata alla dinamica organizzativa. E’ quindi uno strumento di rinforzo alle logiche di funzionamento del mercato interno del lavoro”

Schein, 1997

2 dimensioni nel concetto di CARRIERA

CARRIERA OGGETTIVA: sequenza delle posizioni lavorative

CARRIERA SOGGETTIVA: insieme delle esperienze vissute rispetto al percorso lavorativo

CHI GESTISCE LA CARRIERA?

IN CHE CONTESTO CI TROVIAMO?

CHI GESTISCE LA CARRIERA?

**Contesto
Organizzativo
Ordinato e
prevedibile**

**Contesto
Organizzativo
Instabile e
Incerto**



AZIENDA

INDIVIDUO

COME GLI INDIVIDUI SCELGONO I PROPRI PERCORSI DI CARRIERA?



LE SCELTE DEI PERCORSI DI CARRIERA DA PARTE DEGLI INDIVIDUI DIPENDONO DA:



COSA SIGNIFICA SVILUPPO DI CARRIERA?

Lo sviluppo di carriera è un processo continuo mediante il quale una persona cresce attraverso una serie di cambiamenti fino a quando non raggiunge il suo massimo livello.

Dalla selezione allo sviluppo della carriera



Processi chiave per il successo di un'organizzazione

Da dove nasce la necessità

Per un'organizzazione la necessità di pianificare e gestire in modo strutturato le carriere può derivare da:

- presenza di una struttura organizzativa complessa e articolata (divisioni, filiali, struttura per progetti, ...;);
- un tasso di turn-over elevato;
- scarse opportunità di mobilità interna;
- bisogno di trattenere i migliori talenti e/o le figure chiave.

GESTIONE DELLE CARRIERE:

PROCESSO ORGANIZZATIVO ATTRAVERSO IL QUALE I COLLABORATORI:

- Diventano consapevoli dei propri interessi, valori, punti di forza e di debolezza;
- Ottengono informazioni riguardo alle opportunità di lavoro all'interno dell'organizzazione
- Identificano i propri obiettivi di carriera;
- Definiscono i piani d'azione per conseguire tali obiettivi.

DA UN PUNTO DI VISTA AZIENDALE, LA PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE CARRIERE SI PONE I SEGUENTI OBIETTIVI:

- Incremento della soddisfazione dei dipendenti e del clima organizzativo;
- Riduzione del turnover del personale e abbattimento dei relativi costi;
- Miglioramento delle performance del personale;
- Aumento della partecipazione e della motivazione dei collaboratori nella realizzazione della strategia aziendale;
- Riduzione dell'obsolescenza di competenze in azienda;
- Gestione e sviluppo dei talenti aziendali.

PIANIFICAZIONE DELLE CARRIERE

Per una buona pianificazione delle carriere si deve fare riferimento a:

- Piani strategici aziendali;
- Analisi delle posizioni, ruoli e mansioni;
- Mappatura delle competenze e modello competenze;
- Valutazione competenze e prestazioni;
- Tavole di rimpiazzo.

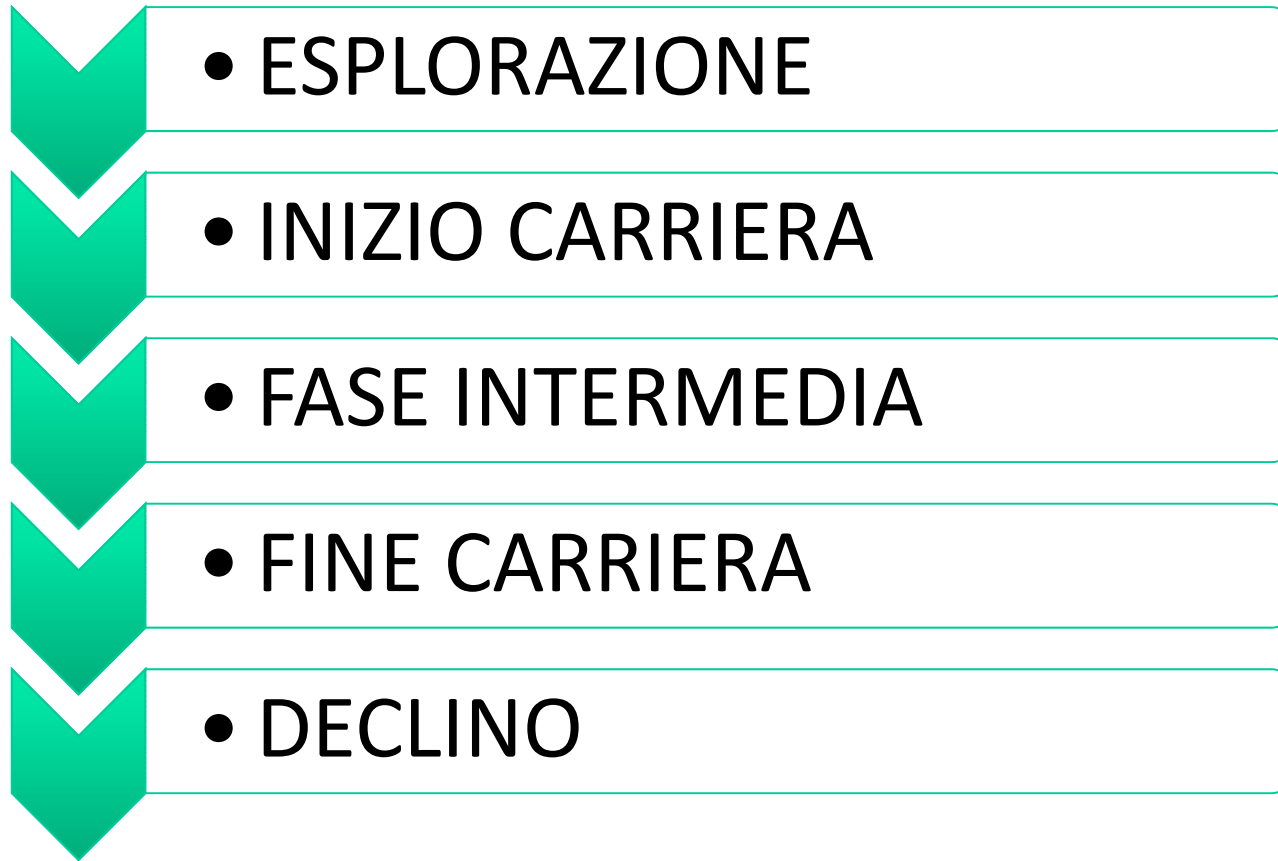
PIANIFICAZIONE DELLE CARRIERE

L'output della pianificazione delle carriere è costituita da un piano contenente:

- obiettivi di medio e lungo periodo per ciascuna persona in base alle caratteristiche del ruolo ricoperto e dei dati attitudinali e di performance;
- tempo di permanenza nei ruoli previsti;
- percorsi formativi a supporto dello sviluppo di carriera;
- aggancio con i meccanismi di avanzamento retributivo e i piani di incentivazione.

DAL PUNTO DI VISTA DEL SINGOLO INDIVIDUO,
QUALI SONO GLI STADI DI SVILUPPO DI UNA
CARRIERA?

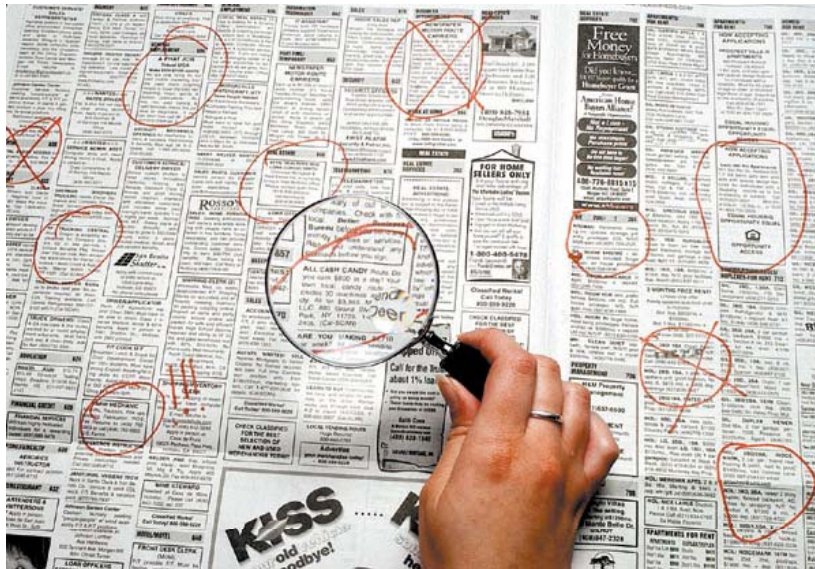


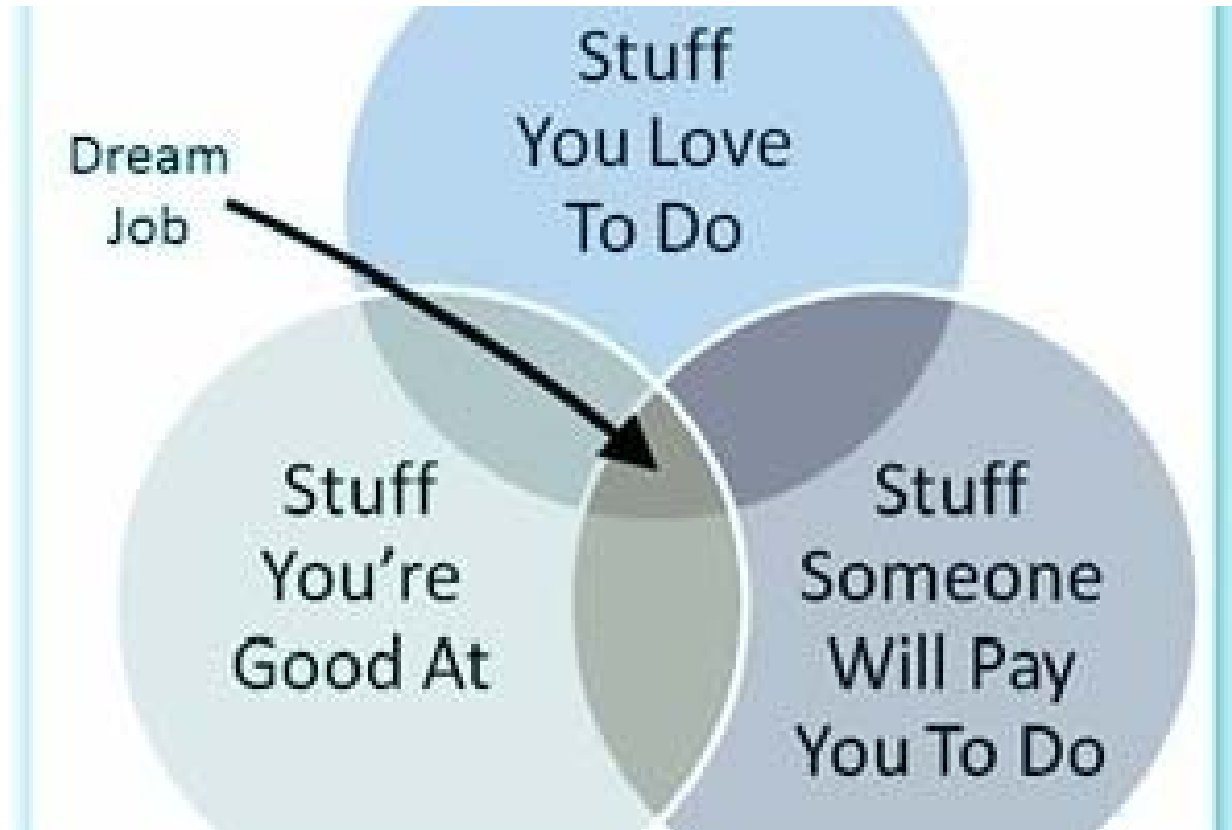




• ESPLORAZIONE

Generalmente questo stadio finisce dopo i venticinque anni e segna il passaggio tra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro





• INIZIO CARRIERA

Stadio che corrisponde all'inizio dell'attività lavorativa



• FASE INTERMEDIA

Stadio caratterizzato da un miglioramento dei risultati e allargamento delle competenze, in cui però si inizia a registrare, verso la fine, un assestamento delle performance.





- FINE CARRIERA

Lo stadio in cui non ci sono particolari sviluppi riguardo al lavoro svolto



Opportunity

LOADING...

• DECLINO

Lo stadio finale,
generalmente
caratterizzato dal
pensionamento



IL PERCORSO DI CARRIERA SECONDO EDGAR SCHEIN

**CARRIERA: PROCESSO CONTINUO RISULTANTE
DALLA COSTANTE NEGOZIAZIONE TRA
LAVORATORE E ORGANIZZAZIONE.**

L'individuo è soggetto attivo e proattivo, mette a confronto i propri bisogni e le proprie aspirazioni con la tipologia di lavoro, le possibilità di avanzamento e sviluppo.

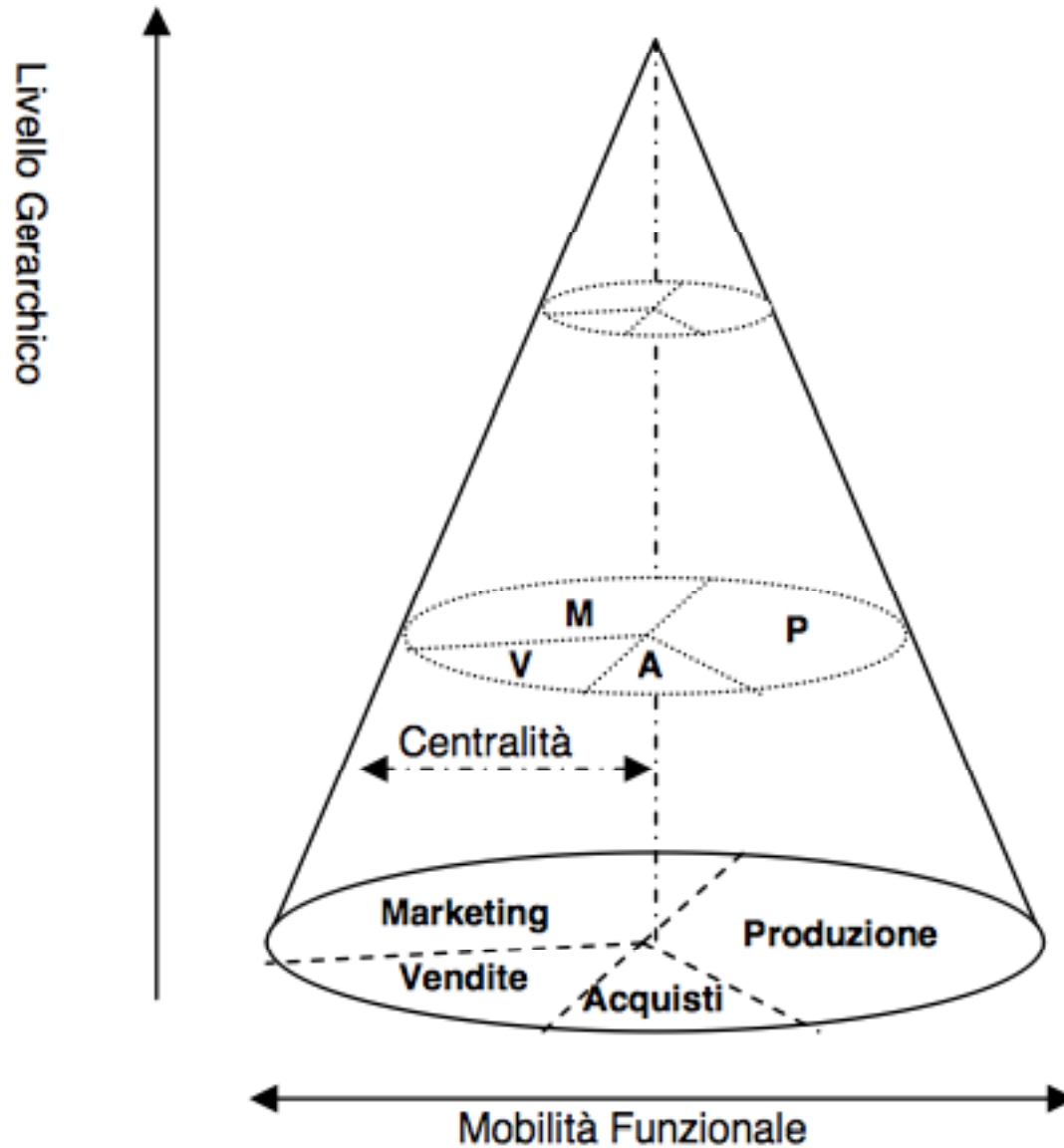
FASI PERCORSO DI CARRIERA SECONDO EDGAR SCHEIN

1. Pre-entrata e entrata
2. Formazione e iniziazione
3. Primo compito regolare
4. Secondo compito
5. Mantenimento, termine e uscita
6. Post-uscita

DIMENSIONI DEL PERCORSO DI CARRIERA SECONDO EDGAR SCHEIN

- ✓ **VERTICALE:** incremento (o decremento) di livello o di prestigio all'interno della gerarchia
- ✓ **RADIALE:** movimento laterale allo stesso livello e nella stessa funzione, acquisizione di una posizione con una diversa centralità
- ✓ **CIRCONFERENZIALE:** spostamento da una funzione ad un'altra

**DIMENSIONI
DEL
PERCORSO
DI
CARRIERA
SECONDO
EDGAR
SCHEIN**



Dalla carriera tradizionale alla Protean Career

Dimensione	Protean career	Carriera Tradizionale
Chi è responsabile?	Persona	Organizzazione
Valori di riferimento	Libertà, Crescita	Avanzamento
Livello di mobilità	Alto	Basso
Criteri di successo	Successo Psicologico	Posizione, Livello, salario
Attitudini centrali	Soddisfazione lavorativa, commitment	Organizational commitment

Tabella 1: Confronto tra Protean career e carriera tradizionale, adattato e tradotto da Hall (1976)

I ruoli nella gestione delle carriere

Collaboratori

- Chiedere feedback a capi e colleghi
- Identificare il loro sé reale e sé ideale in termini di carriera
- Ricercare sfide e trovare opportunità di apprendimento
- Creare un network interno ed esterno all'organizzazione
- Rendersi visibili
- Ottenere elevati livelli di performance

I ruoli nella gestione delle carriere

HR

- Fornire informazioni riguardo ad opportunità di crescita e sviluppo
- Supportare il collaboratore nella definizione della situazione attuale
- Supportare il collaboratore nella valutazione e scelta delle differenti opportunità

I ruoli nella gestione delle carriere

Capo

- Fornire feedback al proprio collaboratore
- Preoccuparsi della sua crescita
- Verificare il livello di motivazione ed engagement

COSA FARE?

Selezionate attentamente il vostro primo lavoro

- Come cominciate influenzerà il vostro percorso

