

## GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE IN AZIENDA

Facciamo un po' d'ordine !

### I 6 LIVELLI DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA

- 
- 1. Rilevamento delle presenze (timbratura cartellini):** L'azienda raccoglie i dati delle presenze/assenze del proprio personale. L'attività può essere svolta in numerosi modi in relazione alla numerosità e complessità dell'organizzazione: dalla registrazione manuale su moduli cartacei fino al rilevamento automatico, anche a mani libere, tramite il riconoscimento di dispositivi di riconoscimento a distanza (es. tessere a banda magnetica, tessere a transponder) o la lettura di parametri biometrici (es. impronte digitali, lettura dell'iride).

Un software specializzato consente la gestione, la correzione ed il consolidamento dei dati di presenza rilevati, prima del loro utilizzo ai fini dell'elaborazione delle paghe e/o della gestione del personale.

- 
- 2. Elaborazione Paghe e contributi:** i dati delle presenze/assenze rilevati vengono trasferiti (via carta o quando possibile tramite supporto informatico) per l'inserimento in un software per l'elaborazione delle paghe, dei contributi e di tutti gli altri documenti obbligatori per legge (DM10, CUD, 730, ecc.) relativamente alla gestione amministrativa del personale.

La complessità formale della materia e la necessità di un continuo aggiornamento legislativo di norma consigliano alle aziende più piccole di servirsi di servizi offerti in outsourcing da professionisti per l'elaborazione delle paghe (es. Consulenti del Lavoro); le organizzazioni con maggiore personale possono optare per la creazione di un proprio ufficio per la gestione amministrativa delle risorse umane.

Esistono sul mercato software per l'elaborazione delle paghe in grado di soddisfare le esigenze di qualunque struttura: dal centro di elaborazione paghe per conto terzi fino alla elaborazione paghe per piccole aziende. La valutazione dell'opportunità di effettuare in azienda l'elaborazione delle paghe non è legata prevalentemente al costo del software ma alla necessità di disporre di rapidi aggiornamenti conseguenti ai cambiamenti legislativi e soprattutto alla presenza di personale qualificato che deve essere costantemente formato.

Anche nel caso in cui l'elaborazione delle paghe sia affidata all'esterno dell'azienda, oggi si ritiene indispensabile che i dati generati da tale servizio siano resi disponibili tramite collegamento telematico di sicurezza (es. via Internet) anche all'amministrazione dell'azienda stessa per una maggiore consapevolezza degli aspetti economici della gestione: si debbono quindi preferire soluzioni in outsourcing che offrano tale opportunità. Tutti i dati elaborati relativamente alle paghe ed ai contributi possono essere trasferiti dal

software di elaborazione paghe al software per la gestione del personale (dati anagrafici, numeri di matricola, livelli di inquadramento retributivo, componenti retributive economiche, presenze ed assenze, ecc.).

**3. Amministrazione del Personale:** L'elaborazione delle paghe e dei contributi non risolve e non completa tutti gli adempimenti amministrativi che sono oggi necessari quando in azienda sono presenti collaboratori e dipendenti: un mercato del lavoro sempre più evoluto e normative sempre più articolate a tutela dei lavoratori (es. privacy e sicurezza; sicurezza sul posto di lavoro, ecc.) impongono di adottare procedure e documentazioni, da predisporre ed aggiornare in continuo, che se non ben organizzate e gestite possono risultare in oneri economici sensibili per l'azienda e, nei casi di inadeguato adempimento, anche conseguenze legali civili e penali.

Se a questo si aggiungono componenti retributive non tradizionali (es. cellulare in dotazione) che sono sempre più richieste e diffuse e che se non ben gestite possono risultare in costi non controllati per l'organizzazione, diventa evidente come anche piccole aziende oggi possano guardare con interesse a semplici soluzioni software, come H1-HRMS di EBC Consulting, per la gestione amministrativa del personale poiché piccoli investimenti possono comportare grandi risparmi ed una gestione più equa e standardizzata nei confronti delle proprie risorse umane.

Infine la possibilità di poter acquisire direttamente molte informazioni dai sistemi di elaborazione paghe, ed attraverso quest'ultimi, anche quelle di presenza/assenza garantisce con poco sforzo di poter analizzare e gestire i dati retributivi anche tramite confronti fra reparti, livelli, ecc. o di poter mettere in atto una efficace pianificazione della gestione di ferie e permessi od una efficace gestione di turni lavorativi anche complessi.

Fra le molte funzionalità disponibili nella sezione amministrativa del software per la gestione risorse umane:

- Gestione dati anagrafici di dipendenti e collaboratori
- Gestione della documentazione (es. esami medici, adempimenti 626, adempimenti privacy e sicurezza, ecc.)
- Gestione di un archivio delle esperienze pregresse
- Gestione delle Informazioni contrattuali
- Gestione dei dati retributivi
- Gestione di promemoria e scadenze collegate alle singole risorse umane
- Gestione materiali/dotazioni/benefit
- Gestione acconti economici al personale

- Gestione delle richieste e delle lamentele del personale
- Pianificazione e gestione ferie e permessi
- Pianificazione turni lavorativi

**Ricerca, Selezione, Inserimento ed Outplacement di risorse umane:** fra le attività di gestione delle risorse umane non può essere scordato il tema della ricerca e selezione del personale. Indipendentemente dal fatto che la ricerca e selezione avvenga internamente all'azienda oppure avvalendosi di servizi esterni tutte le informazioni rilevate durante la fase di ricerca e selezione possono essere un importante archivio di informazioni da collegare all'anagrafica della risorsa umana per valutare nel tempo lo sviluppo del rapporto fra azienda e persona, per funzioni quali ad esempio: valutazione di sentieri di carriera, valutazione di sostituzioni, ecc.

Un buon software per la gestione amministrativa delle risorse umane (es. H1-HRMS di EBC Consulting) non può non offrire la possibilità di archiviare e gestire tutti i dati rilevati durante la ricerca e selezione: CV (curriculum vitae), schede di valutazione e colloquio, test e relativi esiti, ecc. come non può non offrire una buona procedura personalizzabile per lo svolgimento di tutti i passi e gli adempimenti per l'inserimento della risorsa umana nell'organizzazione.

I software oggi disponibili per la ricerca e selezione (es. H1-SEL dei EBC Consulting) sono adeguati a gestire la complessità di tale attività per aziende che abbiano scelto da farlo come servizio e quindi debbano gestire enormi quantità di dati anagrafici e di profilo dei candidati, ma versioni ridotte di tali software sono la soluzione ideale anche per medio-grandi aziende che svolgano numerose ricerche e selezione durante ogni anno.

Nel caso di medio-piccole o piccolissime aziende gli strumenti di gestione degli archivi anagrafici e le procedure di gestione dell'inserimento disponibili nel software di gestione risorse umane (es. H1-HRMS di EBC Consulting) sono più che adeguate a risolvere con enormi vantaggi il minor livello di complessità richiesto.

Non si deve infine sottovalutare che la corretta e completa archiviazione e storicizzazione di tutte le informazioni pertinenti la vita di ogni risorsa umana in azienda assieme ad una buona procedura di gestione dell'outplacement sono la migliore garanzia per una rapida, efficace e "non problematica" gestione della delicata fase di uscita di una risorsa dall'organizzazione.

- 
- 4. Gestione del personale:** Gestire amministrativamente le proprie risorse umane è un obbligo per ogni azienda e pur essendo in prima analisi un onere se ben organizzato e gestito con un software adeguato, come H1-HRMS di EBC Consulting, può dare come risultato dei risparmi e quindi un vantaggio economico.

Ma l'azienda si offre l'opportunità di sfruttare al meglio le proprie risorse umane se le inquadra in una organizzazione ben definita e coerente con i propri obiettivi di crescita. Questo si realizza quando l'azienda decide di implementare al suo interno una soluzione informativa al livello di gestione del personale (come consentito ad esempio dagli appositi moduli software H1-HRMS di EBC Consulting). Fra l'altro a tale livello l'azienda può chiarire, disegnare ed inserire nel proprio sistema informativo:

- Le posizioni disponibili ed i loro mansionari;
- L'organigramma organizzativo ed i ruoli associati alle varie posizioni;
- Gli Obiettivi di crescita per ciascuna posizione coerenti con gli obiettivi aziendali.

In sintesi essa definisce e documenta in questo contesto la propria organizzazione, le proprie politiche per il personale ed adotta gli strumenti per garantire l'efficienza della loro gestione. Fra le molte funzioni disponibili:

- Gestione delle posizioni e dell'organigramma
- Definizione e gestione delle mansioni
- Valutazioni: dei superiori e dal basso
- Gestione confronti economici tra dipendenti
- Gestione di obiettivi di performance
- Analisi delle condizioni economiche medie per posizione
- Analisi piani retributivi

Al contrario di quanto abitualmente percepito, sono proprio le aziende medio-piccole ed anche piccolissime a poter ricavare il massimo beneficio dall'adozione di una soluzione software per la gestione del personale: nelle aziende medio-grandi infatti organizzazione, mansionari, politiche e regole sono già presenti e la soluzione informatica ne consente soltanto una gestione ottimale, mentre per le aziende medio-piccole il piccolo sforzo di definire poche e semplici regole per gestirle coerentemente con gli aspetti amministrativi porta nell'organizzazione una chiarezza di obiettivi ed intenti che apre la strada a sviluppi spesso inaspettati da parte degli stessi imprenditori.

La disponibilità di software di costo ridottissimo come H1-HRMS di EBC Consulting, e quindi accessibile anche alle realtà più piccole, rappresenta l'opportunità di introdurre slanci di innovazione indispensabili nelle attuali dinamiche competitive sul mercato.

- 
- 5. Sviluppo del personale:** Scopo principale delle soluzioni e dei software per lo sviluppo delle risorse umane (es. H1-HRMS di EBC Consulting) è l'analisi e garanzia di correlazione fra strategia, organizzazione e rispondenza delle risorse umane disponibili. Una volta infatti che una azienda abbia scelto la propria organizzazione e si sia dotata delle risorse

umane necessarie per farla funzionare, deve dotarsi anche dei migliori strumenti per gestire quotidianamente la convergenza fra gli sforzi di crescita delle prestazioni e delle competenze delle risorse stesse e gli obiettivi strategici di performance dell'azienda.

Fra i migliori modelli organizzativi oggi disponibili per lo sviluppo del personale si identifica certamente il “Modello delle Competenze” il quale pone il suo assunto nel fatto che ogni persona possieda delle competenze che grazie ad una corretta integrazione ed interazione con l'ambiente lavorativo possono trasformarsi in risultati positivi sia per la persona che per l'organizzazione. Introdurre un Modello delle Competenze in azienda significa in sintesi:

- Individuare per ciascuna posizione organizzativa il mix delle competenze, e per ciascuna il livello richiesto, che si ritengono indispensabili per uno svolgimento ottimale del ruolo di cui alla posizione considerata;
- Procedere ad una Valutazione del Personale (ad esempio tramite Assessment Centre), ovvero delle competenze possedute dalle risorse umane disponibili in azienda, ed associare tali competenze, e relativi livelli, a ciascuna persona nel sistema informativo; questa attività consente di tracciare il “Bilancio delle competenze personali”;
- Procedere all'Analisi delle Competenze, cioè alla verifica delle rispondenza delle competenze e dei relativi livelli per ogni risorsa umana nella posizione/i in cui è operativa; questa attività consente di tracciare il “Bilancio delle competenze aziendali”.

E' evidente come da tale analisi si possano ricavare indicazioni per:

- Individuare le risorse con le migliori competenze;
- Valutare l'inserimento di ogni risorsa nella posizione più confacente: quella corrente o valutarne lo spostamento;
- Individuare gli eventuali gap (differenze negative) di competenza che ogni risorsa può presentare rispetto alla posizione in cui è inserita, e di conseguenza individuare eventuali esigenze formative specifiche affinché ogni risorsa possa svolgere al meglio il ruolo assegnato;
- Analizzare e predisporre piani di crescita strategica dell'azienda basati sulla ottimizzazione e/o riorganizzazione delle competenze disponibili oltre che di quelle mancanti e quindi acquisibili dall'esterno, individuando pertanto anche Piani di Carriera non più legati soltanto a percorsi attraverso livelli gerarchici precostituiti e rigidi ma anche attraverso esperienze in posizioni che comportino ruoli in grado di far acquisire o migliorare competenze strategiche della risorsa umana.

Fra le molte funzioni disponibili:

- Gestione del personale in base al Modello delle Competenze
  - Attribuzione e gestione competenze alle risorse umane
  - Attribuzione e gestione competenze delle posizioni aziendali
  - Analisi di idoneità al ruolo
  - Analisi delle necessità formative
- Definizione e gestione corsi di formazione
- Gestione crediti formativi
- Gestione e analisi budget economico della formazione

---

**6. Valorizzazione delle Persone:** Adottare in azienda una gestione del personale basata sulla Valorizzazione delle Competenze personali significa adottare uno sviluppo delle attività aziendali che pone il “potenziale delle competenze delle risorse umane disponibili” fra gli elementi chiave della strategia di sviluppo propria dell’azienda. Questa scelta presuppone che la proprietà adotti uno sviluppo continuo delle risorse umane e della loro conoscenza (Knowledge management) come valore distintivo e competitivo di successo dell’impresa, puntando a congruenza e coerenza fra strategia aziendale e capitale umano disponibile.

Gli strumenti e le procedure per la gestione della valorizzazione del personale sono pressoché i medesimi della gestione tramite lo sviluppo delle risorse umane, ma ciò che viene posto al centro delle analisi e delle valutazioni finalizzate alla crescita dell’azienda è in misura maggiore il “POTENZIALE delle competenze disponibili” piuttosto che il “BILANCIO delle competenze disponibili” che caratterizza la gestione tramite sviluppo. In sintesi la chiave della Valorizzazione è:

- Individuare le competenze delle risorse umane più “promettenti” che oggi non siano assolutamente o poco messe a frutto nell’organizzazione corrente ma che, se sviluppate, potrebbero comportare un vantaggio competitivo per tutta l’azienda, e di conseguenza impostare i relativi percorsi formativi, percorsi di carriera, ecc. in modo da trasformare queste competenze in obiettivi strategici di innovative, nuove o rinnovate attività aziendali.

In sintesi le principali funzioni disponibili in software per la valorizzazione delle risorse umane, come H1-HRMS di EBC Consulting, sono:

- Valutazione delle competenze potenziali
- Analisi bisogni formativi per lo sviluppo del capitale intellettuale
- Analisi bisogni formativi per la trasformazione delle caratteristiche personali in competenze espresse nell’organizzazione
- Simulazione e analisi scenari futuri