



HumanWare

Sistemi Avanzati di
Valutazione e Sviluppo



Sistemi Avanzati di Valutazione e Sviluppo

Aree di Intervento

- Sistemi di Analisi e Valutazione delle Posizioni
- Sistemi di Valutazione delle Prestazioni
- Sistemi di Valutazione del Potenziale
- Assessment Center
- Sistemi di Gestione per Obiettivi e Risultati
- Performance Management
- Management Audit

HUMANWARE S.A.S.

Via Tino Buazzelli, 51

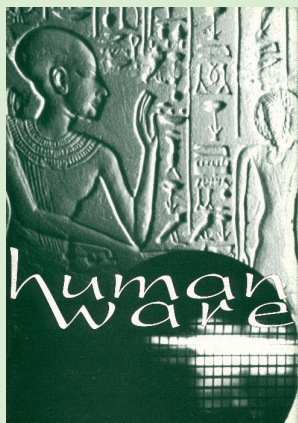
00137 Roma

Tel. 06.82.38.61

Fax. 06.233.214.866

E-mail: humanware@humanware.it

Web: www.humanware.it



Il Sistema Integrato di Sviluppo delle Risorse Umane

Obiettivo primario della programmazione del personale è l'adeguamento delle necessità aziendali alle disponibilità delle risorse umane, favorendo l'accesso a posizioni di maggiore responsabilità alle persone più qualificate.

Un Sistema Integrato di Sviluppo consente di seguire lo sviluppo del personale con i medesimi criteri metodologici di valutazione dalla fase di inserimento a quella più complessa della periodica analisi della "performance", fino al raggiungimento del livello di responsabilità previsto nella rilevazione e valutazione delle caratteristiche potenziali.

Con questo Sistema è possibile disporre di una serie di strumenti e procedure, dalla registrazione delle domande di assunzione a quelle di selezione, assunzione e inserimento, addestramento, valutazione delle prestazioni e del potenziale, politiche retributive per aree professionali, e costruire una banca dati del personale.

Nel Manuale relativo alla descrizione del Processo di Sviluppo delle Risorse Umane verranno inserite le più importanti procedure riguardanti il personale e l'organizzazione, da assegnare a tutti coloro che hanno responsabilità di gestione del personale.

La creazione di un Sistema Integrato di Sviluppo del Personale si articola in una serie di Fasi:

FASE 1 rilevazione delle informazioni riguardanti la struttura organizzativa dell'azienda, i livelli di responsabilità, le funzioni fondamentali, i dati sul personale (inquadramento, esperienza, titoli di studio)

FASE 2 Individuazione e definizione delle aree professionali esistenti in azienda, intendendosi per tali il raggruppamento di quelle attività che, indipendentemente dalla struttura organizzativa aziendale, hanno caratteristiche professionali omogenee.

FASE 3 Inventario delle Posizioni di lavoro esistenti all'interno di ciascuna area

professionale dal minimo al massimo livello contrattuale.

FASE 4 Descrizione e definizione di ciascuna



posizione di lavoro stabilendo il profilo professionale e tenendo conto delle delatorie contrattuali.

FASE 5 Scelta dei fattori di valutazione che si intendono utilizzare per esprimere valutazioni sul personale e successiva impostazione di una scheda di valutazione. Elaborazione di un "profilo standard" per ciascuna posizione di lavoro o gruppo di posizioni omogenee. Il profilo standard è per ogni posizione di lavoro la graduatoria di importanza dei vari fattori di valutazione, cioè il livello necessario per poter svolgere adeguatamente la mansione. Ciascun profilo standard, a fronte delle valutazioni individuali, evidenzia la rispondenza delle prestazioni nell'attuale mansione e l'attitudine ad assumere eventuali responsabilità di livello superiore.

FASE 6 Individuazione e scelta dei criteri oggettivi che differenziano il contenuto professionale di ciascuna posizione a diversi livelli di inquadramento. La rilevazione dei dati storici consente di fissare i relativi sviluppi professionali.

FASE 7 Impostazione di una politica retributiva per aree professionali attraverso l'analisi della situazione di fatto, del mercato del lavoro e

Sistemi di Analisi e Valutazione delle Posizioni

L'analisi e la valutazione delle posizioni è la metodologia per definire l'articolazione e l'importanza relativa delle posizioni all'interno dell'azienda. Essa consente di:

- Chiarire le aree di responsabilità presenti nell'organizzazione
- Mettere a fuoco le componenti gestionali, organizzative, professionali presenti nelle varie posizioni
- Mettere a fuoco le principali criticità connesse con ogni posizione (fattori di disagio)
- Indicare le mansioni e le finalità di ciascuna posizione

- Pesare l'importanza relativa delle diverse posizioni e stabilire una graduatoria (grading) delle stesse
- Definire gli inquadramenti

In tal senso, questo strumento produce un reale miglioramento complessivo dell'efficacia dell'organizzazione e costituisce quindi la premessa indispensabile per l'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni.

L'intervento si concentra quindi sul ruolo indipendentemente dalla persona che lo ricopre.



Finalità

L'analisi e valutazione delle posizioni è un'attività sistematica di raccolta di informazioni dettagliate ed oggettive su:

- Mansioni, compiti, responsabilità e competenze nell'ambito dei ruoli presenti in azienda
- Importanza relativa dei diversi ruoli presenti in azienda

Essa consente inoltre la verifica della corretta attribuzione di mansioni, compiti, responsabilità e competenze a ciascun ruolo. In tal senso le finalità di questa attività sono:

FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA

In quanto una chiara definizione dei ruoli consente di operare cambiamenti nella struttura mirati ed efficaci

FINALITA' GESTIONALI

In quanto una corretta pesatura relativa dei ruoli consente la definizione di parametri per ipotesi retributive

FINALITA' DI SVILUPPO

Poiché una chiara comprensione dei ruoli permette di individuare i giusti percorsi di carriera

FINALITA' FORMATIVE

Poiché l'analisi delle competenze di ciascuna posizione consente un importante riferimento in base al quale valutare di volta in volta le necessità formative delle persone destinate nel tempo a ricoprirla.

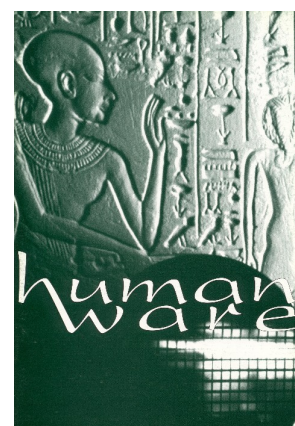
Un intervento tipo

L'analisi e la valutazione delle posizioni viene svolta attraverso:

- intervista al diretto superiore gerarchico e funzionale della posizione
- Intervista al titolare della posizione
- Compilazione delle schede di descrizione delle caratteristiche della posizione (gestionali, professionali, criticità ecc...)
- Definizione dei pesi da associare a ciascuna caratteristica in accordo con un comitato di controllo e valutazione.

L'intervento si articola in cinque fasi:

1. Costituzione di comitato di valutazione
2. Individuazione delle persone da intervistare
3. Interviste e raccolta delle informazioni
4. Compilazione delle schede descrittive delle diverse posizioni e definizione dei vari pesi all'interno del comitato di valutazione
5. Presentazione dei risultati finali



Sistemi di Valutazione delle Prestazioni

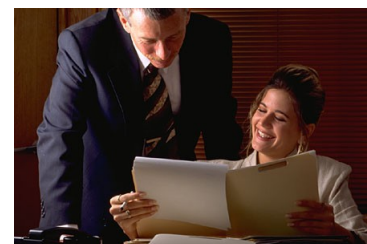
La valutazione delle prestazioni costituisce un sistema fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di valorizzazione delle persone oltre che di analisi e verifica della performance.

In presenza di scenari sempre più competitivi, legati non solo ai livelli di produttività ma anche alla qualità dei prodotti e dei servizi forniti, diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo, quel contributo che spesso costituisce il più importante fattore di competitività dell'azienda.

Da ciò nasce l'esigenza di valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali, intesi come fattori qualificanti la prestazione.

Nel progettare, realizzare e aggiornare il sistema di valutazione delle prestazioni si tende pertanto in eguale misura ad individuare i parametri con cui misurare la performance (obiettivi, risultati) così come a focalizzare e sviluppare i comportamenti organizzativi desiderati.

Tale valutazione si focalizza pertanto sulle persone in rapporto al loro ruolo attuale.



Finalità

Un sistema di valutazione delle prestazioni consente di analizzare e valutare la performance individuale in relazione a quanto richiesto dalla sua posizione.

Rappresenta una preziosa opportunità per definire e formalizzare gli obiettivi di ogni unità, precisando i parametri di controllo e verificando la coerenza dei singoli obiettivi con le strategie aziendali.

In tal senso le finalità di questa attività sono:

FINALITA' ORGANIZZATIVE

In quanto consente di mettere a fuoco gli obiettivi quantitativi e qualitativi di ogni posizione definendo nello stesso tempo la rete di connessione tra gli obiettivi di più posizioni

FINALITA' GESTIONALI

In quanto consente di costruire uno strumento di rilevazione e misura dell'azione del singolo per valutarne l'efficacia e l'efficienza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e definire i parametri per le ipotesi retributive.

FINALITA' DI SVILUPPO

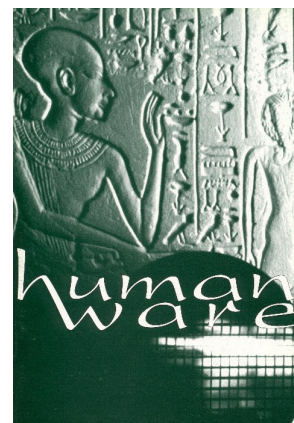
Per individuare gli attuali punti di forza del singolo (competenze e capacità) per orientare la sua collocazione ottimale nel futuro

FINALITA' FORMATIVE

Per determinare le necessità formative individuali al fine di migliorare la performance

Un intervento tipo

- Definizione della popolazione coinvolta e delle finalità dell'intervento
- Svolgimento di una analisi delle posizioni (qualora questa non sia già stata svolta) per individuare:
 - Aree di responsabilità
 - Tipologia di obiettivi
 - Parametri quantitativi di controllo
 - Comportamenti organizzativi richiesti
- Definizione delle connessioni tra obiettivi di più posizioni per individuare aree di responsabilità comuni
- Definizione della scala di misurazione e periodicità della rilevazione
- Eventuale valutazione dei collegamenti con il sistema premiante, con quello di pianificazione delle carriere, con il processo di formazione
- Progettazione delle schede di valutazione e del manuale di utilizzo operativo
- Programma di formazione all'utilizzo degli strumenti introdotti



Sistemi di Valutazione del Potenziale

Elemento fondamentale di una gestione pianificata delle risorse umane, la valutazione del potenziale assume oggi ancora maggiore rilievo all'interno di scenari incerti e caratterizzati da frequenti cambiamenti.

Se la valutazione delle prestazioni è certamente lo strumento chiave per governare azioni immediate o a breve termine, la necessità di preparare l'azienda e le sue risorse a possibili cambiamenti di rotta di medio e lungo periodo rende indispensabile la formulazione di ipotesi che anticipino le evoluzioni interne ed esterne.

La valutazione del potenziale ha quindi lo scopo fondamentale di facilitare la pianificazione dei possibili cambiamenti organizzativi, consentendo una migliore visibilità delle risorse disponibili e del loro grado di flessibilità, nonché di offrire l'indispensabile supporto conoscitivo a tutte le attività di sviluppo delle persone, consentendone la giusta collocazione e la valorizzazione delle caratteristiche individuali.

Tale valutazione si focalizza sulle persone in prospettiva ed indipendentemente dal ruolo attuale.



Finalità

La valutazione del potenziale consiste nell'analisi delle capacità e delle attitudini presenti in un individuo (non necessariamente espresse nell'attuale attività lavorativa) e la loro valutazione in relazione ai requisiti richiesti per ruoli diversi dall'attuale.

Costituisce un importante strumento per la pianificazione, valorizzazione e motivazione delle persone, ma diviene indispensabile nei casi di:

- Diversificazione tra carriera manageriale e tecnico/professionale
- Proiezione verso nuovi settori di attività
- Gestione integrata delle risorse umane

In tal senso le finalità di questa attività

sono: **FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA**

In quanto consente di verificare il grado di sostituibilità delle risorse (tavole di rimpiazzo) e pianificazione delle sostituzioni

FINALITA' DI SVILUPPO

Per la pianificazione e orientamento dello sviluppo del singolo e la verifica dell'efficacia dell'iter di carriera

FINALITA' FORMATIVE

Per individuare le necessità formative individuali e le aree di miglioramento globali

MIGLIORAMENTO DEL CLIMA INTERNO

In quanto consente di valutare eventuali necessità di interventi sul "clima" o sulla comunicazione interna per rafforzare la conoscenza e la condivisione degli obiettivi, del

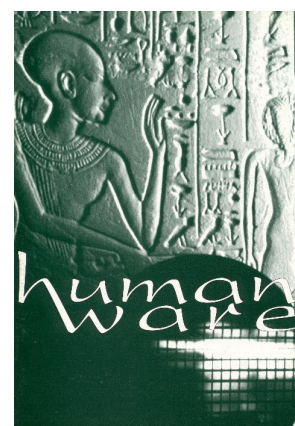
Un intervento tipo

In funzione delle specifiche esigenze, possono essere applicati i seguenti approcci:

- **Indiretto:** intervista, da parte di uno o più consulenti, al superiore diretto
- **Diretto:** valutazione tramite Assessment Center di gruppi di 8-12 persone con prove collettive
- **Misto:** combinazione delle precedenti modalità
- **Auto-Valutazione:** intervista guidata da uno o più consulenti in cui il valutato viene stimolato a fornire testimonianza di esperienze di lavoro in cui ha applicato le capacità oggetto di indagine

L'intervento si articola nelle seguenti Fasi:

1. Definizione della popolazione di riferimento
2. Scelta dell'approccio in funzione delle specifiche aziendali e dei requisiti di precisione richiesti
3. Definizione delle caratteristiche personali da valutare
4. Predisposizione degli strumenti diagnostici da utilizzare
5. Analisi degli eventuali collegamenti con attività di Selezione, Valutazione delle Prestazioni, Pianificazione delle carriere
6. Formazione del team di valutatori interni
7. Attuazione del programma di valutazione
8. Presentazione dei risultati finali



Assessment Center

L'assessment center è una metodologia operativa basata su simulazioni (di gruppo e individuali) per rilevare capacità ritenute fondamentali per ricoprire una particolare posizione.

Rispetto a qualsiasi altra metodologia per la valutazione del potenziale, si distingue in quanto:

E' il metodo più efficace e più affidabile per la rilevazione delle capacità caratterizzanti le posizioni prese in esame in quanto, poiché la maniera più attendibile per verificare se una

persona si comporterà nel modo atteso per ricoprire una posizione è quello di sperimentarlo nella realtà, si fa ricorso a simulazioni il più vicino possibile alla realtà stessa.

L'osservazione è basata solo sulla registrazione di ciò che avviene in termini di dichiarazioni, atteggiamenti, comportamenti ed evitando interpretazioni soggettive

Al termine dell'assessment è previsto un ritorno informativo ai partecipanti sotto forma di colloquio che permette un momento di verifica, coinvolgimento e consapevolezza



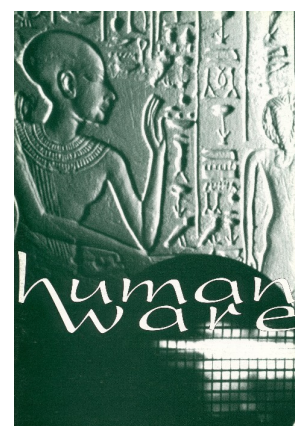
Finalità

Gli obiettivi che un assessment center persegue possono essere:

- Verificare le potenzialità delle risorse da promuovere in alcune posizioni chiave
- Vagliare i candidati esterni da inserire in posizioni scoperte
- Individuare i punti di forza e di debolezza in popolazioni aziendali considerate interessanti (per titolo di studio, per età, per prestazioni) con il fine di trarne indicazioni per programmarne il più coerente impiego e per individuare i conseguenti percorsi formativi
- Stimolare all'autoanalisi ed all'autovalutazione i partecipanti per incrementare la loro consapevolezza rispetto alle loro reali capacità
- Migliorare la capacità di valutazione dei comportamenti da parte dei managers di linea eventualmente coinvolti nell'attività di osservazione e di registrazione delle capacità.

Punti di attenzione

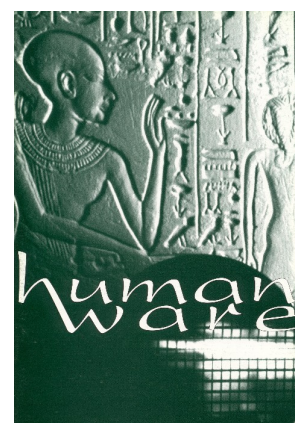
1. La sua affidabilità valutativa è molto elevata perché riduce enormemente la soggettività
2. Richiede attenta selezione degli osservatori in termini di capacità, motivazione, credibilità, sia per quelli esterni che, a maggior ragione, per gli interni.
3. Rispetto alle persone valutate, dopo un periodo iniziale di resistenze e timori, trova piena accettazione e stimola consapevolezza e coinvolgimento
4. Deve essere opportunamente illustrato ai vertici aziendali e ai partecipanti che devono comunque approvarne l'introduzione, pena il rigetto totale.



Le Fasi dell'Assessment

1. Determinazione delle necessità aziendali e conseguente verifica sulle possibilità di impiego della metodologia.
2. Analisi della cultura organizzativa, individuazione delle posizioni e della popolazione da prendere in esame
3. Scelta delle capacità o dimensioni che caratterizzano le posizioni in esame
4. Predisposizione delle esercitazioni e delle simulazioni che meglio si adattano alla rilevazione delle dimensioni
5. Designazione degli eventuali osservatori aziendali e formazione degli stessi
6. Designazione dell'eventuale risorsa aziendale che svolgerà il ruolo di Responsabile del Progetto
7. Impostazione ed organizzazione dell'assessment center:
 - Organizzazione interna tramite l'individuazione delle persone coinvolte in qualità di partecipanti e di osservatori, del luogo e delle esigenze logistiche
 - Organizzazione esterna tramite la verifica delle modalità di comunicazione preliminare dell'iniziativa agli interessati (linea e partecipanti), la definizione delle modalità
8. Programmazione ed effettuazione di una o più sessioni di assessment:
 - Abbinamento e rotazioni tra osservatori e partecipanti
 - Osservazione e registrazione dei comportamenti nelle diverse simulazioni previste
 - Assemblaggio e sintesi dei dati raccolti definendo un profilo per ogni partecipante da parte di tutto il team di osservatori
9. Illustrazione dei profili a ciascun partecipante con diretto riferimento ai comportamenti messi in atto ed alle conseguenti dimensioni rilevate in forma positiva e negativa.
10. Utilizzazione dei profili in forma integrata con altri dati, per realizzare interventi volti a definire i piani di rotazione e di carriera, promozioni, movimenti orizzontali ed interventi formativi

Un assessment center richiede di solito due giorni per ciascun gruppo di partecipanti per quanto riguarda la parte delle esercitazioni e tre giorni per l'elaborazione dei dati e la stesura dei profili



Sistemi di Gestione per Obiettivi e Risultati

La gestione per obiettivi e risultati facilita la realizzazione effettiva del decentramento di responsabilità e della delega di autorità con lo scopo di ottenere la massima partecipazione delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali.

Essa consente di definire, formalizzare e controllare gli obiettivi e i parametri di risultato per le unità organizzative ed i loro responsabili e di realizzare la valutazione delle prestazioni individuali.

Il processo che si attiva attraverso la gestione per obiettivi e risultati produce:

- Chiarezza e condivisione degli obiettivi aziendali e dei criteri di valutazione delle prestazioni

- Orientamento dei comportamenti individuali verso i risultati attesi
- Controllo dell'andamento del rapporto tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti

Questo importante strumento di gestione si fonda su:

L'informazione: ogni responsabile deve disporre dell'insieme dei dati relativi al suo settore

La formazione: ogni responsabile deve definire e spiegare ai propri collaboratori la strategia e gli obiettivi del suo settore

L'organizzazione: ogni responsabile deve definire i ruoli ed i campi di azione e perciò i limiti precisi di responsabilità ed autonomia dei propri collaboratori



Finalità

PER L'AZIENDA

- La costituzione di uno stile omogeneo di gestione delle risorse ed il loro migliore utilizzo
- Indicazioni per l'attività di formazione
- Indicazioni per l'incentivazione

sviluppo dei collaboratori

- Fare un esame della propria situazione organizzativa (rapporto obiettivi/risorse)
- Verificare il proprio stile di gestione

PER I RESPONSABILI

- Stabilire dei rapporti sistematici con i propri collaboratori
- Avere una migliore percezione del clima aziendale
- Esercitare con strumenti omogenei le funzioni di coordinamento, guida e

PER I COLLABORATORI

- Verificare la quantità e qualità della propria prestazione professionale attraverso il confronto tra obiettivi e risultati
- Soddisfare il proprio bisogno di riconoscimento attraverso la verifica formale dei risultati raggiunti
- Avere delle occasioni formali per discutere i programmi futuri di lavoro e

Fasi

DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Dagli obiettivi assegnati alla propria unità il responsabile farà discendere gli obiettivi specifici ed i programmi di azione individuali per i singoli collaboratori tenendo conto di:

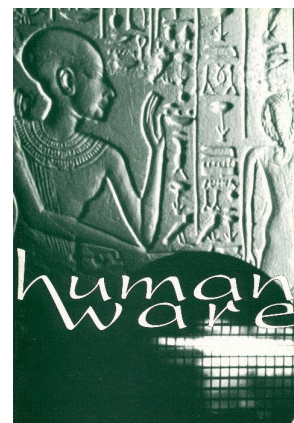
- Coerenza tra obiettivi dell'unità e obiettivi dell'azienda
- L'effettiva disponibilità di risorse
- La preparazione professionale necessaria ai collaboratori
- Il livello di autonomia professionale di ciascun collaboratore

REALIZZAZIONE E CONTROLLO

Una volta precisati e definiti gli obiettivi, il responsabile dovrà verificare periodicamente con ogni collaboratore gli andamenti e le eventuali criticità ed intervenire con azioni correttive

VERIFICA DEI RISULTATI

Alla fine del periodo di riferimento, il responsabile eseguirà con ogni collaboratore una verifica formale dei risultati raggiunti ed analizzerà i motivi degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati. Questo momento costituirà inoltre l'occasione per una riflessione comune su come gli obiettivi sono stati fissati e raggiunti attraverso l'esame dei



Performance Management

Il cambiamento continuo è diventato una condizione di normalità e più alto è il livello della motivazione e collaborazione tra il management ed il gruppo, maggiore è l'interesse e la tendenza a reagire ai segnali che indicano ciò che sta accadendo all'interno dell'azienda e fuori di essa.

L'introduzione di un programma di Performance Management riesce a migliorare l'efficacia della supervisione all'interno dell'azienda, in particolare nelle relazioni personali quotidiane e nell'abilità di ottenere risultati attraverso le persone utilizzando tecniche che si sono dimostrate particolarmente valide in un gran

numero di aziende.

Il performance management è il processo che integra il sistema di valutazione delle prestazioni e può permettere ad ogni collaboratore di:

- Incrementare la propria motivazione sul lavoro
- Migliorare la propria performance

E ad ogni manager di:

- Migliorare la propria efficacia di supervisione ed aumentare



Finalità

FINALITA' DI SVILUPPO PROFESSIONALE

In quanto aiuta a sviluppare la performance degli individui e a mantenerla ad un livello alto e continuativo nel tempo

MIGLIORAMENTO DEL CLIMA INTERNO

In quanto consente la creazione di un clima di fiducia e di un ambiente positivo in cui capo e collaboratore interagiscono nella realizzazione

di obiettivi condivisi.

INCREMENTO DELLA MOTIVAZIONE

Poiché incoraggia i collaboratori ad assumersi le proprie responsabilità ed i managers a pianificare e collaborare con il gruppo dei collaboratori incrementando la motivazione dei singoli individui.

Un intervento tipo

Il processo di performance management si articola nelle seguenti fasi:

1. PIANIFICAZIONE

Definizione/accettazione del “contratto di performance” tra manager e collaboratore tramite la definizione di action plan specifici in cui vengono evidenziati:

- Gli standards di performance previsti
- Le azioni da intraprendere per raggiungerli
- Le conseguenze positive e se necessario negative
- Le date di follow-up

2. GESTIONE

Gestione da parte del manager degli obiettivi propri e dei collaboratori:

- Revisione regolare e periodica del processo di raggiungimento degli standards definiti

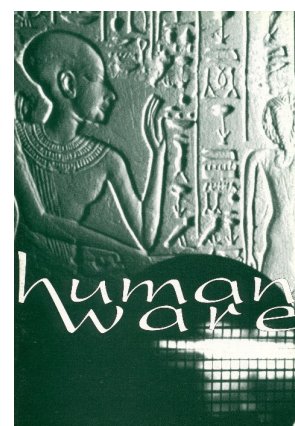
- Revisione degli obiettivi e delle priorità alla luce di nuove evoluzioni
- Uso di training on the job e tecniche di coaching

3. VERIFICA

Verifica del livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento.

Un intervento di HumanWare in questo ambito si sviluppa nei seguenti passi:

- Analisi dei fattori di impatto sulla performance
- Creazione del manuale di performance management per fornire supporto la management nella fase di planning della performance e nella stesura degli action plan
- Introduzione del management alle tecniche di training on the job, coaching e counseling per supportare i collaboratori nella fase di gestione della



Management Audit

Il Management Audit nasce come strumento per verificare il grado di adeguatezza del management rispetto ad uno scenario attuale e futuro

La valutazione non viene fatta solo rispetto a criteri di carattere generale (analisi della cultura interna) o a fattori che riguardano unicamente i singoli potenziali di sviluppo (valutazione del potenziale), ma è strettamente legata ad un principio di base:

La possibilità di successo di una organizzazione nel medio-lungo periodo è strettamente legata a

Capacità e Competenze espresse dal proprio management coerentemente ai propri Obiettivi Strategici

Pertanto nell'ambito di questo intervento, una volta nalizzato il quadro complessivo di riferimento(Strategic Business Plan), verranno valutate:

- **CAPACITA'** secondo le future dimensioni manageriali di successo
- **COMPETENZE** secondo il ruolo ed in funzione delle priorità competitive



Finalità

Il Management Audit è finalizzato a mettere a fuoco, analizzare e valutare le caratteristiche del management aziendale e del suo grado di coerenza rispetto a strategie e cultura d'impresa

Costituisce un fondamentale strumento conoscitivo per la Direzione soprattutto in occasione di:

- Significativi mutamenti nella strategia
- Riorganizzazioni
- Processi di fusione
- Acquisizioni

In tal senso, obiettivo di questa attività è fornire un check-up del team manageriale per:

FINALITA' ORGANIZZATIVE

In quanto consente la valutazione della corrispondenza tra organizzazione formale ed organizzazione reale

FINALITA' GESTIONALI

In quanto consente di valutare sviluppi e diversificazioni di carriera e necessità di nuovi inserimenti dall'esterno

FINALITA' FORMATIVE

Per individuare le necessità formative a sostegno di nuove strategie, a rinforzo del sistema premiante

Un intervento tipo

L'intervento di management audit può riguardare tutta la fascia manageriale (es. primi e secondi livelli gerarchici) oppure i manager di una o più funzioni aziendali (es. produzione, amministrazione, commerciale, ecc.)

Per ogni manager viene effettuata una doppia intervista, a cura di due consulenti, e viene prodotto e presentato un quadro di sintesi dei risultati e le schede che riportano le informazioni quantitative e qualitative per ogni intervistato.

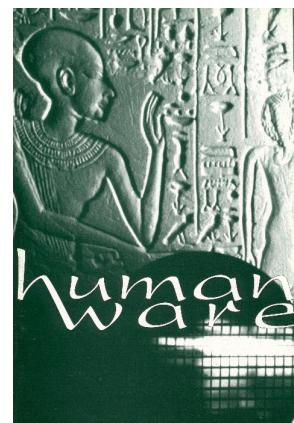
L'intervento si articola nelle seguenti fasi:

1. Raccolta di informazioni sull'azienda (tipologia di business, dimensioni, organizzazione interna, ecc.)

2. Definizione di:

- Dimensioni manageriali di successo (griglia di valutazione delle capacità)
- Tabella comparativa tra "punti di forza" e "priorità competitive" (griglia di valutazione delle competenze)

3. Individuazione dei fattori di competenza a per ogni settore
4. Effettuazione delle doppie interviste
5. Stesura dei dati e degli schemi riassuntivi



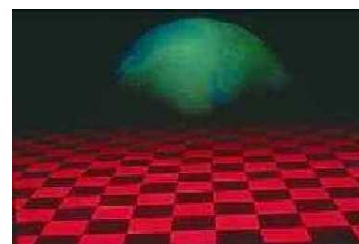
HumanWare s.a.s.

HumanWare s.a.s. è una società di consulenza organizzativa e direzionale specializzata in interventi nel settore della **Gestione delle Risorse Umane, del Reengineering dei Processi organizzativi e nei Sistemi di Knowledge Management.**

La società nasce nel 1995 dall'unione di professionisti caratterizzati da esperienze diverse e complementari in grado di supportare con successo progetti di cambiamento ed interventi che oggi sempre più richiedono contributi multidisciplinari.

I consulenti di HumanWare si sono formati attraverso concrete esperienze di direzione o consulenza in aziende italiane o multinazionali: ciò consente loro di svolgere il proprio ruolo nelle migliori condizioni di integrazione con il management aziendale.

I nostri professionisti sono inoltre costantemente impegnati nell'aggiornamento delle proprie competenze per rispondere sempre meglio ai bisogni dei clienti.



La nostra visione

Il mondo della consulenza vive oggi continui processi di diversificazione e concentrazione volti ad incrementare, proteggere e gestire le quote di mercato raggiunte dalle principali società del settore e ad assicurare servizi sempre più standardizzati.

Molti osservatori ritengono perciò tale mercato ormai maturo e valutano questo fatto come la fine della evoluzione strutturale della professione; ma la visione di HumanWare è completamente diversa:

La professione non è ancora matura, ma attraverso una visibile crisi di consenso e di fiducia da parte dei clienti.

HumanWare ritiene che questa crisi non costituisca un processo irreversibile ma sia anzi il riflesso di grandi aspettative purtroppo spesso deluse e non comprese

La nostra ambizione è di valorizzare tali attese e di assistere i clienti nella loro realizzazione attraverso un rapporto fiduciario basato su un'azione orientata da quattro semplici ma forti principi:

- 1) **Servire gli effettivi bisogni del mercato**
- 2) **Rispettare e valorizzare l'unicità di ogni richiesta**
- 3) **Perseguire finalità condivise**
- 4) **Basare la qualità sulle risorse umane**

Infatti in un'economia aperta tutte le aziende devono definire la propria cultura, la propria visione del futuro ed un originale approccio al mercato per essere competitive e potersi sviluppare.

HumanWare considera ogni cliente come unico e quindi sviluppa soluzioni originali adatte alle strategie ed alla creatività proprie del cliente evitando proposte preconfezionate.

Al centro della filosofia di HumanWare c'è una forte tensione verso obiettivi comuni raggiunti attraverso un intenso lavoro di gruppo che, potenziando il contributo individuale e favorendo il rispetto e la fiducia reciproci, consente la condivisione delle competenze.

Un rapporto con il cliente basato su criteri professionali ed etici ed orientato al conseguimento di obiettivi espliciti e condivisi consente di operare all'interno di un sistema di regole trasparenti.

Per HumanWare professionalità significa saper coniugare disciplina e creatività attraverso l'applicazione di un sistema di metodi di lavoro soggetti a standard di controllo e documentazione rigorosi a garanzia dei necessari requisiti di produttività, qualità e deontologia professionali.

