

# Global Professional System

**La mappa di riferimento che guida la  
costruzione di sistemi di gestione e  
valorizzazione delle persone in azienda**



## Il contesto di riferimento

Le organizzazioni si trovano a fronteggiare cambiamenti di contesto sempre più rapidi e discontinui (globalizzazione dei mercati, sviluppi delle tecnologie, evoluzione delle logiche di comunicazione, ...) con la conseguente necessità di trovare nuove forme organizzative e nuovi sistemi di gestione della professionalità in grado di sostenere la capacità aziendale di competere efficacemente nel mercato.

Alcuni principi che caratterizzano i modelli di trasformazione delle organizzazioni sono:

- la gestione per processi
- la gestione dei progetti
- l'acquisizione ed il governo della conoscenza
- la fluidità di ruoli e competenze richieste alle persone.

In tale contesto, il GPS si pone l'obiettivo di fornire alle aziende un sistema di valutazione e valorizzazione dei ruoli che permetta un'efficace e organica gestione di più processi HR in organizzazioni dinamiche, il cui perimetro e natura sono in continua evoluzione.

## Cambio di paradigma nella gestione delle organizzazioni

Dal paradigma basato sulla ricerca dell'efficienza della produzione, sulla gerarchia organizzativa e sulle strutture burocratiche che realizzano il controllo centralizzato sulle attività, si passa alla ricerca di nuovi paradigmi che rispondano alla necessità di organizzazioni flessibili, capaci quindi di cambiare continuamente e di autoorganizzarsi.

## Cosa è il Global Professional System (GPS)

Il GPS è una metodologia di analisi e classificazione dei ruoli presenti nell'organizzazione.

GPS si propone alle Direzioni del Personale e alle aziende come un'efficace soluzione per costruire e implementare un sistema di gestione della professionalità, adattabili all'evoluzione dell'organizzazione aziendale.

Fornisce ai manager un quadro di riferimento condiviso che esplicita le relazioni tra ruolo, Performance e Compensation ed evidenzia alle persone le opportunità di crescita professionale e retributiva.

## Quali differenziali competitivi

### Fondamenta solide

- E' frutto di una consolidata esperienza nell'applicazione critica e ragionata dei principali metodi di classificazione
- E' un Framework che supporta il governo congiunto di più processi HR, utile alla gestione diversi tematiche HR non solo retributive

### Facile da usare

- E' globale e applicabile a tutti i contesti e realtà nazionali
- E' flessibile in quanto è in grado di leggere le specificità aziendali e di valorizzare le diverse professionalità presenti nelle organizzazioni
- E' intuitivo, di immediata applicazione

### Vantaggioso

- E' uno strumento per la linea di management e non solo per gli addetti ai lavori
- E' confrontabile con i principali metodi esistenti di classificazione
- E' costruito sul più ricco database retributivo italiano

## Quali possibili applicazioni

Attraverso l'identificazione dei differenti livelli di professionalità presenti nell'organizzazione, il GPS adotta un approccio integrato alla gestione delle risorse umane.



## Il modello GPS:

Il Ruolo è valutato attraverso la tipologia e una scala di articolazione utile alla comparazione all'interno dell'azienda.

La Tipologia di Ruolo rappresenta la categoria di appartenenza del ruolo in termini di caratteristiche fondamentali che lo contraddistinguono. Le Tipologie di Ruolo definite sono: OPERATIVI -> Focus attività esecutiva PROFESSIONAL -> Focus expertise specialistica MANAGER-> Focus presidio di aspetti di pianificazione, gestione di persone e gestione di economics.

I Fattori e Indicatori rappresentano gli elementi organizzativi assunti per la misurazione della complessità professionale dei ruoli. I 3 fattori utilizzati sono: il RAGGIO D'AZIONE che indica la natura del contesto organizzativo all'interno del quale il ruolo opera ed il livello di discrezionalità riconosciutogli, le LEVE ossia l'insieme degli strumenti/risorse a disposizione del ruolo per lo svolgimento delle attività assegnate e le RESPONSABILITA' che coglie le attese organizzative che ricadono sul ruolo. L'attività di confronto e definizione del Livello Professionale dei ruoli è condotta attraverso 9 indicatori espressi con descrittori specifici per ciascuna Tipologia di ruolo.

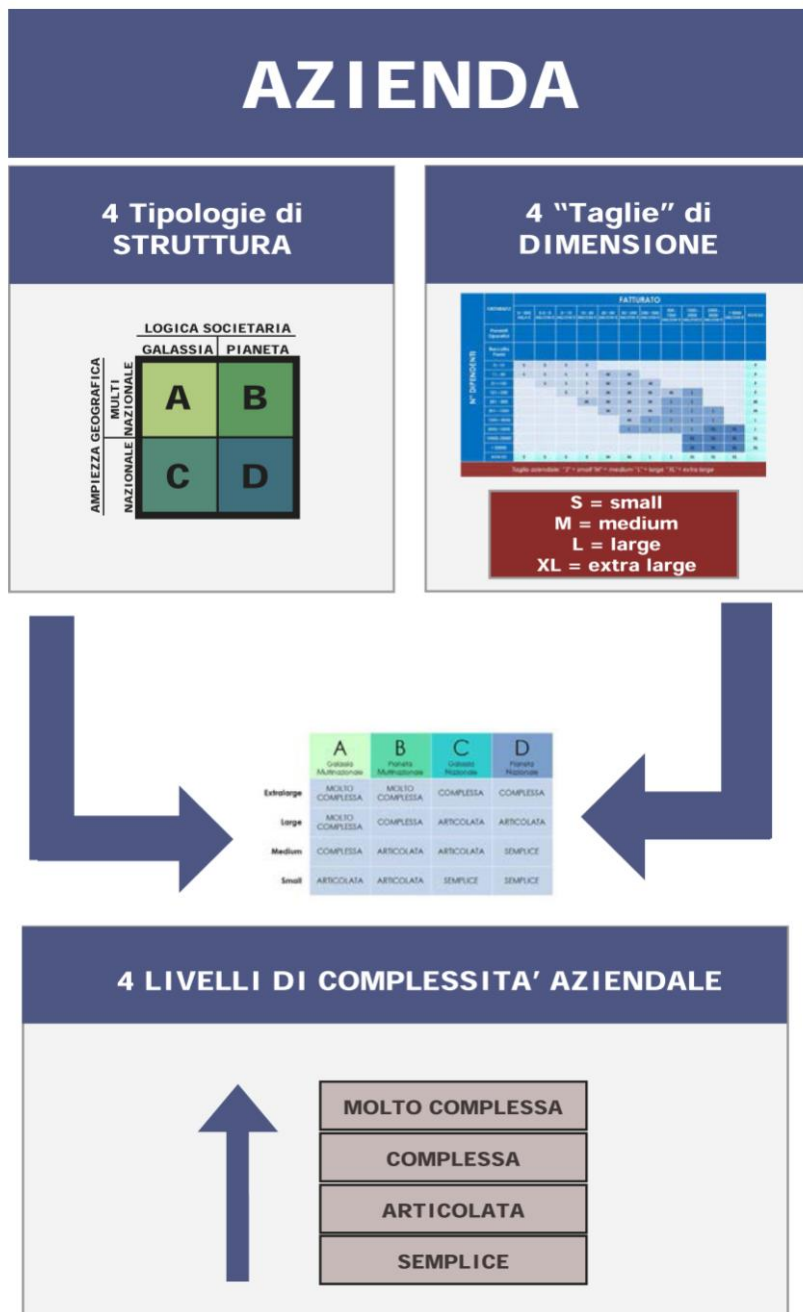
Dall'analisi dei fattori si individuano i Livelli Professionali, che identificano il peso del ruolo in azienda.

La corrispondenza tra Livelli Professionali appartenenti a diverse Tipologie di Ruolo e il numero degli stessi è determinabile tenendo in considerazione le caratteristiche di ogni singola azienda.



## L'Incroccio di Ruolo e Azienda

L'Azienda e le sue caratteristiche identificano la natura del contesto organizzativo all'interno del quale il ruolo opera.



La Struttura dell'azienda è definita dall'incrocio di:

- Logica societaria, finalizzata alla distinzione tra Pianeta (aziende che non controllano altre aziende) e Galassia (aziende che controllano altre aziende).
- Ampiezza geografica, finalizzata alla distinzione tra aziende Nazionali e Multinazionali.

La Dimensione dell'azienda è definita dall'incrocio di:

- Volumi economico finanziari
- Numerosità dell'organico

Dall'incrocio di Struttura e Dimensione emergono 4 tipologie di impresa (Molto complessa, Complessa, Articolata e Semplice).

La Complessità Aziendale ha un peso:

- Nella comparazione tra ruoli appartenenti a società diverse all'interno di uno stesso gruppo
- Nel confronto con l'esterno e nella definizione del valore di mercato del ruolo.



## Esempi di applicazione

### REWARD MANAGEMENT

Formulare politiche di reward ispirate a principi di equità interna e di confronto con il mercato.

#### STRUTTURA

Il GPS permette di costruire la politica retributiva Aziendale, identificando i riferimenti retributivi per ciascun livello professionale, attraverso:

- La valutazione dei ruoli aziendali basata sulla complessità professionale (equità interna);
- Il confronto con il mercato, dato dall'incrocio tra complessità professionale e complessità aziendale (equità esterna)
- La scelta del corretto posizionamento aziendale

Garantendo in tal modo un'offerta retributiva aziendale coerente e fondata su un posizionamento consapevole sul mercato.



#### DINAMICA

L'evoluzione retributiva delle persone (incrementi di merito) all'interno del livello professionale assegnato al ruolo ricoperto può essere gestito considerando il posizionamento individuale rispetto al mercato di riferimento e alla performance.

Ciò offre la possibilità di:

- avere trasparenza (regole di gestione definite),
- riconoscere il merito (prestazione),
- avere livelli retributivi corretti (sia rispetto all'equità interna sia rispetto al mercato)
- di gestire il budget di costo del personale.

Posizionamento rispetto al mercato	Performance: obiettivi competenze			
	Below	In Line	Above	Outstanding
Sopra	0%	0%	+2%	+5%
In Line	0%	+2%	+5%	+7%
Sotto	+2%	+5%	+7%	+10%

### BENCHMARK RETRIBUTIVO

Consentire un benchmark con il mercato esterno.

#### STRUTTURA

Il GPS fornisce gli strumenti per una valutazione dei propri ruoli e un corretto confronto con il mercato esterno.

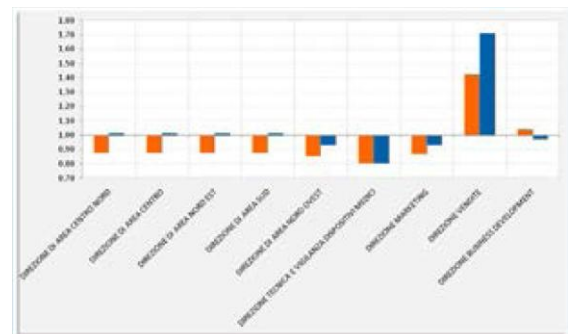
Job title e Classe retributiva (intesa come combinazione di Complessità Professionale e Aziendale) permettono di effettuare un preciso e affidabile benchmark con l'esterno.



#### DINAMICA

L'evoluzione retributiva delle persone nel ruolo e/o tra un ruolo e l'altro trova nella lettura del mercato esterno preziose indicazioni in termini di Retribuzione Fissa, Variabile e Benefit.

L'analisi permette la misurazione della competitività dell'offerta aziendale e l'identificazione del posizionamento desiderato.



## PERCORSI DI CARRIERA

Evidenziare e gestire i possibili percorsi di carriera.

### STRUTTURA

Il GPS fornisce il "frame" di riferimento per la definizione dei percorsi di carriera attraverso una strutturazione delle competenze richieste per ogni tipologia di ruolo e per ogni livello professionale.



### DINAMICA

L'evoluzione di carriera delle persone (passaggio da un livello professionale ad un altro e velocità di crescita), sia essa verticale od orizzontale, può essere gestito attraverso meccanismi codificati che prendono in considerazione:  
 La performance delle persone  
 Il potenziale delle persone

	L1	L2	L3	L4	L5	L6
Potenziale	Esempio					
		Non performanti	Performanti con discontinuità	Performance sostenuta nel tempo		
	Alto	Nessuna evoluzione Azioni di rinforzo	Possibile evoluzione dilazionata nel tempo Azioni di sostegno	Evoluzione rapida anche in altri ambiti Azioni di sviluppo		
Basso	Nessuna evoluzione Nessuna azione	Nessuna evoluzione Azioni di rinforzo	Possibile evoluzione nel medesimo ambito Azioni di sviluppo			

Performance: obiettivi e competenze

## CHIAREZZA ORGANIZZATIVA

Creare una chiave di analisi e lettura dell'organizzazione e dei ruoli che la compongono.

### STRUTTURA

Il GPS fornisce gli elementi per una definizione delle caratteristiche organizzative dei ruoli, attraverso l'analisi di fattori ed indicatori organizzativi che descrivono le responsabilità chiave.

### DINAMICA

L'evoluzione organizzativa dei ruoli può essere chiarita e comunicata attraverso l'esplicitazione dei fattori di analisi del GPS, consentendo un immediato allineamento dei diversi strumenti di gestione HR.

Direttore Commerciale	
Area: Commerciale	Tipologia di ruolo: Manager
<b>RAGGIO D'AZIONE</b>	
<b>MLS AUTONOMIA OPERATIVA E DECISIONALE</b>	
MLS Livello di supervisione	Il ruolo RISPONDE alla DIREZIONE GENERALE/CORPORATE del contributo dell'area gestita al raggiungimento degli OBIETTIVI DI BUSINESS.
MLS Grado decisionale	Il ruolo è RESPONSABILE dell'ATTUAZIONE delle POLITICHE E STRATEGIE aziendali che può CONTRIBUIRE a formulare e della DEFINIZIONE delle linee guida per la propria area di competenza; prende decisioni che contribuiscono a definire scopi e obiettivi aziendali.
<b>MLS PROSPETTIVA TEMPORALE</b>	
MLS Arco temporale di pianificazione e realizzazione	Il ruolo contribuisce per la propria area alla redazione dei PIANI STRATEGICI (tali piani richiedono un tempo di realizzazione nell'ordine di 1 ANNO).
MLS Arco temporale di controllo e valutazione dell'impatto	Il ruolo CONTROLLA il raggiungimento (singli OBIETTIVI) prefissati per attività dell'area il cui impatto è valutato in un orizzonte temporale ANCHE PLURIENNALE.
<b>MLS NATURA DELLA SITUAZIONE DA GESTIRE</b>	
MLS Il livello di rischio della situazione	Lo svolgimento delle attività dell'area gestita comporta rischi che possono COMPROMETTERE il risultato complessivo dell'AZIENDA.
MLS La complessità dei problemi affrontati dal ruolo	Al ruolo è richiesto di risolvere problemi MOLTO COMPLESSI; attraverso la sollecitazione del contributo di più aree dell'azienda e la scelta della soluzione che meglio risponde alle esigenze organizzative.
MLS Il grado di instabilità della situazione	Il ruolo agisce in SITUAZIONI IN CONTINUA EVOLUZIONE che comportano il costante confronto con contesti ed esigenze organizzative diverse.



*Accompagniamo le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone con prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based.*

*LEAD LOCAL, COMPETE GLOBAL*

OD&M è una società di consulenza specializzata nella **gestione e valorizzazione** delle **risorse umane**, nella progettazione di sistemi organizzativi, gestionali e di comunicazione aziendale.

È **leader** nella realizzazione di **indagini retributive** e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive.

Dal 2007 fa parte di **Gi Group**, il primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

Per ulteriori informazioni sull'attività di OD&M:

### **OD&M Consulting**

Piazza IV Novembre, 5 - Milano

Telefono: +39 - 02-444.11.090

Fax: +39 - 02-444.11.080

[www.odmconsulting.com](http://www.odmconsulting.com)

[odm@odmconsulting.com](mailto:odm@odmconsulting.com)