



La gestione della carriera nelle organizzazioni che cambiano



ASSEPRIM
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE



CHI SONO

MI CHIAMO GIOVANNA ANGIOLINI
SUPPORTO PERSONE, ORGANIZZAZIONI E AZIENDE
NEI PERIODI DI CAMBIAMENTO

BUSINESS COACH, FORMATRICE
CONSULENTE DELLE ORGANIZZAZIONI
E DI BUSINESS DEVELOPMENT

- UNISCO L'ESPERIENZA ALLA FORMAZIONE CONTINUA
- HO VISSUTO MOLTI INIZI
- HO LAVORATO IN AZIENDA PER VENT'ANNI
- SONO UNA COMPILATRICE SERIALE DI LISTE
- HO SCRITTO "TRA ME E ME - IL QUADERNO DELLE LISTE" (KELLERMANN EDITORE)

info@giovannangiolini.it

www.giovannangiolini.it



IDEA CENTRALE SU CUI RIFLETTEREMO

In un contesto fluido, in continua evoluzione, **le organizzazioni sono chiamate a diventare sempre più flessibili e adattive.**

Per guidare il cambiamento è necessario **allineare strategia, organizzazione e persone**, al fine di perseguire i risultati attesi. Il passaggio **da una business strategy a una people strategy** presuppone che si affermi una nuova cultura aziendale che mette **al centro le persone** e non solo il business.

La **responsabilità della pianificazione delle carriere** deve essere assunta da entrambi i soggetti coinvolti, l'azienda e i singoli dipendenti.

Competenze, esperienza e formazione continua devono essere valorizzate al meglio non solo in processi di crescita verticale ma in modo più ampio e allineato ai nuovi modelli organizzativi.



PIANIFICAZIONE, GESTIONE E SVILUPPO DI CARRIERA

PIANIFICAZIONE

- acquisire **consapevolezza** di abilità, interessi, conoscenze e competenze
- analizzare **motivazioni, bisogni**
- definire **un piano d'azione per obiettivi** di crescita non solo verticale ma anche orizzontale
- diventa essenziale la capacità di **reinventarsi**

GESTIONE

- sentirsi **responsabili** della propria carriera
- valutare i propri **punti di forza e di debolezza**, fare un'**analisi** delle **competenze** (possiamo farci aiutare da professionisti del settore)
- **conoscere il mercato** del lavoro e le opportunità occupazionali
- **pensare "out of the box"**, immaginando anche ruoli che possono sembrare non allineati al proprio profilo

SVILUPPO

- **creazione di un piano d'azione**, momenti di **network** dentro e fuori l'azienda
- formazione continua (**upskilling** - nuove competenze per far meglio il proprio lavoro - **e reskilling** - riqualificazione per nuovo ruolo)
- **mentoring e reverse-mentoring** per creare coesione tra le diverse generazioni aziendali



ASPETTATIVE RECIPROCHE DI AZIENDA E DIPENDENTI

DESIDERI vs REALTA'

- esiste una sorta di **contratto psicologico** non scritto, un accordo tra le parti che identifica le aspettative reciproche
- oltre a professionalità e competenza si chiede adeguamento ai valori e alla mission aziendale
- il dipendente ha spesso timore a chiedere, ad affermare il proprio valore aggiunto, a rendere espliciti i propri bisogni
- la **mancanza di comunicazione** può aumentare il divario tra le aspettative reciproche e la realtà lavorativa

COSA SI ASPETTA L'AZIENDA

- raggiungimento degli **obiettivi quantitativi e qualitativi**
- impegno, passione e motivazione
- flessibilità, assunzione di responsabilità, capacità di decisione
- autonomia e problem solving
- lealtà verso l'organizzazione
- impegno a lungo termine

COSA SI ASPETTA IL DIPENDENTE

- avere chiarezza rispetto alle proprie mansioni e ai risultati attesi
- **percorsi ad hoc a supporto nell'adeguamento al ruolo**
- riconoscimento - anche economico - degli obiettivi raggiunti
- programma di formazione e sviluppo della propria carriera
- **attenzione a temi quali il work-life balance, la diversità e l'inclusione**



**RUOLO DEL
DIPENDENTE
RUOLO DELL'AZIENDA**

VERSO UNA RELAZIONE WIN-WIN

- **mettere al centro la persona** porta a benefici per entrambe le parti
- è possibile raggiungere i risultati con **maggior soddisfazione** per chi lavora, nei tempi e modi stabiliti
- nel lungo periodo il turnover diminuisce
- si crea un **clima di collaborazione** tra le diverse generazioni, di inclusione e di senso di appartenenza

RUOLO DEL DIPENDENTE

- **sapersi mettere in gioco** nelle diverse fasi della propria vita lavorativa
- avere chiari i confini tra sfera lavorativa e personale (**definizione priorità**)
- **aggiornare le proprie competenze**, in modo autonomo e chiedendo un piano formativo all'azienda
- **individuare possibili mentori** che possano essere guide adeguate, esplicitando ciò che è richiesto in termini di tempo e supporto

RUOLO DELL'AZIENDA

- **allocare le risorse in modo strategico** con una visione più adattiva rispetto al contesto esterno
- utilizzare **valutazioni delle prestazioni** che non siano puri atti formali
- attuare strategie per **ridurre il turnover volontario**, capitalizzando i talenti
- affidarsi - ove possibile - al lavoro agile e **rendere fruibili benefit legati ai reali bisogni dei dipendenti** (e.g. assicurazione sanitaria, flessibilità oraria)
- progettare **interventi formativi costanti** per singoli o team di lavoro



LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

IL PROCESSO DI PERFORMANCE MANAGEMENT

- è una **leva fondamentale per lo sviluppo strategico delle persone**
- è legato al processo di budgeting aziendale
- prevede la creazione di un sistema di valutazione (aree, attori, strumenti)

ATTORI COINVOLTI

- di solito il dipendente e il suo capo diretto
- c'è un momento formale di avvio e check costanti durante l'anno
- condivisione obiettivi e attese dell'organizzazione, negoziazione

GESTIONE E SVILUPPO DELLA PERFORMANCE

- durante l'anno viene monitorata la prestazione e raccolti i dati
- la scheda di valutazione è sintesi dell'analisi fatta e dei risultati raggiunti
- **vengono fissati incontri di revisione mensili e un momento finale** dove il valutatore fornisce un feed-back, lo condivide con il valutato e ipotizza un piano di miglioramento e crescita che può includere compensation, benefit, nuovi obiettivi di carriera formazione specifica

SCOPI PRINCIPALI

- **strategico-organizzativo**: rafforzare la cultura aziendale, i valori e la strategia
- **gestionale-amministrativo**: assegnazione di risorse e formulazione di piani di reward (aumenti o premi)
- **sviluppo**: piani per accrescere la qualità delle prestazioni (con assegnazione di attività più adatte, coaching o mentoring, etc.)



IMPORTANZA DI MENTORING E COACHING

MENTORING

- il mentore deve saper essere **fonte 'ispirazione, guida e consigliere**
- integrazione nella cultura aziendale, sponsor di carriera (spesso è un collega più esperto non necessariamente superiore gerarchico)
- utilizzato per neo-assunti o per potenziali in crescita (in alcuni casi è possibile il reverse mentoring, per esempio su tematiche di carattere digitale)

COACHING

- **obiettivo di crescita** personale e professionale
- più utilizzato one-one ma valido anche per piccoli gruppi
- l'organizzazione è coinvolta anche se non direttamente negli incontri
- definire obiettivi e **piani d'azione concreti** per raggiungerli
- il Coach accompagna il Coachee a prendere consapevolezza di ciò che già possiede (**capitale inespresso**) e lo aiuta a trovare le risorse necessarie ad agire per il suo miglioramento costante

BUSINESS COACHING

- aumenta l'efficacia di tutti i coachee, anche di chi ricopre ruoli strategici con un impatto diretto sul successo delle organizzazioni (**executive coaching**)
- adeguamento al ruolo, lavorando su talenti e abilità (**performance coaching**)
- supporto nei momenti di transizione di carriera o nei passaggi organizzativi (**career coaching**)



CARRIERA: CAMBIARE PUNTO DI VISTA

IL PRIMO PASSO

- capire **a che punto sei** rispetto a dove vorresti essere
- conoscere le **dinamiche** della tua organizzazione
- hai un **piano di valutazione** e/o sviluppo di carriera?
- fare un bilancio delle tue **competenze**
- "se potessi avere qualsiasi tipo di lavoro, quale vorresti?"

GUARDARSI INTORNO

- quali prospettive future ci sono per **la mia posizione?**
- cosa dice il **mercato?**
- esistono delle aree della mia organizzazione in cui potrei portare valore aggiunto? Ci sono **vacancy o job posting?**
- **cosa ti manca** per poterti proporre per un determinato ruolo?
- puoi formarti e completare la tua preparazione?

CHIEDERE e PREPARARSI

- a parte i momenti di valutazione (se presenti) hai mai manifestato le tue aspirazioni e i tuoi bisogni ai tuoi diretti responsabili o al responsabile HR?
- pensi che sia possibile farlo? Se no, **quali sono i blocchi?**
- come stai a **personal branding?** Hai un profilo LinkedIn aggiornato, una presentazione "originale", un video dove ti racconti?

Thank
you

