

FORUM HR 2015  
GI GROUP STAR MATRIX  
UN MODELLO PER  
LA GESTIONE  
DELL'EMPLOYABILITY  
INTERNA ED ESTERNA DELLE  
PERSONE

Relatori

SIMONETTA CAVASIN  
*AD OD&M e Asset Management*

CETTI GALANTE  
*AD Intoo*

## IL CONTESTO

## IL SETTORE È IN COSTANTE CAMBIAMENTO

- Forte attenzione ai non performing loans;
- Spinta alla capitalizzazione e riduzione dei costi;
- Modifica degli assetti organizzativi per sostenere il cambiamento dei modelli di servizio ( da orientamento al prodotto a orientamento al cliente);
- Diversificazione del business verso servizi non bancari;
- Insourcing/outsourcing;
- Impatto della tecnologia.

## IL CONTESTO

## LA NATURA DEL LAVORO È IN CAMBIAMENTO

- Cambiamento delle caratteristiche individuali dei lavoratori:
  - aspetti demografici;
  - contributo verso l'organizzazione;
  - utilizzo del talento e del potenziale.
- Cambiamento cognitivo della natura del lavoro:
  - elevata interdipendenza;
  - connessione geografica;
  - generazione e distribuzione della conoscenza.

## IL CONTESTO

INDIVIDUARE QUALI INTERVENTI  
DI GESTIONE REALIZZARE DATE  
LE CARATTERISTICHE DELLE PERSONE  
E DEI RUOLI IN AZIENDA È  
DETERMINANTE PER LA SOSTENIBILITÀ  
DELLE AZIENDE STESSE

Serve un modello di lettura dei ruoli e delle persone che:

- Sia supporto alle decisioni per la gestione delle persone;
- Sia orientato al futuro, con una visione dinamica dell'evoluzione dei ruoli in azienda;
- Si distanzi dalla logica talvolta autoreferenziale dei Dipartimenti HR adottando una prospettiva di General Management;
- Sia applicabile e semplice da comunicare;
- Dia coerenza ai diversi interventi organizzativi sulle persone.

GI GROUP  
STAR  
MATRIX

## SEGMENTAZIONE DEI RUOLI

**NELLA PRIMA FASE  
È NECESSARIO CONCENTRARSI  
SUI RUOLI E NON SULLE PERSONE.**

**Il criterio di segmentazione dei ruoli è l'importanza, in termini di contributo**

**al successo aziendale nel presente ma anche nel futuro.**

Adottando una visione dinamica dei ruoli e superando la logica gerarchica, si definisce per ciascun ruolo se la sua importanza nel presente sarà nel futuro in crescita, stabile o in declino.

Per arrivare a definire la mappa dei ruoli l'analisi dei fattori esogeni ed endogeni è fondamentale (check list di analisi)

**ALTA  
IMPORTANZA**

**OGGI  
alta importanza**

**DOMANI  
in crescita**

**OGGI  
alta importanza**

**DOMANI  
importanza stabile**

**OGGI  
alta importanza**

**DOMANI  
importanza in declino**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

EVOLUZIONE FUTURA DEL RUOLO

**BASSA  
IMPORTANZA**

**OGGI  
bassa importanza**

**DOMANI  
in crescita**

**OGGI  
bassa importanza**

**DOMANI  
importanza stabile**

**OGGI  
bassa importanza**

**DOMANI  
importanza in declino**

## SEGMENTAZIONE DELLE PERSONE

### NELLA SECONDA FASE IL FOCUS SI SPOSTA SULLE PERSONE.

Le persone sono segmentate sulla base di diversi ambiti valutativi al fine di misurare:

- la capacità di **sostenere la crescita** dei ruoli in evoluzione;
- la capacità di **garantire un contributo** nel tempo su ruoli stabili;
- La collocabilità su altri ruoli, nel caso di ruoli in declino.

Nello specifico, per fare questo, si prenderanno in considerazione **con priorità diverse** la valutazione delle competenze, la valutazione delle performance, e la valutazione del potenziale.



IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

### IN CRESCITA

Obiettivo della valutazione:  
Sostenere la crescita  
del ruolo

Dimensione prioritaria di  
valutazione:  
**POTENZIALE**

ALTA

BASSA

### STABILE

Obiettivo della valutazione:  
Garantire il contributo  
del ruolo nel tempo

Dimensione prioritaria di  
valutazione:  
**PRESTAZIONE**

ALTA

BASSA

### IN DECLINO

Obiettivo della valutazione:  
Collocabilità  
in altri ruoli

Dimensione prioritaria di  
valutazione:  
**COMPETENZE**

ALTA

BASSA

## MATRICE RUOLI E PERSONE

### NELLA TERZA FASE INCROCIAMO IL RISULTATO DELLA SEGMENTAZIONE DEI RUOLI E DELLA SEGMENTAZIONE DELLE PERSONE.

L'integrazione delle due segmentazioni genera **12 classi di individui**.

Per ciascuna classe saranno identificati interventi di gestione e possibili movimenti di placement.

Per rendere più semplice il riferimento a ciascuna delle classi si è scelto di adottare una metafora. **Si è stabilito di associare a ciascuna classe della matrice di ruoli una stella in un preciso stadio evolutivo.**

Ogni stella scelta possiede caratteristiche che in modo univoco permettono di riferirsi alle caratteristiche dei diversi ruoli nell'organizzazione.

L'esito della valutazione è associato invece al colore delle stelle.

Nel contesto metaforico si definiranno **stelle blu** le persone con una valutazione alta, **stelle rosse** quelle persone che hanno invece ottenuto una valutazione bassa.

**ALTA  
IMPORTANZA**



**supergigante**



**gigante**



**supernova**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

**BASSA  
IMPORTANZA**



**protostella**



**stella**



**nova**

# FOCUS ON

## CLASSI DELLA MATRICE E MOVIMENTI DI PLACEMENT

Nella sezione seguente descriviamo dettagliatamente il risultato dell'incrocio delle due segmentazioni.

In una prima schermata definiamo per ciascuna stella:

- quali persone rientrano in quella classe;
- che caratteristiche ha la stella;
- priorità di gestione.

Successivamente riportiamo i possibili movimenti di placement distinguendoli tra:

Come trasformare le stelle rosse in stelle blu?



RIPOSIZIONAMENTO IN OTTICA DI TRASFORMAZIONE DELL'ESITO DELLA VALUTAZIONE

Come valorizzare e far crescere le stelle blu?



PERCORSI DI SVILUPPO

Come pre-occuparsi delle persone offrendo loro nuove opportunità professionali?



SUPPORTO ALLA RICOLLOCAZIONE DEL PERSONALE

# PROTOSTELLA

1. STELLA NELLE SUE PRIME FASI DI SVILUPPO
2. IN CONTINUA FASE DI ACCRESCIMENTO
3. STELLA IN FORMAZIONE



## PROTOSTELLA BLU

Persone che risultano, per la valutazione del potenziale, adatte a sostenere la crescita di ruoli oggi ancora poco strategici per l'impresa ma per i quali si prevede un'evoluzione della loro importanza.

**Gestione:** Job Re-Design, Piani di sviluppo e percorsi di carriera.

## PROTOSTELLA ROSSA

Persone che risultano, per la valutazione del potenziale, non pronte per sostenere la crescita di ruoli oggi ancora poco strategici per l'impresa ma per i quali si prevede un'evoluzione della loro importanza.

**Gestione:** Replacement su altri ruoli finalizzato a trasformare l'esito della loro valutazione. Da una valutazione bassa a una valutazione alta. Da Protostella rossa a protostella blu.

# PERCORSI DI SVILUPPO

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante  
BLU



gigante  
BLU



supernova

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



protostella  
BLU



stella



nova



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante



gigante



supernova

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



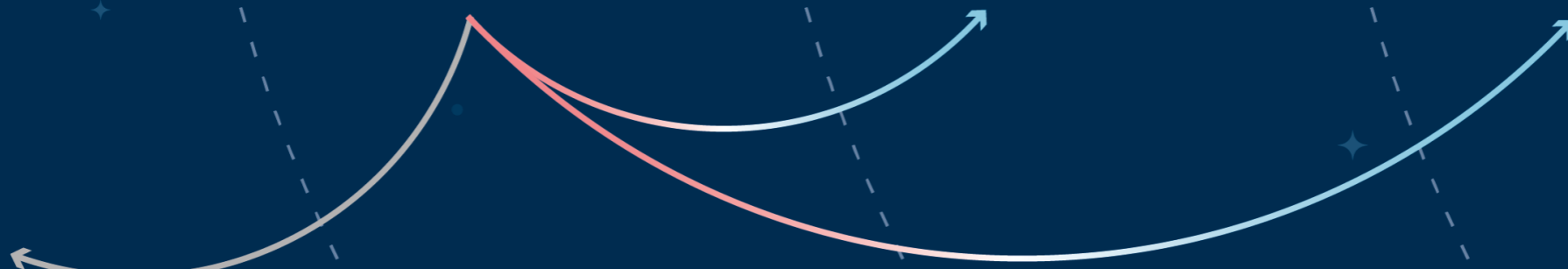
protostella  
ROSSA



stella  
BLU



nova  
BLU



# SUPERGIGANTE

1. LA STELLA PIÙ GRANDE E PIÙ LUMINOSA  
NELL'UNIVERSO
2. STELLA MOLTO EVOLUTA



## SUPERGIGANTE BLU

Persone che ricoprono ruoli importanti oggi per l'organizzazione e in crescita nel futuro e che hanno ottenuto una valutazione alta rispetto alla capacità di sostenere la crescita del loro ruolo (capacità che è valutata con priorità attraverso la valutazione del potenziale).

**Gestione:** Valorizzare! Compensation e Development.

## SUPERGIGANTE ROSSA

Persone che ricoprono ruoli importanti oggi per l'organizzazione e in crescita nel futuro e che hanno ottenuto una valutazione bassa rispetto alla capacità di sostenere la crescita del loro ruolo (capacità che è valutata con priorità attraverso la valutazione del potenziale).

**Gestione:** Formazione, Addestramento e Re-placement su altri ruoli finalizzato a trasformare l'esito della loro valutazione. Da una valutazione bassa a una valutazione alta. Da Supergigante rossa a Supergigante blu.



# PERCORSI DI SVILUPPO

**ALTA  
IMPORTANZA**

**supergigante  
BLU**

**gigante  
BLU**

**supernova**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

**BASSA  
IMPORTANZA**

**protostella**

**stella**

**nova**



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante  
ROSSA



gigante  
BLU



supernova  
BLU

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



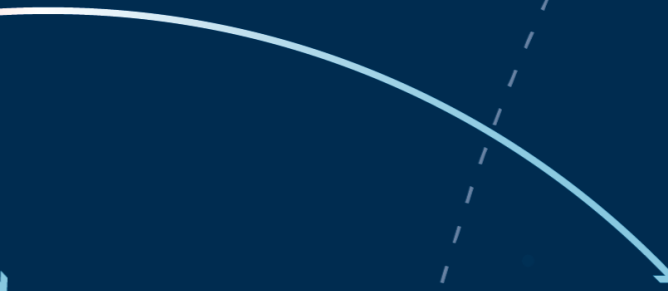
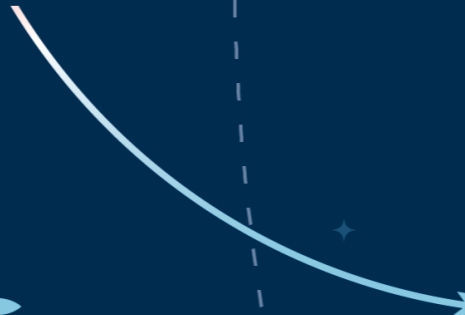
protostella  
BLU



stella  
BLU



nova



# STELLA

1. CORPO CELESTE CHE BRILLA DI LUCE PROPRIA
2. GENERA ENERGIA NEL PROPRIO NUCLEO CHE IRRADIA NELLO SPAZIO



## STELLA BLU

Persone che possiedono un'alta valutazione della prestazione in ruoli oggi di bassa importanza per l'organizzazione e che rimarrà bassa anche nel futuro dell'impresa.

**Gestione:** Riconoscimento della loro prestazione, aggiornamento professionale. Interventi di engagement. Valutare percorsi di sviluppo e crescita.

## STELLA ROSSA

Persone che possiedono una bassa valutazione della prestazione in ruoli oggi di bassa importanza per l'organizzazione e che rimarrà bassa anche nel futuro dell'impresa.

**Gestione:** Recuperare il gap di efficacia lavorando sulla prestazione nel ruolo.

# PERCORSI DI SVILUPPO

**ALTA  
IMPORTANZA**



**supergigante  
BLU**



**gigante  
BLU**



**supernova**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

**BASSA  
IMPORTANZA**



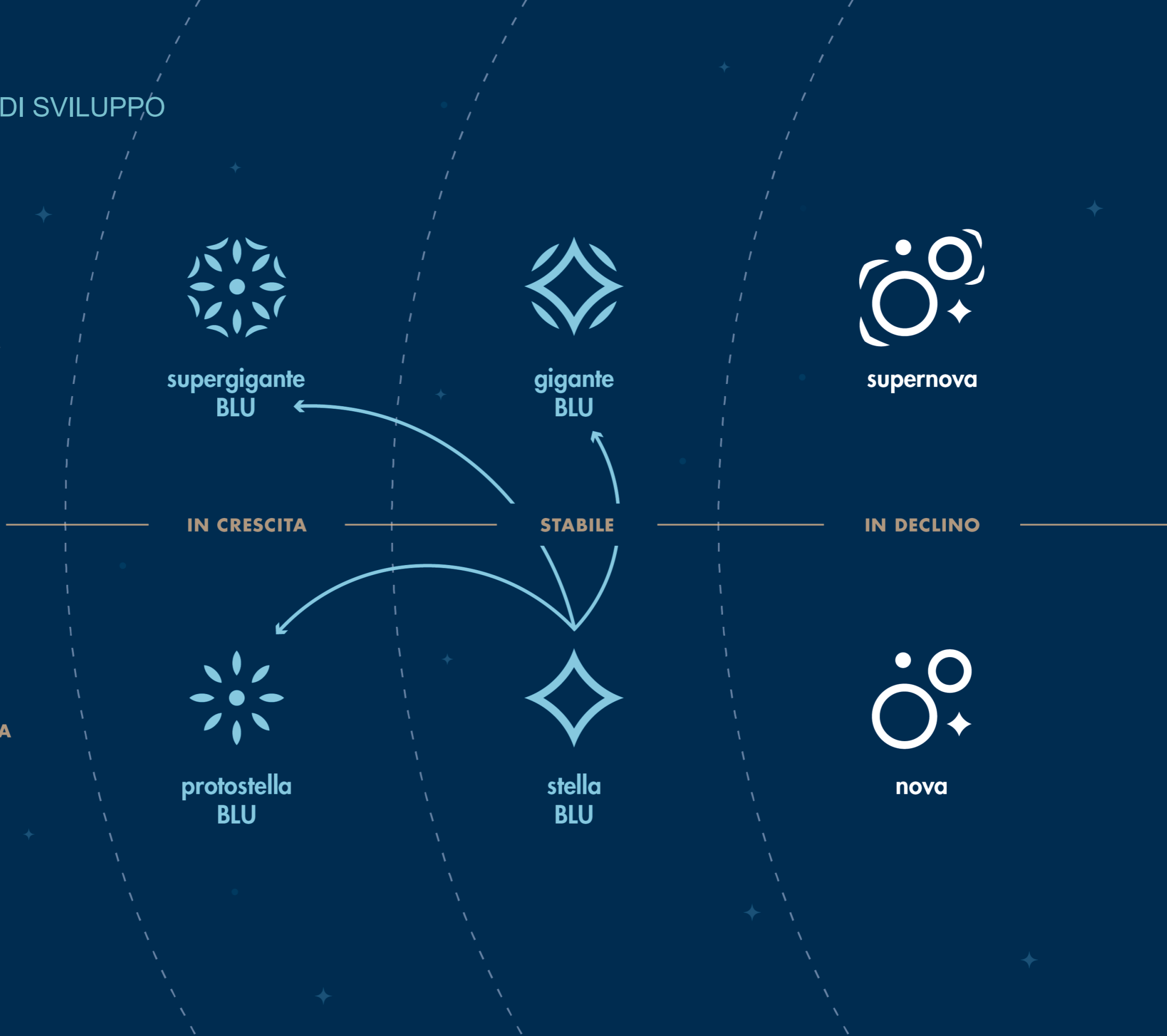
**protostella  
BLU**



**stella  
BLU**



**nova**



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante



gigante



supernova

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



protostella



stella  
BLU/ROSSA



nova



# GIGANTE

1. STELLA DI GRANDI DIMENSIONI E LUMINOSITÀ
2. IDENTIFICA UNO STADIO EVOLUTIVO AVANZATO DELLA STELLA



## GIGANTE BLU

Persone che ricoprono ruoli core, ovvero ruoli centrali per l'organizzazione oggi e in futuro, e che risultano in grado di garantire un ottimo contributo nel tempo.

**Gestione:** Riconoscimento della loro prestazione (Total Reward) e aggiornamento professionale. Valutare percorsi di sviluppo e crescita.

## GIGANTE ROSSA

Persone che ricoprono ruoli core, ovvero ruoli centrali per l'organizzazione oggi e in futuro, e che risultano NON in grado di garantire un ottimo contributo nel tempo.

**Gestione:** Recuperare il gap di efficacia lavorando sulla prestazione nel ruolo o ricollocandoli su ruoli diversi.

# PERCORSI DI SVILUPPO

**ALTA  
IMPORTANZA**



**supergigante  
BLU**



**gigante  
BLU**



**supernova**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

**BASSA  
IMPORTANZA**



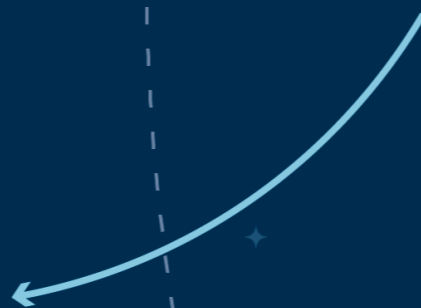
**protostella  
BLU**



**stella**



**nova**



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante



gigante  
BLU/ROSSA



supernova  
BLU

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



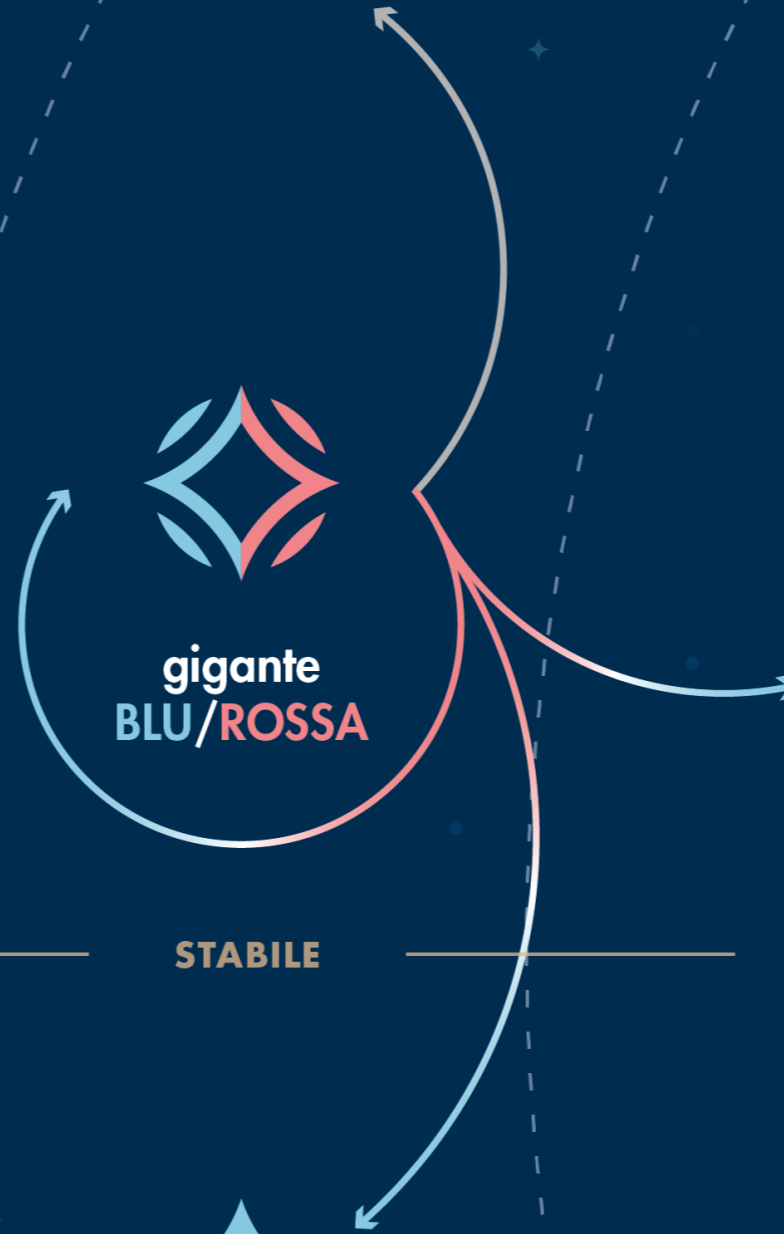
protostella



stella  
BLU



nova





# NOVA

1. STELLA AL MOMENTO DELL'ESPLOSIONE  
(LAMPO MOLTO LUMINOSO MA DI BREVE DURATA)
2. STELLE CHE APPAIONO IMPROVVISAMENTE NEL CIELO PER POI SCOMPARIRE.



## NOVA BLU

Persone che, ricoprendo ruoli oggi di impatto poco significativo per l'organizzazione e che in futuro si prevede scompariranno, risultato dotati di competenze che li rendono ricollocabili su altri ruoli all'interno dell'organizzazione stessa.

**Gestione:** Re-placement immediato su altri ruoli per valorizzare le loro competenze.

## NOVA ROSSA

Persone che, ricoprendo ruoli oggi di impatto poco significativo per l'organizzazione e che in futuro si prevede scompariranno, risultato NON ricollocabili su altri ruoli all'interno dell'organizzazione stessa.

**Gestione:** Attivare interventi di sviluppo di nuove competenze al fine di un immediato re-placement interno o esterno all'organizzazione.

# PERCORSI DI SVILUPPO

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante  
BLU



gigante  
BLU



supernova

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



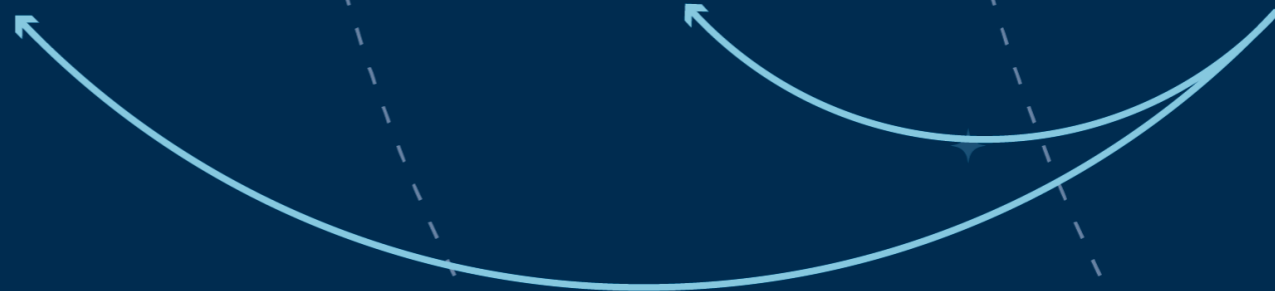
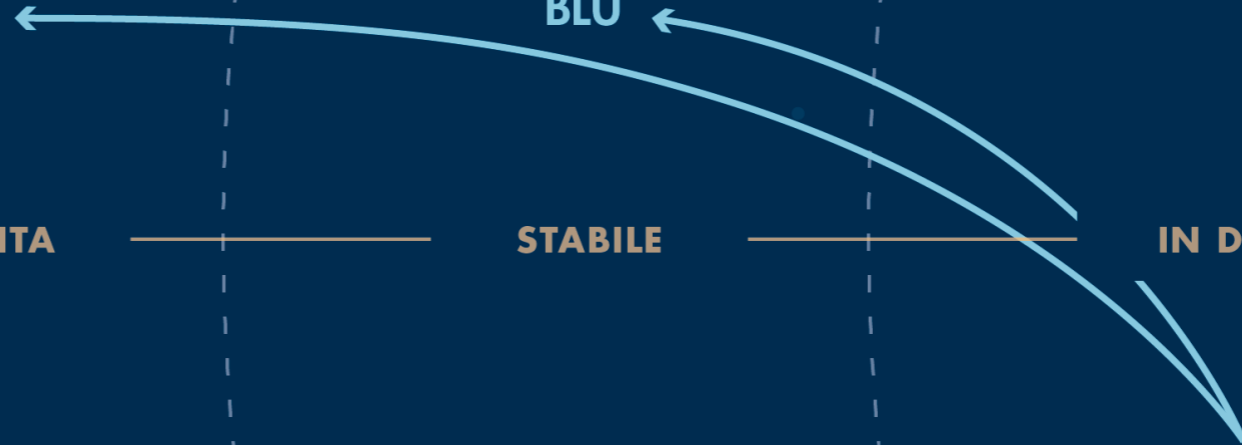
protostella  
BLU



stella  
BLU



nova  
BLU



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante



gigante



supernova

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



protostella



stella



nova  
BLU/ROSSA

# SUPERNOVA

1. ESPLOSIONE STELLARE MOLTO LUMINOSA
2. CONTRIBUISCONO SIGNIFICATIVAMENTE ALL'APPORTO DI MATERIA INTERSTELLARE DALLA QUALE SI FORMANO NUOVE STELLE



## SUPERNOVA BLU

Persone che, ricoprendo ruoli importanti per l'organizzazione oggi ma che in futuro avranno un impatto sempre meno significativo, risultano dotati di competenze spendibili all'interno dell'organizzazione su altri ruoli.

**Gestione:** Re-placement immediato su altri ruoli per valorizzare le loro competenze.

## SUPERNOVA ROSSA

Persone che, ricoprendo ruoli importanti per l'organizzazione oggi ma che in futuro avranno un impatto sempre meno significativo, sono al momento non ricollocabili per difetto di competenze.

**Gestione:** Attivare interventi di sviluppo di nuove competenze al fine di un re-placement interno o esterno all'organizzazione.

# PERCORSI DI SVILUPPO

ALTA  
IMPORTANZA

supergigante  
BLU

gigante  
BLU

supernova  
BLU

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA

protostella  
BLU

stella  
BLU

nova



# PERCORSI DI RIPOSIZIONAMENTO E RICOLLOCAZIONE

ALTA  
IMPORTANZA



supergigante



gigante



supernova  
BLU/ROSSA

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

IN CRESCITA

STABILE

IN DECLINO

BASSA  
IMPORTANZA



protostella



stella



nova

## IMPLICAZIONI MANAGERIALI: MATRICE DELLE ATTIVITÀ E DEGLI INTERVENTI

## QUALE INVESTIMENTO PIANIFICARE? ALCUNE INDICAZIONI RIGUARDO I SISTEMI DI GESTIONE PER CIASCUNA STELLA

Per ciascuna delle 12 classi di persone su cui si basa il modello si forniscono suggerimenti e linee guida per la progettazione dei modelli di gestione, sviluppo e placement in termini di finalità di gestione e priorità di intervento.

**ALTA  
IMPORTANZA**



**supergigante**

Alto investimento sullo sviluppo del potenziale della persona e nel riconoscimento dell'evoluzione del ruolo (in crescita)



**gigante**

Alti investimenti nella gestione e nel riconoscimento della prestazione delle persone e in aggiornamento professionale



**supernova**

Alto investimento sulla employability attraverso supporto individualizzato e formazione professionale per il ricollocamento all'interno dell'azienda

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**BASSA  
IMPORTANZA**



**protostella**

Moderato investimento sullo sviluppo del potenziale della persona e nel riconoscimento dell'evoluzione del ruolo (in crescita)



**stella**

Moderati investimenti nella gestione e nel riconoscimento della prestazione delle persone e in aggiornamento professionale



**nova**

Moderato investimento sulla employability attraverso supporto individualizzato e formazione professionale per il ricollocamento all'interno dell'azienda



**ALTA  
IMPORTANZA**



**supergigante**

Alto investimento su engagement e formazione di queste persone al fine di una loro ricollocazione su altri ruoli



**gigante**

Alti investimenti finalizzati a sostenere la prestazione nel tempo, recuperando il gap di efficacia



**supernova**

Alto investimento sulla employability attraverso supporto individualizzato e formazione professionale per il ricollocaimento sul mercato

IMPORTANZA  
DEL RUOLO  
OGGI

**IN CRESCITA**

**STABILE**

**IN DECLINO**

**BASSA  
IMPORTANZA**



**protostella**

Moderato investimento su engagement e formazione di queste persone al fine di una loro ricollocazione su altri ruoli



**stella**

Moderati investimenti finalizzati a sostenere la prestazione nel tempo, recuperando il gap di efficacia



**nova**

Moderato investimento sulla employability attraverso supporto individualizzato e formazione professionale per il ricollocaimento sul mercato



[www.intoo.it](http://www.intoo.it)



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

[www.gigroupstarmatrix.it](http://www.gigroupstarmatrix.it)