

Svilup sistematic da persunal – svilup sin tuts nivels

DA NORBERT THOM E CLAUDIA PROBST

■ **Il svilup dal persunal duai qualifitgar tut las persunas emploiadas sin tut ils nivels ierarchics da surpigliar las incumbensas actualas e futuras en l'interpresa ed en il mund da la lavur. La finamira centrala dal svilup dal persunal è d'activar il potenzial individual.** Il svilup dal persunal è en emprima lingia in incumbensa directiva ch'è da realisar en il rom da la responsabladad da promozium. Ils responsabels per il persunal vesan il svilup dal persunal savens sco ina da las pli grondas sfidas da lur lavur. Ma sche l'interpresa applitgescha las mesiras a moda correcta, alura porscha il svilup dal persunal numerus avantatgs.

Schanzas per l'interpresa

In bun svilup dal persunal augmenta la competitividad d'in'interpresa. El promo-va il svilup da las cumpetenzas-clav, permetta a l'interpresa da s'adattar a las spe-rtgas dal martgà e da las tecnologias ed aug-menta l'effizienz e l'efficacità dals singuls commembers da l'interpresa resp. da l'en-tir'interpresa. In bun svilup dal persunal contribuescha damai ad in clima da lavur agreabel. A medem temp serva la scolaziun d'agens collavurats sco mesira preventi-va per evitar ina mancanza da commem-bers dal cader e da persunal qualifitgà (quai che reducescha ils custs per recrutar persunal) e sco mesira per augmentar l'attrac-tividad da l'interpresa sco patruna.

Schanzas per ils collavurats

Il svilup dal persunal porscha ina cum-binaziun tranter il svilup persunal e profes-sional. Igl è evident ch'il svilup dal persunal procura per ina qualifitgaziun spe-zialisada, per in svilup da la personalità e per ina pussaivladad d'augmentar las entradas. Ulteriurs avantatgs vesan las persunas emploiadas en l'assegnaziun da las incumbensas tenor las qualifitgaziuns e las preferenzas, en l'augment da la moti-vaziun, da la cuntentientscha en la lavur e da la mobilitad individuala sin ils mar-tgads da lavur, en la garanzia da la piazza da lavur ed en il meglierament da las pus-saivladads da far carriera. Las finamiras da las persunas emploiadas sa differenzieschan considerablamain en relaziun cun lur posiziun ierarchica, la scolaziun for-mala e la vegliadetgna.

Ristgs

Il svilup dal persunal cumpiglia però era ristgs. La fluctuaziun dals collavurats po crescher sin fundament da la situaziun sin il martgà da lavur. Sch'i mancan las pussaivladads internas d'applitgar las qualifitgaziuns acquistadas demotivescha quai ils employiads. En pli demotiveschi il persunal sche singuls collavurats na vegnan betg resguardads en il rom da las mesiras da svilup ubain en moda fitg dif-ferenta. Ultra da quai èsi da princip grev da quantifitgar il success da talas mesiras.



Ierarchia e cultura determineschan essenzialmain il svilup d'in'interpresa.

Las trais componetas principalas d'in sistem da sviluppar il persunal

Il svilup dal persunal capita cun process da scolaziun sistematic (mesiras da fur-maziun) e cun l'acquist intenziunà da cumpetenzas en differentas piazzas da l'organisaziun (mesiras che s'orien-teschan tenor la piazza sco la substituziun e l'amplificaziun da la lavur). La realisaziun efficazia pretenda ultra da quai in-furmaziuns davart las persunas (qualifi-caziuns, preferenzas), davart pretaisas da la piazza en l'interpresa e davart martgads da lavur e da furmaziun relevant. Que-stas trais componetas principalas vegnan concretisadas curtamain qua sut-vart.

1. componeta: infurmaziuns

A l'intern d'in'interpresa en profils d'exi-genzas e valitaziuns dal persunal las basas decisivas. Las valitaziuns dal persunal mussan d'ina vart co ch'ils collavurats adempleschan las pretaisas actualas da la piazza, da l'autra vart tge potenzial ch'els han per surpigliar novas incumbensas. Cleras descripiuns da las piazzas, però era plans d'organisaziun en ina premissa per buns profils d'exigenzas. Cun vegnareglar omdus instruments po vegnir erui il basegn d'agir correspondent.

Impurtant è era d'enconuscher il martgà da lavur relevant ed il sistem da furmaziun, surtut sch'i vala da recrutar persunal sco alternativa al svilup dal persunal. Quai permetta da seleccziun las persunas emploiadas tenor ils basegns e mussa en tge furma ch'ins po transferir la savida intermediada sin la piazza da lavur e tge savida nova che las persunas em-

ployiadas ston anc acquistar per pudair far la lavur.

2. componeta: mesiras che concernan la furmaziun

La scolaziun professionala per gronda part reglada (chavazzin «sistem da furma-zium dual») furma la basa per ils elements che concernan la furmaziun. Ord vista da l'interpresa daventa il perfecziunament pli impurtant sche las persunas employa-das vegnan a savair enconuschientschas, abilitads ed ideas che gidan ils collavura-turs u ils commembers dal cader a man-tenair, actualisar u schlargiar lur qualifi-caziuns. In ulteriur tema è la «rescola-zium» che renda capabla ils pertutgads da far in'otra activitad professionala.

Gist en il sector dal perfecziunament datti oz ina purschida multifara quasi nunsurvevaiva. Igl è recumandabel d'ex-aminar las offertas a moda preliminar e minuziosa e da dumandar per cussegl ex-perts externs.

3. componeta: mesiras che concernan la piazza

En connex cun las mesiras che concernan la piazza discurr'ins da estructurar la lavur e da planisar la carriera. La finamira è tranter auter d'occupar resp. planisar las piazzas en l'interpresa per pudair adattar, amplifitgar u approfondar las qualifi-caziuns dals collavurats uschia che quels pon sviluppar il meglier pussaivel lur ca-pacità da prestaziun. La rotaziun da las piazzas da lavur e l'amplificaziun da la lavur signifitgan in engrondiment dal champ da lavur quantitativ, l'enrictament da la lavur e gruppas da lavur parzialmain

autonomas muntan in engrondiment dal champ da lavur qualitativ.

L'ultim temp vegnan propagads pli e pli concepts d'organisaziun che prevesan da minimar ils stgalims ierarchics (p. ex. la holocrazia). Perquai fai senn d'introdu-cir ultra dals models da carriera tradiziun-als ulteriurs models. La carriera profes-sionala è marcada da l'augment da la re-sponsabladad professionala cun accent sin la savida d'experts. La carriera da pro-jects permetta il svilup dals collavurats cun dar ad els la pussaivladad da surpi-gliar a temp limità la responsabladad en in champ spezialisà ubain en la direcziun.

Sistematizar ils instruments

Ils instruments dal svilup dal persunal en multifars. Per quest motiv vegnan els ca-tegorisads en l'illustraziun sequenta.

«Sa sviluppar cun las incumbensas»

Ina piazza da lavur dat da princip la pus-saivladad d'experimentar cun situaziuns d'emprender orientadas a l'applicaziun. L'individii po vegnir promovì via in aug-ment sistematic da las incumbensas en colliaziun cun in'instrucziun ed in ac-cumpagnament tenor plan (p. ex. func-zion da substituziun, regulaziun da suc-cessiun e lavurs spezialas). Per la persuna da cader responsabla signifitga quai però in sforz areguard il temp e la metodica. Igl è pussaivel da promover il collectiv cun differentas furmas da gruppas da lavur. Quellas pon sa distinguer suandanta-main: ulteriuras incumbensas parallelas a las fatschentas dal di, la furmaziun da novs teams e da spazis da temp predefi-nids. Exempels tipics en projects per svi-luppar novs products, novas strategias u novs process, sco era projects per collavur-ar en cumissions e comités. L'avantatg da tals instruments dal svilup dal persunal è la gronda relevanza per l'atgna interpresa.

En vista a las ierarchias che vegnan pli e pli horizontalas survegnan las regulaziuns da substituziuns en l'avegnir dapli munda-ta. La persuna che surpiglia la substituzi-un fa quai supplementarmain a sia acti-vità d'enfin qua ed è da nov damai re-sponsabla per ulteriurs champs da lavur cun las cumpetenzas e las responsabla-dads respectivias.

Il svilup dal persunal parallel cun la piazza da lavur

Ils dus champs «mentoring» e «coaching» pon vegnir chapids sco partenadis d'em-prender. Omdus champs sa distinguan tras l'interacziun intensiva per il solit per-sunala tranter las persunas ch'emprendan e quellas ch'instrueschan. Entant ch'il «mentoring» è in instrument cumplessiv sin il nivel persunal cun in grond engaschi emozional vegn il «coaching» savens ap-plitgà punctualmain ed en champs spe-zialisads per preparar ina persuna inten-zionadamain per ina nova incumbensa ubain per schliar problems. Sco mentors e coachs vegnan en dumonda tant persunas internas sco er externas. La premissa per avair success è ina buna relaziun inter-umana tranter ils dus individis.

Il svilup dal persunal ordaifer la piazza da lavur

Per intermediar ordaifer la piazza da lavur enconuschientschas ed abilitads sur-ordinadas, però orientadas a l'activitad, pon vegnir incumbensas purtaders a l'intern da l'interpresa (agens sco er esters), purtaders intermanaschials ubain purtaders externs. Era qua differen-ziesch'ins tranter duas furmas d'instru-ments. Furmas dal studi autodidactic, l'applicaziun da medias digitalas (e-learning) ubain sistems tutorials sa focusse-schan sin l'individii. Uschenumnads in-struments collectivs sco referats, discurs didactics, cas concrets, simulaziuns u gjeus da rollas promovon il dialog e gidan a sviluppar commembers d'in team.

Il svilup dal persunal a l'entschatta ed a la fin da l'activitad professionala
Sut «into the job» chapesch'ins l'entrada en l'activitad professionala e damai la sco-

laziun. «Out of the job» tematisescha la midada da l'activitad professionala en la fasa da pensiun. Cura ch'insatgi va en pensiun duess il svilup dal persunal esser in impurtant tema entaifer l'interpresa. I vala d'organisar activitads intenziunadas che gidan ils collavurats pli passads da dar vinavant internamain lur savida ed experientschas avant ch'ir en pensiun.

Facit

Las curtas explicaziuns mussan la multi-fariadad dal svilup dal persunal. Impur-tant è d'armonisar bain ils singuls ele-ments e d'als applitgar a moda intenziu-nada e sistematica. Igl è da gronda munda-ta d'integrar il svilup dal persunal en il concept cumplessiv da la direcziun da l'interpresa, d'al orientar a la strategia da l'interpresa e d'al colliar cun las valurs da la cultura da l'interpresa. Il concept d'or-ganisaziun valaivel è en quel regard deci-siv per las pretaisas da las incumbensas actualas e futuras. Ina da las pli grondas sfidas en connex cun il persunal vegn ad esser per las interpresas da sviluppar a temp las enconuschientschas spezialisa-das da lur collavurats.

Il svilup modern dal persunal na da-stga però betg vegnir dirigì dad esters. Las persunas emploiadas dad oz san tge ch'el-las vulan. Ellas controlleschan sasezzas e tschertgan activamain co armonisar cum-petenzas ed incumbensas. Il svilup dal persunal sa mida uschia en in svilup da las persunas. Metodas novas sco il coaching vegnan damai adina pli impurtantas.

Bun da savair

- collavurats d'ina qualitad suprema giustifitgeschan pajas autas e permettan avantatgs da concurrenza
- il svilup dal persunal è en in pajais cun pajas autas sco la Svizra in instru-ment ordvart impurtant
- il svilup dal persunal è ina finamira centrala da collavurats e patruns
- la basa dal svilup dal persunal è da reconuscher cumpetenzas e poten-zials
- la concepziun moderna dal svilup dal persunal è in svilup da las persunas
- tecnologias novas avran furmas da l'intermediaziun da savida tenor ba-segns
- la scolaziun entaifer la piazza da la-vur e las schanzas da far carriera vegnan differenziadas adina dapli
- il svilup dal persunal professional pretenda l'engaschi cumbinà da com-members dal cader e da spezialists
- ina concepziun integrada e sia orientaziun strategica en da muntada ordvart gronda
- numerusas mesiras singulas («turis-sem da curs») na furman anc betg in concept general integrà
- en il rom da concepts generals duessi dar accents.

Ils auturs

Prof. em. dr. prof. h.c. dr. h.c. mult. Norbert Thom

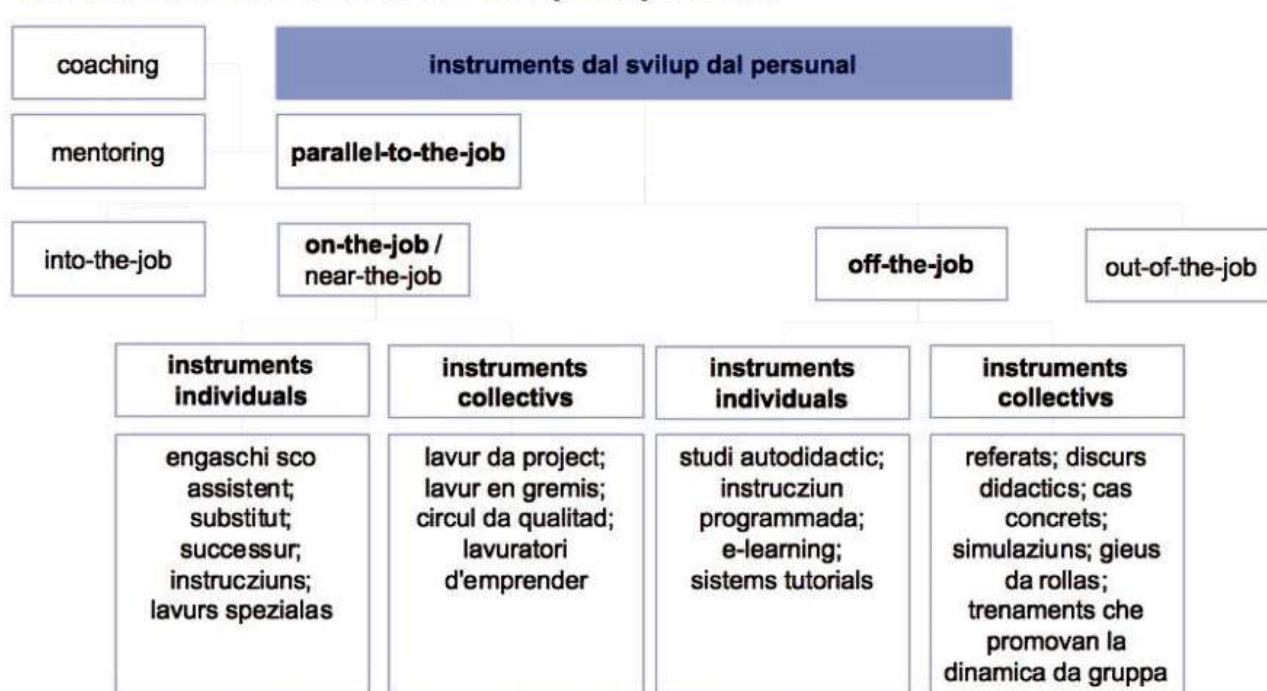
è stà directur dal Institut per organisa-zium e persunal (IOP) da l'Universi-tad da Berna. Oz è el engaschà là sco professer emerità e lavura en pli sco senior fellow en centrum per public management e per il management en il sector da la sanadad.

Claudia Probst, lic.rer.pol.

ha studegià scienza d'economia da manaschi a l'Universitad da Berna. Ella ha lavurà var diesch onns en la cussegliaziun d'interpresas ed è ac-tualmain assistenta a l'IOP.

www.iop.unibe.ch
personalSCHWEIZ avrigl 2018

Survista dals instruments dal svilup dal persunal



Fuontaina: sa fundond sin J. Berthel, F. G. Becker: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart (2013, p. 499 ss.).

Questa grafica dat ina survista davart ils instruments che vegnan applitgads per il svilup dal persunal.

GRAFICA MAD