

# Svilup sistematic da persunal – svilup sin tuts nivels

DA NORBERT THOM E CLAUDIA PROBST

■ Il svilup dal persunal duai qualifitgar tut las persunas employadas sin tut ils nivels ierarchics da surpigiar 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 lingua 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 cumpetitivitad d'in'interpresa. El promova il svilup da las cumpetenzas-clav, permetta a l'interpresa da s'adattar a las spetgas dal martgà e da las tecnologias ed augmenta l'effizienz e l'efficacitad dals singuls commembers da l'interpresa resp. da l'entir'interpresa. In bun svilup dal persunal contribuescha damai ad in clima da lavur agreabel. A medem temp serva la scolaziun d'agens collavuraturs sco mesira preventiva per evitar ina mancanza da commembers dal cader e da persunal qualifitgà (quai che reducescha ils custs per recutar persunal) e sco mesira per augmentar l'attractivitat da l'interpresa sco patruna.

## Schanzas per ils collavuraturs

Il svilup dal persunal porscha ina cumbinaziun tranter il svilup persunal e professunal. Igl è evident ch'il svilup dal persunal procura per ina qualificaziun spezialisada, per in svilup da la personalitad e per ina pussaivladad d'augmentar las entradas. Ulteriurs avantatgs vesan las persunas employadas en l'assegnaziun da las incumbensas tenor las qualificaziuns e las preferenzas, en l'augment da la motivaziun, da la contentientscha en la lavur e da la mobilitad individuala sin ils martgads da lavur, en la garanzia da la piazza da lavur ed en il meglierament da las pussaivladads da far carriera. Las finamiras da las persunas employadas sa differenzieschan considerablamain en relaziun cun lur posiziun ierarchica, la scolaziun formala e la vegliadetgna.

## Ristgs

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



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

## Las trais componentas principalas d'in sistem da sviluppar il persunal

Il svilup dal persunal capita cun process da scolaziun sistematic (mesiras da furmaziun) e cun l'acquist intenziunà da cumpetenzas en differentas piazzas da l'organisaziun (mesiras che s'orienteschan tenor la piazza sco la substituziun e l'amplificaziun da la lavur). La realisaziun efficazia pretenda ultra da quai infurmaziuns davart las persunas (qualificaziuns, preferenzas), davart pretaisas da la piazza en l'interpresa e davart martgads da lavur e da furmaziun relevant. Questas trais componentas principalas vegnan concretisadas curtamain qua sutvart.

### 1. componenta: infurmaziuns

A l'intern d'in'interpresa èn profils d'exigenzas e valitaziuns dal persunal las basas decisivas. Las valitaziuns dal persunal mussan d'ina vart co ch'ils collavuraturs adempleschan las pretaisas actualas da la piazza, da l'autra vart tge potenzial ch'els han per surpigiar novas incumbensas. Cleras descripziuns da las piazzas, però era plans d'organisaziun èn ina premissa per buns profils d'exigenzas. Cun cumparegljar omadus 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 recutar persunal sco alternativa al svilup dal persunal. Quai permetta da seleziunar las persunas employadas 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-

ployadas ston anc acquistar per pudair far la lavur.

### 2. componenta: mesiras che concernan la furmaziun

La scolaziun professunal per gronda part reglada (chavazzin «sistem da furmaziun dual») furma la basa per ils elements che concernan la furmaziun. Ord vista da l'interpresa daventa il perfeziunament pli impurtant sche las persunas employadas vegnan a savair enconuschienschas, abilitads ed ideas che gidan ils collavuraturs u ils commembers dal cader a mantegnair, actualisar u schlargiar lur qualificaziuns. In ulteriur tema è la «rescolaziun» che renda capabla ils pertutgads da far in'otra activitad professunal.

Gist en il sectur dal perfeziunament datti oz ina purschida multifara quasi nunsurvesavla. Igl è recumandabel d'examinar las offertas a moda preliminar e minuziusa e da dumandar per cussegl experts externs.

### 3. componenta: mesiras che concernan la piazza

En connex cun las mesiras che concernan la piazza discurr'ins da structurar 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 qualificaziuns dals collavuraturs uschia che quels pon sviluppar il meglier pussaivel lur capacitad da prestaziun. La rotaziun da piazzas da lavur e l'amplificaziun da la lavur signifitgan in engrondiment dal champ da lavur quantitativ, l'enritgiment 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'introducir ultra dals models da carriera tradiziunals ulteriurs models. La carriera professunal è marcada da l'augment da la responsabladad professunal cun accent sin la savida d'experts. La carriera da projects permetta il svilup dals collavuraturs cun dar ad els la pussaivladad da surpigiar a temp limità la responsabladad en in champ spezialisà ubain en la direziun.

## Sistematisar ils instruments

Ils instruments dal svilup dal persunal èn multifars. Per quest motiv vegnan els categorisads en l'illustraziun sequenta.

## «Sa sviluppar cun las incumbensas»

Ina piazza da lavur dat da princip la pussaivladad d'experimentar cun situaziuns d'emprender orientadas a l'applificaziun. L'individui po vegnir promovì via in augment sistematic da las incumbensas en colliaziun cun in'instrucziun ed in acumpagnament tenor plan (p. ex. funcziun da substituziun, regulaziun da successiun 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 suandantamain: ulteriuras incumbensas parallelas a las fatschentas dal di, la furmaziun da novs teams e da spazis da temp predefnids. Exempels tipics èn projects per sviluppar novs products, novas strategias u novs process, sco era projects per collavurar en cumissius 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 orizzontalas survegnan las regulaziuns da substituziun en l'avegnir dapli muntada. La persuna che surpiglia la substituziun fa quai supplementarmain a sia activitad d'enfin qua ed è da nov damai responsabla per ulteriurs champs da lavur cun las cumpetenzas e las responsabladads respectivias.

## Il svilup dal persunal parallel cun la piazza da lavur

Ils dus champs «mentoring» e «coaching» pon vegnir chapids sco partenadis d'emprender. Omadus champs sa distinguan tras l'interacziun intensiva per il solit persunala 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 applitgà punctualmain ed en champs spezialisads per preparar ina persuna intenziunadamain per ina nova incumbensa ubain per schliar problems. Sco menturs e coachs vegnan en dumonda tant persunas internas sco er externas. La premissa per avair success è ina buna relaziun interumana tranter ils dus individuis.

## Il svilup dal persunal ordaifer la piazza da lavur

Per intermediar ordaifer la piazza da lavur enconuschienschas ed abilitads surordinadas, però orientadas a l'activitad, pon vegnir incumbensads purtaders a l'intern da l'interpresa (agens sco er esters), purtaders intermanaschials ubain purtaders externs. Era qua differenziesch'ins tranter duas furmas d'instruments. Furmas dal studi autodidactic, l'applificaziun da medias digitalas (e-learning) ubain sistems tutorials sa focuseschan sin l'individui. Uschenunads instruments collectivs sco referats, discurs didactics, cas concret, simulaziuns u gies da rollas promovon la dinamic da gruppa commembers d'in team.

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

laziun. «Out of the job» tematisescha la midada da l'activitad professunal 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 collavuraturs pli passads da dar vinavant internamain lur savida ed experientschas avant ch'ir en pensiun.

## Facit

Las curtas explicaziuns mussan la multifariadad dal svilup dal persunal. Impurtant è d'armonisar bain ils singuls elements e d'als applitgar a moda intenziunada e sistematica. Igl è da gronda muntada d'integrar il svilup dal persunal en il concept cumplessiv da la direziun 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'organisaziun valaivel è en quel regard decisiv 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 enconuschienschas spezialisadas da lur collavuraturs.

Il svilup modern dal persunal na dstga però betg vegnir dirigì dad esters. Las persunas employadas dad oz san tge ch'ellas vulan. Ellas controlleschan sasezzas e tschertgan activamain co armonisar cumpetenzas 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

- collavuraturs d'ina qualitad suprema giustifitgeschan pajas autas e permettun avantatgs da concurrenza
- il svilup dal persunal è en in pajais cun pajas autas sco la Svizra in instrument ordvart impurtant
- il svilup dal persunal è ina finamira centrala da collavuraturs e patruns
- la basa dal svilup dal persunal è da reconuscher cumpetenzas e potenzials
- la concepziun moderna dal svilup dal persunal è in svilup da las persunas
- tecnologias novas avran furmas da l'intermediaziun da savida tenor basegns
- la scolaziun entaifer la piazza da lavur e las schanzas da far carriera vegnan differenziadas adina dapli
- il svilup dal persunal professunal pretenda l'engaschi cumbinà da commembers dal cader e da spezialists
- ina concepziun integrada e sia orientaziun strategica èn da muntada ordvart gronda
- numerus mesiras singulas («turissem da curs») na furman anc betg in concept general integrà
- en il rom da concepts generals duess dar accents.

## Ils auturs

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

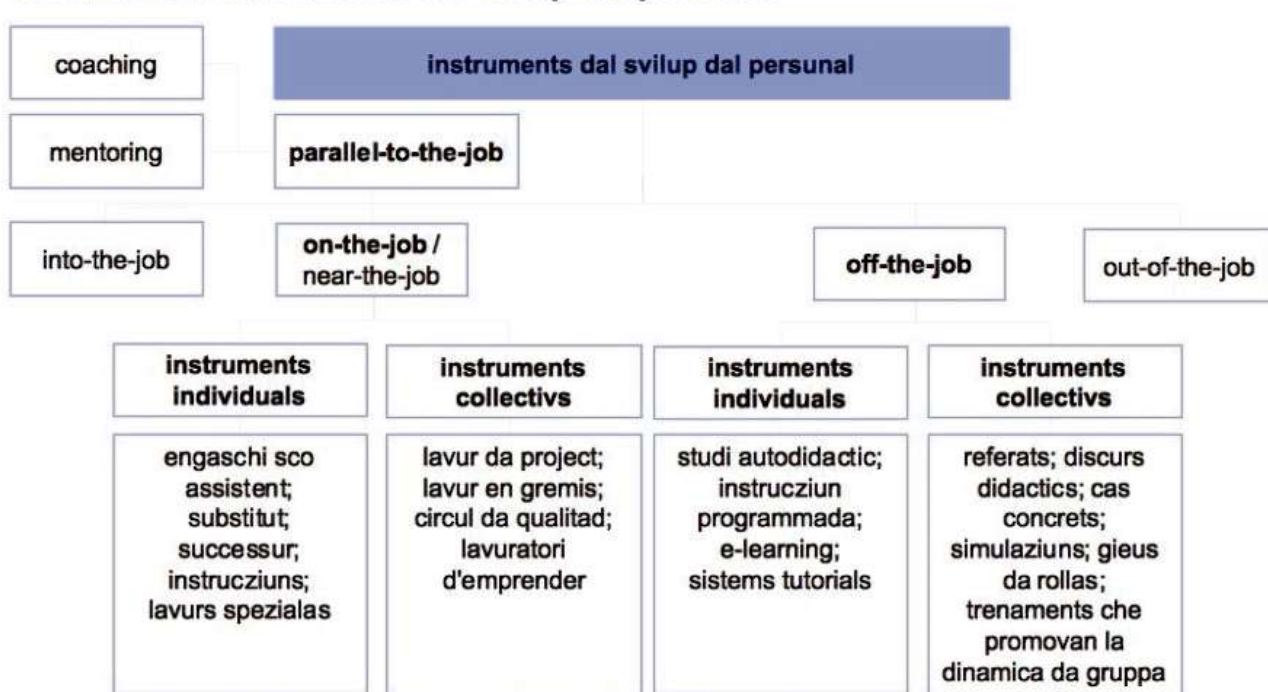
È stà directur da l'Institut per organisaziun e persunal (IOP) da l'Universitad da Berna. Oz è el engaschà là sco professor emerità e lavura en pli sco senior fellow en centrus per public management e per il management en il sectur da la sanadad.

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 actualmain 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