

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it

Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

Gestione e sviluppo delle risorse umane.
La Valutazione del personale una competenza del management

MILITELLO EVA

Id. Voucher 14244

Indice generale

Introduzione	3
Capitolo I.....	6
1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE: FASI E FINALITA'	6
Capitolo II	9
2. MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE	9
2.1 Teorie di contenuto: “Teoria della Motivation and Personality”	11
2.2 Teorie di Processo: la teoria aspettativa-valenza di Vroom	11
2.3 Teorie Pragmatiche: la teoria di Mc Gregor.....	13
Capitolo III.....	15
3. IL SISTEMA DELLE 3 P	15
3.1 La valutazione delle posizioni.....	15
3.2 La valutazione delle prestazioni lavorative.....	16
3.3 La valutazione del potenziale.....	18
Capitolo IV	20
4. IL BILANCIO DI COMPETENZE	20
Capitolo V	26
5. BIAS DEL VALUTATORE	26
Capitolo VI.....	28
6. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NEGLI ENTI PUBBLICI E PRIVATI	28
6.1 Il caso del Comune di San Giovanni Gemini.....	28
6.2 Il caso del Comune di Cammarata	31
6.2 Il caso dell’ Auchan di Siracusa.....	35
CONCLUSIONI.....	37
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	38

Introduzione

Il mondo del lavoro oggi più che mai pone precise richieste in merito alla possibilità di circoscrivere le caratteristiche in grado di spiegare e predire il successo degli individui.

La scienza manageriale, nata all'inizio del '900, centra l'attenzione prevalentemente sui problemi funzionali, di efficienza/efficacia delle prestazioni organizzative¹. Uno dei problemi più importanti per chi si occupa di management e gestione delle risorse umane è dato dal fatto che in un'organizzazione, non sempre l'autorità coincide con il potere o la leadership.

L'autorità è un potere conferito dall'organizzazione ad una persona attraverso un ruolo formalmente riconosciuto. Il potere è una forza soggettiva che consente ad una persona di influenzare gli altri a fare ciò che lui vuole. La leadership deriva invece dalla legittimazione del potere che una persona ha, da parte di coloro che ne sono direttamente influenzati. Generalmente tale legittimazione è determinata da doti particolari che una persona dimostra di possedere attraverso i propri comportamenti. Non sempre quindi un capo è anche un leader, anche se questa situazione è fortemente auspicabile. Un capo esercita la propria autorità, mentre un leader esprime la propria personalità.

Ogni equipe di lavoro esprime sempre due bisogni fondamentali e complementari rispetto al leader: essere orientati al compito e stare bene insieme. All'interno di un'organizzazione è difficile, se non impossibile, ottenere il consenso completo di tutte le risorse umane in quanto le insoddisfazioni, le frustrazioni, le paure esisteranno sempre, diventano una componente "naturale" del lavoro. Ciò che può cambiare in modo radicale è, invece, il modo di presidiare e governare queste tensioni conflittuali. E' a tal proposito che diventa fondamentale la valutazione del personale eseguita in modo il più possibile equilibrato, tra oggettività e soggettività, tra sistema e individuo.

¹ D. Callini, M. La Rosa, D. Morgagni, C. Tafuro, "La Formazione del management per la gestione delle risorse umane", Ed. Franco Angeli, Milano, 2004

Il compito del manager diventa sempre più quello di produrre con scelte chiare e con azioni concrete, un'etica condivisa e trasparente al fine di pianificare, organizzare e controllare attività umane in vista di obiettivi e risultati specifici.

Per chi gestisce le risorse umane è fondamentale riuscire a leggere il comportamento organizzativo sia di tutta l'equipe di lavoro che di ogni singolo ruolo. Diventa indispensabile a tal proposito analizzare alcuni fattori fondamentali quali le prestazioni, le relazioni (interne ed esterne), le competenze e le motivazioni, per sviluppare un coerente sistema di gestione delle risorse umane e migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza del loro apporto nel contesto di riferimento.

Quando si entra a contatto con un'organizzazione o un'equipe di lavoro si respira immediatamente una determinata atmosfera e ci si fa una prima idea di massima su come vanno le cose. Basta guardarsi attorno, osservare cosa fanno le persone, in che modo lo fanno, come si rapportano tra loro, come sono organizzati gli spazi, come vengono accolti gli estranei, ecc. Il clima organizzativo dunque rappresenta un aspetto determinante all'interno di un'organizzazione.

La valutazione del personale diventa dunque un modello indispensabile di gestione delle risorse umane. La valutazione delle persone è costantemente presente in azienda dal primo all'ultimo momento di vita al suo interno anche se non esplicitata. Va sottolineato che il controllo e la valutazione non devono essere visti come momenti repressivi o punitivi, ma come l'occasione per verificare se quanto previsto si è realizzato o meno, analizzandone gli scostamenti. Verificando il raggiungimento degli obiettivi e compiti assegnati, la valutazione permette di ripianificare le attività, stimolando la crescita e la motivazione delle persone.

La valutazione del Capitale Umano (CU) è un tema essenziale per la nostra comunità. Oggi diverse organizzazioni lavorative, nel pianificare le

proprie linee di sviluppo, tendono a valutare, oltre ai beni materiali di cui poter disporre, anche il patrimonio di conoscenze espresso dagli individui che le compongono.

Capitolo I

1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE: FASI E FINALITA'

Quando si parla di valutazione si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro. Le riforme normative e contrattuali di questi anni hanno introdotto e sviluppato principi di valutazione che collegassero il raggiungimento di risultati di efficienza e qualità dei servizi alla valutazione delle prestazioni individuali e sulla base di quest'ultime alla attivazione dei sistemi di ricompensa.

Possiamo individuare molteplici ragioni per le quali è indispensabile adottare sistemi organici di valutazione del personale, in particolare contribuisce a soddisfare le esigenze di equità e sicurezza; infatti la sicurezza deriva dal sapere come va il proprio lavoro, sapere i punti di forza e i terreni di miglioramento.

Inoltre la valutazione consente di avvicinarsi alla soddisfazione dell'esigenza di giustizia ed equità, per la quale si desidera che solo chi merita venga premiato. La valutazione contribuisce così a ricondurre il problema delle retribuzioni alla necessaria base economica, per la quale deve essere rispettato il legame tra prestazioni del collaboratore e controprestazioni ricevute. La valutazione serve a dare feedback. Una delle capacità più importanti nell'ambito della relazione interpersonale è quella di dare e ricevere feedback in modo efficace. Letteralmente il termine *feedback* significa "retroazione" (fenomeno per cui un effetto provoca una reazione sulla causa che l'ha determinata, modificandola e venendo a sua volta modificato), ma nel linguaggio psicologico esso indica una reazione da parte degli altri a quanto una persona fa, avente scopo di apprendimento e miglioramento individuale.

La finalità del processo di valutazione sono diverse, innanzitutto la principale è quella di migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Diventa utile, inoltre al fine di: censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo; rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione; valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione; orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro al fine di sviluppare i comportamenti di lavoro funzionali: comunicare con i colleghi, lavorare in gruppo, perseguire obiettivi comuni, etc.; definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione relative all'unità (responsabilizzare e innescare il processo di cambiamento).

La valutazione è un insieme di comportamenti organizzativi, sia del management ai diversi livelli che del corpo professionale, indispensabili per individuare gli elementi di criticità, valorizzare i risultati, proporre nuove progettazioni e “tarare” i comportamenti e le azioni in coerenza con i risultati da garantire. Valutare comporta avvicinarsi a qualcuno al fine di formarsi un giudizio sfiorandone la sfera privata.²

Dal punto di vista etico valutare una persona e il suo ruolo è sia un diritto sia un dovere riguardante tanto l'azienda quanto il dipendente. La valutazione diventa infatti fondamentale per creare un rapporto di prestazione scambievole e di reciprocità. Essa non avviene in termini assolutistici ma porta a giudizi formulati in rapporto a una determinata realtà di riferimento.

² C. La Cascia “La Valutazione del Personale” dispensa Master Human Resources Management, ID. Corso:3397/AG/101- Edizione 6667

E' utile differenziare tra Valutare e Misurare. La Valutazione è un'attività che consiste nel prendere in considerazione gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo. Misurare, invece si riferisce a una valutazione puntuale dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

Gli oggetti della valutazione sono i risultati a fronte di obiettivi o piani di lavoro, la crescita professionale, l'acquisizione di nuove competenze ed esperienze, la qualità, l'impegno, il coinvolgimento e più in generale i comportamenti sul lavoro.

Capitolo II

2. MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Il sistema di valutazione analizza diverse aree riguardanti la vita del lavoratore: la motivazione, la posizione occupata, la prestazione fornita, il potenziale posseduto, le competenze umane e il comportamento organizzativo.

Raramente ognuno di noi si chiede quale significato attribuisce al lavoro che svolge e che posto occupa nella nostra vita la dimensione lavorativa. La risposta più immediata sarebbe quella di affermare che il lavoro è fondamentale per guadagnare e quindi per sopravvivere. In realtà, ad un'analisi più attenta ci accorgiamo che circa la metà del nostro tempo vitale quotidiano è investito nei contesti lavorativi e il lavoro rappresenta una delle dimensioni più importanti per la vita di un essere umano. Lavorare quindi risponde a bisogni e motivazioni che vanno ben oltre le esigenze economiche. Comprendere i bisogni di chi lavora è assolutamente necessario al fine di compiere una valutazione corretta ed esaustiva, gestire adeguatamente un'organizzazione, ottimizzare il lavoro, ottimizzare e valorizzare le risorse, creare un clima di soddisfazione, favorire il benessere dei singoli e dei gruppi.

I fattori che influenzano il comportamento individuale sono svariati e complessi. Le teorie motivazionali consentono di comprendere la persona che lavora, il grado di coinvolgimento, il livello di impegno e di dedizione e sono utili per creare delle organizzazioni "motivanti". La motivazione spiega la direzione del comportamento umano, è quella "spinta" tramite cui l'individuo è stimolato ad attivare se stesso ed il mondo circostante e a servirsi degli strumenti necessari al raggiungimento dell'obiettivo preposto.

E' tutto ciò che spinge i lavoratori a mettere in atto un determinato comportamento organizzativo finalizzato a una determinata performance. È quindi un insieme di energie, emozioni, bisogni, desideri, forza di volontà che si presentano in modo diverso da soggetto a soggetto e con consistenza variabile

nel singolo individuo, determinandone la direzione e l'intensità dell'azione e del comportamento.

Per comprendere meglio le dinamiche della motivazione è possibile analizzare i 5 elementi che la caratterizzano. Il primo elemento riguarda il fatto che la motivazione non è definitiva ma assume determinate direzioni e intensità in funzione della realtà vissuta e della percezione di essa. Nel corso della vita, in base all'epoca che si vive, al soddisfacimento dei bisogni (primari e non), agli obiettivi raggiunti e alle spinte verso il futuro, ogni uomo ha motivazioni differenti e peculiari. Il secondo elemento si riferisce al fatto che la motivazione non è continua in quanto dipende dalla soddisfazione di un particolare bisogno o dal raggiungimento di un determinato obiettivo.

All'inizio e nel corso dell'attività svolta per raggiungere un obiettivo, la motivazione tocca punte massime, per poi scemare a obiettivo raggiunto. Il terzo elemento della motivazione è che non è oggettiva ma, dipendendo dal corredo percettivo, emotivo e personologico dell'individuo, caratterizza in modo peculiare ogni singolo soggetto e cambia e si arricchisce al variare della fase di vita. Il quarto elemento della motivazione è che non è generalizzabile poiché ciò che può essere motivante per un individuo, può lasciare in uno stato di indifferenza un altro individuo, o può essere fastidioso e superfluo per qualcun altro. Infine l'ultimo elemento della motivazione si riferisce al fatto che non è facilmente misurabile poiché spesso non è direttamente osservabile. La motivazione segue un percorso che si rinnova ogni volta che si attua un comportamento. Che parte da uno stato di tensione che porta alla consapevolezza del bisogno segue la ricerca di mezzi per la soddisfazione del bisogno stesso, si arriva alla soddisfazione del bisogno e poiché l'appagamento è temporaneo il soggetto rivaluta la situazione per scoprire nuovi bisogni. La motivazione diventa un aspetto fondamentale nella vita di ogni lavoratore in quanto ogni prestazione è frutto della motivazione (direzione del comportamento) per le capacità (intelligenza, abilità, conoscenza, esperienza).

La motivazione e le capacità necessitano l'una dell'altra, altrimenti la prestazione risulta nulla o sbagliata.

Diverse sono le Teorie motivazionali che analizzano peculiari aspetti della vita dell'uomo in quanto lavoratore. Le Teorie di contenuto, ad esempio analizzano "Cosa" motiva l'uomo. Le Teorie di processo studiano "Come motivare l'uomo" e infine le Teorie pragmatiche che focalizzano l'attenzione su "Come sviluppare e facilitare la motivazione".

2.1 Teorie di contenuto: "Teoria della Motivation and Personality"

La *Teoria della "Motivation and Personality"* di Maslow è la prima tra le teorie sulla motivazione, la più nota e tutt'ora la più accreditata. Secondo l'autore, i bisogni determinano i comportamenti, sono gerarchicamente organizzati (la "piramide dei bisogni"), per cui se non si soddisfano i bisogni primari di base, non si accede a quelli più evoluti. Da tale teoria si deduce che gli individui avvertono sostanzialmente gli stessi bisogni. Naturalmente il comportamento dell'individuo non può essere pensato esclusivamente come conseguenza delle spinte motivazionali, ma vede anche nelle forze ambientali un fattore determinante. Ciò che cambia tra individui è il modo in cui si soddisfano gli stessi bisogni e le forze ambientali. La piramide che parte dai bisogni fisiologici di base fino a quelli più psicologici come il bisogno di autorealizzazione, può essere vista in termini di compresenza più che in termini di ordini, pur mantenendone il concetto di priorità.

Salvemini, riprendendo la teoria classica di Maslow, ha definito una scala di bisogni che l'uomo prova nei contesti di lavoro quali: bisogni di consumo, bisogni di sicurezza, bisogni di socialità, bisogni di stima, bisogni di potere e bisogni di realizzazione.

2.2 Teorie di Processo: la teoria aspettativa-valenza di Vroom

Le Teorie di Processo si focalizzano sui meccanismi e le dinamiche del processo con cui la motivazione si manifesta. Si passa da una dimensione contenutistica (i bisogni) a una dimensione processuale: (le dinamiche che

determinano un bisogno contano quanto i bisogni stessi). La necessità non è il solo elemento che innesca le spinte motivazionali: è necessario avere una speranza ragionevole circa l'effettivo raggiungimento dei risultati. Secondo Vroom la motivazione è correlata a due fattori: la valenza, che è riferita alla importanza che la persona dà al conseguimento di un obiettivo, e l'aspettativa, che è costituita dalle probabilità riconosciute dalla persona di riuscire a conseguirlo. La motivazione deriva quindi da questa formula:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa}$$

La **valenza** può essere *positiva* (quando si vuole qualcosa) o *negativa* (quando non si vuole qualcosa), mentre l'aspettativa può avere solo valore positivo, infatti se la persona non riconosce alcuna probabilità di conseguire l'obiettivo l'aspettativa è pari a 0. La valenza si riferisce all'attrattività dei risultati. È frutto anch'essa di una valutazione soggettiva, anche se è riconducibile, nel contesto lavorativo, a considerazioni meno eterogenee. È meno soggetto-dipendente. L'**aspettativa** si riferisce alle probabilità di successo che l'individuo associa a un determinato comportamento. È una valutazione soggettiva e arbitraria. Incide sul livello di fiducia di un individuo e quindi ha una relazione positiva e diretta con il conseguimento di un risultato. La **strumentalità** si riferisce agli effetti che si verificano in un secondo momento in funzione del fatto che l'obiettivo è stato centrato. Vroom pone al centro della teoria il **contesto lavorativo**. L'introduzione dell'aspettativa e della valenza sottolinea la soggettività della motivazione. Questa teoria è stata ulteriormente elaborata ed è stato incluso un ulteriore fattore: il **valore della ricompensa**, che si riferisce alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo.

La formula della motivazione diviene quindi la seguente:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa} \times \text{Valore}$$

Conseguentemente a questo principio deriva che per favorire la motivazione del personale occorre definire con chiarezza il rapporto tra il lavoro e il

conseguimento dell'obiettivo ed inoltre, il comportamento considerato positivo, ossia la performance di buona qualità, dovrebbe essere soggetta ad un premio.

2.3 Teorie Pragmatiche: la teoria di McGregor

Le Teorie Pragmatiche presentano due elementi caratteristici: l'ancoraggio totale, esplicito e diretto della motivazione al contesto organizzativo e la loro attualità e applicabilità. Secondo tali teorie i lavoratori e l'impresa sono parti dello stesso contesto che interagiscono (e non antitetici e orientati alla mediazione). La crescita reciproca degli individui e dell'organizzazione (centralità delle risorse umane) è interdipendente. McGregor riprende la teoria di Maslow e propone un modello gerarchico dei bisogni: necessità fisiologiche, esigenze di protezione, bisogni sociali, esigenze egoistiche, bisogni di autorealizzazione. Inoltre elaborò la stessa teoria applicandola al management.

Egli rilevò che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo, distinguendolo in due modalità alle quali diede il nome di Teoria X e di Teoria Y. Secondo la **Teoria X** il lavoratore ha un'innata antipatia per il lavoro, sfugge alle responsabilità, preferendo ruoli prescritti, privilegiando la sicurezza e non avendo ambizioni. Secondo la **Teoria Y** il lavoratore ha consapevolezza di vedere il proprio lavoro come il tramite per la propria realizzazione, tanto da perseguire gli obiettivi in maniera naturale.

L'autore vede anche la gestione del personale come distinguibile nelle due teorie. Nella Teoria X la gestione del personale è vista come un'attività sostanzialmente amministrativa, il cui compito principale è quello di programmare e formalizzare il lavoro in modo dettagliato (visione meccanica).

Nella Teoria Y la gestione del personale è quella di sviluppare un ambiente di lavoro che garantisca la possibilità di questa realizzazione tanta cara al lavoratore (visione organica). Dal punto di vista motivazionale la teoria X non riconosce alcuna valenza al fenomeno motivazionale poiché, a monte palesa sostanzialmente l'incapacità di accorgersi che i lavoratori sono prima esseri umani. La teoria Y, prendendo consapevolezza delle maggiori potenzialità di

risultato insite nella complessità della natura umana, enfatizza la centralità delle leve motivazionali. Rispetto allo stile di direzione la Teoria X riconduce gli strumenti motivanti esclusivamente al denaro e alla sicurezza dell'ambiente lavorativo, mentre le esigenze aziendali sono garantite da controlli e procedure rigide. Nella Teoria Y i sistemi di controllo sono meno invasivi, il denaro e la sicurezza non sono i soli input motivazionali, ma giocano un ruolo significativo lo sviluppo, la crescita professionale, le sfide lavorative e il clima relazionale.

Secondo Mc Gregor il fatto che il lavoratore si comporti come delineato dalla teoria X, piuttosto che dalla teoria Y, dipende dalla sua possibilità di soddisfare i propri bisogni: se non riesce a soddisfare i propri bisogni tenderà a comportarsi come descritto dalla teoria X, mentre se riesce a soddisfare i propri bisogni anche di ordine superiore, si comporterà come descritto dalla teoria Y.

Vediamo dunque quanto la motivazione diventa importante nel sistema di valutazione per diversi aspetti: per **riconoscere le differenze tra gli individui** in quanto gli operatori non sono uguali e hanno bisogni ed attitudini differenti; per **assegnare a ciascuno la posizione più indicata; utilizzare gli obiettivi** che se sono chiari, specifici e immediati consentono un maggior impegno; per **personalizzare le ricompense** in quanto gli operatori hanno bisogni e aspettative differenti e infine, per **collegare le ricompense alle prestazioni** poiché ricompensare fattori diversi (p. es. l'anzianità) agisce come rinforzo verso questi fattori.

Capitolo III

3. IL SISTEMA DELLE 3 P

3.1 *La valutazione delle posizioni*

Nella valutazione della posizione viene valutato il ruolo organizzativo, le caratteristiche e le responsabilità di un ruolo in un'organizzazione indipendentemente dalla persona che lo ricopre.

Più **persone** possono occupare nel tempo la stessa posizione, possono essere responsabilizzate allo stesso momento con le stesse caratteristiche di una posizione (di un RUOLO), se la persona cambia posizione, cambia anche la retribuzione derivante da questa. La posizione normalmente è stabile nel tempo o, comunque, per tempi lunghi. L'insieme di più posizioni fra loro collegate da legami gerarchici o funzionali determina la struttura organizzativa.

Un'analisi delle posizioni utile ai fini della valutazione deve includere fattori quali:

- l'ambiente di riferimento;
- il quadro organizzativo che individua le relazioni gerarchiche e funzionali che costituiscono riferimento e vincolo per la sua attività;
- gli obiettivi tipici della posizione e delle attività svolte;
- i mezzi a disposizione per realizzare gli obiettivi (risorse umane, economiche, tecnologiche, gestionali);
- le conoscenze richieste per svolgere il lavoro;
- i requisiti critici (job requirements) per la copertura adeguata della posizione;
- il contributo che la posizione in esame deve apportare o ricercare;
- il grado di autonomia di cui gode la posizione e i limiti della discrezionalità, sia di azione che di pensiero.

I parametri di valutazione del peso delle diverse posizioni sono sei: la *complessità gestionale/amministrativa*, che esprime il grado di variabilità dell'attività svolta dall'amministrazione, la *responsabilità*, che esamina

essenzialmente il rischio che le decisioni assunte comportano per chi le prende, i *contatti* intesi come relazioni strumentali al raggiungimento degli obiettivi, le *competenze*, la *supervisione dei dipendenti*, le *risorse economiche* gestite, valutate sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

La valutazione assume l'obiettivo di creare un sistema di classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative: la ***Job evaluation*** cioè la definizione del valore relativo di ogni posizione. Essa comprende la ***Job analysis*** cioè l'esame approfondito delle posizioni di lavoro, unito ad una preliminare o contemporanea attività di razionalizzazione organizzativa; la ***Job description***: esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità di ogni posizione e la ***Job specification*** cioè l'esposizione scritta dei fattori relativi ad ogni posizione (requisiti professionali, condizioni ambientali, sforzo e responsabilità).

Una tipica descrizione delle posizioni include il titolo della posizione, la collocazione nell'organigramma, l'area di competenza (contesto specifico della posizione), la descrizione dei compiti, responsabilità, autorità connesse con la posizione, la ripartizione in percentuale dei tempi di lavoro, la supervisione esercitata (numero, classificazione dei dipendenti supervisionati), la supervisione ricevuta (tipo di supervisione/controllo cui la posizione è sottoposta), i requisiti richiesti (istruzione, esperienza, aspetti umani), i contatti: interni/esterni con clienti, pubbliche autorità, mass media ecc.

Mentre nella valutazione delle posizioni la persona non è oggetto di interesse e l'attenzione è focalizzata sul lavoro ed il ruolo organizzativo, nella valutazione delle prestazioni il riferimento è tutto sull'individuo.

3.2 La valutazione delle prestazioni lavorative

La valutazione della prestazione valuta l'individuo e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'organizzazione. Quando si parla di valutazione della prestazione si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare

e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro. All'inizio del periodo di valutazione, è bene che il valutatore e il valutato si incontrino per definire gli obiettivi assegnati e

le risorse messe a disposizione, per fare il punto sull'andamento della prestazione ed eventualmente rettificare obiettivi e/o risorse (opzionale). Alla fine del periodo di valutazione, il valutatore e il valutato si incontrino per rivedere i risultati raggiunti e la valutazione assegnata. Il valutato in molti casi deve controfirmare la valutazione ricevuta allegando eventualmente suoi commenti.

La valutazione della prestazione del personale può svolgersi con metodologia formalizzata e non formalizzata. La prima prevede Periodicità e continuità, Omogeneità, Minori distorsioni, Inserimento in un sistema di utilizzo razionale. La valutazione non formalizzata prevede saltuarietà e casualità, disomogeneità, maggiori distorsioni, impossibilità di sistematizzazione dei risultati.

Connesso al concetto di prestazione e di posizione è quello di "ruolo organizzativo" che prevede: l'interpretazione diversa da parte di ogni lavoratore (componente discrezionale), l'interazione della dimensione oggettiva (compiti) con quella soggettiva (qualità del lavoratore), i modelli di comportamento stabili definiti anche dalle aspettative del gruppo o dei soggetti con cui si interagisce, la possibilità di tensioni e conflitti. Le prestazioni realizzate da ogni singolo individuo, sono valutate in base all'obiettivo. Gli obiettivi devono essere raggiungibili, formulati in maniera non equivocabile, coerenti con la richiesta iniziale, tendenzialmente non conflittuali, specifici e realistici, significativi e misurabili. Gli obiettivi sono distinti in due tipologie: i "*progetti*", intesi come attività integrate e correlate, rivolte al conseguimento di uno specifico fine in un determinato tempo, cui sono attribuite risorse umane e finanziarie e i "*processi correnti*" cioè attività omogenee svolte in modo continuativo, finalizzate alla

produzione di un prodotto/servizio rispetto a un utente finale; in questo caso i processi si ripetono nel tempo e seguono prassi di lavoro.

3.3 La valutazione del potenziale

Nella valutazione del potenziale vengono analizzate le caratteristiche in termini di attitudini e capacità del singolo individuo, e competenze inespresse che il lavoratore possiede ma non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta. Mentre la valutazione della posizione è rivolta al presente e la valutazione delle prestazioni è rivolta al passato (rivolto al contributo già fornito dal lavoratore), quella del potenziale è rivolta al futuro. La valutazione del potenziale cerca di prevedere il contributo che il lavoratore potrebbe fornire in futuro, magari in una differente collocazione. La sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

La valutazione del potenziale cerca di far combinare le necessità organizzative di determinate posizioni aziendali e le capacità e le aspirazioni dei suoi membri ad una crescita professionale.

Gli obiettivi che si pone possono essere: individuare i punti forti e i punti deboli nelle capacità organizzative richieste in determinate posizioni aziendali; stimolare all'autoanalisi e all'autovalutazione i partecipanti per incrementare la consapevolezza delle reali capacità; migliorare le capacità di valutazione dei comportamenti da parte dei manager di linea eventualmente coinvolti nell'attività di osservazione dei comportamenti, di registrazione delle capacità e di definizione dei profili.

Il processo di valutazione può avere diversi gradi di strutturazione e di formalizzazione: da una semplice indagine generica rivolta ai capi gerarchici per identificare chi tra i suoi collaboratori ha potenziale di crescita; ad un vero e proprio "assessment center" dove vengono messe a fuoco le necessità previste di

copertura di posizioni importanti e rispetto a tali necessità vengono stabilite vere e proprie esercitazioni di carattere psicologico-professionale da sottoporre ad una rosa selezionata di candidati. Le valutazioni sul potenziale possono rappresentare un valido riscontro per definire le necessità di interventi formativi.

La valutazione del potenziale è dunque un processo predittivo circa il saper fare ed il saper essere in futuro dei valutati basato su prove individuali e di gruppo consistenti in test reattivi psicologici e simulazioni che riproducono la realtà aziendale in questione. Non è una valutazione assoluta bensì deve avere per oggetto le competenze ed i valori che la singola azienda considera caratterizzanti e fondamentali per il suo successo, che debbono quindi essere definiti in collaborazione con il management interno per essere coerenti con la cultura, i valori e gli obiettivi prefissati.

Capitolo IV

4. IL BILANCIO DI COMPETENZE

Nei sistemi di valutazione delle competenze il focus è l'individuo e l'insieme di capacità, esperienze, conoscenze da esso detenute. Quando si parla di competenze ci riferiamo alle conoscenze (*sapere*), alle capacità (*saper fare*), e alle esperienze (know-how acquisito e riproducibile), tecniche, relazionali e motivazionali (*saper essere*) finalizzati a risolvere problemi e applicati in uno specifico contesto organizzativo.

Le determinanti di una performance sono visibili (Abilità, conoscenze, abitudini di lavoro) e invisibili (Qualità personali: tratti caratteriali, motivazioni, concetto di sé, abilità cognitive). Le capacità dell'uomo, applicate in modo eterogeneo in base al compito da svolgere sono: capacità intellettuali (problem solving), capacità gestionali, come l'orientamento ai risultati, capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività professionale al conseguimento degli obiettivi operativi, capacità innovative, come la creatività, l'attitudine a ricercare soluzioni innovative non riferite agli schemi tradizionali o precedenti, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire, capacità emozionali, come la stabilità emotiva, la tolleranza allo stress, capacità di operare in situazioni di tensione o conflittuali, mantenendo equilibrio e lucidità.

La valutazione deve essere vista non in termini negativi, come un "pagella", una punizione o un confronto competitivo con l'altro, ma in termini positivi come opportunità per conoscere, chiarire, confrontarsi con il responsabile, per migliorare, evolvere e formarsi.

Nell'era moderna viene dedicata sempre più particolare attenzione agli aspetti che sono in grado di rappresentare elementi di potenziale eccellenza in determinate caratteristiche considerate essenziali per il buon adattamento di un individuo nel proprio ambiente. Nel mondo del lavoro oggi più che mai è

richiesta la possibilità di circoscrivere le caratteristiche in grado di spiegare e predire il successo degli individui.

Gli aspetti psicologici più esplorati per raggiungere tale successo sono le attitudini, la personalità, i valori, gli interessi e gli atteggiamenti. Ecco perchè il Bilancio di competenze rappresenta un modello di valutazione flessibile utile per chiarire quali sono i principi generali e le metodologie che caratterizzano la misurazione di questi aspetti. La valutazione delle attitudini cerca di indagare la capacità dell'individuo di apprendere sulla base di appropriati training e input ambientali, si tratta di predisposizioni potenziali e latenti che rendono un individuo adatto a una determinata attività. Dal punto di vista metodologico tale valutazione avviene mediante la somministrazione di test oggettivi.

La valutazione della personalità avviene attraverso la somministrazione di questionari in cui non sono previste risposte giuste o sbagliate ma differenti modalità di risposte. La valutazione dei valori, degli interessi e degli atteggiamenti richiama ad alcuni aspetti "dinamici" per quel che riguarda la valutazione del potenziale degli individui, in quanto consente di indagare su informazioni di tipo personale e sociale e vengono considerati sempre più spesso salienti per quel che riguarda l'approccio che il soggetto ha nei confronti del lavoro. In particolare per quanto riguarda i valori professionali si fa riferimento agli aspetti che i soggetti considerano centrali ed essenziali nell'immaginarsi impegnati in un contesto lavorativo e costituiscono un aspetto estremamente interessante per quel che riguarda la valutazione del Capitale Umano.

Il principio per il quale è importante valutare tali aspetti è quello secondo il quale il possesso di determinate competenze non necessariamente è garanzia del fatto che gli individui che le possiedono vogliano "metterle in gioco" in ambito professionale. Il soggetto, infatti può essere in grado di intraprendere una determinata professione dal punto di vista delle attitudini possedute, ma avrà un meglio rendimento qualora quella determinata professione sarà in grado di soddisfare gli aspetti che egli considera importanti, in quanto aumenterà il grado

di coinvolgimento dei soggetti rispetto alla mission dell'organizzazione lavorativa. Per quanto riguarda gli interessi professionali, non si riferiscono ai valori in quanto meno generici, ma alle attività preferite o meno dai soggetti, raggruppate secondo criteri vari (avere a che fare con persone, utilizzo di macchinari, etc).

Va precisato che la competenza dei soggetti trova la sua piena affermazione e si sviluppa quando le condizioni lo consentono, in caso contrario il soggetto potrebbe “ritirare” le proprie competenze dal contesto lavorativo, o cercare luoghi dove esse possano trovare un'adeguata realizzazione. Questo dimostra che non sempre la competenza posseduta garantisce l'efficacia della futura performance e della soddisfazione degli individui in quanto è necessario prendere in considerazione aspetti contestuali quali: la chiarezza in merito al ruolo professionale, il grado di autonomia, le possibilità di sviluppo e di incentivo offerte dal posto di lavoro.

La prospettiva ideale è quella di considerare un soggetto pienamente competente quando, oltre a una determinata conoscenza specifica e alle abilità ad essa collegata, sia in grado di leggere il contesto ove mettere in atto le proprie abilità, nel senso di adattarle e/o trasformarle attivando risorse metacognitive. La prestazione efficace si realizza inoltre quando la competenza del soggetto sarà sostenuta da un adeguato grado di motivazione.

Secondo un modello proposto dall'ISFOL la competenza professionale può essere articolata in 3 macro categorie: **competenze di base** (linguistiche, matematiche, informatiche, conoscenza lingue straniere), **competenze tecnico – professionali** differenti a seconda dell'ambito professionale che si considera e **competenze trasversali** considerate un insieme di abilità (cognitive, motorie, emotive) implicate in numerosi tipi di compiti, dai più elementari ai più complessi che si esplicano in situazioni generalizzabili che non possono essere riconducibili a precisi ambiti professionali, ma possono esprimersi in tutte le esperienze del soggetto e non solo in quelle lavorative. Le competenze

trasversali sono classificabili in 3 categorie: diagnosticare (capacità di analizzare e capire le caratteristiche dell'ambiente e del compito), relazionarsi (mettersi in relazione adeguata con l'ambiente, le persone e le cose di un certo contesto), affrontare (fronteggiare i diversi compiti che l'ambiente presenta, intervenire sul problema, costruire strategie di azione). Tali competenze non sono immutabili ma possono sempre essere potenziate con appositi percorsi formativi. Esse sono risorse che hanno un ruolo cruciale nel plasmare il modo di approcciarsi di un soggetto al lavoro ed il suo comportamento all'interno delle organizzazioni lavorative.

Nella valutazione delle competenze il Bilancio rappresenta un percorso della situazione attuale e potenziale del lavoratore, che si conclude con l'elaborazione di un progetto che consenta lo sviluppo professionale della persona. Esso è un modello di orientamento che mira ad aiutare il soggetto a valutare il proprio potenziale, analizzando competenze, capacità motivazioni e stile di vita personali, al fine di definire un progetto professionale da realizzare che può includere un periodo di formazione.

Il bilancio di competenze ha la finalità di consentire agli individui di inquadrare un proprio obiettivo di carriera attraverso un percorso abbastanza lungo (da 1 a 3 mesi per un totale di ore da un minimo di 16 a un massimo di 24), durante il quale il focus delle attività si concentra sia sull'analisi dei vincoli e delle risorse che il soggetto ritiene di possedere, sia allo stesso tempo nello studio ed approfondimento della realtà occupazionale alla quale egli fa riferimento. Al termine del Bilancio viene restituito il cosiddetto "documento di sintesi" o "portafoglio di competenze" che contiene nel dettaglio una sorta di progetto di scelta costruito insieme all'orientatore sulla base di quanto emerso dagli incontri. L'obiettivo del percorso, non è quello di dare indicazioni prescrittive, ma di consentire agli individui di avere consapevolezza degli aspetti che fanno gioco nel perseguire una scelta consapevole e soddisfacente e quindi di essere pienamente consapevoli della propria carriera professionale.

Oltre all'orientamento professionale il Bilancio di competenze può essere utilizzato come metodologia di intervento e di consulenza di processo in ambito lavorativo. E' un percorso volontario, anche laddove viene sollecitato dall'azienda, che mira a promuovere la riflessione e l'auto-riconoscimento delle competenze acquisite nei diversi contesti di vita al fine di renderne possibile la trasferibilità e la spendibilità nella ridefinizione e riprogettazione del proprio percorso formativo – lavorativo.

Il percorso di Bilancio si articola in tre fasi ognuna delle quali ha obiettivi specifici ed è interconnessa alle altre: fase preliminare (accoglienza e analisi della domanda), fase centrale (esplorazione e ricostruzione delle esperienze) e una fase conclusiva (definizione del progetto professionale, condivisione e negoziazione del documento di sintesi). Inoltre può essere prevista un'ulteriore fase che preveda azioni specifiche a sostegno dell'inserimento e reinserimento lavorativo o azioni di monitoraggio a distanza di sei – otto mesi dei risultati del bilancio e della realizzazione del progetto.

Durante il percorso di bilancio vengono utilizzati diversi strumenti quali: colloqui individuali, laboratori di gruppo. Griglie e schede strutturate, questionari e strumenti di analisi valicati e standardizzati.

I destinatari del Bilancio possono essere: persone occupate interessate alla riqualificazione, riconversione e/o sviluppo di carriera o di lifelong learning; persone occupate in mobilità lavorativa o con lavoro discontinuo; persone inoccupate (in fase di inserimento lavorativo) e disoccupate (in fase di reinserimento lavorativo); persone che lavorano in aziende impegnate in processi di ristrutturazione e riorganizzazione che intendono avvalersi del Bilancio di competenze come leva per lo sviluppo delle risorse umane; persone che lavorano in aziende in crisi che prevedano un adeguamento delle competenze del personale.

All'interno di un'impresa o un'organizzazione il bilancio aiuta le persone a perseguire diversi obiettivi quali: cambiamenti di area professionale o

ruolo lavorativo in senso orizzontale e/o verticale, sviluppo o arricchimento del ruolo lavorativo ricoperto, maggiore qualificazione e riqualificazione, definizione di un piano di carriera e di sviluppo professionale interno, definizione di un piano di formazione finalizzato al recupero/incremento di competenze.

Il Bilancio di competenze ha una forte valenza sociale e si configura come un'azione di supporto alle politiche attive del lavoro con forti legami sia con le azioni di orientamento che con le azioni di lifelong learning.

Capitolo V

5. BIAS DEL VALUTATORE

Esistono nell'ambito della valutazione delle risorse umane degli errori di valutazione «universali» e i più comuni oltre a quelli di indulgenza e severità sono:

- Effetto “alone”- quando un fatto, un particolare, una caratteristica o una qualità del valutato colpiscono e condizionano tutta la valutazione
- Effetto “sandwich”- ci restano impresse le prime e le ultime informazioni:registrare in modo sistematico tutte le informazioni, rivederle, “pesarle”
- Effetto di contrasto: sovrastima aspetti positivi, dopo lunga serie di aspetti negativi: consapevolezza, auto-controllo
- “Ancoraggi”: legami del valutatore con il passato (altra valutazioni, altre aziende..)
- Pregiudizi: opinioni, valori, stereotipi legati a genere, razza, nazionalità, religione,.....
- Correlazioni illusorie: mettere in relazione in modo arbitrario aspetti o fatti separati tra loro.
- Standardizzazione: stesso punteggio per ciascun fattore. Revisione della valutazione con supervisore/ Risorse Umane
- Appiattimento: Valore centrale per ciascun fattore
- Generosità/Durezza: meccanismi di processo preventivi, educazione, formazione dei manager
- Effetto slittamento: quando in giudizi successivi, assegna punteggi sempre migliori senza che si verificano reali miglioramenti delle prestazioni
- Errore di tipo “proiettivo” : è una difesa del valutatore. Si difende da aspetti negativi e li *proietta* sul valutato.
- Mansione svolta: tendenza a giudicare le persone per la posizione che occupano e non per il lavoro che realmente svolgono

- Abitudine: tendenza alla ripetizione meccanica dei giudizi

Altri errori da non commettere nella valutazione delle prestazioni sono: attribuire la valutazione a soggetti esterni, limitare la valutazione al colloquio di fine periodo, limitare la valutazione all'erogazione di premi e "punizioni", rinunciare alla valutazione degli obiettivi se non sono operativi sofisticati sistemi di programmazione e controllo, introdurre il processo di valutazione senza formazione del personale coinvolto, dare peso eccessivo a fattori oggettivi (es. anzianità) tra i fattori di valutazione, prevedere fattori di valutazione generici e non adeguatamente specificati, utilizzare sistemi di valutazione importati dall'esterno e non adeguati agli enti, valutare il raggiungimento dei risultati senza che questi siano stati comunicati ed esplicitati ad inizio periodo, non collegare la valutazione alle reali attività del servizio e agli obiettivi di lavoro da realizzare

Capitolo VI

6. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NEGLI ENTI PUBBLICI E PRIVATI

Durante l'attività di stage è stato possibile osservare e analizzare come nello specifico, avviene la gestione e lo sviluppo delle risorse umane sia negli enti pubblici dei due Comuni del nostro Territorio, sia di un ente privato, l'Auchan del Territorio di Siracusa. Premessa una sostanziale differenza tra il pubblico e il privato e anche all'interno degli stessi enti pubblici, l'attività esperienziale è stata utile soprattutto per analizzare i punti critici che spesso emergono in contesti di riferimento quali soprattutto quelli pubblici, a diversi livelli, sia rispetto alla selezione, sia rispetto alla formazione e alla valutazione.

Rispetto alle amministrazioni pubbliche, si è potuto constatare, soprattutto nel Comune di Cammarata, il passaggio da un approccio verso il cittadino "suddito" caratterizzato da estremo autoritarismo ad una visione del cittadino quale cliente privilegiato cui erogare servizi di qualità. E' questo un cambiamento epocale che riempie di contenuto la connotazione di sociale ponendo lo stato al servizio del cittadino con una radicale inversione del preesistente rapporto cittadino stato.

6.1 Il caso del Comune di San Giovanni Gemini

In merito alla valutazione del personale il Comune di San Giovanni Gemini, facendo riferimento alla normativa recente rappresentata dal D Lgs. 165/2001. La valutazione è diretta esclusivamente al personale dirigenziale ed avviene mediante il cosiddetto "Nucleo di Valutazione" composto da quattro componenti.

Secondo l'art. 55 (Finalità della valutazione), il sistema permanente di valutazione costituisce uno strumento volto alla conoscenza e allo sviluppo della realtà organizzativa dell'Ente, che deve tendere al miglioramento della qualità delle attività e dei servizi erogati e alla valorizzazione del personale quale principale risorsa di cui si avvale l'Ente stesso. La valutazione si applica al

personale a tempo indeterminato ai fini della determinazione di quote di produttività.

Rispetto all'oggetto di valutazione, l'art. 56 stabilisce che costituiscono oggetto di valutazione le prestazioni intese come professionalità agita d i comportamenti dei dipendenti sulla base di indicatori specifici a cui viene attribuito un peso specifico e un punteggio espresso in forma numerica (art. 57). Il dipendente deve raggiungere un punteggio almeno pari a 14/28.

Il periodo di valutazione decorre dal 1° gennaio al 31 dicembre, con verifiche intermedie alla fine di ciascun bimestre. Il ciclo di valutazione si conclude con l'analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento. La scheda di valutazione sarà illustrata al dipendente e discussa con lo stesso nel corso del colloquio valutativo al fine di mettere in evidenza eventuali punti di criticità e suggerire le soluzioni per porvi rimedio.

L'art. 62 stabilisce i fattori di valutazione da analizzare a ognuno dei quali viene attribuito un punteggio su una scala Likert da 1 a 4. Tra questi fattori risultano:

- **Integrazione organizzativa** (con riferimento all'inserimento nel processo di lavoro ordinario e alla disponibilità alla cooperazione settoriale e intersettoriale)
- **Innovatività** cioè disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie, procedure e processi lavorativi anche servendosi di moderne tecnologie sia di carattere strumentale che informatico secondo l'attività formativa svolta.
- **Flessibilità** intesa come versatilità e disponibilità di assumere incarichi e compiti equivalenti o appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi misurato anche con il numero di incarichi espletati, gli ordini di servizi ricevuti e la disponibilità all'effettuazione di prestazioni straordinarie.

- **Qualità della prestazione** cioè la padronanza nei processi lavorativi, grado di adeguatezza della prestazione richiesta commisurata ai contenuti del profilo di appartenenza con attenzione alla capacità di assumere decisioni, promuovere iniziative, fornire soluzioni che siano vantaggiose per l'Ente e alle contestazioni registrate.
- **Volume di lavoro** inteso come grado di impegno e di partecipazione individuale al raggiungimento del risultato e degli obiettivi relativi agli specifici progetti produttivi del profilo di appartenenza.
- **Qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento al rapporto con l'utenza** riferita alla modalità di espletamento delle attività di relazione con utenti interni ed esterni all'ente.
- **Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative** nell'ambito dell'organizzazione e delle soluzioni operative.

Rispetto alla valutazione delle posizioni organizzative (art. 68) i criteri generali di valutazione tengono conto di diversi fattori quali: grado di strategicità, grado di complessità, indice di rischio, complessità organizzativa e complessità gestionale, la cui somma dei punteggi per singoli fattori determina il peso della posizione organizzativa e il suo valore sarà la base per il calcolo dell'indennità da attribuire.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è condotta con riferimento ad alcuni fattori specifici quali il grado di conseguimento degli obiettivi negoziati con l'organo politico, alla correttezza formale, alla trasparenza e disponibilità, alla capacità di gestire il proprio tempo lavoro, alla flessibilità rispetto alle esigenze di servizio, alla capacità di gestire, motivare, guidare e valutare i collaboratori al fine di generare un clima organizzativo che favorisca la produttività, all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla

gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative, etc. A ognuno di tali fattori viene attribuito un punteggio complessivo massimo scomposto in più elementi di apprezzamento, diversi per ogni singolo fattore, attraverso i quali è possibile meglio ponderare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione complessiva (art 77).

In merito all'esperienza di stage avuta all'interno del Comune ritengo che è stato possibile ricevere nozioni e conoscenze parziali sull'organizzazione e le modalità di funzionamento dell'ente, ma è mancata un'osservazione diretta sul campo su ruoli, funzioni, modalità relazionali e comportamentali dei diversi componenti della struttura, ed è stato assente qualsiasi scambio comunicativo e interattivo con i diversi funzionari.

Nonostante la disponibilità da parte della tutor, il Comune mi è apparso carente sotto diversi aspetti.

Rispetto al clima organizzativo, l'Ente ha fornito un'immagine di chiusura, poca disponibilità, scarsa trasparenza, scarsa accoglienza nei nostri confronti che seppur "stageur" siamo stati prima di tutto cittadini.

6.2 Il caso del Comune di Cammarata

Per quanto riguarda la valutazione del personale il Comune di Cammarata fa riferimento alla Legge 150.

Anche al Comune di Cammarata tra gli organi compare il "Nucleo di valutazione" come gruppo fiduciario dell'Amministrazione, costituito da un presidente e tre componenti.

Il nucleo di valutazione del Comune di Cammarata, nell'attuale composizione è stato nominato dal Sindaco con decreto n. 7 del 14.11.2005. Allo stesso sono stati affidati il controllo di gestione, il controllo strategico, il controllo di regolarità amministrativa, la valutazione dei dirigenti. Quest'ultimo compito, si è presentato difficoltoso dato che presso il Comune di Cammarata non esiste un sistema integrato per la valutazione dei responsabili di area.

Per quanto sopra questo nucleo, dopo aver definito la valutazione dei dirigenti per l'anno 2005, basandosi sulle attività effettivamente espletate, ed agli obiettivi che di volta in volta sono stati assegnati dall'Amministrazione ai responsabili di area, ha progettato e definito un sistema integrato di rilevazione e valutazione delle prestazioni tenendo conto degli elementi fissati dall'art. 40 del Regolamento degli Uffici e dei Servizi approvato con delibera di G.M. n. 264 del 14 dicembre 2004.

Il processo di valutazione dei Dirigenti persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dirigenti, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa e l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di: attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti; migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati; incrementare la responsabilizzazione dei valutati; migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione. Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di: migliorare la conoscenza dei propri compiti; aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi; promuovere la propria immagine; incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti; migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- ❖ raggiungimento degli obiettivi esplicitati nei PEG o nei piani degli obiettivi, programmati e assegnati dall'amministrazione, dal Segretario Comunale (*valutazione del rendimento*)
- ❖ comportamenti tenuti dal Dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (*valutazione del comportamento*).

Per quanto concerne la valutazione del rendimento, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare: essere coerenti con le strategie, essere misurabili, essere significativi e/o innovativi, essere non facilmente raggiungibili ma realistici. Nella valutazione del rendimento inoltre verranno considerati : il contesto favorevole /sfavorevole nel quale il Dirigente ha perseguito gli obiettivi; la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Per quanto concerne la valutazione dei comportamenti, i criteri considerati sono:

- *l'organizzazione e la direzione* intesa come la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azioni, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- *l'innovazione* intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/ procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori;
- *l'integrazione* intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi;
- *l'orientamento all'utente* inteso come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzione che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- *la valutazione* intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi a differenti fattori valutabili quali: integrazione interna

della posizione, gestione efficiente delle risorse umane gestite, corsi di formazione e/o aggiornamento attivati nella posizione, raggiungimento obiettivi fissati da singoli disposizioni di servizio, rispetto scadenze previste per legge, regolamento o disposizioni organizzative interne o obiettivi fissati dagli organi politici o dal Segretario Comunale, contestazioni sulla gestione delle unità operative allocate nella posizione diretta, rapporti con l'utenza, iniziative volte al miglioramento dei rapporti con la cittadinanza.

Rispetto alla procedura, la valutazione segue due fasi:

- la Fase A di "Autovalutazione" in cui i dirigenti compilano la scheda per la erogazione dell'indennità di risultato e la restituiscono all'organo di valutazione entro quindici giorni dal suo ricevimento;
- la Fase B di "Determinazione Definitiva" in cui il Nucleo, viste le schede di autovalutazione trasmesse dai Dirigenti, formalizza la proposta di valutazione per l'anno precedente, in ossequio ai criteri sopradetti e conformemente a quanto previsto dal vigente regolamento uffici servizi, e la notifica al Sindaco. Quest'ultimo, acquisita la proposta del Nucleo, riunita la Giunta, effettua, entro i successivi quindici giorni la valutazione definitiva, notificandola agli interessati ed alla Ragioneria per i provvedimenti di competenza.

Su proposta del Sindaco, del Segretario Comunale o del Direttore generale, è possibile attivare la procedura di valutazione dei risultati anche con cadenza semestrale, con l'applicazione di quanto previsto, dal regolamento uffici e servizi e dalla vigente normativa, in materia di revoca dell'incarico. Al fine di definire la retribuzione di risultato annua lorda spettante ad ogni dirigente, sulla base dei punteggi da ciascuno ottenuti, sono individuate le seguenti fasce di riferimento, a ciascuna delle quali corrisponde un medesimo parametro per il calcolo della retribuzione di risultato.

A differenza del Comune di San Giovanni Gemini, la valutazione del personale non è destinata esclusivamente all'area dirigenziale ma si estende a

tutte le categorie riguardanti l'area amministrativa (categoria C) l'area esecutiva (categorie A e B) e l'area direttiva (categoria D) .

L'esperienza formativa all'interno del Comune di Cammarata è stata positiva, si è riscontrato come punto di forza una costante disponibilità da parte sia dei dirigenti che dei funzionari. La percezione iniziale confermata poi dall'esperienza sul campo è stata quella di un clima di accoglienza, di trasparenza, di disponibilità e di apertura all'esterno ma anche di collaborazione e di comunicatività all'interno.

6.2 *Il caso dell'Auchan di Siracusa*

Rispetto alle precedenti esperienze formative presso gli Enti Pubblici, la visita guidata presso l'Auchan ha reso visibile la differenza a livello di organizzazione e cultura aziendale tra il settore pubblico e quello privato. Variabili fondamentali all'interno della struttura sono sembrate la collaborazione, la distribuzione dei ruoli che nonostante fosse definita appare "flessibile", lo spirito di squadra, la motivazione e le competenze facenti capo tutte a dei valori comuni (fiducia, condivisione del potere dell'avere e del sapere e progresso) e ad una strategia commerciale che rappresenta la ragione d'essere dell'organizzazione e dei singoli lavoratori cioè *"migliorare il potere d'acquisto e la qualità di vita del maggior numero dei clienti con dei collaboratori responsabili, professionali, appassionati e valorizzati"*.

All'interno della struttura è stato possibile osservare come i diversi aspetti del management delle risorse umane riguardanti l'amministrazione, la selezione, la valutazione e la formazione diventano elementi di fondo per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Nello specifico per quanto riguarda la valutazione del personale viene effettuata ogni anno entro il mese di Giugno mediante delle schede di valutazione appositamente costruite sulla base dei ruoli e delle mansioni, una destinata al singolo collaboratore (autovalutazione) e una compilata dal capo (valutazione).

Alla fase di compilazione segue (15 giorni dopo circa) il cosiddetto “Colloquio di attività”, perno centrale del sistema valutativo, in quanto serve a motivare, a dare feedback e a fornire possibilità di crescita e miglioramento con punti di forza e di debolezza. Il colloquio può durare anche 3/4 ore ed è un resoconto rispetto alle prestazioni del dipendente, ai risultati ottenuti, alle carenze, alle difficoltà incontrate.

Il colloquio quindi rappresenta uno strumento di valutazione riguardante le prestazioni, i risultati raggiunti e il potenziale per arrivare a creare un piano di carriera specifico per il collaboratore, dopo aver seguito, naturalmente una serie di step (dall’ “allievo” alla nomina). I fattori di valutazione sono: il bilancio dell’anno, le aspettative per il futuro, la valutazione del mestiere e dell’attività, le capacità chiave di ruolo (conoscenza e condivisione dei valori, adattamento, disponibilità, iniziativa, spirito di squadra).

Nella scheda è riservata, inoltre una parte dove vi è una sintesi generale del colloquio, un bilancio dello stesso, un piano di miglioramento riguardante la formazione effettuata, un bilancio formativo riferito al consuntivo (formazione effettuata) e al progetto formativo (piano formativo). Alla fine viene riservato uno spazio ai commenti del responsabile.

CONCLUSIONI

Oggi più che mai diventa indispensabile nell'ambito della gestione delle risorse umane una valutazione a 360° al fine di costruire persone coerenti con le esigenze dell'organizzazione ed un'organizzazione in grado di valorizzare le professionalità.

La valutazione del personale diventa quindi un passaggio inevitabile nel cammino sia dell'impiego pubblico che privato. Diventa indispensabile non limitarsi a gestire le risorse umane quale "fattore di produzione" ma vedere nelle stesse l'elemento centrale dell'organizzazione.

Una gestione del personale orientata alle competenze in cui si valorizzano conoscenze, capacità e comportamenti necessari per garantire sia il successo dell'organizzazione sia la crescita individuale e il benessere dei suoi componenti.

BIBLIOGRAFIA

- Bentivogli C., Callini D., “*La gestione delle risorse umane nelle organizzazione*”, F. Angeli, Milano, 1993
- Callini D., La Rosa M., Morgagni D., Tafuro C., “*La Formazione del management per la gestione delle risorse umane*” , Ed. Franco Angeli, Milano, 2004
- Gelinier O., “*Il nuovo management*”, F. Angeli, Milano, 1987
- Giovanetti R., “*La valutazione del personale*”, Università C. Cattaneo – LIUC, 2004.
- La Cascia C. “*La Valutazione del Personale*” dispensa Master Human Resources Management, ID. Corso:3397/AG/101- Edizione 6667
- Lickert R.. “*Il fattore umano nell’organizzazione*”, Isedi, Milano, 1971
- Quaglino G.P., “*I climi organizzativi*” , Il Mulino, Bologna, 1987.
- Zerilli A., “*La valutazione del personale*” in “Enciclopedia di direzione e organizzazione aziendale”, F. Angeli, Milano, 1987

SITOGRAFIA

- www.portal.lavoropa.it
- www.sportellostage.it/formazione
- www.isfol.it/orientaonline