

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

Il processo di valutazione
nella gestione delle risorse umane

MUSTAZZO GIUSY

Id. Voucher 12825

Indice generale

Il processo di valutazione nella gestione delle risorse umane	3	
<i>Premessa</i>	3	
<i>Introduzione</i>	4	
Primo Capitolo		
Primi passi della gestione: selezione e formazione	5	
1.1. La selezione del Personale.....	5	
1.2. La formazione del personale.....	9	
Secondo Capitolo		
La valutazione del personale e il bilancio delle competenze.....	11	
2.1. Il sistema di valutazione del personale.....	11	
2.2. La motivazione e le teorie che la supportano	12	
2.3. La leadership.....	19	
2.4. Le tre P del sistema di valutazione	23	
Terzo Capitolo		
Il bilancio delle competenze	29	
3.1. Le finalità del bilancio delle competenze.....	31	
3.2. Gli strumenti del bilancio di competenze.....	33	
3.3. Il Bilancio di competenze nelle imprese e nelle organizzazioni	34	
Quarto Capitolo		
Work experience: la valutazione del personale nei Comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini (AG)	37	
Quinto Capitolo		
Auchan	41	
Conclusioni.....	42	
Bibliografia delle dispense fornite dalla Global Form.....		44
Sitografia.....	44	

Il processo di valutazione nella gestione delle risorse umane

Premessa

Questo studio riflette sull'importanza della gestione delle risorse umane all'interno delle aziende sia pubbliche che private, soprattutto sull'importanza di quella fase che prevede la valutazione del personale, o delle cosiddette Risorse Umane.

Tra gli obiettivi dell'elaborato prevale il tentativo di dimostrare che la valutazione è una fase importante del Human Resources Management, perché permette di tener conto delle competenze e delle capacità nascoste e visibili del dipendente.

L'elaborato è suddiviso in due parti:

- la prima parte è formata da tre capitoli, in cui il primo tratta di un breve excursus sul mondo della selezione del personale e della formazione, anch'esse parti peculiari del vasto mondo della gestione; il secondo capitolo invece tratta del processo di valutazione del personale; il terzo invece del bilancio di competenze.
- la seconda parte invece tratta dell'esperienza fatta all'interno delle aziende pubbliche, meglio note come i Comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini, e l'Auchan di Siracusa che è invece un'azienda privata, al fine di mostrare se la valutazione è appunto un elemento fondante della gestione delle Risorse Umane e se davvero contribuisce a rendere il lavoro fonte di soddisfazione, di appagamento e di raggiungimento dei risultati sia per i dipendenti che per i datori di lavoro.

Introduzione

Al termine del master in “Human resources management” che ha mostrato come sia importante gestire il personale in modo che l’azienda raggiunga i propri obiettivi, mi sono soffermata sulla fase di valutazione, nonostante la gestione sia formata da altre fasi come la selezione e la formazione, perché la valutazione permette di individuare quegli elementi e quei fattori che fanno sì che un lavoratore svolga al meglio il suo lavoro in conformità delle sue aspirazioni e degli obiettivi dell’azienda.

La Human resources Management (gestione delle risorse umane) è un processo formato da selezione, formazione e valutazione.

Primo Capitolo

Primi passi della gestione: selezione e formazione

La gestione delle risorse umane, non è quella che avviene solo quando già l'organico aziendale è già funzionale, ma inizia molto prima con la selezione.

1.1. La selezione del Personale

La selezione del personale è un processo organizzato di scambio di informazioni tra individuo e organizzazione, al fine di dare l'opportunità ad un individuo di entrare a far parte dell'organico aziendale.¹

La selezione è un processo in quanto è formato da fasi, principalmente esse sono tre: l'analisi dell'esigenza, ovvero stabilire per quale motivo la committenza, cioè l'azienda richiede la nuova assunzione. I motivi possono essere per un posto vacante, l'inserimento di una nuova figura, una sostituzione o per aumentare l'organico in funzione.

Il selezionatore in questa fase deve entrare in relazione con la committenza, per capirne le attese sul nuovo assunto, quali capacità visibili e nascoste deve possedere.

Per capacità visibili si intendono le capacità operative invece per quelli nascoste sono i valori e le motivazioni. Entrare in relazione con la committenza significa ricordare al momento della ricerca del candidato che l'azienda possiede una propria cultura: principi condivisi, codici etici, comportamentali e stili relazionali.²

Gli strumenti di cui si serve il Selezionatore sono: - **Job Analysis** che consta di due parti la Job Description e la Person Specification; - **Job Profile**. Con la Job Description si delinea la posizione all'interno dell'organizzazione aziendale.

¹ Cfr. dispensa "Selezione del Personale" di Tiralongo, C.

² Cfr. dispensa "Selezione del Personale" di Vella, G.

La job analysis (analisi della posizione) è un'indagine approfondita dei compiti principali propri di una posizione lavorativa. La job analysis può essere condotta utilizzando come strumenti:

- l'intervista con una o più persone che ricoprono la posizione,
- focus group con persone che ricoprono la posizione,
- osservazione diretta della persona che ricopre la posizione,
- questionari compilati dai lavoratori che ricopre la posizione o ai loro superiori.

La Person Specification è la definizione delle competenze che ci si attende che il candidato possiede come le conoscenze tecniche specialistiche ed organizzative, le capacità legate allo svolgimento dell'attività lavorativa; le capacità di elaborare preventivi, utilizzare software gestionale; le caratteristiche comportamentali come l'apertura mentale, la capacità di ascolto, la flessibilità ecc..

Il Job Profile è il profilo ideale della persona che deve coprire una determinata posizione e si compone di competenze e caratteristiche richieste per svolgere diversi compiti. Esso può analizzare anche la valutazione potenziale, quindi lo sviluppo e le possibilità di carriera se prevista dall'azienda.

Il selezionatore dopo aver stabilito il Job profile del possibile candidato, passa alla fase successiva che è quella del reclutamento e della convocazione. Egli si può affidare a diversi canali di reclutamento, che possono essere sia interni che esterni. I canali interni sono quando la comunicazione di un possibile posto da occupare è diretta ai dipendenti dell'organizzazione, oppure attingendo al Data Base aziendale in cui vi sono i Curricula inviati dai candidati. Questo tipo di reclutamento risulta essere motivante e stimolante per i dipendenti, ma anche e soprattutto per l'azienda.

Il tipo di reclutamento esterno si avvale di una serie di mezzi come le scuole, le università, le agenzie di lavoro, le inserzioni su quotidiani, periodici e

siti web. La scelta di questi canali si fa in base al tipo di posizione da occupare e alla fascia di età interessata.

In seguito a questo percorso il selezionatore passa allo screening curriculare, che avviene nel momento in cui ha raccolto tanti curricula da permettergli di circoscrivere la convocazione dei candidati ad un numero limitato.

La fase di reclutamento si conclude con la convocazione dei candidati che avviene per via telefonica. È una scelta che ha una sua valenza perché permette al selezionatore di accorgersi di alcuni aspetti del candidato, ovvero il modo di esprimersi, il linguaggio utilizzato e come gestisce la relazione. Dopo la convocazione, il selezionatore può decidere su quali tipi di misure da adottare per rivelare i migliori candidati tra quelli convocati.³ Tra queste misurazioni vi sono le **prove oggettive**, che danno la possibilità di rivelare alcuni aspetti obiettivi del candidato, quali quelli personali e professionali. Esse si distinguono in prove di profitto e prove a carattere psicologico. Poi vi è il colloquio di gruppo che ha come scopo di osservare in che modo i candidati si comportano all'interno di un gruppo, se hanno capacità di interazione, collaborazione ecc ... Da non dimenticare, il **colloquio individuale** che mette in relazione il selezionatore e il candidato. Essi non sono completamente sconosciuti, in quanto il selezionatore ha già avuto modo di conoscere il candidato sia attraverso la lettura del curriculum che dalla telefonata. Il colloquio individuale è lo strumento più utilizzato nella selezione, perché permette di raccogliere dati utili sulle caratteristiche personali del candidato e fare una valutazione di insieme. Gli obiettivi del colloquio sono l'analisi del CV, delle motivazioni e l'analisi delle caratteristiche personali, degli interessi, dei valori e delle conoscenze tecniche e delle aspirazioni professionali del candidato.

Altro strumento utilizzato dal selezionatore nella fase di selezione è l'**assessment center**, che è una sorta di situazione di laboratorio, fatta in modo

³ Cfr. *ibidem*

tale da immettere la persona valutata in situazioni che permettono di osservare alcuni atteggiamenti e comportamenti su i quali è possibile fare ipotesi relative a capacità già presenti o da potenziare.

Si può affermare che il processo di selezione non è qualcosa che avviene in modo asettico e senza alcuna implicazione, anzi all'interno di esso vi sono delle dinamiche psicologiche, ovvero situazioni che precludono il processo selettivo, in quanto sia il candidato che il selezionatore possono adottare atteggiamenti di difesa. Per il candidato le misure adottate sono: l'**evasione**, dove tenta di dare risposte molto generiche; la **seduzione**, il soggetto tende ad ingraziarsi il selezionatore e l'**aggressione**, il candidato risponde con toni quasi rabbiosi e incisivi, e assume tale tratto solo se si sente minacciato.

Il selezionatore d'altro canto non è immune da meccanismi di difesa, infatti egli adotta come atteggiamenti l'**effetto alone**, che è la tendenza di dare ad una qualità positiva altri aspetti positivi che non hanno nessuna correlazione reale con quella qualità, es. bellezza annessa a simpatia. Poi vi sono gli **stereotipi**, la visione comune di un oggetto o un gruppo riconoscibile di persone accomunate da certe caratteristiche o qualità; e infine la **proiezione** che consiste nello spostare sentimenti o tratti propri del selezionatore sul candidato, infatti egli tenderà a vedere alcuni aspetti positivi o negativi sul soggetto valutato.

I campi di applicazione in cui la selezione del personale può essere applicata con varie modifiche a molti campi che si occupano di gestione del personale possono essere in campo di: - selezione in termini di valutazione in ingresso, nel caso di inserimento professionale all'interno di un'organizzazione, sia come valutazione di potenziali candidati che vogliono partecipare ad un corso formativo; - valutazione del potenziale, avanzamento o spostamento di mansione; - orientamento professionale; - sviluppo e formazione, ovvero la definizione di eventuali mancanze da colmare, individuazione dei profili per corsi di formazione/ aggiornamento.⁴

⁴ Cfr. dispensa Tiralongo, C.

In seguito quando il selezionatore ha raccolto la rosa dei candidati, essi verranno mostrati alla committenza che farà la scelta finale che porterà alla concreta assunzione del nuovo dipendente. La gestione delle risorse umane, non implica solo il difficile processo di selezione, ma anche di quello di formazione del personale e della valutazione del personale già in organico.

1.2. La formazione del personale

Formare significa aiutare persone, gruppi e organizzazioni ad *apprendere per cambiare*, per raggiungere meglio i propri obiettivi e i traguardi organizzativi che questi si propongono nel rapporto con il loro ambiente. In questo processo, che è strettamente legato con la valutazione, entra in atto il formatore, l'esperto dell'apprendimento degli adulti nel mondo del lavoro, delle organizzazioni, dei ruoli professionali e anche da un punto di vista personale. Imparare implica non solo acquisire nuove cognizioni, ma anche mettere sul piatto ruoli e identità professionali, relazioni organizzative, percezioni, atteggiamenti e sistemi culturali.

Tutto ciò richiede un aiuto sistematico e professionale. Il formatore è colui che s'interessa alle forme viventi per deformatle, riformarle, *trasformatle*, in altre parole, trovandosi di fronte a persone che hanno una forma considerata inadeguata o imperfetta, egli assume il compito di sostituire questa forma con una forma buona, ideale. Di conseguenza la formazione è stata definita anche come "una terapia per normali". L'apprendimento è volto a modificare almeno una delle quattro seguenti aree di competenza, spesso più di una: - le conoscenze , - le abilità, - gli atteggiamenti,- le potenzialità; queste competenze vengono tradotte in *sapere, saper fare, saper essere e saper divenire*.. Ogni intervento di formazione che si adopera per il cambiamento include quattro fasi: - analisi dei bisogni formativi, - progettazione dell'attività formativa,-attuazione della formazione , - valutazione dei risultati.⁵

⁵ Per tutte le citazioni che seguono si veda dispensa " La formazione del personale" di Vella, G.

La formazione in azienda avviene per le persone e non sulle persone, in quanto la risorsa umana si dice sia “strategica”. Infatti, in questo modo la formazione all’interno dell’azienda dovrebbe essere finalizzata all’aggiornamento continuo delle competenze di lavoratori, di dirigenti e imprenditori per adeguarsi all’evolversi dei processi produttivi e al mantenimento occupazionale. Essa fa riferimento ad alcuni elementi chiave:

- incentrata sui bisogni specifici dell’azienda, incide in misura maggiore sull’efficacia dell’azienda, perché consente di discutere casi reali, da tutti compresi;
- diffonde una cultura aziendale comune, è funzionale e fondamentale per realizzare progetti di sviluppo organizzativo.

Affinché, dunque, la formazione incida sul clima aziendale e ne sviluppi consapevolezza da parte di ciascuno e di tutti rispetto alla partecipazione ad un processo d’insieme, essa deve essere capace non solo di “formare” ma anche di “trasformare” vecchi comportamenti ed atteggiamenti, facendo emergere i talenti di ciascuno dei soggetti coinvolti. Talenti che non nascono con la formazione, ma le cui competenze possono essere sostenute grazie all’azione formativa stessa. Una formazione agita in questo modo, basata sulle motivazioni e sul clima aziendale è in grado di sviluppare una cultura imprenditoriale, che a maggior ragione oggi significa capacità di rischiare, di assumersi responsabilità, fuori come dentro l’impresa.

Infatti, qualsiasi tipo di innovazione, da quella tecnologica al rinnovamento dei prodotti o alla trasformazione dei processi senza un contemporaneo adeguamento dentro la cultura aziendale non produce sviluppo.

Secondo Capitolo

La valutazione del personale e il bilancio delle competenze

Oggi, diverse organizzazioni lavorative, nel programmare le proprie linee di sviluppo, tendono a valutare oltre ai beni materiali di cui disporre, anche il patrimonio di conoscenze espresso dagli individui che le formano.⁶

2.1. Il sistema di valutazione del personale

Il sistema di **valutazione del personale** è un sistema che ha come scopo quello di far sì che per ciascun lavoratore venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.⁷

Valutare significa stimare, dare valore, esaminare, valutare pro e contro. La valutazione è altresì un insieme di comportamenti organizzativi indispensabili per individuare eventuali elementi di criticità, valorizzare i risultati, fare nuove riprogettazioni e aggiustare i comportamenti e le azioni in coerenza con i risultati da garantire.

Valutare una persona e il suo ruolo, dal punto di vista etico è sia un diritto ma anche un dovere dell'azienda e del dipendente, essa è fondamentale al fine di un corretto rapporto di prestazione scambievole e di reciprocità e da solo risultati formulati in rapporto ad una situazione di riferimento e non assoluta.⁸

La valutazione del personale ha molte finalità, tra le quali vi sono quelli di migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Quando si parla di valutazione si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente

⁶ Cfr. dispensa “La valutazione del personale” di Pace, F.

⁷ Si veda in <<[http://www.wikipedia.it/ la valutazione del personale.htm](http://www.wikipedia.it/la_valutazione_del_personale.htm)>>

⁸ Per tutte le citazioni che seguono si veda. dispensa “Valutazione del Personale” di La Cascia, C.

un giudizio che serva a valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro, criteri stabiliti e standardizzati che sono confrontabili e che danno luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento. Anche se i criteri sono di misurazione, bisogna fare una distinzione tra valutare e misurare, in quanto valutare è un'attività che consiste nel prendere in considerazione gli effetti di un fenomeno o i pro e i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo. Misurare invece è una valutazione regolare dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rivelate attraverso strumenti di misura.

Ecco perché risulta corretto parlare di valutazione e non di misurazione del personale. Valutare è dunque indispensabile perché 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.

Un sistema di valutazione realmente valido deve analizzare le seguenti aree: motivazione, posizioni, prestazioni, potenziale e competenze umane e il comportamento nell'organizzazione.

2.2. La motivazione e le teorie che la supportano

La motivazione è la sfera che riguarda il perché lavorare, e a quali bisogni esso risponde, che non sono soltanto esigenze economiche. Comprendere i bisogni di chi lavora è necessario affinché si possa compiere una valutazione corretta, ottimizzare il lavoro e le risorse, creare un clima di soddisfazione e favorire il benessere dei singoli e del gruppo.

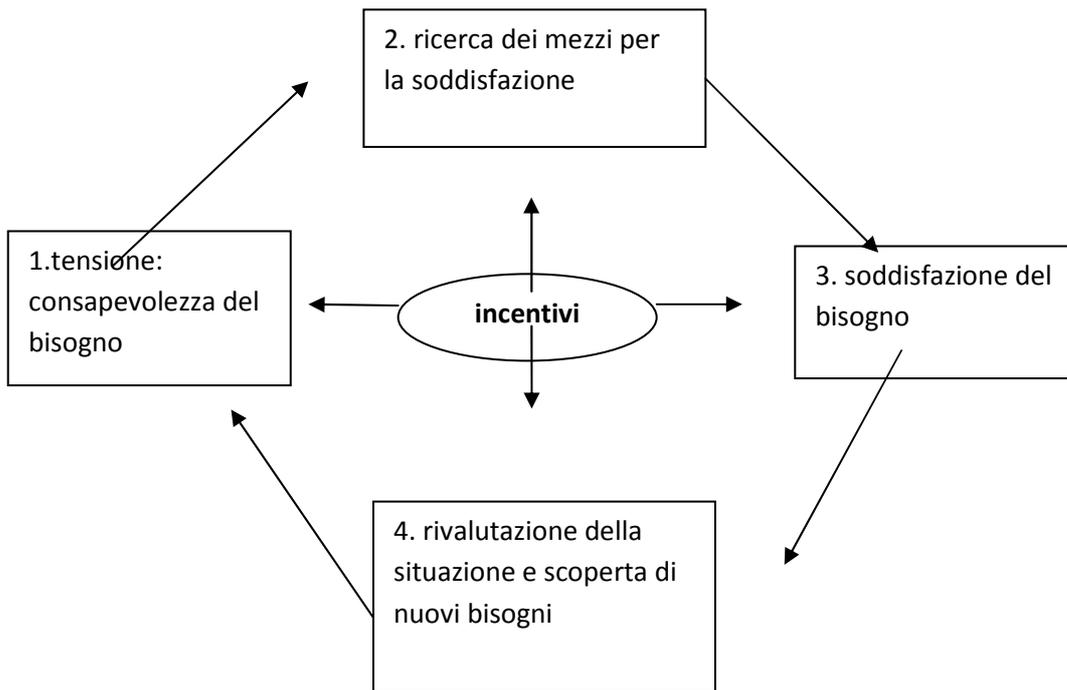
La motivazione è quell'input tramite cui un individuo è stimolato ad attivare se stesso ed il mondo circostante e a servirsi dei mezzi utili per raggiungere l'obiettivo preposto; tutto quello che spinge appunto i lavoratori a mettere in atto un determinato comportamento finalizzato a una determinata performance. Sono dunque emozioni, bisogni che si presentano in modo diverso

da soggetto a soggetto e con consistenza che varia nel singolo individuo, dandone la direzione comportamentale.

Vi sono cinque singoli elementi che caratterizzano la motivazione e che permettono di capirne le dinamiche:

- la motivazione non è definitiva, ma assume alcune direzioni in funzione della realtà vissuta e della percezione di essa. Nel corso della vita, in base poi al soddisfacimento dei bisogni, agli obiettivi da raggiungere ogni uomo ha motivazioni differenti e particolari;
- la motivazione non è continua in quanto dipende dalla soddisfazione di un particolare bisogno o dal raggiungimento di un obiettivo in un determinato momento. All'inizio e durante il corso dell'attività svolta per raggiungere l'obiettivo, la motivazione tocca l'apice per poi scendere ai minimi livelli ad obiettivo raggiunto;
- La motivazione caratterizza in particolar modo ogni singolo soggetto, perché è qualcosa di emotivo e di personale. Essa può cambiare e si arricchisce al variare delle fasi della vita;
- La motivazione non è generalizzabile, poiché ciò che è interessante e motivante per un soggetto, lascia totalmente indifferente un altro soggetto;
- La motivazione non è misurabile poiché non è subito osservabile. La motivazione può essere schematizzata attraverso un percorso che si modifica ogni volta che si attua un comportamento (fig.1.)

Fig 1.



Seguendo lo schema della **Fig.1** si può notare che nella prima fase che è quella della **Tensione**, l'input della motivazione nasce dalla percezione di uno stato di tensione dovuto all'emergere di un bisogno. Nel corso della vita i bisogni variano e si complicano. Superando di gran lunga i semplici fabbisogni fisiologici.

La seconda fase è la **Ricerca**, in cui l'individuo va appunto alla ricerca dei mezzi strumentali per soddisfare il suo bisogno, adottando una serie di comportamenti che ritiene siano adatti per raggiungere gli obiettivi.

La terza fase; la **Soddisfazione** è quella che si raggiunge dopo che lo stato di bisogno è stato appagato, questa fase viene sostituita da quella della tensione.

La **Scoperta** è invece la quarta fase, in cui avviene la rivalutazione dell'esigenza appena appagata e la nascita di un ulteriore bisogno da soddisfare. Qualsiasi prestazione si desidera valutare bisogna tener conto delle motivazioni di base.

E in ciò dunque bisogna tener conto del fatto che una prestazione è il frutto di una moltiplicazione:

MOTIVAZIONE (direzione del comportamento) X CAPACITA' (intelligenza, abilità, esperienza).

Motivazione e capacità necessitano l'una dell'altra affinché la prestazione risulti corretta e non nulla.

La motivazione è supportata da alcune teorie, come le *teorie di contenuto, di processo e pragmatiche*. Tra le teorie di contenuto vi sono la **Teoria di Maslow**, di McClelland e di Alderfer. Tra la rosa dei tre quella maggiormente rappresentativa è la teoria della “Motivation and Personality” di Maslow, in quanto secondo Maslow, i bisogni determinano i comportamenti, sono gerarchicamente organizzati e se non si soddisfano i bisogni primari non si può accedere a quelli più evoluti.

La piramide dei bisogni di Maslow (1954)



Al di là del tipo di bisogno, l'individuo indirizzerà tutte le sue risorse per il suo soddisfacimento. Dalla teoria di Maslow, si può cogliere che gli individui avvertono in modo più o meno verosimile le stesse esigenze. Il comportamento umano però non può essere pensato come se fosse solo soggetto a spinte motivazionali, ma vi sono anche delle forze esterne, ambientali.

Le **teorie di processo** si focalizzano sui meccanismi e le dinamiche del processo con cui la motivazione si manifesta. Da questa teoria si passa da una dimensione contenutistica che vedeva come fulcro i bisogni, a una dimensione processuale, ovvero le dinamiche che determinano un bisogno sono importanti quanto i bisogni stessi.

Con la **teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom** si passa a pensare che la necessità non sia il solo fattore che innesca le spinte motivazionali, infatti, Vroom afferma che la motivazione è legata a due fattori: la valenza che è riferita all'importanza che la persona dà al raggiungimento di un obiettivo, e l'aspettativa che è costituita dalle probabilità riconosciute dalla persona di riuscire a conseguirlo. La motivazione quindi deriva per Vroom da questa formula:

$$\text{motivazione} = \text{valenza} \times \text{aspettativa}$$

La **valenza** ha sia l'aspetto positivo che negativo; nel primo caso quando si vuole qualcosa, nel secondo invece quando non si vuole niente, invece l'aspettativa ha solo un valore, quello positivo, infatti se un soggetto vede che non c'è nessuna possibilità di raggiungere l'obiettivo, l'aspettativa è pari a zero. La valenza si riferisce all'attrattività dei risultati, essa è frutto di una valutazione soggettiva, anche si può ricondurre a considerazioni non proprio omogenee.

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 (ha una relazione diretta con il raggiungimento di un risultato).

Vroom pone al centro della sua teoria il contesto lavorativo, e l'introduzione dell'aspettativa e della valenza sta ad indicare la soggettività della motivazione.

Questa teoria ha implicazioni per la gestione del personale: - la capacità di comprendere il modo di vedere dei collaboratori e di scegliere quei compiti, obiettivi e prove che possono determinare una forte spinta all'azione; - la capacità di monitorare V e A riduce il rischio che uno di essi sia nullo.

Ai fattori di questa teoria è stato aggiunto un altro elemento: il valore della ricompensa, che si riferisce alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo. La formula della motivazione diviene la seguente:

$$\text{motivazione} = \text{valenza} \times \text{aspettativa} \times \text{valore}$$

Di conseguenza a questo principio ne deriva che per favorire la motivazione del personale occorre definire con chiarezza il rapporto tra il lavoro e il conseguimento dell'obiettivo, e anche il comportamento considerato positivo, ossia la performance di buona qualità, che dovrebbe essere soggetta ad un premio.

Da annoverare come teorie della motivazione vi sono le **Teorie pragmatiche**, che presentano due elementi caratteristici:

- l'attaccamento totale, diretto della motivazione al contesto organizzativo;
- la loro attualità e applicabilità.

Secondo queste teorie, i lavoratori e l'impresa sono elementi di uno stesso insieme che interagiscono, la crescita degli individui e dell'organizzazione è interdipendente, sono molto pratiche.

Al novero delle teorie vi è anche quella di McGregor, che riprende la teoria di Maslow, applicandola al management. Egli rivelò che il comportamento del dirigente si modifica in base alla concezione che egli ha dell'uomo, distinguendolo in due modalità, a cui 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 prestabiliti, privilegiando la sicurezza e non avendo ambizioni. Invece per la teoria Y, il lavoratore è consapevole di vedere il proprio lavoro come il tramite per la propria realizzazione, tanto da raggiungere gli obiettivi in maniera naturale.

A questo punto, anche la gestione del personale può essere vista come distinguibile nelle due teorie. Nella teoria X, la gestione del personale è vista come un'attività prettamente amministrativa, il cui compito principale è quello di programmare il lavoro in modo dettagliato; nella seconda la gestione è quella di sviluppare un ambiente di lavoro che garantisca la possibilità della realizzazione del lavoratore. Risulta fondamentale per la gestione del personale gli stili di direzione, ovvero le varie tipologie di leadership.

Esistono naturalmente numerosi stili di leadership, teorizzati da scuole di management, caratteristici di ciascuna impresa e interpretati da ciascun dirigente.⁹

Le teorie X e Y portano con sé sistemi di valori ugualmente antitetici, che si riflettono nell'organizzazione, nelle procedure e nel clima dell'azienda. Gli stili di leadership di tipo X, sono caratterizzati da un **Comportamento Direttivo** e dall'**Orientamento al compito** (le cose da fare contano più delle persone). Contengono in misura varia elementi di:

autoritarismo: accentuazione del potere di punizione

paternalismo: presenza di elementi manipolatori

⁹ Si veda <<<http://www.old.casaccia.enea.it.htm>>>

burocratismo: criteri impersonali e formalizzati.

Gli stili di leadership di tipo Y, si caratterizzano per un **Comportamento di relazione** e un **Orientamento alle persone** (è più importante motivare che dare prescrizioni) e sono stili di tipo partecipativo, basati sul coinvolgimento.

Alla luce di ciò, spetta al management riuscire a **motivare**, responsabilizzare gli individui, dirigere il loro comportamento verso i fini aziendali e favorire in essi il riconoscimento e lo sviluppo delle proprie caratteristiche positive. Quindi, il compito principale della direzione aziendale, è quello di realizzare le **condizioni organizzative** che permettono ai dipendenti di raggiungere gli obiettivi dell'impresa e incoraggiare la loro crescita. Lo stile di leadership da adottare è quello **democratico**: il manager si riserva l'assunzione delle decisioni di maggiore importanza, ma delega agli altri quelle meno rilevanti. Egli può anche coinvolgere il personale incitandoli a proporre idee e soluzioni anche per le decisioni di maggior rilievo.

Dunque, le due teorie, quella X e quella Y, appaiono tra loro contrapposte, ma esprimono il diverso comportamento che il lavoratore può avere a seconda dell'ambiente di lavoro e delle scelte del management. Per questo, secondo McGregor l'ambiente è estremamente importante poiché esso ha un ruolo decisivo sulle persone.

2.3. La leadership

All'interno di un'azienda risulta pregnante la figura del Leader, perché promuove il cambiamento per far fronte alla rapida evoluzione dei mercati, delle tecnologie e dei bisogni dei clienti, crea la visione di nuovi obiettivi e sviluppa negli altri la motivazione a raggiungerli, ispira impegno, lealtà e coinvolgimento, conquista l'adesione degli individui e dei gruppi.¹⁰ Affinché i collaboratori, i dipendenti e i lavoratori raggiungano gli obiettivi aziendali e siano fortemente motivati è necessario stabilire gli stili di direzione. Per stile di

¹⁰ Per tutte le citazioni che seguono si veda dispensa "Valutazione del personale" di Ferraro,L.

direzione si intende l'insieme dei comportamenti del leader come vengono percepiti dai collaboratori. Tra i vari stili di leadership troviamo: **la leadership situazionale**. Essa è un modello di leadership tratto dai celebri studi sul comportamento condotti in molteplici organizzazioni internazionali, private e governative dagli studiosi Kenneth Blanchard e Paul Hersey; e si focalizza sull'acquisizione di modelli per:

influenzare efficacemente i comportamenti di altre persone in funzione degli obiettivi da realizzare;

variare il proprio stile di leadership coerentemente con il livello di prontezza dei collaboratori;

indirizzare il proprio team verso gli obiettivi strategici dell'organizzazione;

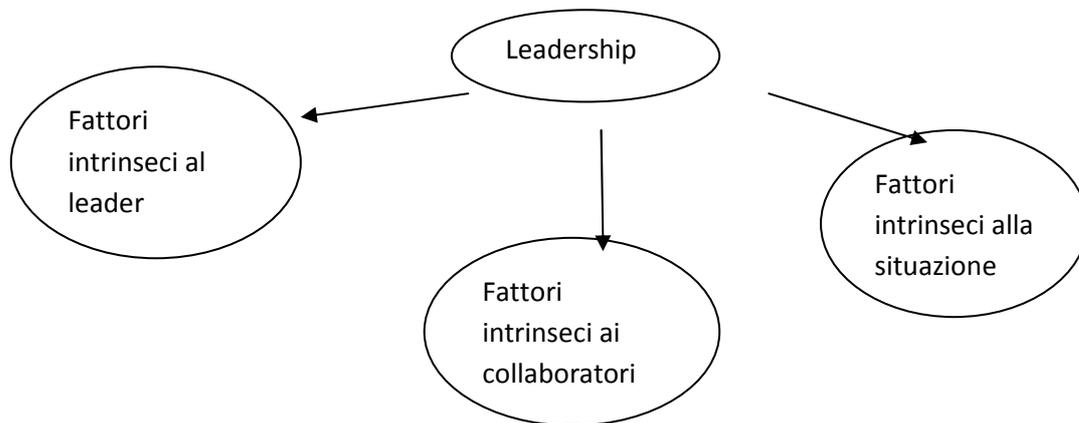
motivare i collaboratori a dare il meglio di sé e svilupparli in funzione delle proprie capacità, perseguendo obiettivi ambiziosi e realizzando performance d'eccellenza.

Vi sono varie tipologie di comportamento del Leader: il comportamento direttivo o orientato al compito, in cui il leader dà ordini su cosa va fatto, come, con che mezzi e in che tempi. Poi vi è il comportamento di supporto o orientato alla relazione; con questo tipo di approccio il leader coinvolge il collaboratore, incoraggia a fronte di difficoltà o dubbi, apprezza l'impegno e riprende eventuali errori e negligenze dei collaboratori.

Questi tipi di comportamenti se non vengono adoperati nel migliore dei modi, possono anche degenerare, ad esempio uno stile eccessivamente direttivo rischia di diventare autoritario; uno stile troppo supportivo rischia il paternalismo e uno eccessivamente persuasivo diventa facilmente manipolativo. Tra i principali errori potrebbe essere quello di dirigere i collaboratori adottando uno stile centrato su di sé (auto centrato) invece che centrato su di loro e sulla loro crescita organizzativa. Altro errore potrebbe essere quello di avere uno stile delegante nei confronti dei collaboratori con una maturità bassa o medio bassa, e

in questo caso le persone potrebbe sentirsi abbandonate o vivrebbero la delega come uno scarico di responsabilità da parte del capo.

Dunque nel decidere il modo di condurre, onde evitare errori, un leader dovrebbe considerare tre ordini di fattori:



Fattori intrinseci al leader:

- Il suo sistema di valori
- La sua capacità di fiducia nei collaboratori
- La sua propensione al tipo di leadership
- Il suo senso di sicurezza in situazioni di incertezza

Fattori intrinseci ai collaboratori:

- Ciascun collaboratore ha delle aspettative sul leader e il suo modo di comportarsi
- Ogni collaboratore è sotto l'influenza di molte variabili personali.

Fattori intrinseci alla situazione:

- Tipo di organizzazione (valori e cultura organizzativa)
- Efficienza del gruppo
- Natura del problema
- Urgenza.

Vi sono quattro azioni della leadership:

- **Stretching**, che richiama l'idea della sfida, dove l'intento è quello di migliorarsi progressivamente, attivare un percorso di crescita continua. La leadership si declina secondo lo Stretching quando mette alla prova, propone obiettivi sfidanti, spinge a fare di più, favorisce l'innovazione e la sperimentazione dimostrando che è possibile riuscire anche nelle situazioni critiche e promuove il cambiamento vincendo l'inerzia delle resistenze.
- **Sharing**, è la condivisione, cioè la capacità di delineare situazioni future che possano generare entusiasmo, ottimismo e spirito di gruppo, è importante non solo immaginare scenari, ma anche favorire la diffusione della visione di insieme e il coinvolgimento per la realizzazione dell'obiettivo. La leadership agisce secondo lo sharing quando esplicita con chiarezza la visione e crea la condivisione di essa, si preoccupa di realizzare una comunicazione chiara, trasparente, crea occasioni di comunicazione e scambio e orienta infine verso i valori e le finalità generali.
- **Coaching**, sottolinea la necessità del leader di essere una figura che indirizza, orienta e guida, punta a valorizzare i collaboratori attraverso un impegno deciso nella direzione di favorirne la crescita e la realizzazione. La leadership muove secondo questo tipo di azione quando si propone di stabilire buone relazioni, gestire il clima, agevolare le interazioni; quando è capace di segnare tenendo conto delle necessità di crescita propria di ciascuno e predispone opportunità di apprendimento, rispetta le persone, dedicando loro ascolto, attenzione e favorisce la coesione, l'integrazione del gruppo di lavoro.
- **Empowering**, la cui finalità è far esprimere dai collaboratori il loro potenziale, e si attua quando incoraggia a trovare una nuova definizione di

se stessi e del proprio ruolo, riconosce le individualità, riconosce il valore del lavoro svolto contribuendo alla crescita personale e professionale e punta a ottenere comportamenti organizzativi più efficaci.

In base a questo tipo di leadership e in base alle 4 azioni suddette il leader può riconoscere le differenze tra gli individui, in quanto gli operatori non sono uguali, hanno bisogni e attitudini differenti. Può assegnare a ciascuno la posizione più indicata, perché dare un lavoro che comporta responsabilità a uno che cerca sicurezza e stabilità non è produttivo. Individuare i giusti obiettivi da raggiungere consentono un maggior impegno da parte dei collaboratori, personalizzare le ricompense in quanto ogni lavoratore ha bisogni e aspettative differenti, e da ciò collegare le ricompense alle prestazioni, ovvero ricompensare fattori diversi dovrebbe agire come rinforzo verso questi fattori.¹¹

2.4. Le tre P del sistema di valutazione

La valutazione può incentrarsi su diversi aspetti, in funzione dei quali si identificano tre metodologie comunemente note come le “3 P”: Prestazioni, Posizioni e Potenziale.¹²

La valutazione delle tre P:¹³

valutazione della posizione – criteri basati sull’oggetto della prestazione, cioè sulla posizione ricoperta in base alle sue caratteristiche di professionalità e complessità;

valutazione delle prestazioni – criteri basati sul soggetto che svolge la prestazione, cioè sulle capacità dimostrate nel ricoprire la posizione che gli è stata affidata;

¹¹ Cfr. dispensa di La Cascia, C.

¹² Si veda in << <http://www.wikipedia.it/valutazione-del-personale.html>>>

¹³ Dispensa di La Cascia, C

valutazione del potenziale – criteri basati sul soggetto e sui contributi che l'impresa si attende di poter ricevere da lui.

Nella valutazione della posizione viene valutato il ruolo organizzativo indipendentemente dalla persona che lo ricopre; questa valutazione assume l'obiettivo di creare un sistema di classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative (Job evaluation).¹⁴

Se 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.

La valutazione della prestazione valuta l'individuo e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'organizzazione.

Nella valutazione del potenziale invece vengono analizzate le caratteristiche in termini di attitudini e capacità del singolo individuo. Si valutano le prestazioni future.

Prendendo in esame le posizioni, esse sono la descrizione delle caratteristiche e delle responsabilità di un ruolo in una organizzazione.

Ogni posizione prescinde dalla persona che la occupa, più persone possono occupare nel tempo la stessa posizione, più persone possono essere responsabilizzate nello stesso momento con le stesse caratteristiche di una posizione, se la persona cambia posizione, cambia anche la retribuzione derivante da questa.

La posizione è stabile nel tempo o comunque per lunghi tempi, l'insieme di più posizioni fra loro collegate da legami gerarchici o funzionali caratterizza la Struttura Organizzativa. La valutazione delle posizioni è stata definita “un

¹⁴ Si veda in <<<http://www.lavoropa.it/valutazione-del-personale.html>>>

mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionale struttura delle retribuzioni" (Husband,1976).

Un'analisi delle posizioni delle posizioni utili ai fini della valutazione deve includere fattori quali: - l'ambiente di riferimento, - il quadro organizzativo che individua le relazioni gerarchiche, gli obiettivi tipici della posizione e delle attività svolte, - le conoscenze richieste per svolgere il lavoro, -i requisiti critici per la copertura adeguata della posizione.

I parametri di valutazione del peso delle diverse posizioni sono sei:

1. La complessità gestionale che esprime il grado di variabilità dell'attività svolta dall'amministrazione;
2. La responsabilità, che esamina il rischio che le decisioni assunte comportano per chi le prende, i contatti intesi come relazioni strumentali al raggiungimento degli obiettivi;
3. Le competenze;
4. La supervisione e i dipendenti;
5. Le risorse economiche gestite, valutate sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo;
6. I punteggi che determinano il peso delle singole posizioni. L'obiettivo della valutazione delle posizioni è quello di capire come la singola posizione contribuisce alla realizzazione delle finalità dell'ente; si dovrà così misurare il valore del lavoro (Auteri, 1997).

La *job evaluation* è sostanzialmente uno strumento per comparare i valori relativi delle differenti mansioni all'interno di una determinata azienda al fine di porre le basi per una razionale e bilanciata struttura delle retribuzioni. Come per la selezione, anche nella *job evaluation* che è la definizione del valore relativo ad ogni posizione, possiamo parlare di:

- **Job Analysis**, è l'esame approfondito delle posizioni di lavoro, unito ad una preliminare o contemporanea attività di razionalizzazione organizzativa;
- **Job Description**, è l'esposizione scritta ed analitica dei compiti, metodi ed attrezzature responsabilità di ogni posizione;
- **Job Profile** è l'esposizione scritta dei fattori relativi ad ogni posizione (requisiti professionali, condizioni ambientali, sforzo e responsabilità).

La valutazione delle prestazioni è la procedura organica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serve per individuare il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro. Questo tipo di valutazione avviene in tre incontri separati nel tempo: all'inizio del periodo di valutazione è necessario che il valutatore e il valutato si incontrino per definire gli obiettivi assegnati e le risorse messe a disposizione; durante il periodo di valutazione le due parti si incontrano per fare il punto della situazione e per eventualmente rettificare obiettivi e/o risorse. Terzo periodo è invece alla fine il valutatore e il valutato si incontrano per rivedere i risultati raggiunti e la valutazione assegnata. Il valutato in molti casi deve controfirmare la valutazione ricevuta allegando eventuali commenti. La valutazione avviene in due modi: formalizzata e non formalizzata.

La prima prevede una certa periodicità e continuità, omogeneità e l'inserimento in un sistema di utilizzo razionale; quella non formalizzata invece è saltuaria e casuale, è disomogeneo e implica l'impossibilità di sistematizzare i risultati.

Le finalità della valutazione sono: migliorare le prestazioni per orientarle verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente; orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro; sviluppare i comportamenti di lavoro funzionali, come comunicare con i colleghi, lavorare in gruppo e perseguire gli obiettivi.

Essa riguarda sia le prestazioni dei singoli che lo svolgimento dei compiti/ funzioni connessi al loro ruolo. Gli oggetti di valutazione sono: risultati a fronte di obiettivi o piani di lavoro, crescita professionale, acquisizione di nuove competenze e infine vi sono la qualità, l'impegno e più in generale comportamenti sul lavoro. Le prestazioni realizzate da ogni singolo tra l'altro sono valutate in base all'obiettivo, il quale ha come caratteristiche quello di essere raggiungibile, formulato in maniera non equivocabile, coerente con la richiesta iniziale, significativo e realisticamente misurabile.

Altro fattore nella valutazione è il Potenziale. La valutazione del potenziale cerca di far accordare la necessità organizzativa di determinate posizioni aziendali e le capacità e le aspirazioni dei suoi membri ad una crescita professionale. Gli obiettivi che essa si pone sono quelli di individuare i punti deboli e i punti forti nelle capacità organizzative richieste in determinate posizioni aziendali, stimolare all'autovalutazione i partecipanti per incrementare la consapevolezza delle reali capacità. 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 collaboratori ha potenziale di crescita, - si può arrivare ad un vero e proprio "assessment center" dove vengono messe a fuoco le necessità previste per ricoprire una certa posizione 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 paragone per definire le necessità di interventi formativi.

Dunque la valutazione del personale è un processo predittivo secondo 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. Da tenere a mente che non è una valutazione assoluta bensì essa deve avere per oggetto le competenze e i valori che la singola azienda

considera caratterizzanti e fondamentali per il suo successo, che devono essere definiti in collaborazione con il management interno per essere coerenti con la cultura, i valori e gli obiettivi prefissati. Non si deve pensare però che la valutazione sia un viaggio che avvenga senza intoppi, anzi i rischi ci sono e tra quelli più ricorrenti vi sono: indulgenza, severità, appiattimento, alone, memoria, pregiudizio e stereotipo, proiezione.

I cosiddetti bias di valutazione riguardano appunto quando nel momento della valutazione come quello della selezione il valutatore si lascia andare a comportamenti errati. Ad esempio l'effetto alone avviene quando un fatto o un particolare colpiscono e condizionano tutta la valutazione; vi è poi anche l'effetto di contrasto, i pregiudizi, ovvero valori, opinioni legati a genere, razza ecc ...I bias (errori) da evitare sono: limitare la valutazione all'erogazione di premi e punizioni, introdurre il sistema di valutazione senza un'appropriata formazione del personale coinvolto, oppure limitare la valutazione al colloquio finale.¹⁵

¹⁵ Cfr. dispensa "valutazione del personale" di La Cascia, C.

Terzo Capitolo

Il bilancio delle competenze

Per competenze si intendono le conoscenze (sapere), le capacità (saper fare) e le esperienze (*know how* acquisito e riproducibile), tecniche, relazionali e motivazionali (saper essere). Le competenze sono organizzativi osservabili correlati da un rapporto di causa/effetto a prestazioni insieme di conoscenze, capacità e comportamenti necessari per il successo dell'organizzazione, la performance personale.¹⁶

Le determinanti di una performance sono visibili (abilità, conoscenze) e invisibili come le qualità personali. Le capacità dell'uomo applicate in modo eterogeneo in base al compito da svolgere, da valutare sono:

- Capacità intellettuali: capacità di risolvere problemi;
- Capacità gestionale: orientamento ai risultati;
- Capacità di iniziativa: attitudine a ricercare soluzioni innovative non riferite a schemi tradizionali.
- Capacità di tollerare lo stress: ad operare in situazioni di tensione e conflitti, mantenendo equilibrio e prestazioni stabili continue.

In base a questi presupposti infatti, Packer afferma che « La new

economy premierà coloro che saranno n grado di risolvere i problemi in modo

¹⁶ Per tutte le note a seguire si veda dispensa di “ la Valutazione del personale” di Pace,F.

creativo affidando i compiti di routine ai computer». (cit. Meng e Ghijsen, 2005)

In altre parole, per avere successo nella società delle conoscenze è necessario che i soggetti non abbiano soltanto il *know how* ma anche la capacità di trasformare le informazioni affinché siano davvero utili e in modo da interagire con gli altri.

Dunque la competenza dei soggetti trova la sua piena affermazione e si sviluppa quando le condizioni lo consentono: in caso contrario il soggetto potrebbe tendere a non mostrare le proprie competenze nel contesto lavorativo o cercare luoghi dove esse possono trovare un'adeguata realizzazione.

Alcune delle ultime teorie afferma che bisogna considerare un soggetto pienamente competente quando oltre ad una determinata conoscenza specifica e le abilità ad essa collegata, sia in grado di leggere il contesto ove mettere in atto le proprie abilità, nel senso di saperle adattare. La prestazione efficace si realizza quando la competenza del soggetto sarà sostenuta da un adeguato grado di motivazione (Pace e Sprini, 2005).

La competenza professionale secondo il modello proposto dall'ISFOL (Di Francesco, 1998) essa può essere articolata in tre macro categorie:

- Competenze di base,
- Competenze tecnico professionali,
- Competenze trasversali.

Il bilancio delle competenze rappresenta un percorso di valutazione della situazione attuale e potenziale del lavoratore, che si conclude con l'elaborazione di un progetto che consente lo sviluppo professionale della persona.

Esso è un intervento di consulenza orientativa che mira ad aiutare il soggetto a valutare il proprio potenziale, analizzando competenze, motivazioni al fine di definire un progetto professionale da realizzare che può includere un periodo di formazione.

Il bilancio di competenza ha la finalità di consentire agli individui di inquadrare un proprio obiettivo di carriera. Da un lato si invita il soggetto ad esplorare le conoscenze teoriche e capacità pratiche che ritiene di possedere, gli aspetti personali e caratteriali che il soggetto è in grado di valutare sulla base delle esperienze vissute, le facilitazioni sulle quali può fare affidamento.

Il termine di un bilancio di competenza si formalizza nella restituzione di un documento di sintesi che contiene una sorta di progetto di scelta costruito insieme all'orientatore sulla base di ciò che è emerso nel corso degli incontri. Dunque l'obiettivo è quello di consentire di essere pienamente consapevole della propria carriera professionale.

Il Bilancio di Competenze è uno strumento dotato di una forte valenza sociale, indispensabile per rafforzare l'occupabilità attraverso la definizione di progetti individuali; essi configura come un'azione di supporto alle politiche attive del lavoro, con forti legami sia con le azioni di orientamento, sia con le azioni di lifelong learning.

3.1. Le finalità del bilancio delle competenze

Le macro-finalità fondamentali del Bilancio sono:

1. La ricostruzione dell'esperienza e la valorizzazione delle competenze acquisite;
2. L'elaborazione di un progetto per l'inserimento/reinserimento lavorativo e/o per il consolidamento lavorativo e professionale.

I destinatari possono essere:

- Persone occupate interessate alla riqualificazione, riconversione e/o sviluppo di carriera, o anche interessate ad azioni di lifelong learning;

- Persone occupate in mobilità lavorativa e persone con esperienze pregresse di lavoro discontinue;
- Persone inoccupate (in fase di inserimento lavorativo) e persone disoccupate (in fase di reinserimento lavorativo);
- Persone che lavorano in aziende impegnate in processi di ristrutturazione e riorganizzazione – sempre in accordo con le organizzazioni sindacali – che intendano 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 .

Il percorso di Bilancio di Competenze si articola in tre fasi fondamentali, ognuna delle quali, pur avendo specifici obiettivi è necessariamente collegata alle altre secondo una logica di circolarità:

1. Fase preliminare (accoglienza e analisi della domanda);
2. Fase centrale (esplorazione e ricostruzione delle esperienze);
3. Fase conclusiva (definizione del progetto professionale, condivisione e negoziazione del documento di sintesi).

Inoltre può essere prevista, se l'organizzazione della struttura lo consente e compatibilmente con le esigenze del beneficiario, un'ulteriore fase che preveda azioni specifiche a sostegno dell'inserimento o reinserimento lavorativo o azioni di monitoraggio a distanza di sei – otto mesi dei risultati del bilancio e della realizzazione del progetto.

Al termine il consulente prepara e consegna al beneficiario un documento finale di sintesi che riassume come si è svolto il bilancio e quali sono i dati raccolti: le motivazioni che hanno dato inizio al percorso, le competenze e le risorse professionali e personali che si sono accumulate nelle diverse esperienze oggetto di recupero e di analisi, gli elementi principali del progetto professionale e/o formativo messo a punto e le relative tappe d'azione per la sua realizzazione. Si sottolinea che questo documento, così come il progetto professionale

/formativo e il portafoglio di competenze elaborati nel corso del bilancio, sono di esclusiva proprietà del beneficiario che potrà decidere di dividerne alcune parti con la propria organizzazione.

3.2. Gli strumenti del bilancio di competenze

Gli strumenti utilizzati nel bilancio sono:

- Colloqui individuali. Rappresentano lo strumento fondamentale di una azione di bilancio e vanno condotti dal consulente nel rispetto del setting, inteso non solo come luogo e spazio adatti, ma anche come tipo di relazione tra il consulente e il beneficiario.
- Laboratori di gruppo. I laboratori possono prevedere una conduzione o una co-conduzione (ad esempio con l'operatore dell'informazione), in funzione delle esigenze dell'utenza e dell'èquipe.
- Griglie e schede strutturate. Tali strumenti vengono utilizzati sia nell'ambito del colloquio sia nei laboratori.
- Questionari e strumenti di analisi validati e standardizzati. Si configurano come strumenti di supporto nella conduzione di colloqui, qualora il consulente ne ritenga opportuno l'utilizzo al fine di ottenere informazioni più puntuali. Si fa presente tuttavia che in genere gli strumenti standardizzati disponibili sul mercato possono essere utilizzati esclusivamente da operatori, nelle strutture che dispongono di professionalità adeguate (ad es. da psicologi), in ottemperanza a quanto raccomandato da codici deontologici e dalle associazioni internazionali.

Un percorso di bilancio persegue i seguenti risultati:

A. Risultati formativi e di sviluppo:

- La ricostruzione e la valorizzazione delle esperienze di vita e di lavoro;

- La formalizzazione delle competenze acquisite e la loro rielaborazione consapevole in termini di spendibilità in altri contesti;
- Il rafforzamento e lo sviluppo dell'identità personale e lavorativa attraverso un processo di attribuzione di significato alla propria esperienza di vita professionale e personale;
- La costruzione di un progetto professionale e personale coerente con i valori e le scelte di vita del beneficiario e in sintonia con l'ambiente socio-lavorativo di riferimento. Al progetto può aggiungersi un piano d'azione che consenta al beneficiario di definire le tappe e le modalità da mettere in atto nel breve e medio termine per realizzare quanto è stato definito.

B. Risultati di attivazione del soggetto nel mercato del lavoro:

- Il bilancio favorisce e sviluppa l'autonomia e l'efficacia del beneficiario nella gestione a medio e lungo termine del suo percorso lavorativo.

C. Risultati di valorizzazione delle competenze acquisite:

- Il bilancio realizza il riconoscimento personale delle competenze acquisite.
- Il Bilancio di Competenze non realizza come risultato specifico del servizio la certificazione delle competenze, ma può favorire il riconoscimento sociale delle competenze acquisite facilitando successivi processi di certificazione.

3.3. Il Bilancio di competenze nelle imprese e nelle organizzazioni

Pur riguardando la consulenza rivolta soprattutto alla persona e sottoposto al vincolo di volontarietà a cui appunto si sottopone il soggetto, si possono attribuire al bilancio di competenze diverse e importanti funzioni di carattere "organizzativo". Tutto ciò vale nel caso delle imprese e delle organizzazioni che

si avvalgono del Bilancio delle Competenze come leva per lo sviluppo delle risorse umane, ad esempio aziende impegnate in opere di ristrutturazione o che prevedono un adeguamento delle competenze del personale; e che comunque possono ricorrere a un servizio di bilancio per tendere verso obiettivi quali:

- La mobilità interna e la creazione di nuove posizioni di lavoro;
- Lo sviluppo professionale delle persone;
- La riconversione lavorativa di personale;
- La gestione “previsionale delle competenze” finalizzata al miglioramento della qualità dei processi produttivi;

per i soggetti coinvolti in azioni di Bilancio di Competenze in contesti organizzativi, i benefits attesi dal bilancio, oltre a quelli già previsti dall'uso tradizionale del dispositivo, sono rappresentati dalla possibilità di valutare con coerenza e pertinenza la trasferibilità delle proprie competenze ad altri ambiti professionali, aree di attività, ruoli lavorativi all'interno della propria organizzazione di lavoro e di costruire un progetto di sviluppo professionale da mettere in relazione con i piani di sviluppo aziendali. Il bilancio, dunque, può aiutare le persone che a vario livello lavorano all'interno di una impresa/organizzazione a perseguire un cambiamento di area professionale in senso orizzontale o verticale, una maggiore qualificazione, ecc ...

Per le imprese che adoperano il Bilancio di Competenze i benefici che ne traggono sono in primo luogo la possibilità di sperimentare un dispositivo di gestione delle risorse umane basato sulla valorizzazione delle competenze interne al sistema azienda, avendo comunque a disposizione risorse coscienti del proprio potenziale, in secondo luogo invece vi è l'opportunità di far nascere una dinamica interna che pone in rapporto i progetti di sviluppo professionale che nascono dalle azioni di bilancio con i piani aziendali. Il Bilancio di Competenze potrebbe aiutare soprattutto quelle aziende nell'orientamento della propria azione organizzativa nell'ambito di alcune aree tra le quali troviamo la gestione

di processi di mobilità interna in senso orizzontale e/o verticale, o la creazione di nuovi ruoli aziendali.

Quarto Capitolo

Work experience: la valutazione del personale nei Comuni di Cammarata e San Giovanni Gemini (AG)

Dopo aver affrontato in linea teorica la valutazione del personale e il bilancio di competenza, grazie all'esperienza del master ho avuto modo di poter verificare secondo sempre le mie possibilità, se all'interno degli Enti pubblici, come i Comuni di Cammarata e di San Giovanni Gemini se la valutazione viene effettuata o no.

In effetti, mi aspettavo che mi venissero illustrate proprio le fasi per come avveniva, ma giustamente essendo sì degli enti pubblici, non possono mostrare tutti gli atti al pubblico.

Intanto bisogna attuare una netta distinzione tra il comune di Cammarata e quello di San Giovanni, in quanto sono differenti per struttura ed organigramma. Il primo è costituito da nove aree con a capo ognuno un Dirigente, o come vengono chiamati dagli stessi dipendenti, Capo area. Invece al Comune di San Giovanni Gemini le aree sono quattro, ogni area ha al suo interno più servizi con i propri responsabili di servizio, in tutto all'interno del comune vi sono solo due Dirigenti.

Per quanto riguarda la valutazione del personale dipendente, si è potuto notare soprattutto da parte del comune di san Giovanni una predisposizione a mostrare i criteri e tutta la procedura come veniva eseguita. Mentre nel comune di Cammarata si è avvertita una certa resistenza a mostrare quali fossero i criteri sui quali venivano valutati i dipendenti. Hanno solo mostrato per quanto riguarda la valutazione dei Dirigenti, vi è un nucleo di valutazione che ogni fine di anno in base alla relazione scritta dal dirigente va poi a verificare se davvero gli obiettivi sono stati raggiunti. Il loro nucleo di valutazione è formato da tre componenti, di cui due sono esperti esterni, il terzo membro è il segretario comunale; essi sono fiduciari dell'amministrazione, ovvero nominati dal sindaco. Per quanto attiene la valutazione del personale non dirigente se ne

occupa il Responsabile di area. Bisogna dire che tutto ciò per un ente pubblico significa avere dei punti deboli, in quanto invece dovrebbero attenersi al Sistema integrato della valutazione con criteri e parametri ben stabiliti . **(allegato 1)**

Ai dirigenti viene poi consegnata una scheda di autovalutazione a cui sono tenuti a rispondere e a riconsegnare nel limite massimo di 15 giorni.

Al comune di San Giovanni Gemini invece, nonostante le riforme apportate dal d.lgs 150 del 2009 per quanto riguardano i dipendenti che non svolgono funzione dirigenziale, procede con la cosiddetta *distribuzione a pioggia*, ovvero l'erogazione di premi ed incentivi economici non in base alla performance attuata nel lavoro, e quindi in base agli obiettivi raggiunti, ma a tutti i dipendenti indistintamente. Oltre ai cosiddetti incentivi a pioggia è previsto anche la *progressione economica orizzontale*, quindi semplicemente il passaggio da un livello ad un altro sempre nell'ambito della stessa categoria in virtù degli anni di anzianità di servizio, il che non comporta un aumento salariale consistente. La distribuzione degli incentivi a pioggia, ha insite in sé punti di forza e punti di debolezza: i primi sono in quanto tutti i dipendenti sono ugualmente soddisfatti, invece i punti deboli riguardano la demotivazione al lavoro, in quanto se svolgono o no il loro lavoro i dipendenti riceveranno ugualmente il "premio".

Per quanto riguarda invece il personale dirigente, viene attribuita l'indennità di risultato. Essa non è altro che un incentivo dato a chi consegue gli obiettivi prefissati. Tutto ciò verrà stabilito dall'Organo di Valutazione che è formato da quattro membri, di cui tre sono esperti esterni e il quarto membro è interno al comune, ovvero il segretario. Anche qui come il comune precedente vengono nominati dal sindaco. I tre membri sono: il revisore dei conti, un avvocato e una professoressa. Essi cambiano e vengono sostituiti ad ogni nuovo mandato del sindaco.

A fine anno, i dirigenti presentano una relazione su quanto fatto, e vengono valutati in base a dei criteri stabiliti dalla normativa interna, all'art.75 del d.lgs 165 del 2001.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è condotta con riferimento ai seguenti fattori:

- a. Grado di conseguimento degli obiettivi negoziati con l'organo politico;
- b. Capacità di avere un rapporto di correttezza formale e sostanziale, improntato alla massima trasparenza e disponibilità con il cittadino;
- c. Capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio;
- d. Capacità dimostrata nel gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività.

Ognuno di questi fattori di cui comunque non sono stati elencati tutti, a cui viene attribuito un punteggio complessivo massimo; è scomposto in più elementi di apprezzamento, attraverso i quali è possibile considerare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione dirigenziale complessiva. Per ogni item il punteggio va da 1 a 20.

Tutto ciò anche per il comune di san Giovanni rappresenta un punto di debolezza in quanto anche loro come il comune di Cammarata dovrebbe attenersi al sistema integrato della valutazione, dove i criteri sono stabiliti dall'art.62.

Tra i vari criteri troviamo:

la capacità di integrazione organizzativa con riferimento a:

- Inserimento nel processo di lavoro ordinario;
- Disponibilità alla cooperazione settoriale e intersettoriale.

Poi si trova come fattore, l'**Innovatività:**

- Disponibilità all'utilizzo di nuove tecnologie

- Procedure e processi lavorativi anche servendosi di moderne tecnologie sia di carattere strumentale che informatico.

Infine vi è la **Flessibilità**:

- Versatilità e disponibilità di assumere incarichi e compiti equivalenti.

Alla luce di quanto visto e appreso all'interno dei due Comuni, è possibile stabilire che se entrambi si attenessero davvero ai criteri di valutazione che hanno individuato al loro interno, è sicuro che si potranno avvalere di personale davvero competente senza problemi di esubero di personale cosiddetto "contrattista" e paradosso, con posti vacanti, come è stato confermato dagli stessi Enti.¹⁷

¹⁷ Per i riferimenti ai criteri dei vari Comuni si veda materiale che essi stessi ci hanno fornito.

Quinto Capitolo

Auchan

Ultima visita fatta presso enti o comunque aziende, è stata fatta all'Auchan di Siracusa, che rispetto ai comuni suddetti della provincia di Agrigento, è un'azienda privata. E tutto ciò è stato fatto proprio per notare la sostanziale differenza che intercorre tra un'azienda pubblica e una privata.

Sin da subito si è notata, invece, una certa somiglianza tra i comuni nonostante comunque le diverse caratteristiche, in quanto la responsabile delle R.U. (risorse umane) ci ha mostrato la politica aziendale, partendo dalla storia, passando per l'organigramma che a dir loro è tutta incentrata sul cliente, come anche al Comune di San Giovanni Gemini che ovviamente per quest'ultimo, lo scopo principale è soddisfare il cittadino, però l'obiettivo sembra essere lo stesso.

Per quanto concerne la valutazione del personale, che è il tema centrale del mio elaborato, si può affermare che essa avviene in base a parametri differenti a seconda della figura da valutare. Invece per i capi reparto non vi è una vera e propria valutazione con un organo prestabilito, bensì essi si auto valutano in base al lavoro svolto. Essi in seguito vengono valutati dal capo settore e via di seguito fino ad arrivare al Direttore. Per ogni item il capo reparto deve assegnarsi un punto che va da 0 a 3 (scala likert).

I parametri secondo i quali avviene la valutazione sono:

- La conoscenza dei valori aziendali;
- Il servizio al cliente;
- Lo spirito di squadra;
- La capacità di riconoscere il proprio ruolo.

Non si può dire che l'azienda Auchan abbia punti deboli, perché da qualunque parte la si guarda ha solo punti di forza. Ogni dipendente sa riconoscere il proprio ruolo, le proprie competenze vengono potenziate tramite corsi di formazione di Eccellenza.

Conclusioni

In base a quanto appreso da questo master caratterizzato da momenti teorici legati a momenti di pratica e di work experiences, si può affermare che tutto il mondo della gestione delle risorse umane, e soprattutto quello che riguarda la valutazione, sono fattori importanti al fine di poter portare avanti un'azienda che sia pubblica o privata ad alti livelli; un'azienda che non si accontenti del mediocre o di quello che ha, ma che punti ai massimi livelli. Per poter giungere a tali livelli non si deve disporre soltanto di risorse tecniche o dell'ultimo arrivato della tecnologia, ma anche e soprattutto di risorse umane che siano consapevoli delle loro potenzialità che le sappiano mettere in pratica al fine di migliorare non solo se stessi e le loro aspettative, ma di accrescere in termini di azienda e con l'azienda di cui fanno parte e nella quale si riconoscono.

Allegato 1

NUCLEO DI VALUTAZIONE – PROPOSTA DI VALUTAZIONE

ANNO _____

AREA _____

FUNZIONARIO _____

VALUTAZIONE FINALE _____

PARAMETRI	FATTORI	INDICATORI	PUNTEGGIO
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONE RISORSE UMANE	1. INTEGRAZIONE INTERNA DELLA POSIZIONE 2. GESTIONE EFFICIENTE DELLE RISORSE UMANE	<p>1. Il Dirigente si integra pienamente con gli altri elementi della struttura.</p> <p>2. Il Dirigente si integra sufficientemente con gli altri Dirigenti.</p> <p>3. Il Dirigente non si integra</p> <p>1. Il Dirigente ha ricevuto più di 3 contestazioni in merito alla non efficiente gestione del personale, da parte del Sindaco della Giunta e del Segretario Comunale.</p> <p>2. Il Dirigente ha ricevuto meno di 3 contestazioni.</p> <p>3. Il Dirigente non ha ricevuto alcuna contestazione.</p>	

Bibliografia

Dispense fornite dall'Ente Attuatore del master

Ferraro, L. *Valutazione del personale*

La Cascia, C *Valutazione del Personale*

Pace, F. *La valutazione del personale*

Tiralongo, C. *Selezione del Personale*

Vella, G. *Selezione del Personale*

Vella,G. *La formazione del personale*

Sitografia

<<[http://www.wikipedia.it/ la valutazione del personale.htm](http://www.wikipedia.it/la_valutazione_del_personale.htm)>>

<<<http://www.old.casaccia.enea.it.htm>>>

<< <http://www.wikipedia.it/valutazione-del-personale.html>>>

<<[http://www.lavoropa.it/ valutazione del personale.html](http://www.lavoropa.it/valutazione_del_personale.html)>>

