

Qual è la **FUNZIONE** assolta dalla **VALUTAZIONE** del Personale???

VALUTAZIONE ↔ **FEEDBACK** ↔ **MIGLIORAMENTO, SVILUPPO, CRESCITA** → **RICOMPENSA**

Quali **FEEDBACK** fornisce la Valutazione?

Feedback WARD: comunicare informazioni ai lavoratori per ricoprire il job o la mansione.

Feedback FORWARD: assumere informazioni e conoscenze per decisioni strategiche e operative.

Cosa Vuol Dire 'Valutazione come Gestione della Relazione'??

- Sostenere, Migliorare la Relazione Capo-Valutatore e Valutato
- Garantire Equità o Giustizia Procedurale
 - deve essere spiegata (Prove e Fatti) al Valutato;
 - deve essere Comunicata (regole, caratteristiche, criteri, meccanismi di valutazione)
 - deve prevedere (*voice*): il Valutato deve 'poter esprimere' le proprie ragioni ed essere ascoltato

Cosa non deve essere?

- a) un rito, una routine, '*una tantum*' o retorica: si procede alla valutazione perché si deve fare...quindi, è inutile!!
- b) un processo giudiziario..e sommario..) vissuta come una punizione o condanna;

Può rivelarsi un 'Fallimento'? 'SI', Certamente' (Perché?) in mancanza di:

- Comunicazione
- Competenze (dei Valutatori)
- Strumenti (che offrano chiari standard sull'oggetto di valutazione)

VALUTARE le RISORSE UMANE: una sintesi

	Valutare la POSIZIONE	Valutare la PRESTAZIONE	Valutare la PERSONA (Competenze/Potenziale)
Quali Attori Coinvolti?	Direzione del personale	Capo (Valutatore)-Lavoratore (Valutato) Direzione del personale	Capo, Individuo, Specialisti nella valutazione delle competenze
<i>Focus</i>	Conoscenze, competenze che il job richiede e presunte nell'individuo che ricopre il job	Obiettivi, Risultati conseguiti Orientata al Passato	Saper fare, saper essere Come vengono svolti i compiti 'Determinanti della performance' Orientata al Futuro
A cosa serve? Qual è la finalità?	Definisce il Valore 'Retributivo' della Posizione in relazione a: - Quantum Retribuzione; - Inquadramento Contrattuale; - Struttura organizzativa	Governa la Performance attraverso il controllo di standard di produttività	Governa la Relazione Riconoscere come i risultati sono conseguiti verificando i comportamenti
Quale Legame con le Ricompense?	Retribuzione Fissa	Retribuzione Variabile Gestione delle Carriere	Retribuzione Variabile Gestione delle Carriere
Strumenti	Job Ranking, Job Classification Metodo del punteggio, Metodo Hay, Factor Comparison	Metodo del confronto Distribuzione Forzata MBO	Incidente Critico o BEI, Bars, Bos, Valutazione a 360° Assessment Centre
VANTAGGI	Equità nei Differenziali Retributivi	Incentiva Produttività Incentiva Concorrenza nel MIL Comunicazione 'aspettative' di Carriere Responsabilizza i Capi nel determinare la retribuzione variabile	Sviluppa Bisogni di ordine superiore (successo, autorealizzazione, stima) Sviluppo del Capitale Umano: <i>commitment</i> , integrazione, soddisfazione
LIMITI	Ricostruzione 'oggettiva' difficile: tecnologie, automazione, conoscenze evolvono nel tempo e richiedono adeguamento nella costruzione del job	Difficoltà di esplicitare la prestazione Standardizzazione dei comportamenti Demotivazione in chi è valutato male Deteriorarsi del Clima interno adeguare metodo a performance di gruppo o individuale	Processo Costoso, Errori di Valutazione Problemi legati all'Equità

JOB EVALUATION/SKILL EVALUATION: UN CONFRONTO

	JOB EVALUATION	SKILL EVALUATION
Rapporto con la posizione di lavoro	Adattamento	Strutturazione
Quale candidato preferire nella Selezione del personale?	Il più adatto	..e con potenzialità di sviluppo future
Inserimento e sviluppo	Addestramento al job Accompagnamento nel comprendere la natura dei compiti e ruoli organizzativi	Formazione continua Apprendimento continuo di conoscenze e comportamenti
Retribuzione	..legata alla posizione o Fissa	.. <i>Skill based pay</i>
Incentivazione	..della prestazione	..delle determinanti della performance
..in quali contesti e organizzazioni?	Economia della stabilità Burocrazie meccaniche Ambiente competitivo stabile e prevedibile	Economia della flessibilità Adhocrazie, Reti Interne, Strutture organizzative per progetti, knowledge oriented, brain intensive, organizzazioni snelle e piatte (pochi livelli gerarchici)

Cos'è la Posizione?

Insieme di diritti e doveri di cui è titolare l'individuo che la ricopre indipendentemente dai suoi meriti o competenze

Qual è l'Obiettivo? Perché Valutare la Posizione?

Definire il Valore della Posizione/Job relativo a: *quantum* retributivo, inquadramento contrattuale, struttura organizzativa

Qual è la Relazione tra Posizione e Persona?

conoscenze e competenze presunte nell'individuo che ricopre la posizione e incorporate nel job.

Cosa Significa Valutare la Posizione?

Attribuire una Retribuzione Fissa commisurata al Valore o Peso che la Posizione ricopre nel disegno organizzativo

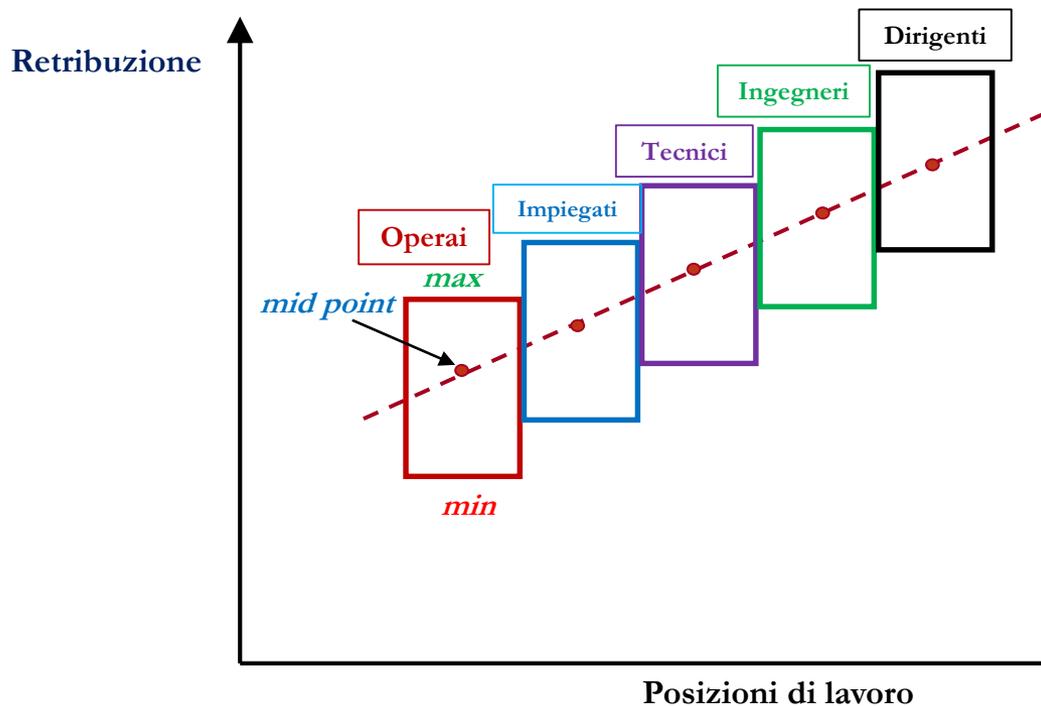
VALUTARE la POSIZIONE

Attori coinvolti: la Direzione del personale

- ricepisce la classificazione ex contrattazione collettiva (v. Ccnl industria metal-meccanica 2003);
- adatta al contesto organizzativo le classificazioni di posizioni costruite da aziende specializzate (Metodo *Hay*);
- costruisce un sistema di classificazione delle posizioni coerente con la specifica realtà organizzativa

Governa Retribuzione con Autorità + Regole aziendali
Risparmi nei Costi di Transazione
Equità tra le Persone nella Posizione che occupano
Evitare DISCRIMINAZIONI
Equità nei Differenziali Retributivi

lavoratori con 'forte' potere contrattuale incidono su Costi di Transazione nel MIL
Ricostruzione Oggettiva del rapporto tra Job e Persona è difficile:
Tecnologie, Automazione, Conoscenze Cambiano nel tempo e richiedono adeguamento nel definire il Job o Posizione



FASI e METODI

JOB ANALYSIS
JOB DESCRIPTION

- JOB RANKING
- JOB GRADING/CLASSIFICATION
- JOB SPECIFICATION**

- FACTOR COMPARISON

problem solving, know how, accountability

JOB EVALUATION

- METODO DEL PUNTEGGIO
- METODO HAY (Posizioni Manageriali)

Classificazione dei lavoratori (Ccnl Industria Metalmeccanica privata 2003)

I lavoratori sono inquadrati in una classificazione unica articolata su 7 categorie professionali e 8 livelli retributivi, ai quali corrispondono eguali valori minimi tabellari mensili (...) e sono uguali per tutti i lavoratori indipendentemente dalla differenza di età (...). L'inquadramento dei lavoratori nelle categorie previste dal presente articolo avviene sulla base delle declaratorie generali, delle esemplificazioni dei profili professionali, e degli esempi. Gli esempi si riferiscono genericamente alla figura professionale del lavoratore, e pertanto sono prevalentemente formulati in termini uniformi. I requisiti indispensabili derivanti dalle caratteristiche e dai presupposti professionali indicati nelle declaratorie e dai contenuti professionali specificati nei profili consentono, per analogia, di inquadrare le figure professionali non indicate nel testo (...).

Seconda Categoria - lavoratori che svolgono attività per abilitarsi alle quali occorrono un breve periodo di pratica e conoscenze professionali di tipo elementare:

- eseguono montaggi semplici a serie anche su linea (es. montatore);
- effettuano controlli semplici con strumenti prerogolati (es. collaudatore);
- in base a precise istruzioni provvedono alla sorveglianza e all'eventuale alimentazione di macchine operatrici appartenenti a un sistema automatizzato con guida computerizzata, attraverso semplici ed elementari segnalazioni di anomalie riscontrabili mediante indicazioni elementari del sistema informativo e/o segnalazioni visive o acustiche (es. addetto impianti/sistemi automatizzati).

Terza Categoria – lavoratori qualificati che svolgono attività richiedenti una specifica preparazione risultante da diploma di qualifica di istituti professionali o acquisita attraverso una corrispondente esperienza di lavoro: i lavoratori che, con specifica collaborazione, svolgono attività esecutive, di natura tecnica o amministrativa che richiedono in modo particolare preparazione e pratica d'ufficio o corrispondente esperienza di lavoro.

- lavoratori che, sulla base di dettagliate indicazioni o cicli di lavorazione e/o disegni eseguono lavori di normale difficoltà o per la costruzione, su banco o su macchine operatrici normalmente non attrezzate, o per il montaggio di attrezzature o macchinario o loro parti. (es. montatore macchinario, costruttore su banco, costruttore su macchine).

Sesta Categoria

Lavoratori, sia tecnici che amministrativi che, con specifica collaborazione, svolgono funzioni direttive o che richiedono particolare preparazione e capacità professionale, con discrezionalità di poteri e con facoltà di decisione e autonomia d'iniziativa nei limiti delle sole direttive generali loro impartite:

- lavoratori che, su indicazioni e anche avvalendosi di documentazioni esistenti quali glossari tecnici o pubblicazioni specializzate, traducono in forma corretta, testi impegnativi a carattere specializzato, da o i una o più lingue estere, svolgendo, ove richiesto, interventi di interpretato (non simultaneo) (es. segretario assistente).
- lavoratori che, su indicazione e avvalendosi anche di soluzioni esistenti, elaborano l'impostazione generale dei programmi contribuendo all'analisi di metodi e procedimenti per il trattamento di dati (es. analista, programmatore).

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Si applica la Teoria del GOAL SETTING alle Posizioni Manageriali
Obiettivi → Premio (da Min. a un Max.)

Al di sotto della soglia minima Nessun Premio!

Vantaggi

riduce i costi Autorità + attiva l'auto-controllo + partecipazione

sostiene crescita professionale dei collaboratori

sostiene processi di cambiamento organizzativo

Limiti

Ci sono sempre 'capacità adeguate' per assumere responsabilità?

Orientamento al Breve Periodo (comportamenti, risultati);

Processo costoso: richiede impegno, *commitment*, partecipazione;

A Chi Serve VALUTARE LA PRESTAZIONE?

Ciascun Attore acquisisce un Feedback e Comunica con gli Altri

Azienda

responsabilizza il management

assume informazioni utili per altre politiche Gru (formazione, selezione in uscita, competenze)

Manager-Valutatore

Feedback su capacità di Leadership (controllo, direzione, coordinamento)

Migliore relazioni con i followers mobilitando energie verso obiettivi

Follower-Valutato

Feedback su preparazione professionali

Assume informazioni su obiettivi e aspettative del management

Comunicazione su contratto psicologico, *commitment*

Tabella 12.10 Piano di Mbo per un responsabile di centro di costo in un'azienda metalmeccanica

Obiettivo	Peso	Budget	Soglia	Buono	Eccellente	Risultato		Punteggio
						ottenuto	Livello	
Aumento Ebitda	0,1	21,3%	20-27%	28-42%	> 42%	44%	5	0,5
Qualità (livello scarti)	0,25	7%	8,3-8%	7,9-7,1%	< 7,1%	7,9%	4	1,0
Servizio (consegne puntuali)	0,25		70-75%	76-79%	> 79%	74%	3	0,75
Progetto start-up Polonia	0,2			Partenza prima di Dicembre	Partenza prima di Ottobre	Settembre	5	1,0
Installazione nuovo sistema di controllo	0,2		Novembre	Ottobre	Settembre	Settembre	5	1,0
								4,25

LIMITI

Difficile esplicitare la prestazione (quali sono le determinanti?)
pretendendo di standardizzare comportamenti;

Disincentiva chi è valutato in negativo → (+ conflitto) se:

- Turnover Basso;

- Risultato non (f) performance individuale;

- 'Distribuzione Forzata' Manager 'deve' differenziare i lavoratori in tre gruppi (10% Best, 70% Middle, 20% Low Performers) per evitare Accordi Collusivi o 'Scambio' tra Manager-Followers (non crearsi problemi vicendevolmente..)

COSA si VALUTA quando si Valuta la Persona? Conoscenze, Comportamenti, Capacità

Qual è la Finalità?

Stimolare l'Individuo a saper interpretare, nel migliore dei modi, il ruolo coerente con il job che ricopre!

+ incentivare saper essere, saper fare, conoscenze (da ricompensare)

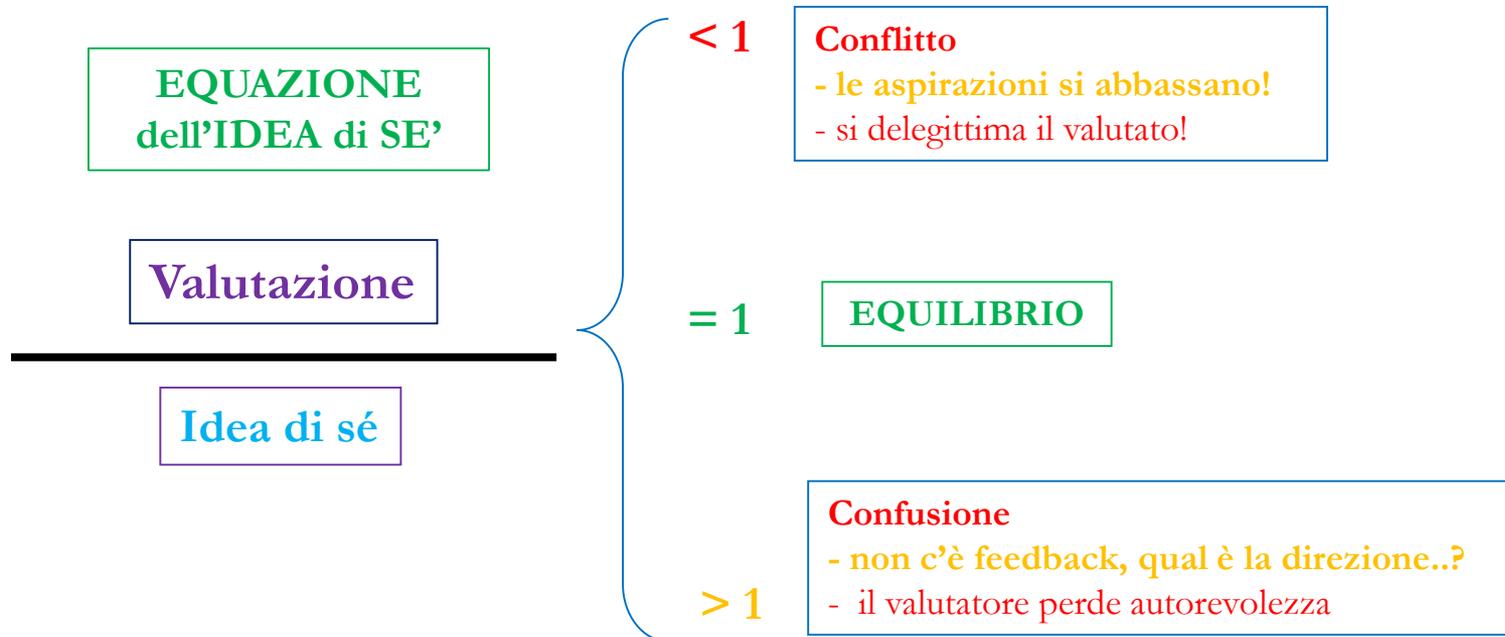
+ valorizzare iniziativa, innovazione, apprendimento: migliorare il Ruolo ↔ Job o Posizione ↔ Cambiamenti (mercato, tecnologia)

Ricompensare, Retribuire l'individuo per ciò che sa fare

Motivare, Incentivare ad ampliare il saper fare, il saper essere,

Migliorare la comprensione del suo ruolo ed essere attivo nel processo di innovazione

Valorizzare l'iniziativa in relazione ai cambiamenti (mercato, tecnologia, conoscenze)



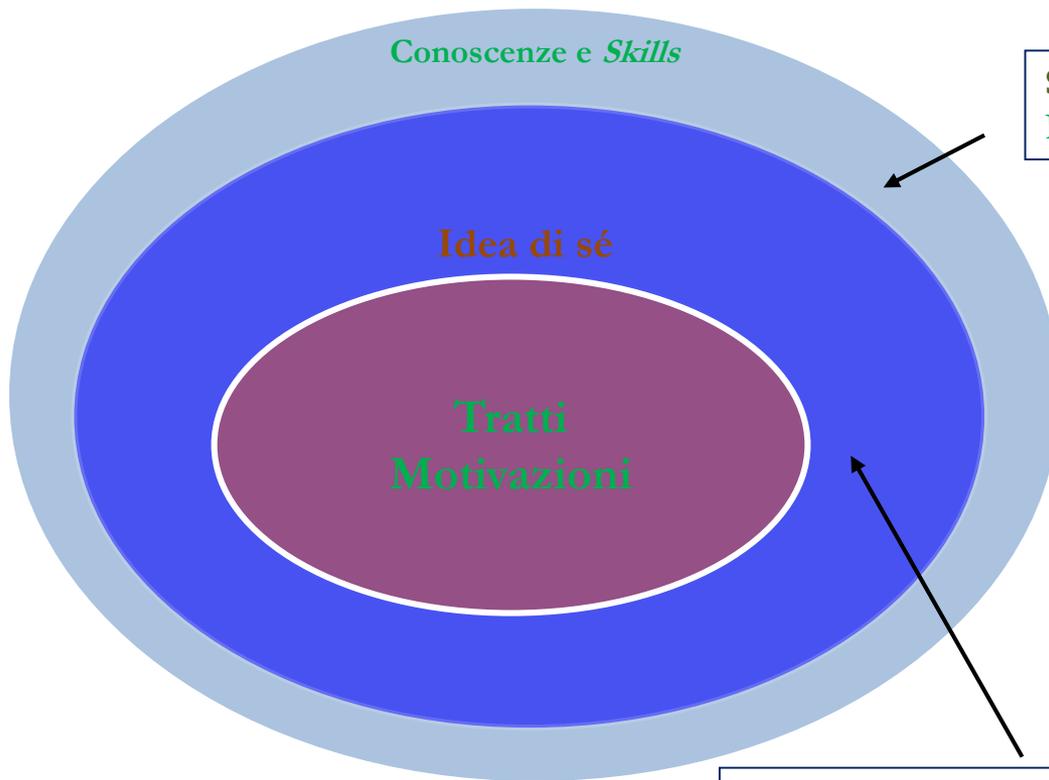
Cosa sono le **COMPETENZE**?

Insieme di Caratteristiche personali, Comportamenti, Conoscenze, Abilità necessarie per ricoprire una posizione o interpretare un ruolo lavorativo. Caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace (Boyatzis)

Competenze di soglia caratteristiche **minime o essenziali** per coprire un certo ruolo.

Competenze distintive (o discriminanti) caratteristiche che **differenziano prestazione ad un livello superiore**

Comportamenti: azioni osservabili o meno per conseguire risultati, ricoprire un ruolo, esprimono le competenze! rispondere esaurientemente alle domande, scrivere in modo chiaro, ridefinire le proprie attività e priorità in risposta alle esigenze organizzative



Strato di **SUPERFICIE**

Più visibile, più facile da sviluppare, modificare

Strato **INTIMO** **Meno visibile**, più difficile da modificare o sviluppare

EMOZIONI Reazioni di fronte a emergenze nel mondo interno ed esterno all'individuo sull'asse piacere/dispiacere (Rabbia, Disgusto, Tristezza, Sorpresa, Paura, Gioia, Aggressività, Amore, Disappunto, Rimorso)

Come si manifesta l'INTELLIGENZA EMOTIVA

Capacità di riconoscere e gestire bene emozioni proprie e altrui nell'interazione per motivare sé stessi

Competenza Personale (Consapevolezza di sé, padronanza di sé, motivazione)

Sociale (Empatia, abilità sociali)

Bill Gates è fuori dai gangheri. Gli occhi sembrano schizzargli dalle orbite e ha gli occhiali troppo grandi di traverso. Il volto avvampa e mentre parla schizza saliva...E' alla Microsoft, in una piccola sala riunioni affollata, con venti suoi giovani dipendenti raccolti intorno a un tavolo oblungo. La maggior parte di essi guarda al suo presidente – sempre che lo guardi – con evidente paura. «Il tanfo acre di un sudore impregnato di terrore riempie la stanza». Così comincia il racconto di una dimostrazione della grande arte di controllare le emozioni. Mentre Gates continua la sua collerica scenata, i disgraziati programmatori annaspano e balbettano, cercando di persuaderlo – o almeno di placarlo. Tutto inutile. Nessuno sembra in grado di farsi capire. Nessuno, tranne una piccola donna cino-americana, con una voce molto dolce, che sembra l'unica persona nella stanza a non essere turbata dalla sua esplosione di collera. Lo guida dritto negli occhi, mentre tutti evitano di farlo.

Due volte lo interrompe, rivolgendogli con i suoi modi garbati. La prima volta le parole della donna sembrano calmarlo un poco, poi la sua collera si riaccende. La seconda volta, la donna parla e lui ascolta in silenzio, con attenzione, fissando il tavolo. Poi, la collera improvvisamente svanisce, e le dice: «D'accordo, questo mi sembra buono. Andate avanti». E con questo mette fine alla riunione.

Ciò che la donna disse a Gates non era poi molto diverso da quello che avevano proposto anche gli altri. Ma probabilmente la sua imperturbabilità le aveva consentito di dirlo meglio, di pensare con lucidità invece di essere travolta dall'ansia. Di sicuro i suoi modi facevano parte del messaggio, segnalando che la scenata del campo non la intimidiva; che era in grado di assorbirla e di rimanere imperturbabile; e che comunque non c'era motivo per essere così agitati.

COMPETENZE

QUALI FATTORI, PERCHE e COME VALUTARE? CONTESTUALIZZARE? QUALI ATTIVARE?

Quali FATTORI ORGANIZZATIVI per una 'Gestione per Competenze'?

de verticalizzazione delle organizzazioni: strutture piatte, pochi livelli gerarchici

attenzione al presidio dei processi trasversali a funzioni aziendali;

prevale la dimensione *professional, brain intensive*, intellettuale e *knowledge oriented*

prevalgono carriere orizzontali, professionali + minor rilevanza della gerarchia

Perché VALUTARE le Competenze?

ricompensare l'individuo ad ampliare il saper essere, il saper fare, i saperi, le conoscenze

incentivare l'individuo nell'interpretare e migliorare (iniziativa, innovazione, apprendimento)

Ruolo ↔ Job ↔ (mercato, tecnologia)

incentivare + ricompensare, mobilitare e risvegliare le energie interne e più profonde di persone, convogliarle, veicolarle verso obiettivi e risultati

'CONTESTUALIZZARE' le Competenze perché:

c'è estrema variabilità tra saperi, conoscenze, ambiti di applicazione

il rapporto individuo-organizzazione (f):

Organizzazione del lavoro

Cambiamenti di Mercato, Cambiamenti Tecnologici

Interdipendenze e Interazione

COME Valutare le Competenze?

GRANDI ALBERGHI

CAREL

QUALI Competenze?	Attivata	Non Attivata
Pertinente	Competenza CONGRUENTE	Competenza ATTIVABILE
Non Pertinente	Competenza DANNOSA	Competenza IRRILEVANTE

COMPAGNIA AEREA – Assistenti di volo. Profilo di competenze di un assistente di volo

Personalità

- Attenzione al cliente
- Resistenza fisica
- Efficienza

- Saper trattare il cliente
- Lavoro di gruppo
- Adattabilità

Competenza 'Attenzione al cliente'

Desiderio di prestare un pronto, cortese e premuroso servizio a tutti i clienti, unito alla capacità di comprendere e interpretare le loro preoccupazioni e sensazioni. Fiducia nella propria capacità di pensare a un servizio del genere.

Gradazione

0 - Non avverte la necessità del cliente, non dimostra regolarmente cortesia e premura, non s'impegna molto per essere servizievole. Può dimostrare mancanza di sicurezza e goffaggine.

1 – E' sempre cortese e premuroso con i clienti, interpreta le manifestazioni evidenti delle loro necessità e si adopera per soddisfarle.

2 – E' sempre gentile e premuroso e si mostra particolarmente interessato a soddisfare le necessità dei clienti; sa interpretare la comunicazione non verbale e comprendere le necessità dei clienti anche se non esplicitamente dichiarate. Ha fiducia nella propria capacità di risolvere le situazioni insolite, ma sa stare al suo posto.

3 - E' sempre gentile e premuroso con i clienti, anche quando si trova sotto pressione. Interpreta il loro comportamento non verbale anche dai segnali più sottili. Ha assoluta fiducia nella sua capacità di risolvere le situazioni critiche. Dimostra entusiasmo per il lavoro e per la Compagnia.

Grandi Alberghi Internazionali Orientamento al Passato/Focus sull'Individuo

Meta-Competenze → Competenze specifiche, Risultati ↔ Competenze sono Associati!

Direttore dell'Albergo/Capo Servizio compila una Scheda annuale in occasione della valutazione delle prestazioni.

Scheda serve per associare i risultati ottenuti da persona a competenze (conoscenze, esperienze, capacità) rilevanti per obiettivi aziendali

Competenze di identificazione nei valori del Gruppo

- Intelligenza sociale: capacità di comprendere il contesto sociale e organizzativo ed adottare i relativi comportamenti;
- *Commitment* con l'organizzazione: capacità di fare propri gli obiettivi aziendali, orientando coerentemente i propri comportamenti;
- Orientamento al cliente: capacità di indirizzare i propri sforzi nella ricerca della soddisfazione dei bisogni del cliente interno/esterno.
- Comprensione e rispetto delle norme: capacità di fare proprie e di tradurre in azioni efficaci le norme del Gruppo.

Competenze di tipo realizzativo

- Orientamento al risultato: capacità di agire e impegnarsi in prima persona per realizzare gli obiettivi prefissati;
- *Problem solving*: capacità di risolvere concretamente i problemi operativi;
- Programmazione/organizzazione: capacità di organizzare in maniera finalizzata le risorse disponibili riformulando se necessario le priorità;
- Iniziativa: predisposizione ad agire, a intraprendere autonomamente le risorse personali e organizzative come richiesto dalla situazione;
- Flessibilità: capacità di ridefinire le priorità e di ricombinare le risorse personali e organizzative come richiesto dalla situazione.

Competenze di Influenza e direzione

- Leadership/gestione del gruppo: abilità di coinvolgere i membri di un gruppo a lavorare insieme in maniera efficace assumendone la guida;
- Relazionalità: capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri;
- Integrazione organizzativa: capacità di interpretare e trasmettere la cultura aziendale;
- Negoziazione: capacità di gestire e risolvere situazioni conflittuali.

CAREL Orientamento al Futuro/Focus sull'Organizzazione

Obiettivi Aziendali ↔ Competenze Organizzative → Competenze Trasversali a funzioni aziendali per coprire con successo diversi ruoli organizzativi

Carel, azienda di medie dimensioni, in Padova, con stabilimenti e filiali commerciali in tutto il mondo, produce soluzioni innovative per la regolazione nei settori della refrigerazione del condizionamento, del controllo dell'umidità e della temperatura.

Mapa è il frutto di **ricognizione interna** che ha coinvolto il management e in parte attraverso un'azione di **benchmark svolta sul mercato**.

Competenze articolate e graduate, sono raccolte in una **scheda** utilizzata per la **valutazione annuale** compilata dal **lavoratore** poi **visionata e rivista dal suo Capo**. **Collaboratore e Responsabile** si incontrano, **discutono le valutazioni**, eventualmente le modificano e compilano il piano di miglioramento consegnato alla Direzione del personale.

Mapa delle Competenze si articola lungo 4 Assi:

Achievement: capacità di comprendere il contesto competitivo e ideare strategie per raggiungere i risultati. Sono raccolte in questo cluster le competenze di: orientamento al risultato, *problem solving*; iniziativa; *implementation*.

Leadership: capacità di essere punto di riferimento e modello, in termini di comportamenti e competenze per i propri colleghi e collaboratori. Si riferiscono a questo cluster le competenze di: gestione risorse, leadership, *commitment*, coerenza ai valori dell'organizzazione.

Relation: capacità di dimostrare professionalità nelle relazioni con i clienti e con gli altri, comunicazione efficiente e impegno nella collaborazione e cooperazione. In questo cluster tre competenze: relazione e comunicazione; negoziazione; *teamworking*.

Knowledge: capacità di costruire, diffondere e applicare specifiche conoscenze, capacità e abilità. L'asse del *knowledge* è specifico per ogni area aziendale, pertanto, le competenze riferite a tale cluster variano da una famiglia professionale all'altra.

Grandi Alberghi Internazionali Orientamento al Passato/Focus sull'Individuo

Meta-Competenze → Competenze specifiche

Risultati ↔ Competenze sono Associati!

Direttore dell'Albergo/Capo Servizio compila una Scheda annuale in occasione della valutazione delle prestazioni.

Scheda per associare i risultati dalla persona a competenze (conoscenze, esperienze, capacità) ↔ obiettivi aziendali

Competenze di identificazione nei valori del Gruppo

- Intelligenza sociale: capacità di comprendere il contesto sociale e organizzativo ed adottare i relativi comportamenti;
- *Commitment* con l'organizzazione: capacità di fare propri gli obiettivi aziendali, orientando coerentemente i propri comportamenti;
- Orientamento al cliente: capacità di indirizzare i propri sforzi nella ricerca della soddisfazione dei bisogni del cliente interno/esterno.
- Comprensione e rispetto delle norme: capacità di fare proprie e di tradurre in azioni efficaci le norme del Gruppo.

Competenze di tipo realizzativo

- Orientamento al risultato: capacità di agire e impegnarsi in prima persona per realizzare gli obiettivi prefissati;
- *Problem solving*: capacità di risolvere concretamente i problemi operativi;
- Programmazione/organizzazione: capacità di organizzare in maniera finalizzata le risorse disponibili riformulando se necessario le priorità;
- Iniziativa: predisposizione ad agire, a intraprendere autonomamente le risorse personali e organizzative come richiesto dalla situazione;
- Flessibilità: capacità di ridefinire le priorità e di ricombinare le risorse personali e organizzative come richiesto dalla situazione.

Competenze di Influenza e direzione

- Leadership/gestione del gruppo: abilità di coinvolgere i membri di un gruppo a lavorare insieme in maniera efficace assumendone la guida;
- Relazionalità: capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri;
- Integrazione organizzativa: capacità di interpretare e trasmettere la cultura aziendale;
- Negoziazione: capacità di gestire e risolvere situazioni conflittuali.

CAREL Orientamento al Futuro / Focus sull'Organizzazione

Obiettivi Aziendali ↔ Competenze Organizzative → Competenze Trasversali a funzioni aziendali per coprire con successo diversi ruoli organizzativi

Carel, azienda di medie dimensioni, in Padova, con stabilimenti e filiali commerciali in tutto il mondo, produce soluzioni innovative per la regolazione nei settori della refrigerazione del condizionamento, del controllo dell'umidità e della temperatura.

Mappa è il frutto di **ricognizione interna** che ha coinvolto il management e in parte attraverso un'azione di **benchmark svolta sul mercato**.

Competenze articolate e graduate, sono raccolte in una **scheda** utilizzata per la **valutazione annuale** compilata dal **lavoratore** poi **visionata e rivista dal suo Capo**. **Collaboratore e Responsabile** si incontrano, **discutono le valutazioni**, eventualmente le modificano e compilano il piano di miglioramento consegnato alla Direzione del personale.

Mappa delle Competenze si articola lungo 4 Assi:

Achievement: capacità di comprendere il contesto competitivo e ideare strategie per raggiungere i risultati. Sono raccolte in questo cluster le competenze di: orientamento al risultato, *problem solving*; iniziativa; *implementation*.

Leadership: capacità di essere punto di riferimento e modello, in termini di comportamenti e competenze per i propri colleghi e collaboratori. Si riferiscono a questo cluster le competenze di: gestione risorse, leadership, *commitment*, coerenza ai valori dell'organizzazione.

Relation: capacità di dimostrare professionalità nelle relazioni con i clienti e con gli altri, comunicazione efficiente e impegno nella collaborazione e cooperazione. In questo cluster tre competenze: relazione e comunicazione; negoziazione; *teamworking*.

Knowledge: capacità di costruire, diffondere e applicare specifiche conoscenze, capacità e abilità. L'asse del *knowledge* è specifico per ogni area aziendale, pertanto, le competenze riferite a tale cluster variano da una famiglia professionale all'altra.

VALUTARE il POTENZIALE

Obiettivi: individuare il Potenziale di Capitale Umano di ciascun Individuo per attività nuove, diverse, con contenuti professionali, di responsabilità ed *accountability* differenti rispetto al passato.

Focus: Potenzialità dell'Individuo in attività nuove o diverse per responsabilità, contenuti professionali, non necessariamente in posizioni di livello gerarchico superiore.

Orientamento al Futuro

Ricompense - Percorsi di Carriera (mobilità orizzontale o verticale).

Quali gli strumenti di valutazione?

- Osservazione Diretta,
- Test, Colloqui,
- *Assessment centre* (...che ritroviamo anche in sede di 'Valutazione nella Selezione del Personale'...)

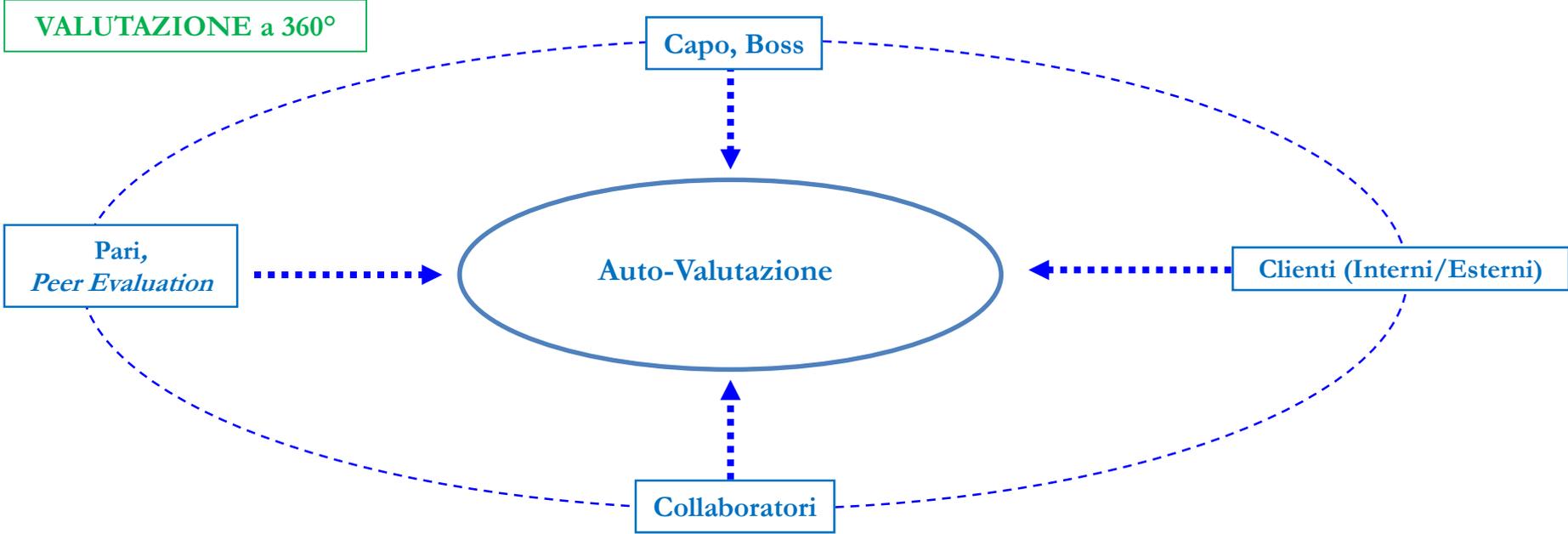
Quali gli Attori Coinvolti nel processo di valutazione?

- Capo
- Specialisti della Direzione del personale
- Individuo Calutato
- Altri Lavoratori o Colleghi

Qualche Esempio....tratto dal Cap. I (Direttore Risorse Umane, Direttore HR – Caso Vodafone)

Il 'profilo professionale' del Direttore Risorse Umane nella Configurazione cd. 'Direzione e Sviluppo Risorse Umane' ci indica che il 'miglior' Candidato alla Posizione non sia necessariamente un individuo proveniente dalla Funzione del Personale, e che possa provenire anche da altre funzioni aziendali (Cfr. le caratteristiche del Direttore HR – Caso Vodafone, riportato nel Manuale consigliato e indicato sulle slides relative a 'Strategia e Risorse Umane'!!

CHI VALUTA LE PERSONE?	PRO	CONTRA
Capo, Boss, Manager	conosce i propri collaboratori e i contenuti del lavoro svolto	non sempre riesce a osservare con continuità, poco focalizzato sul know-how
Collaboratori	valutano la capacità del manager di essere 'guida', leader, attenzione, delega, ascolto, comunicazione.	hanno un 'potere' sul Capo se ci sono ricompense variabili da attribuire..
Individuo (si Auto-Valuta)	responsabilizzazione condivisione di risultati, valutazione, sviluppo colloquio di verifica con il Capo	distorsione cognitiva, immagine di sé
Colleghi (<i>Peer Evaluation</i>)	ci osservano quotidianamente, sanno quanto impegno ci mettiamo e cosa facciamo..	opportunismo, relazioni sociali di stima, competizione, conflitto, collusione (<i>Guido vs Federica..</i>)
Clienti Interni/Esterni	Percepiscono il 'Valore' della prestazione	non conoscono lavoro, compiti e responsabilità di chi fornisce la prestazione..



SCALE GRAFICHE di VALUTAZIONE

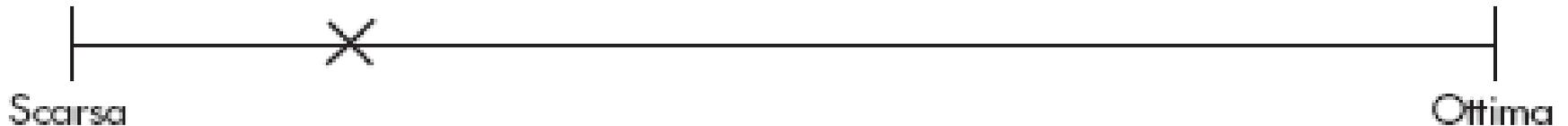
Quando sostengono l'Esame, gli Studenti sono Valutati da 0 a 30...e questa è una SCALA!

- in una scala da 1 a 5 il valutatore può scegliere un valore intermedio (cd. tendenza centrale);
- in una scala da 1 a 4 il valutatore è costretto a 'sbilanciarsi' verso il basso o verso l'alto;
- i fattori dovrebbero essere **specifici, facilmente individuabili, idonei a valutare la prestazione, non ambigui.**

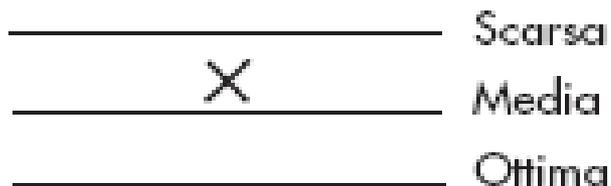
Capacità di prendere iniziative



Capacità di rispettare le scadenze



Capacità di comunicazione



BARS – Scala di Valutazione dei Comportamenti

- rende comprensibili i comportamenti da osservare;
- il manager, osservando le descrizioni delle situazioni virtuose, ha indicazioni per dare un feedback al valutato.

Tabella 12.9 Esempio di scala di valutazione dei comportamenti (Bars)

Capacità organizzativa e di pianificazione – Pianifica e organizza le attività proprie e degli altri al fine di assicurare il completamento dei compiti e il raggiungimento degli obiettivi

- 7 _____ Coglie le relazioni (di interdipendenza, sequenzialità) delle attività e assegna loro priorità
 - 6 _____ Utilizza con sistematicità gli strumenti per l'organizzazione delle attività e degli impegni
 - 5 _____ Mantiene uno spazio di lavoro ordinato che permette di trovare le informazioni
 - 4 _____ Propone delle scadenze e sa riorganizzare il lavoro nel caso di imprevisti
 - 3 _____ È puntuale e presente al lavoro
 - 2 _____ Non è capace di ordinare le sue attività secondo delle priorità
 - 1 _____ Ha difficoltà a completare i compiti per tempo
-

BOS – Behavior Observation Scale

Con quale Frequenza si osserva ciascuno dei comportamenti descritti?

Valutatore è Osservatore per fornire feedback costruttivi al valutato

Il Mio Capo	SEMPRE	SPESSO	TALVOLTA	MAI	NON SO
È disponibile e ascolta i miei problemi					
Mi incoraggia a prendere iniziative					
E' capace di attivare il gruppo					
Sa riconoscere la qualità del mio lavoro					
Sa riprendere un lavoro mal fatto					

Il servizio offerto dalle persone che lavorano nella Direzione del personale	SEMPRE	SPESSO	TALVOLTA	MAI	NON SO
So chi contattare quando ho una necessità					
I miei interlocutori sono disponibili e reattivi					
Se necessario vengono a vedere					
Si fanno coinvolgere nei problemi più rilevanti					
Mi forniscono i contatti giusti					
Posso condividere le mie preoccupazioni					
Tengono conto delle mie priorità					
Mi aiutano nel mio ruolo senza prevaricare					

Gli 'ERRORI' del Valutatore

Errore di 'Contrasto'

Purtroppo, il valutatore usa la comparazione anche e (soprattutto) quando non è richiesta...

Sì, Tizio ce l'ha fatta ma Caio è meglio di Tizio....!!

Dovremmo valutare la persona nel confronto con uno standard anziché nel confronto con gli altri .

(Tizio ha superato l'asticella, è riuscito ad arrivare al traguardo previsto, ha rispettato la scadenza del 12 del mese?)

Errore di 'Somiglianza'

fisiologicamente possiamo valutare positivamente chi ci è simile (*è tifoso Napoli, è del nostro paese, ha la nostra età, veste come noi, ha frequentato le stesse scuole dove andiamo noi*)

... e negativamente chi ci è distante (*non è tifoso del Napoli, è più anziano, ha interessi e hobbies diversi dai nostri, ha studiato Archeologia, Filosofia, Papirologia!*)

Errori nella 'Distribuzione'

utilizziamo soltanto una parte dei punteggi (*troppo estremi nel bene (5) e nel male (1) o decidiamo, di fatto, di non valutare (cd. tendenza centrale: es. in una scala da 1 a 5, ci poniamo nel mezzo (3)...)*). Se Non ci sbilanciamo, o non abbiamo gli elementi per valutare, oppure non ci vogliamo sbilanciare..ci sarà sicuramente un motivo...

Effetto Alone

valutiamo positivamente (o negativamente) alcune caratteristiche del lavoratore (*posizione gerarchica, anzianità in azienda, reputazione, cattiva prestazione, capacità di comunicare, relazioni personali, buona o cattiva educazione, 'brutto carattere'*) e non la prestazione (comportamenti e risultati) che è il vero oggetto della valutazione.

Effetto 'Disponibilità' (Trappola della Disponibilità)

ricordiamo e valutiamo, **nel bene e nel male**, principalmente fatti ed eventi recenti

(Tizio, sempre impeccabile nello svolgimento del suo compito, proprio al termine del periodo di prova, per una mancata consegna in seguito a un difetto o disguido nelle comunicazioni, la 'frittata' questa volta l'ha combinata, cosa valuterà il suo Boss??).

SI PUO' VALUTARE LA VALUTAZIONE? SI, Certamente.. EFFICIENZA/EFFICACIA della VALUTAZIONE

EFFICIENZA

Autisti o Ingegneri/su 4 Posizioni o Job (40) (25%)
le 3 Posizioni manageriali/ su 9 Posizioni o Job (30%)

10 Contestazioni /1000 (1%)

45 Contestazioni/60 (75%)

Costi della Valutazione € 5/ € 100 Costi del Personale
Costi della Valutazione € 30/ € 100 Costi del Personale
All'Aumentare di Posizioni, Persone, Contestazioni,
Aumentano i Costi!!!

25 Lavoratori/40 Lavoratori (62,5%)

$$\% \text{ di posizioni valutate} = \frac{\text{Posizioni valutate}}{\text{Totale posizioni organizzative}} \times 100$$

$$\% \text{ di contenzioso sulla valutazione} = \frac{\text{Valutazioni contestate}}{\text{Posizioni valutate}} \times 100$$

$$\text{Incidenza del costo della valutazione sul costo del personale} = \frac{\text{Costi complessivi di valutazione}}{\text{Costi del personale}} \times 100$$

$$\% \text{ di addetti valutati} = \frac{\text{Lavoratori valutati}}{\text{Totale organico}} \times 100$$

EFFICACIA

5 Hanno Migliorato/100 Valutati (5%)

15 Hanno Migliorato/100 Valutati (15%)

65 Hanno Migliorato/100 Valutati (65%)

3 Promossi/20 (*Best+Middle Performers*)

3 Promossi/5 (*Best+Middle Performers*)

$$\% \text{ di lavoratori che hanno migliorato la performance} = \frac{\text{Lavoratori che hanno migliorato la loro valutazione nell'anno } N \text{ rispetto a } N - 1}{\text{Lavoratori valutati nell'anno } N - 1} \times 100$$

$$\text{Efficacia della valutazione per la crescita} = \frac{\text{Lavoratori promossi nell'anno } N}{\text{Lavoratori che hanno ottenuto valutazioni sopra la media nell'anno } N - 1} \times 100$$