

Psicologia del Lavoro e dell' Organizzazione

Antonio Cerasa, *PhD*
Neuroscientist
IBFM-CNR, Catanzaro, Italy

<https://antoniocerasa.com>
Alcune info sono state prese dal sito
<http://www.risorseumanehr.com/>

Dalla mappatura dei ruoli alla valutazione del personale

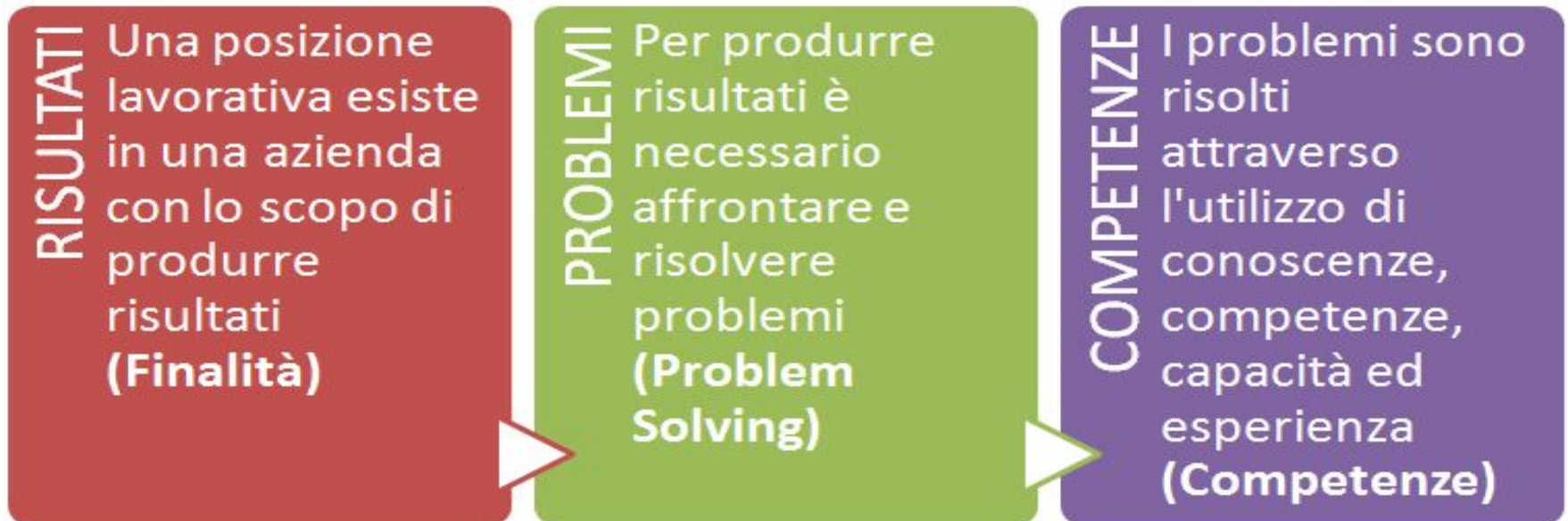
La valutazione del personale (competenze, performance, ...) è uno degli strumenti chiave che la Direzione delle Risorse Umane può utilizzare per partecipare attivamente alla gestione strategica dell'impresa. Grazie ai sistemi di valutazione è infatti possibile definire tutti quegli interventi (formazione, revisione delle politiche di compensation, riorganizzazione, ...) necessari al raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine previsti dalla strategia aziendale.

In questo articolo sono sintetizzate le macrofasi di un ipotetico processo di mappatura dei ruoli e di valutazione del personale.

Dalla mappatura dei ruoli alla valutazione del personale

Le aziende che decidono di intraprendere questo processo di cambiamento organizzativo, si impegnano ad incrementare l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

Una posizione lavorativa...



Dalla mappatura dei ruoli alla valutazione del personale

Per poter definire un sistema di valutazione del personale, sono necessarie alcune attività preliminari.

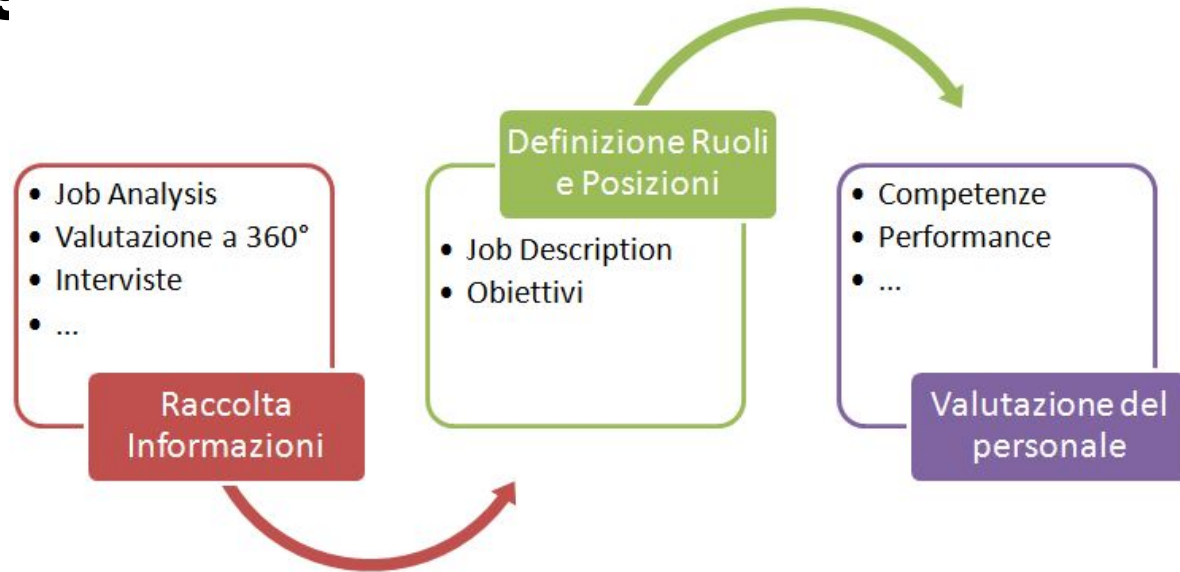
È infatti necessario creare le opportune premesse per l'introduzione di sistemi di Valutazione e Sviluppo delle Competenze e delle Prestazioni, di Gestione del Merito (**Rewarding**), per rendere coerenti tutti i sistemi di gestione e sviluppo del personale: *selezione, formazione, percorsi di carriera, sistema premiante, gestione del potenziale e delle performance.*

RISULTATI
Una posizione lavorativa esiste in una azienda con lo scopo di produrre risultati
(Finalità)

PROBLEMI
Per produrre risultati è necessario affrontare e risolvere problemi
(Problem Solving)

COMPETENZE
I problemi sono risolti attraverso l'utilizzo di conoscenze, competenze, capacità ed esperienza
(Competenze)

Step 0: Mappatura ruoli e posizioni: fotografia organizzazione aziendale



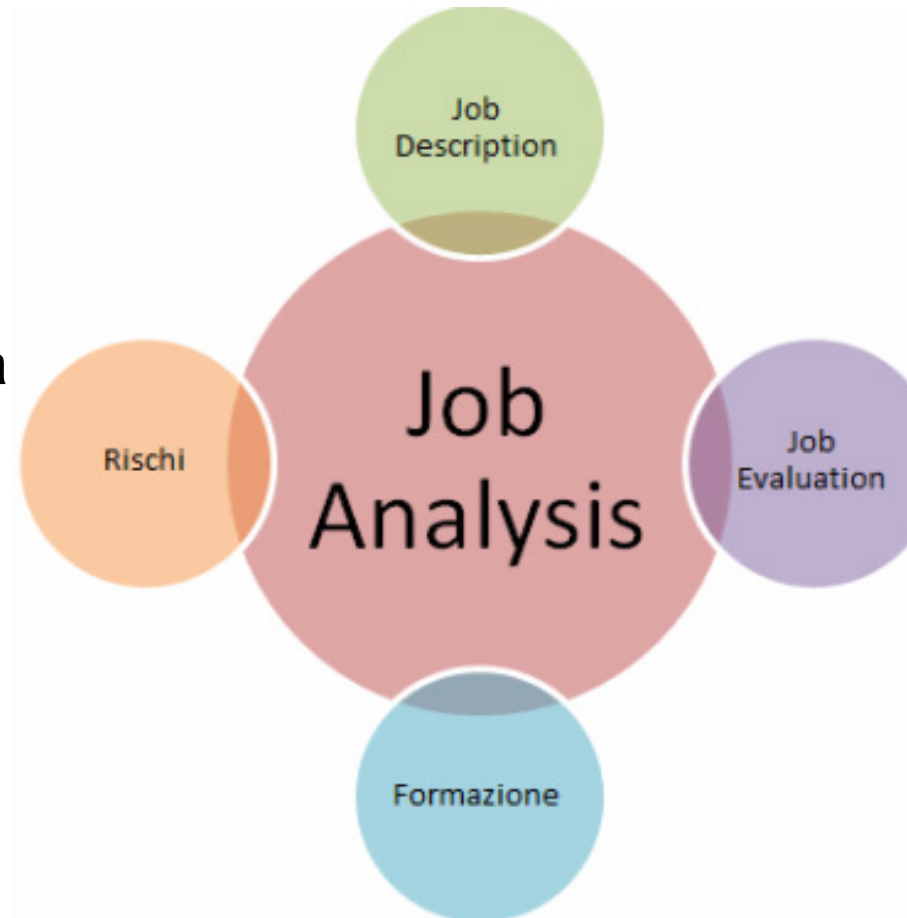
Se non è stato già fatto, è necessario mappare i ruoli e le posizioni presenti nei processi lavorativi aziendali.

Gli strumenti comunemente più utilizzati sono i questionari per le **Job Analysis** associati preferibilmente a una Valutazione a 360°. In alcune aziende, particolarmente attente ai rapporti con l'ambiente esterno, sono coinvolte nella definizione e revisione dei ruoli anche figure esterne come i clienti e i fornitori.

La raccolta delle informazioni è necessaria per creare le **Job Description** e gli obiettivi relativi alle posizioni aziendali.

Step 0: Mappatura ruoli e posizioni: fotografia organizzazione aziendale

La job analysis è un'analisi approfondita delle mansioni proprie di una posizione lavorativa con lo scopo di individuare i requisiti e le componenti di una specifica posizione.



Step 0: Mappatura ruoli e posizioni: fotografia organizzazione aziendale

La **job analysis** è, in altri termini, un processo di raccolta di informazioni sugli strumenti, i compiti, i comportamenti e i risultati osservabili (in relazione a determinati obiettivi) relativi a una posizione lavorativa con l'obiettivo di produrre una job description, una valutazione (job evaluation) o una classificazione della posizione. Questa operazione permette di definire programmi di formazione e sviluppo, sistemi di flusso del sapere e sistemi di Compensation & Benefit.

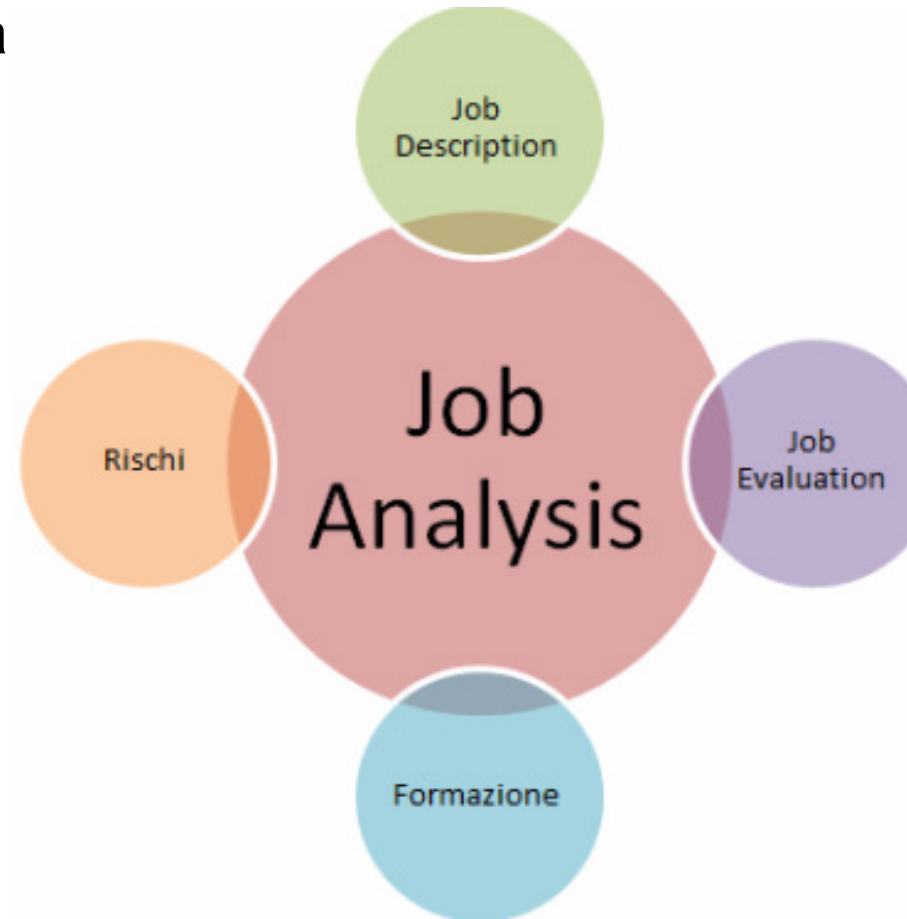
Nella **job description**, i dati raccolti con la job analysis, sono rappresentati in una descrizione analitica e formalizzata di una posizione. La job description indica il nome della posizione, le sue finalità principali, la posizione in organigramma e le principali mansioni. La job description può essere utilizzata per vari scopi quali: la valutazione delle posizioni e la ricerca e selezione del personale.



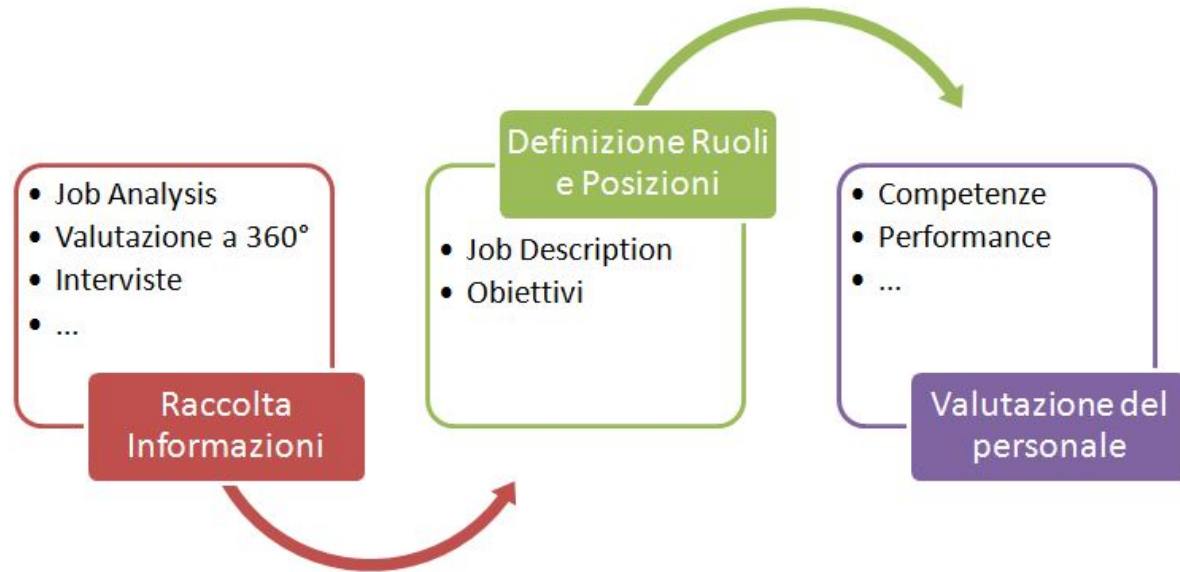
Step 0: Mappatura ruoli e posizioni: fotografia organizzazione aziendale

La job analysis può essere condotta utilizzando uno o più dei seguenti sistemi:

1. Intervista con una o più persone che ricoprono la posizione o ai loro superiori;
2. Focus group con persone che ricoprono la posizione;
3. Osservazione diretta o videoregistrata della persona che ricopre la posizione;
4. Esame di mansionari, manuali delle procedure, profili professionali, contratti di lavoro e altre fonti scritte.



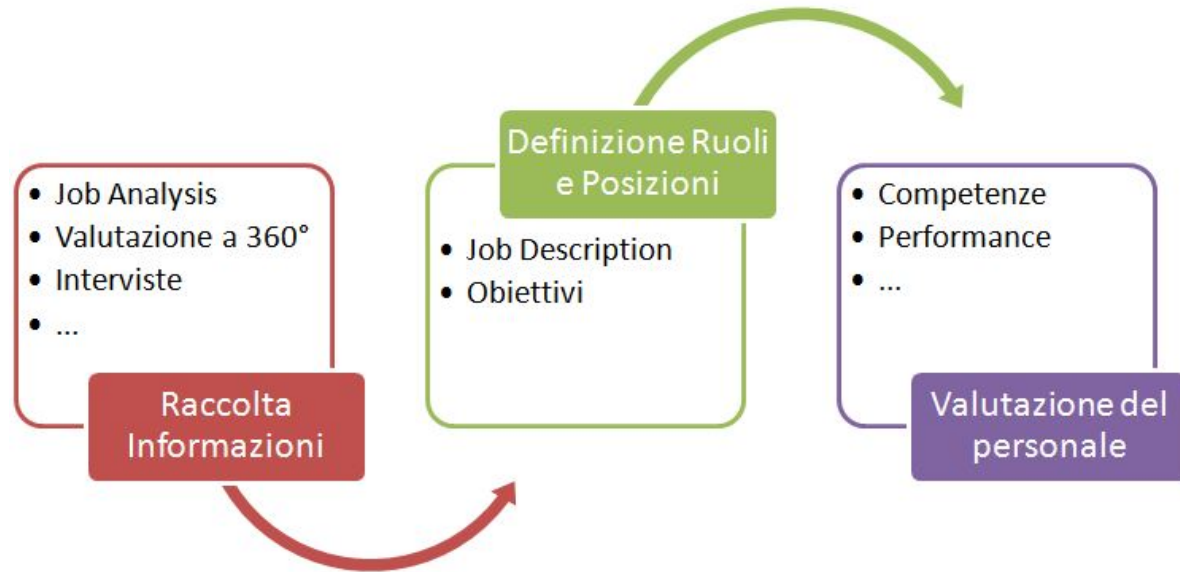
Step 1: Creazione dizionario Competenze



La ***Job Description*** ha una funzione strumentale alla definizione delle competenze necessarie per coprire un determinato ruolo e alla creazione del **Dizionario delle Competenze** aziendali.

In questa fase è molto forte il coinvolgimento della Direzione delle Risorse Umane. Per l'associazione delle competenze ai ruoli è possibile scegliere tra due strade principali:

Step 1: Creazione dizionario Competenze



Processo Top – Down: dopo aver coinvolto i responsabili e i collaboratori durante la Job Analysis, lo psicologo definisce “unilateralmente” le competenze e gli obiettivi per ogni ruolo, le declaratorie delle competenze e gli indicatori comportamentali per agevolare la valutazione del personale.

Processo Bottom – Up: i responsabili di area sono coinvolti nell’assegnazione delle competenze e degli obiettivi, nella definizione delle declaratorie e degli indicatori comportamentali.

Dizionario Competenze

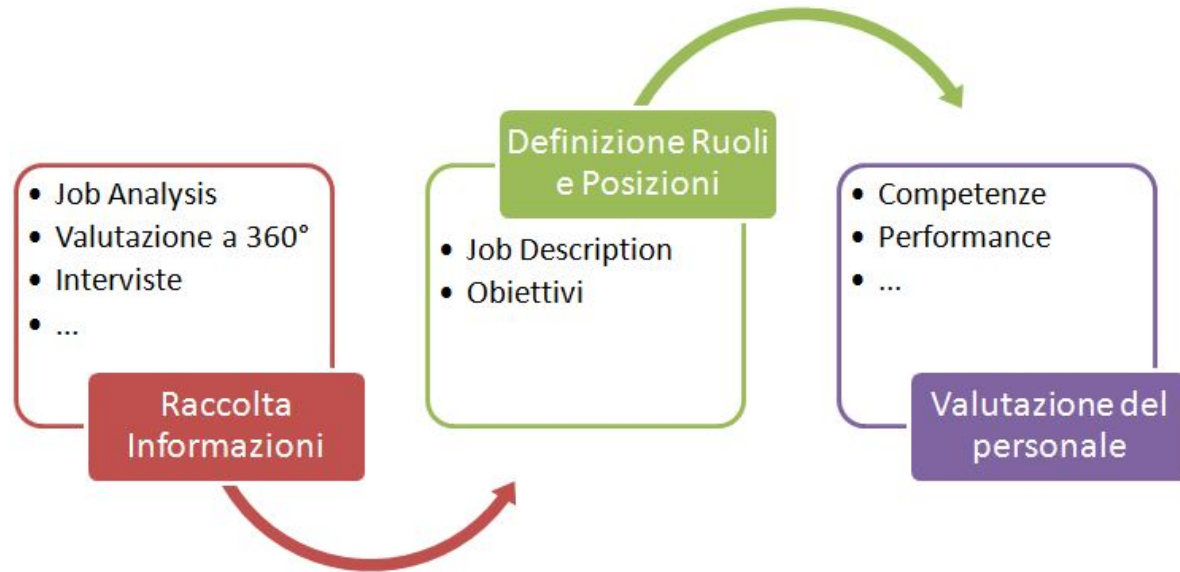
L'approccio per competenze è solitamente utilizzato nella Gestione delle Risorse Umane per definire le “caratteristiche chiave” che un soggetto deve possedere per ricoprire un ruolo aziendale e per poter programmare con maggiore precisione la formazione e lo sviluppo individuale e organizzativo. Le aziende, che adottano un modello di valutazione delle competenze, sono attente sia ai risultati sia alle peculiarità individuali che possono influenzare le performance.

Per Boyatzis (1982) le competenze sono un “sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro, a una prestazione efficace o superiore nella mansione”. Le competenze sono quindi definibili come l'insieme di conoscenze, capacità, comportamenti e caratteristiche proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Dizionario Competenze

Il Dizionario delle Competenze è lo strumento base per la gestione e la valutazione delle competenze: raccoglie le descrizioni delle competenze tipiche di una determinata famiglia di ruoli all'interno di un'organizzazione. Ogni competenza va completata con indicatori comportamentali, cioè modi di comportamento, ricorrenti e osservabili, tipici di una certa competenza/capacità. Per descrivere gli indicatori, sono utilizzate parole chiave in grado di contestualizzare il senso della competenza in uno specifico contesto organizzativo (aziende, settori, famiglie professionali, ruoli, seniority, ecc.). Gli indicatori servono quindi a parametrare i comportamenti stabilendo le soglie distintive tra i vari livelli di performance.

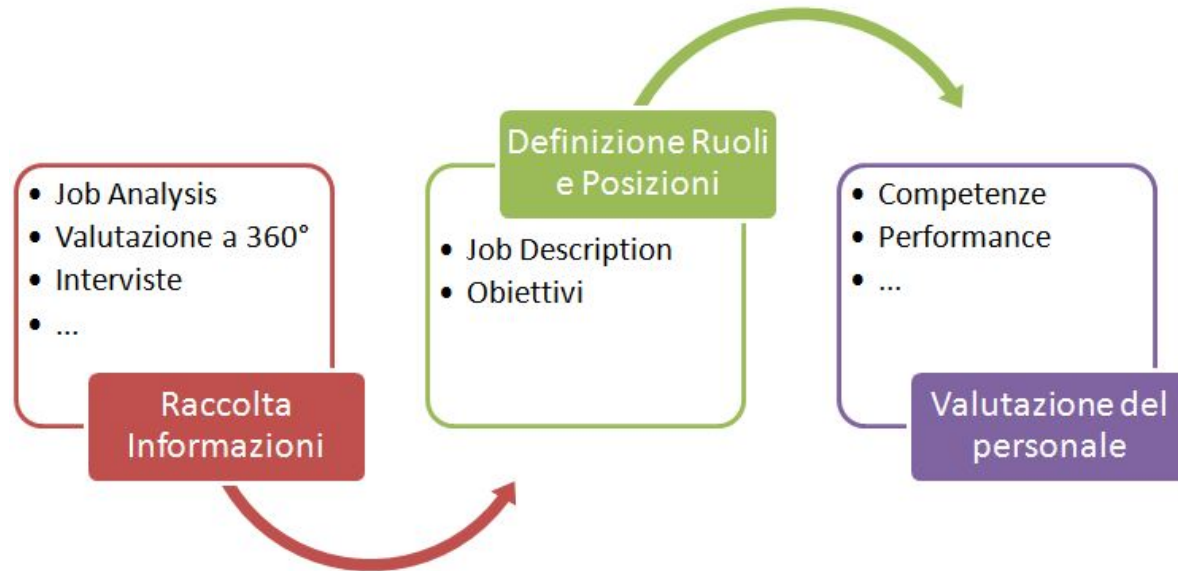
Step 2: Prima valutazione del personale



A questo punto l'azienda ha a disposizione tutti gli strumenti per procedere con la valutazione delle competenze e degli obiettivi del personale.

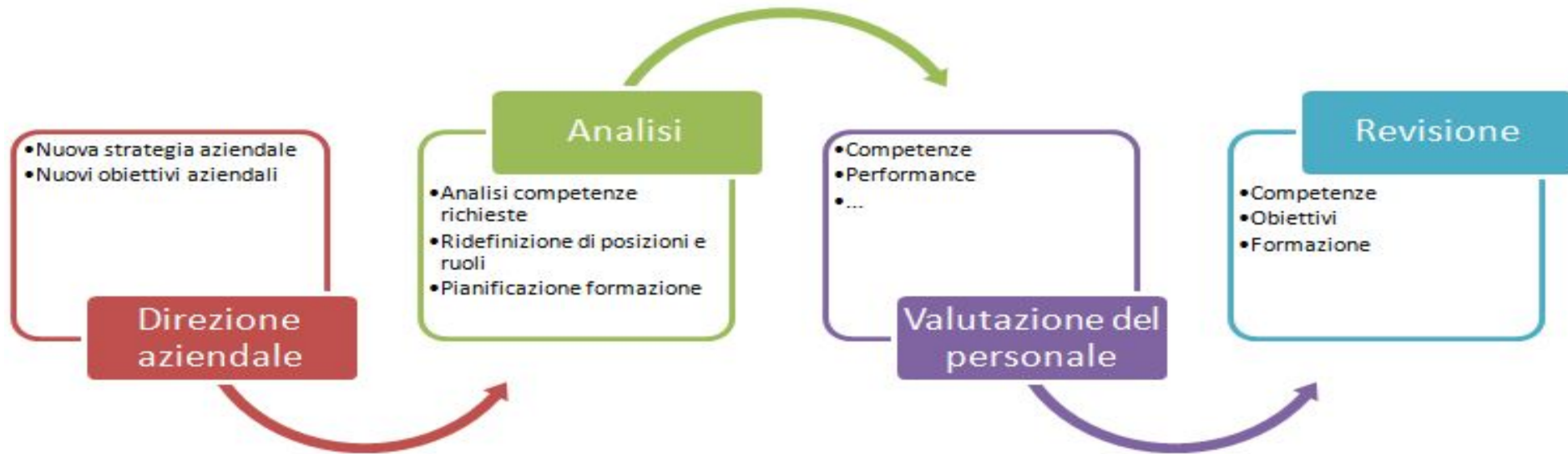
Solitamente, quando si avvia per la prima volta un processo di valutazione, lo psicologo si impegna a formare i valutatori sulle finalità e modalità della valutazione e su come evitare i bias.

Step 3: Analisi dei risultati e definizione interventi



La Direzione delle Risorse Umane, in collaborazione con i responsabili, effettuerà un'analisi dei risultati (per es. Skill Gap Analysis) e valuterà gli interventi formativi (corsi, addestramento, training, ...) e gli incentivi economici per migliorare le performance del personale. In questa fase viene anche valutata la possibilità di inserire in organico personale in grado di ampliare il know-how aziendale

Step 4: Ridefinizione ruoli e posizioni alla luce delle nuove strategie e dei nuovi obiettivi aziendali



Nel momento in cui la Direzione Aziendale elabora una strategia e nuovi obiettivi a medio-lungo termine, la Direzione delle Risorse Umane (in collaborazione con i responsabili di area) può effettuare un'analisi a monte delle esigenze e definire nuove competenze e/o ruoli, oppure valutare l'inserimento di personale qualificato. In presenza di gap la DRU potrà anche pianificare i primi interventi formativi.

Altre problematiche.....

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Il nostro modo di valutare si forma principalmente sulla base delle esperienze vissute e sui modelli interpretativi elaborati (che gli psicologi chiamano *cornice di riferimento*). In altri termini, il contesto può fortemente influenzare la capacità di valutazione.

Per esempio, se durante i mesi invernali il termometro raggiunge i 20 °C, riteniamo che la temperatura sia elevata e il clima mite; se invece la stessa temperatura viene registrata in estate, pensiamo ad una giornata particolarmente fresca. Questo succede perché il nostro giudizio è basato sempre sul confronto con le temperature medie del periodo di riferimento (contesto).

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Una valutazione priva di errori di giudizio è di fatto impossibile. Tuttavia è possibile ridurre al minimo la probabilità che si verifichino seguendo alcuni accorgimenti: è fondamentale essere consapevoli che alla base della valutazione c'è un processo cognitivo di osservazione e interpretazione della realtà. L'essere consapevoli è il punto di partenza per poter evitare gli errori di valutazione. È quindi fondamentale formare il valutatore sui rischi e analizzare e registrare in modo sistematico i dati relativi ai requisiti richiesti dalla professione in termini di conoscenze e competenze.

Gli errori di valutazione che andremo ad analizzare, valgono per i principali processi di valutazione delle risorse umane, come il processo di selezione del personale e la valutazione delle competenze e dei comportamenti dei collaboratori.

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Stereotipi: sono pregiudizi condivisi da un gruppo di persone che tendono a rinforzare l'appartenenza al gruppo stesso. Ognuno di noi ha alcuni stereotipi: ciò che conta è esserne consapevoli piuttosto che provare a eliminarli. È uno degli errori più diffusi in assoluto in fase di valutazione.

Equazione personale: è la tendenza a valutare gli altri secondo il modo in cui valutiamo noi stessi. Di conseguenza, il valutatore tende a valutare positivamente chi ha le sue stesse caratteristiche e negativamente chi ne ha di diverse. Utilizzare, contemporaneamente al colloquio, anche un test ben strutturato, può aumentare l'oggettività della valutazione e ridurre l'incidenza dell'errore.

Prima impressione (primacy): “La prima impressione è quella che conta”. E' vero che la prima impressione condiziona poi tutte le altre; è altrettanto vero, però, che non bisogna lasciarsi condizionare da questa prima impressione per poter avere un giudizio completo e non superficiale della persona.

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Recency: meno frequente, è legato alla tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni ottenute sul soggetto, piuttosto che a quelle rilevate in prima istanza.

Effetto “sandwich”: avviene quando restano impresse solo le prime e le ultime informazioni.

Effetto alone: consiste nell’allargamento di una valutazione di una particolare caratteristica sulle altre. Per esempio il selezionatore valuta positivamente le capacità comunicative del candidato ed è portato ad estendere quel giudizio su tutte le altre caratteristiche. Per questo, è consigliabile essere molto scrupolosi nell’annotare ciò che è importante durante o subito dopo il colloquio.

Effetto Barnum: si ha quando un evento inconsueto (per esempio la guarigione del candidato da una grave malattia) monopolizza l’attenzione del valutatore, influenzandone la valutazione finale.

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Contrasto: si verifica per esempio quando, dopo una serie di colloqui consecutivi con persone ritenute non all'altezza, o in presenza di un gruppo di collaboratori mediocri, arriva un soggetto con qualità leggermente superiori. La valutazione di quest'ultimo sarà assolutamente positiva per effetto del contrasto. Può verificarsi anche la situazione opposta (primo gruppo di persone positivo e ultimo soggetto negativo).

Convergenza: è l'effetto opposto ed è di solito dovuta a una forte differenza tra due (o più) valutati che finisce con l'appiattare le differenze meno evidenti, ma comunque esistenti.

Dimenticanze e falsi ricordi (distorsioni mnemoniche): nel caso delle distorsioni mnemoniche, a differenza dell'effetto alone, una impressione forte su un candidato si estende anche agli altri.

Tendenza al valore centrale: si verifica quando il valutatore tende a dare punteggi compresi nell'intervallo centrale della scala, evitando gli estremi. Il giudizio appare quindi appiattito e le valutazioni risultano molto simili perché di fatto si riduce l'ampiezza della scala.

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Aspettativa: questo errore si manifesta con la tendenza a confermare informazioni avute a causa di una conoscenza pregressa del soggetto da valutare.

Logica: Gli errori di questo tipo si verificano con maggiore frequenza se i valutatori sono inesperti e non sono stati istruiti adeguatamente. L'errore di logica si manifesta quando i valutatori seguono un processo logico che loro stessi hanno determinato. In pratica si stabiliscono dei legami di tipo logico arbitrari fra eventi che in realtà sono indipendenti l'uno dall'altro.

Indulgenza/Severità: l'errore si verifica quando il valutatore effettua la valutazione basandosi sui sentimenti nei confronti del collaboratore. Questi errori possono essere minimizzati dando specifiche istruzioni relative al metodo e utilizzando valutatori ben addestrati.

ERRORI VALUTAZIONE PERSONALE

Vicinanza: gli attributi con significato analogo (pensiamo alle competenze “innovazione” e “creatività”) tendono a essere valutati nello stesso modo. Questi errori possono essere minimizzati separando gli attributi simili, valutandoli in sedute diverse oppure randomizzando gli attributi sulla scheda di valutazione.