

# Insegnamento **Gestione delle risorse umane**

**A.A. 2019/2020**

**I SEMESTRE**

**Marzia Ventura**

**[marziaventura@unicz.it](mailto:marziaventura@unicz.it)**

# L'orientamento alle competenze

Dalla piramide...



... alla struttura piatta



# LA COMPETENZA E'

L'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito (Pellerrey, 1983)

L'elemento portante di un'azione che si qualifica per la sua coerenza rispetto alle situazioni e per la sua efficacia rispetto alle questioni da affrontare (Meghnagi, 1992)

Nella competenza professionale, insieme ad un sapere cosa (il contenuto del compito), è presente un sapere come (la strategia di fronteggiamento del compito), che ha la proprietà di essere trasferibile su compiti diversi (ISFOL-Méta, 1997)

## LE COMPETENZE...

Riguardano un set eterogeneo, una mescolanza di conoscenze, skills, abilità, motivazioni, rappresentazioni, credenze, valori ed interessi

Si associano ad una prestazione riuscita

Si articolano in una combinazione di elementi diversi che può essere valutata e dimostrata nell'azione concreta in una data situazione, differenziando le persone per livello di prestazione

# GLI APPROCCI ALL'ANALISI DELLE COMPETENZE

- ▶ **Competenze individuali:** si basa sui comportamenti, sulle capacità operative e sulle attitudini delle persone, in particolare pone l'accento sui comportamenti di successo messi in atto dai best performer per raggiungere risultati efficaci nel job.
- ▶ **Competenze distintive:** basato sull'organizzazione



**Finalizzati a fare delle competenze il fondamento del successo aziendale**

# LE COMPETENZE INDIVIDUALI CHE ESPRIMONO...

- Le caratteristiche intrinseche di una persona in riferimento alla motivazione, ai tratti, alle abilità che derivano dall'immagine di se o dal ruolo sociale o da un corpo di conoscenze e che assumono particolare rilievo nel raggiungimento di una prestazione eccellente
1. Per ***C. Intrinseca*** si intende: La componente profonda e duratura della personalità che può predirne il comportamento in una grande varietà di situazioni e compiti relativi ad una mansione
  2. Alla ***Natura Intrinseca*** vanno fatte risalire due caratteristiche essenziali: la Ripetibilità della performance e il mantenimento della sua Qualità

# ... COMPETENZA INDIVIDUALE

- ▶ La competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo
- ▶ Sono dimensioni del comportamento associate ad una performance superiore alla mansione



Esempio: Iceberg di Spencer L.M. & Spencer S.M., 1993.



# ... PERSONALITÀ

► **Personalità:** l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ovvero un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona e che influenzano il modo in cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente

# PERSONALITÀ ORIENTAMENTO GENETICO: BIG FIVE

- ▶ Un **TRATTO** della personalità è una particolare tendenza individuale, stabile e duratura a reagire emotivamente o a comportarsi in un determinato modo.
- ▶ La **personalità** è data dalla somma dei tratti di un individuo che sarebbero in grado di spiegare il comportamento osservato.

Quindi, i tratti rappresentano variabili latenti (ossia non osservabili direttamente) che spiegano il comportamento umano manifesto.

# LA TEORIA DEI BIG FIVE

Secondo questa teoria vi sono cinque grandi fattori della personalità. Le 5 dimensioni elencate di seguito, corrispondono alle macro-categorie più usate per descrivere le diversità tra individui.

Le cinque categorie sono:

Nevroticismo	Preoccupato, nervoso, emotivo, insicuro
Estroversione	Socievole, attivo, loquace, interessato, affettuoso
Apertura	Curioso, creativo, originale
Amabilità	Gentile, di animo buono, ingenuo
Coscienziosità	Organizzato, affidabile, puntuale

# LOCUS OF CONTROL

## Interno

Tendenza dell'individuo ad attribuire ai risultati (positivi e \ o negativi) alle proprie capacità

## Esterno

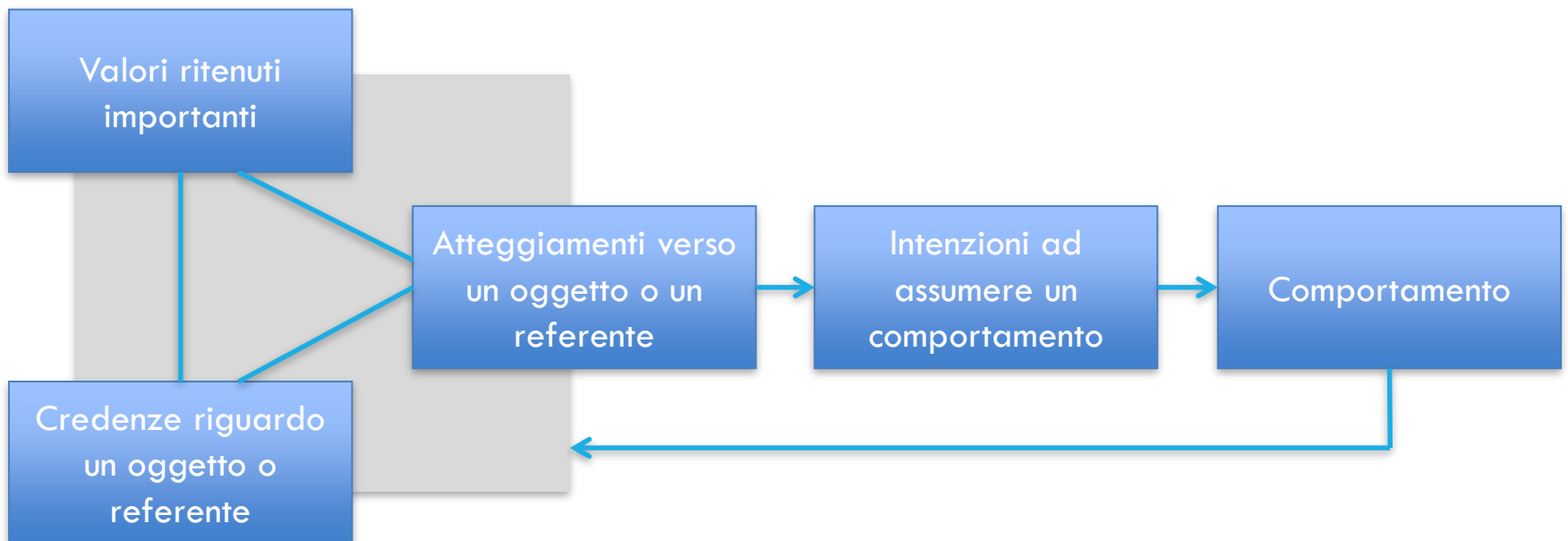
Tendenza dell'individuo ad attribuire ai risultati (positivi e \ o negativi) a cause ambientali, come la fortuna o il destino



# ATTEGGIAMENTI

- ▶ Gli atteggiamenti indicano la tendenza a reagire in modo favorevole o sfavorevole nei confronti di un oggetto o referente, costituito da qualsiasi cosa sia presente nel mondo attorno a noi.
- ▶ Gli atteggiamenti sono funzionali al comportamento:
  1. Ci aiutano a dare un senso all'ambiente che ci circonda, fornendoci così un quadro di riferimento con cui interpretare il nostro mondo.
  2. Sono esprimibili attraverso la comunicazione verbale, non verbale e le azioni.
  3. Ci aiutano a mantenere l'immagine e il rispetto che abbiamo per noi stessi.

# UN MODELLO SEMPLIFICATO DEGLI ATTEGGIAMENTI



# LA MOTIVAZIONE COME DETERMINANTE DEL COMPORTAMENTO

**Performance = f (motivazione x capacità)**

La motivazione rappresenta, insieme alle capacità, un ingrediente fondamentale della prestazione

## MOTIVAZIONE

L'insieme dei motivi che ci spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi

## CAPACITA'

L'insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle abilità mentali, del livello di conoscenze e del grado di utilizzo delle tecniche nello svolgimento delle attività

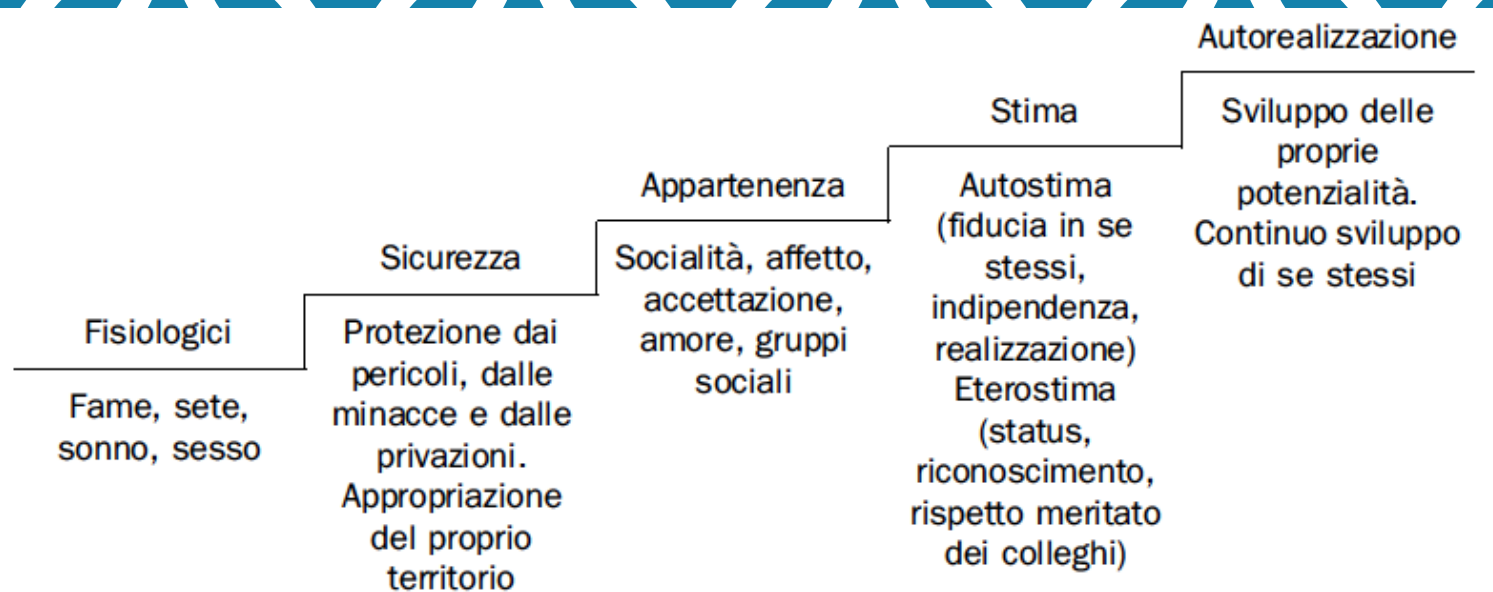
# Teorie motivazionali

- **Teorie del contenuto:** si focalizzano sulle cause che originano il comportamento (“che cosa” motiva gli individui)
- **Teorie del processo:** spiegano “il modo” in cui i comportamenti cambiano e la persona si trova ad agire diversamente



## Le teorie del contenuto (I)

- Il concetto di **bisogno**: carenza di un “oggetto” desiderato, talché la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo e soddisfare il relativo bisogno
- Secondo la teoria della **gerarchia dei bisogni** di Maslow (1964), la motivazione si sviluppa in sequenza secondo una scala gerarchica di 5 livelli di bisogni



## Le teorie del contenuto (2)

Secondo la teoria dei **fattori duali** di Herzberg (1966) esistono due classi di fattori, che motivano diversamente il comportamento dell'individuo:

- fattori igienici:
  - fanno sentire il loro effetto solo in caso di carenza
  - la loro presenza non produce soddisfazione ma evita l'insoddisfazione
- fattori motivanti:
  - hanno effetto diretto sulla motivazione
  - producono soddisfazione se presenti ma non producono insoddisfazione se assenti

## Le teorie del contenuto (3)

Ogni persona presenta dei *motives* (motivi) disposti secondo una gerarchia di importanza. Uno di questi prevale sugli altri (McClelland, 1985)

<b>Achievement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bisogno di realizzare e di dimostrare competenza e padronanza</li><li>• Responsabilità per la ricerca di soluzioni (attribuibilità dei risultati)</li><li>• Tendenza a fissare obiettivi impegnativi e ad assumere rischi calcolati</li><li>• Desiderio di feedback chiari e diretti</li></ul>
<b>Power</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bisogno di controllare il proprio lavoro e quello degli altri</li><li>• Bisogno di avere impatto, di essere influente</li></ul>
<b>Affiliation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desiderio di interazione sociale e di stringere relazioni con gli altri</li></ul>

Esercizio :

## Achievement- potere-affiliazione



Quali incentivi utilizzare per soddisfare *motives* diversi?

## **MOTIVES**

## **LEVE**

**Achievement**

Spinta al  
raggiungimento di  
obiettivi individuali

Ricerca del successo e  
miglioramento  
continuo

- Obiettivi sfidanti
- Feedback continui
- Impegno e sforzo personale

**Potere**

Spinta a esercitare  
influenza, controllo e  
guida sugli altri.

Prestigio

- 
- Formazione
  - Risorse da gestire
  - Visibilità organizzativa
  - Ambiente competitivo

**Affiliazione**

Spinta a sviluppare  
relazioni durature,  
positive ed importanti

- 
- Apprezzamenti
  - Team work
  - Reti sociali
  - Clima e buone relazioni

# Le teorie del processo

## TEORIA DEL RINFORZO

Il comportamento che produce conseguenze positive tende ad essere ripetuto nel tempo e viceversa

## TEORIA DELL'ASPETTATIVA-VALENZA

Le persone sono motivate a mettere in atto comportamenti che possono produrre i risultati attesi

## TEORIA DEL GOAL SETTING

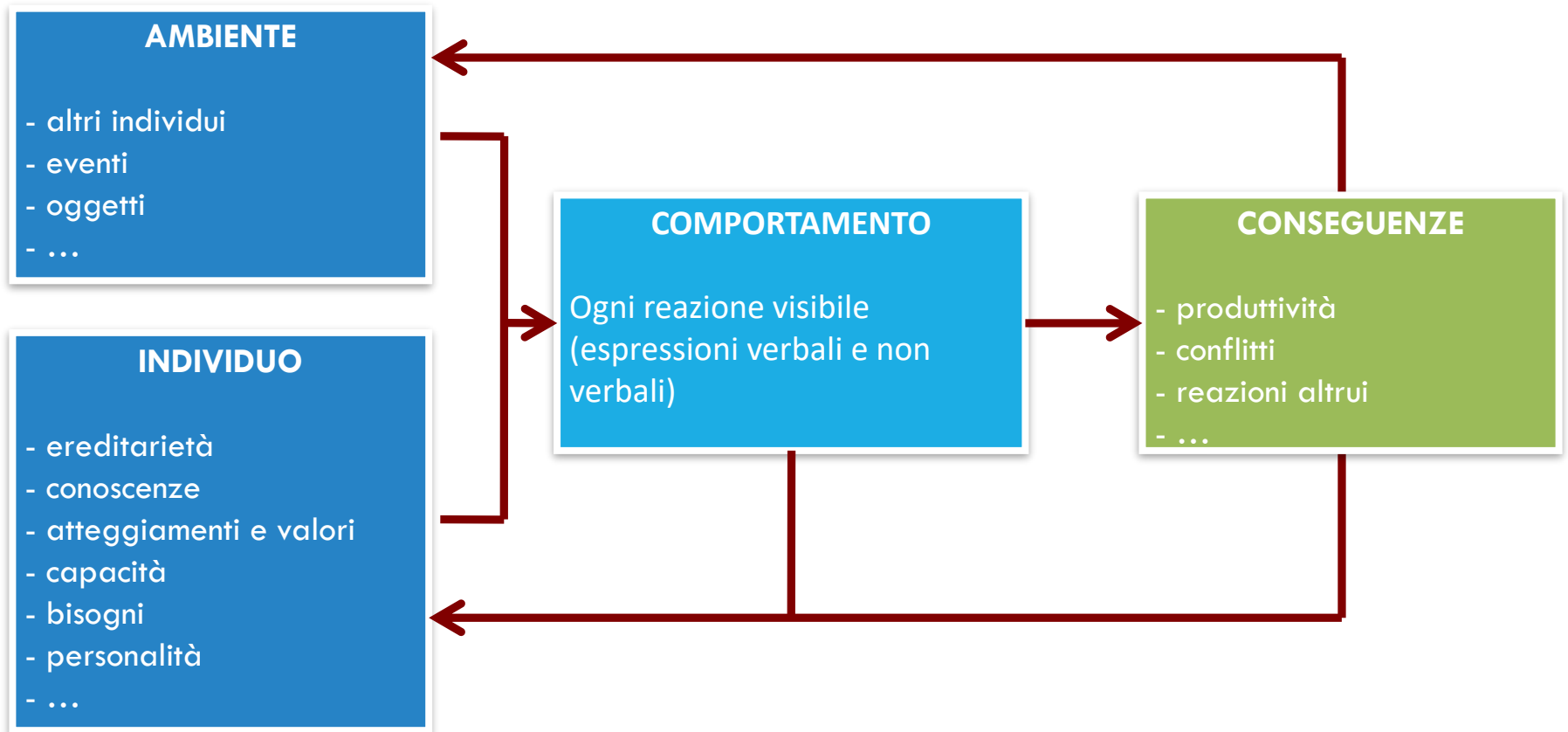
Il goal è l'ispiratore più prossimo della prestazione e la persona che lo accetta si impegna a raggiungerlo e questo tanto più l'obiettivo è preciso, chiaro e stimolante, difficile ma raggiungibile

## TEORIA DELL'EQUITA'

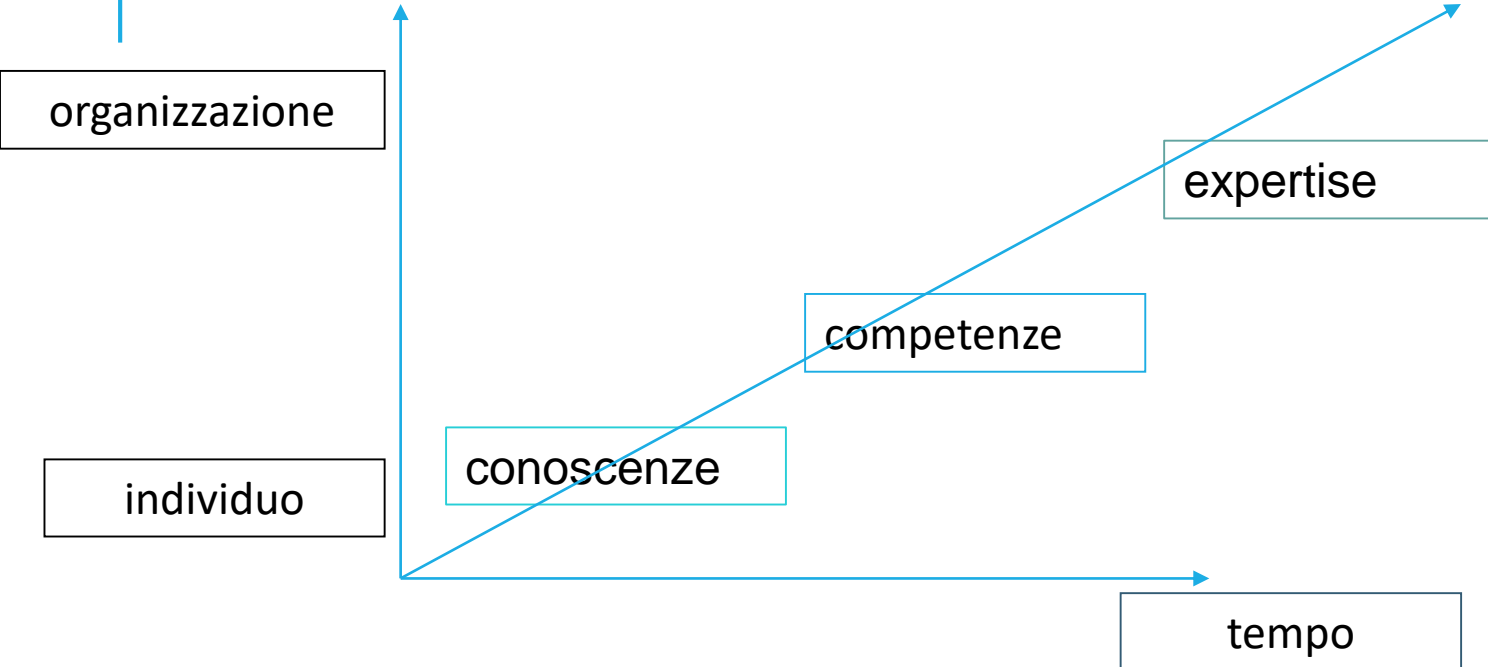
Sottolinea l'influenza sul processo motivazionale del giudizio di equità che ogni individuo percepisce in merito al bilanciamento tra incentivi erogati e contributi richiesti dal sistema

# MODELLO BASE DEL COMPORTAMENTO

Comportamento = f (individuo, ambiente)



# ... LE COMPETENZE INDIVIDUALI





# L'APPROCCIO STRATEGICO- RAZIONALISTICO: COMPETENZE DISTINTIVE

► Rappresentano la fonte eterna da cui ricavare i prodotti futuri



**Le competenze distintive** ( o core competences) di una organizzazione sono intese come “il risultato dinamico dell’insieme dei processi organizzativi, di comunicazione, di informazione, di apprendimento che pervadono l’intera azienda e che consentono di accumulare “know how” distintivo

# GLI ELEMENTI DELLE COMPETENZE DISTINTIVE

- ▶ **Conoscenze e capacità delle persone che fanno parte dell'azienda;**
- ▶ **Sistemi di gestione che guidano e controllano i processi di creazione della conoscenza aziendale**
- ▶ **Valori e norme che associano ai diversi tipi di conoscenze e con il processo di generazione di nuove conoscenze;**
- ▶ **Sistemi tecnologici**

# LE C.D. SI SVILUPPANO FACENDO LEVA SU 4 ASPETTI:

Concentrazione sul proprio  
business

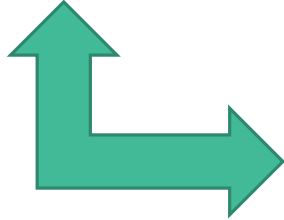
Produzione continua di  
conoscenza

Sviluppo di una nuova cultura  
di impresa

Ricerca di flessibilità

# UN APPROCCIO INTEGRATO

1. Mappare le competenze già in possesso delle persone e dell'organizzazione
2. Individuazione delle competenze necessarie all'organizzazione per conseguire gli obiettivi strategici
3. Azioni di sviluppo



**Le competenze non sono altro che il know-how distintivo, conoscenze, capacità e comportamenti ...coordinati e rafforzati dai meccanismi organizzativi che regolano le relazioni interne ed esterne**