



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

Si vive VALUTANDO!!!!



concetta.cristofaro@unicz.it



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. A.A. 2020/2021

La Valutazione può intendersi come **opportunità di crescita** e di **sviluppo** professionale del personale, con l'obiettivo di fornire **supporto** ai collaboratori in modo che essi possono migliorare la propria prestazione; **motivare** i collaboratori mediante il riconoscimento dei propri meriti e aiutare a **diagnosticare** problemi individuali e organizzativi, **sviluppare** l'impegno nei confronti dell'organizzazione attraverso la discussione riguardante le opportunità di carriera.



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Processo finalizzato ad esprimere un giudizio di valore dei contributi dei membri dell'organizzazione, in rapporto ai FCS dell'azienda al fine di migliorare i risultati gestionali



Fornisce una serie di input ad altri sottosistemi/processi del più ampio sistema di gestione pianificata delle risorse umane e contribuisce alla coerenza delle azioni di gestione.



*RECLUTAMENTO
E SELEZIONE*



*SISTEMA
RETRIBUTIVO*



*FORMAZIONE
E SVILUPPO*



*SISTEMA DELLE
CARRIERE*



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

GESTIONE PIANIFICATA DELLE RISORSE UMANE

OBIETTIVI E STRATEGIE AZIENDALI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Individuazione dei fabbisogni organizzativi

- Progettazione organizzativa
 - Valutazione posizioni
 - Definizione di profili ideali

BILANCIO

Analisi delle caratteristiche delle persone

- Valutazione delle prestazioni
- Valutazione del potenziale

GESTIONE PIANIFICATA DELLE RISORSE UMANE



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

CARATTERISTICHE VALUTAZIONE

- ✓ **Globale**: comprensiva di aspetti differenti;
- ✓ **Continua e sistematica**: non deve essere modificata nei suoi principi fondamentali;
- ✓ **Uniforme e diffusa** per tutto il personale;
- ✓ **Costruttiva**: rimane come patrimonio dell'organizzazione;
- ✓ **Semplice e specifica**: comprensibile per chi valuta e per chi deve essere valutato
- ✓ **Trasparente**: concordato coinvolgendo le persone.



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL MODELLO DELLE "TRE P"⁽¹⁾





IL MODELLO DELLE "TRE P" (2)





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE⁽¹⁾

E' un **processo** per determinare il contenuto e il **valore** relativo delle diverse posizioni presenti in azienda con lo scopo di fornire le basi per la definizione ed il mantenimento di una **struttura retributiva** equa (all'interno dell'azienda) competitiva (verso il mercato)



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

LE FASI DELLA JOB EVALUATION

JOB ANALYSIS: *esame approfondito delle posizioni di lavoro;*

JOB DESCRIPTION: *esposizione scritta ed analitica dei compiti;*

JOB EVALUATION: *definizione del valore relativo di ogni posizione*



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

LE FINALITA' DELLA JOB EVALUATION

- ❖ ***Sottrarre la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro;***
- ❖ ***Porre la struttura delle retribuzioni sotto il governo della gerarchia organizzativa;***
- ❖ ***Economizzare nei costi di transazione e limitare le irrazionalità che, specie nelle aziende di grandi dimensioni, deriverebbero da una pluralità di negoziazioni individuali;***
- ❖ ***Fornire alle scelte relative alla struttura retributiva un fondamento "organizzativo".***



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

VERIFICA DELLA DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE

CON IL SUPERIORE DEL TITOLARE
DELLA POSIZIONE ED ALTRI
EVENTUALI LIVELLI GERARCHICI

**Verificare la rispondenza
della descrizione ai
contenuti effettivi**

PER

**Apportare modifiche
e integrazioni
necessarie**

**Certificare,
attraverso l'approvazione
del capo, la job description
ai fini della valutazione**



METODO HAY

FATTORI

SOTTO-FATTORI

<p>UNA POSIZIONE ESIGE L'UTILIZZO DI COMPETENZE → COMPETENZA</p>	<ul style="list-style-type: none">• tecnica• manageriale• nelle relazioni umane	<p><i>somma delle capacità comunque acquisite, necessarie per svolgere adeguatamente una mansione</i></p>
<p>↓</p> <p>PER RISOLVERE PROBLEMI → PROBLEM SOLVING</p>	<ul style="list-style-type: none">• contesto del pensiero• grado di difficoltà del processo mentale	<p><i>pensiero originale autonomo richiesto dalla posizione per identificare, definire e risolvere un problema</i></p>
<p>↓</p> <p>AL FINE DI RAGGIUNGERE I RISULTATI → FINALITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none">• discrezionalità• influenza e dimensione economica	<p><i>responsabilità di un'azione e delle sue conseguenze, misura l'effetto di una posizione sui risultati finali</i></p>



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL MODELLO HAY: FATTORE COMPETENZE

Corrisponde alla somma di ogni capacità e conoscenza necessarie per svolgere adeguatamente i compiti connessi alla posizioni

1. CAPACITA' TECNICA, ovvero il grado di approfondimento delle conoscenze di tecniche e di discipline scientifiche e/o specialistiche

2. CAPACITA' MANAGERIALITA', ovvero l'ampiezza della competenza manageriale necessaria per integrare e coordinate funzioni\attività diversificate per natura e obiettivi

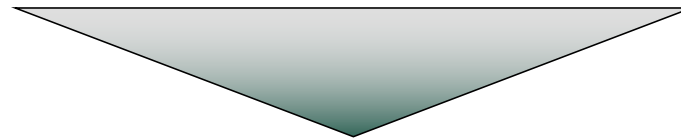
3. CAPACITA' NELLE RELAZIONI UMANE, ovvero il livello di abilità nel campo delle relazioni umane richieste per selezionare, sviluppare e motivare le persone



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE COMPETENZE

COMPETENZA TECNICA



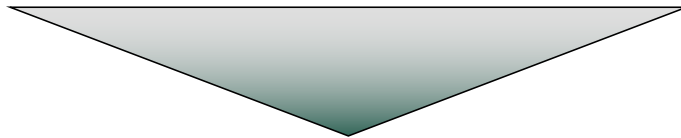
Riguarda le conoscenze acquisite tramite l'istruzione di base (diploma, laurea, ecc) e l'esperienza di lavoro, riferendosi sia alla **PROFONDITÀ** sia alla **VARIETÀ** delle conoscenze richieste



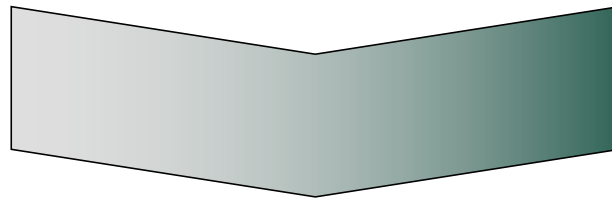
Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE COMPETENZE

COMPETENZA MANAGERIALI



Si tratta della competenza manageriale necessaria per **INTEGRARE** e **COORDINARE** funzioni\attività **DIVERSIFICATE** per natura e obiettivi, che può essere esercitata in forma consultiva od esecutiva.



L'AMPIEZZA MANAGERIALE DIPENDE quindi in larga parte dalla **COMPLESSITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**, dalla **DIVERSITÀ** e **DELL'ETEROGENEITÀ DELLE FUNZIONI** o delle sotto funzioni, sulle quali si applica l'autorità o l'influenza delle posizioni in esame



COMPETENZA MANAGERIALE

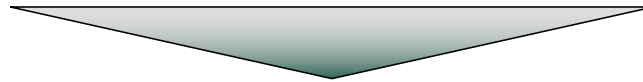




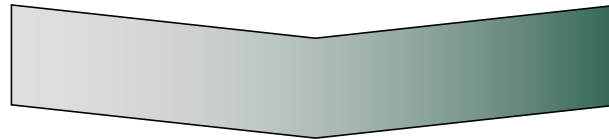
Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE COMPETENZE

CAPACITA' NELLE RELAZIONI UMANE



CAPACITÀ DI INFLUENZARE E MOTIVARE GLI ALTRI nei rapporti interpersonali, ovvero il livello di abilità nel campo delle relazioni umane, richiesta per selezionare, sviluppare e motivare il personale



SEMPLICE, corrisponde al normale sensibilità nel trattare con gli altri

IMPORTANTE, ovvero l'abilità nel capire, influenzare e/o aiutare le persone

MASSIMA, in relazione a capacità alternative o combinate di capire, selezionare, sviluppare e motivare le persone



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE PROBLEM SOLVING

FATTORE PROBLEM SOLVING

**LA DIFFICOLTÀ DI PENSIERO NELL'AMBITO DELLA LIBERTÀ
CONCESSA PER L'IDENTIFICAZIONE, LA DEFINIZIONE E LA
SOLUZIONE DEI PROBLEMI, CONNESSI ALLA POSIZIONE, che
permette di apprezzare l'importanza relativa dei problemi sui quali
si misurano le posizioni all'interno della posizioni**

**IL GRADO
DIFFICOLTA'**

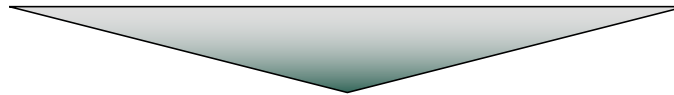
**IL CONTESTO NEL QUALE
SI APPLICA**



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE PROBLEM SOLVING

IL CONTESTO NEL QUALE SI APPLICA



Ovvero i **VINCOLI** e **LIMITI** posti dall'ambiente al Problem Solving, ovvero la **LIBERTÀ DI CUI PUÒ DISPORRE IL TITOLARE** della posizione in relazione ai legami con altre posizioni aziendali, che lo limitano, e alle norme\regole che regolano l'ambiente

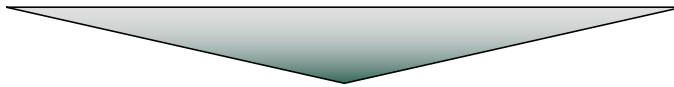
- **ROUTINE**: procedure stabilite e istruzioni fisse, controllo stretto e costante
- **STANDARDIZZATO**: procedure e norme definite con un alto grado di diversificazione e di controllo
- **DEFINITO IN MODO GENERALE**: politiche generali e obiettivi finali



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE PROBLEM SOLVING

IL GRADO DI DIFFICOLTÀ'



**VARIA IN FUNZIONE DELLA COMPLESSITÀ DEI PROBLEMI
AFFRONTATI** (dalla semplice scelta delle nozioni apprese allo
sviluppo dei concetti nuovi e originali)

La difficoltà è tanto maggiore quanto più le situazioni si discostano
da modelli conosciuti e richiedono maggiore originalità di pensiero

- **RIPETITIVO** (*situazioni identiche che richiedono come soluzione la semplice scelta di cose apprese*)
- **ADATTATIVO** (*situazioni variabili che richiedono un pensiero analitico, interpretativo, valutativo e \o creativo*)
- **CREATIVO** (*situazioni nuove e \o inesplorate che che richiedono lo sviluppo di concetti nuovi e di approcci originali*)



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE FINALITA'

FATTORE FINALITA'

*ESPRIME LA RESPONSABILITÀ DELLE AZIONI E DELLE LORO
CONSEGUENZE, MISURANDO L'EFFETTO DELLA POSIZIONE SUI RISULTATI
FINALI DELL'AZIENDA*

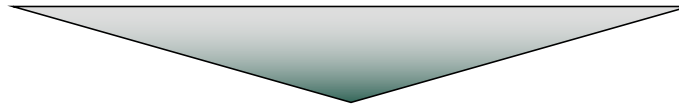
- LIBERTA' DI AZIONE
- DIMENSIONE DEL CAMPO
DI AZIONE
- INFLUENZA SUI
RISULTATI



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE FINALITA'

LIBERTA' DI AZIONE\DISCREZIONALITA'



GRADO DI CONTROLLO PERSONALE SULLE AZIONI E SULLE
DECISIONI, CONSEGUENTE ALL'INSIEME DI VINCOLI IMPOSTI DALLA
POSIZIONE

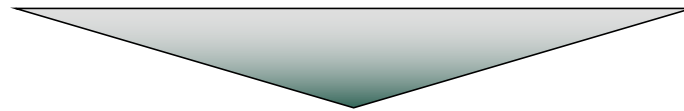
La libertà di prendere o approvare, nell'ambito di situazioni che coinvolgono i risultati e il funzionamento dell'organizzazione, sia **DECISIONI PRESE IN RISPOSTA A PROBLEMI SPECIFICI** sia **DECISIONI CHE POSSONO ESSERE DEFINITE DI INQUADRAMENTO**", che conducono ad adottare piani di azione per tutta o per una parte dell'organizzazione (metodi, procedure, politiche, strategie)



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE FINALITA'

LIBERTA' DI AZIONE \ DISCREZIONALITA'



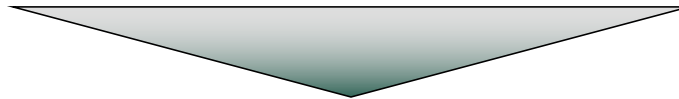
RIGUARDA LA FASE FINALE DELL'AZIONE, OVVERO LA
SCELTA (**MOMENTO DECISIONALE**) FRA LE DIVERSE
ALTERNATIVE CHE IL PROCESSO DI ANALISI E
RIFLESSIONE (**ESPRESSO DAL PROBLEM SOLVING**) HA
PERMESSO DI IDENTIFICARE



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL FATTORE FINALITA'

DIMENSIONE E INFLUENZA



AMPIEZZA DEL CAMPO DI AZIONE che è determinata dall'impatto che la posizione esercita sui risultati espressi dal volume economico su base annuale

L'influenza riguarda il carattere più o meno diretto della responsabilità della posizione sull'area di risultato economico che le è propria, che può essere:

- PRIMARIA
- CONDIVISA
- CONTRIBUTORIA

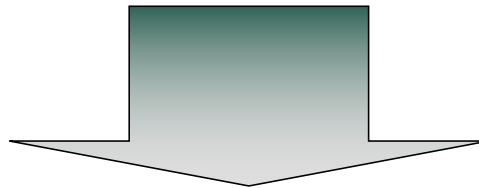


Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

IL PROFILO DELLA POSIZIONE

Il **PROFILO DELLA POSIZIONE** definisce le **QUOTE DI COMPETENZA, PROBLEM SOLVING E FINALITÀ** rispetto all'unità rappresentata dalla posizione nel suo complesso.

Il suo scopo è quello di permettere un **CONTROLLO DI EQUILIBRIO TRA I TRE FATTORI** ed un'analisi di coerenza della valutazione a livello globale.



**LA DETERMINAZIONE DEL PROFILO
AVVIENE MEDIANTE LE HAY GUIDECHARTS ,
che descrive i profili tipo**



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE₍₁₎

- Oggetto della valutazione sono i **risultati conseguiti** dalla persona in un determinato arco temporale
- I risultati sono il più delle volte intesi sia in termini di **obiettivi** di prestazione raggiunti (il "cosa"), sia in termini di **comportamenti** organizzativi adottati (il "come")
- In concreto tale valutazione mira a cogliere **la portata di ciò che viene concretamente realizzato** da una persona in relazione ad un obiettivo prestabilito assegnato al ruolo ricoperto in quel dato contesto organizzativo



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2020/2021

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE⁽²⁾

L'assegnazione degli obiettivi: una fase fondamentale

Per essere incentivanti gli obiettivi devono essere:

Specifici

Misurabili

Achievable

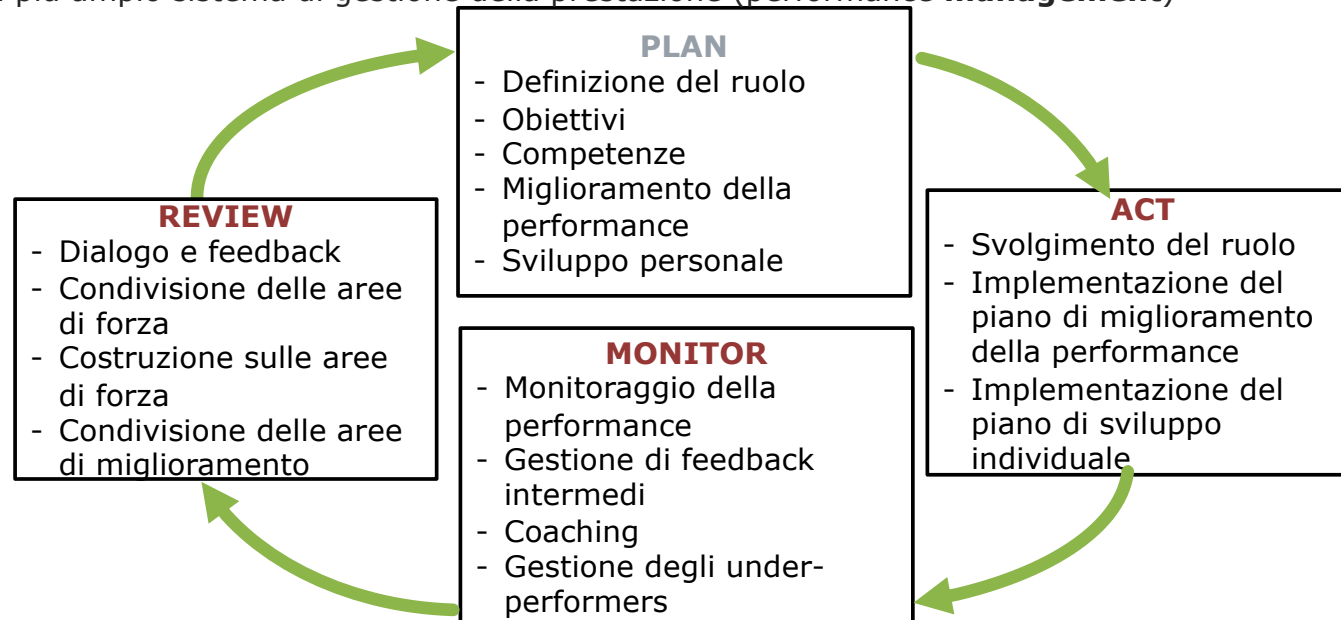
Rilevanti

Time related



PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE⁽¹⁾

Nella pratica manageriale spesso la valutazione della prestazione (performance **appraisal**) rappresenta solo una componente di un più ampio sistema di gestione della prestazione (performance **management**)



Fonte: ns elaborazione da G. Gabrieli & S. Profili, 2016



Le componenti dei sistemi di performance management

Orizzonte temporale	<ul style="list-style-type: none">- Deve essere definito- Normalmente la valutazione è annuale- Importanti i feedback intermedi
Oggetto di valutazione	<ul style="list-style-type: none">- Risultati e/o comportamenti
Soggetti valutatori	<ul style="list-style-type: none">- Normalmente è il capo diretto- Nei sistemi 360° si aggiungono l'individuo (autovalutazione), i colleghi, i collaboratori, i clienti
Metodi di valutazione	<ul style="list-style-type: none">- Basati sugli attributi- Basati sul comportamento- Basati sul confronto
Feedback	<ul style="list-style-type: none">- Il ciclo si conclude con il colloquio di feedback, che va adeguatamente preparato- Importanza del setting
Comunicazione del sistema	<ul style="list-style-type: none">- Scegliere adeguatamente le modalità con cui il management comunica le finalità del processo e gli attori coinvolti



LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

- Anche la valutazione del potenziale è finalizzata, come la valutazione delle competenze, a cogliere il valore della persona (anziché dei risultati) ma si caratterizza per il suo essere orientata al futuro
- si pone l'obiettivo di trarre elementi predittivi riguardo alle possibili prestazioni future che un individuo potrebbe fornire se collocato in un altro ruolo, in un altro progetto o comunque in un diverso contesto organizzativo
- necessita del supporto di persone esperte, normalmente esterne all'organizzazione



LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

La valutazione del potenziale è utilizzata soprattutto per:

- supportare i **piani di crescita e sviluppo** delle persone
- assumere decisioni importanti di **carriera**
- stabilire, nelle fasi di forte discontinuità organizzativa, il patrimonio di **potenzialità disponibili per gestire il cambiamento**, confrontandolo con le capacità richieste dal nuovo scenario di business



STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

- La valutazione del potenziale si avvale di numerosi strumenti, che si differenziano in funzione delle caratteristiche del valutatore coinvolto (che può essere esterno e/o interno), del numero e della tipologia di metodi utilizzati (questionario, test, colloquio, ecc.) nonché del grado di coinvolgimento nel processo del soggetto valutato
- I più utilizzati sono l'**assessment centre**, impiegato anche come tecnica di selezione, e il **development centre**