

## **Gestione delle risorse umane**

**A.A. 2020\2021**

**I SEMESTRE**

### **La valenza strategica delle risorse umane**

**Marzia Ventura**

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



Dalla piramide...



... alla struttura piatta



# LA COMPETENZA E'

- L'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito (Pellerey, 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

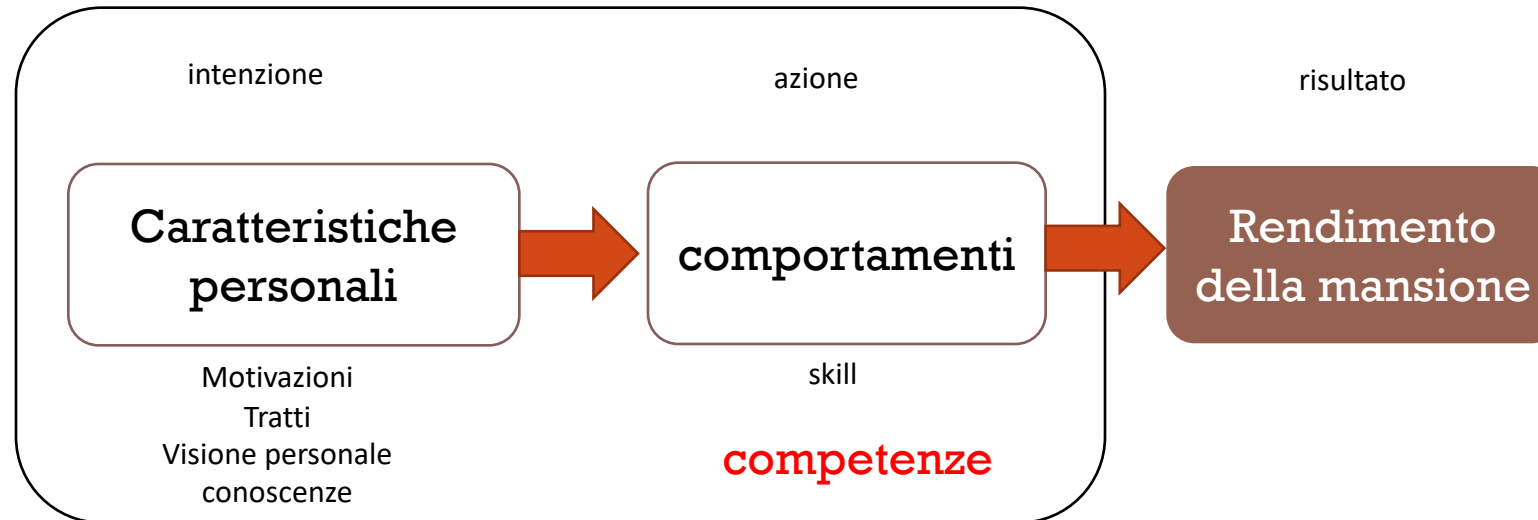
- ▶ **La competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo**
- ▶ **Sono dimensioni del comportamento associate ad una performance superiore alla mansione**



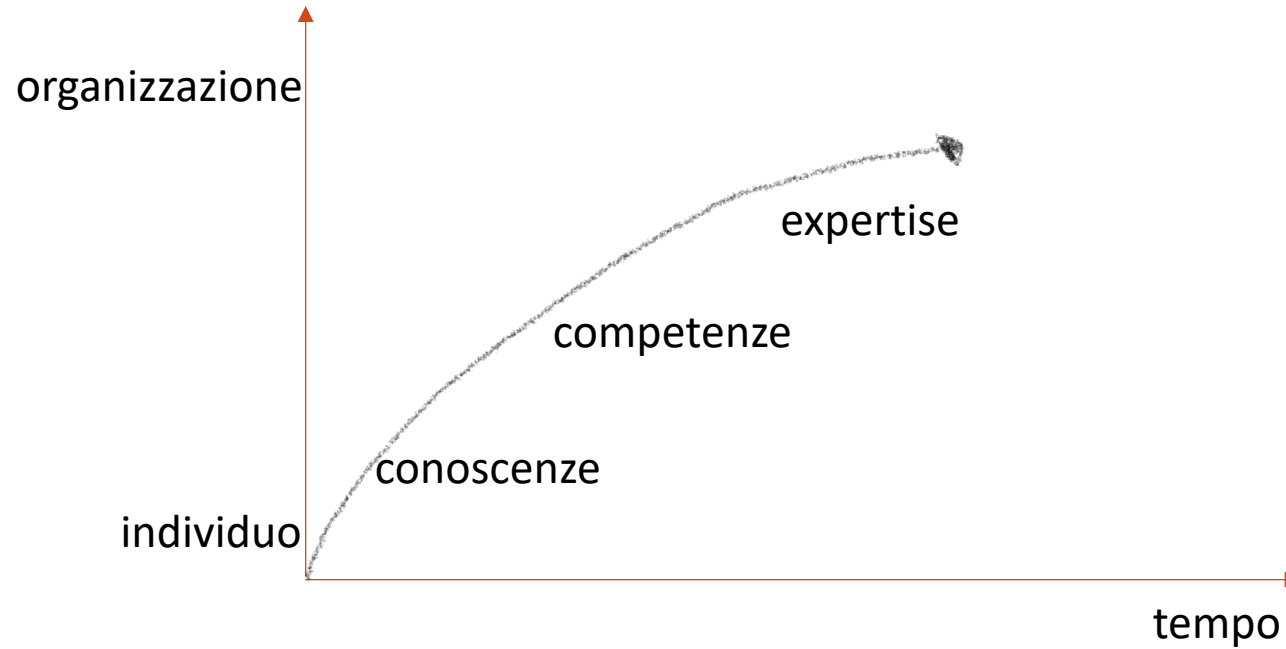
Esempio: Iceberg di Spencer L.M. & Spencer S.M., 1993.



# IL MODELLO DI FLUSSO CAUSALE DELLE COMPETENZE



# IL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DELLE CONOSCENZE IN EXPERTISE



# 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

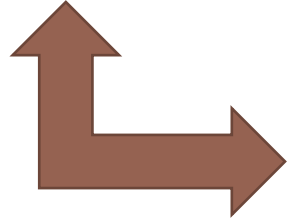
Ricerca di flessibilità





# 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

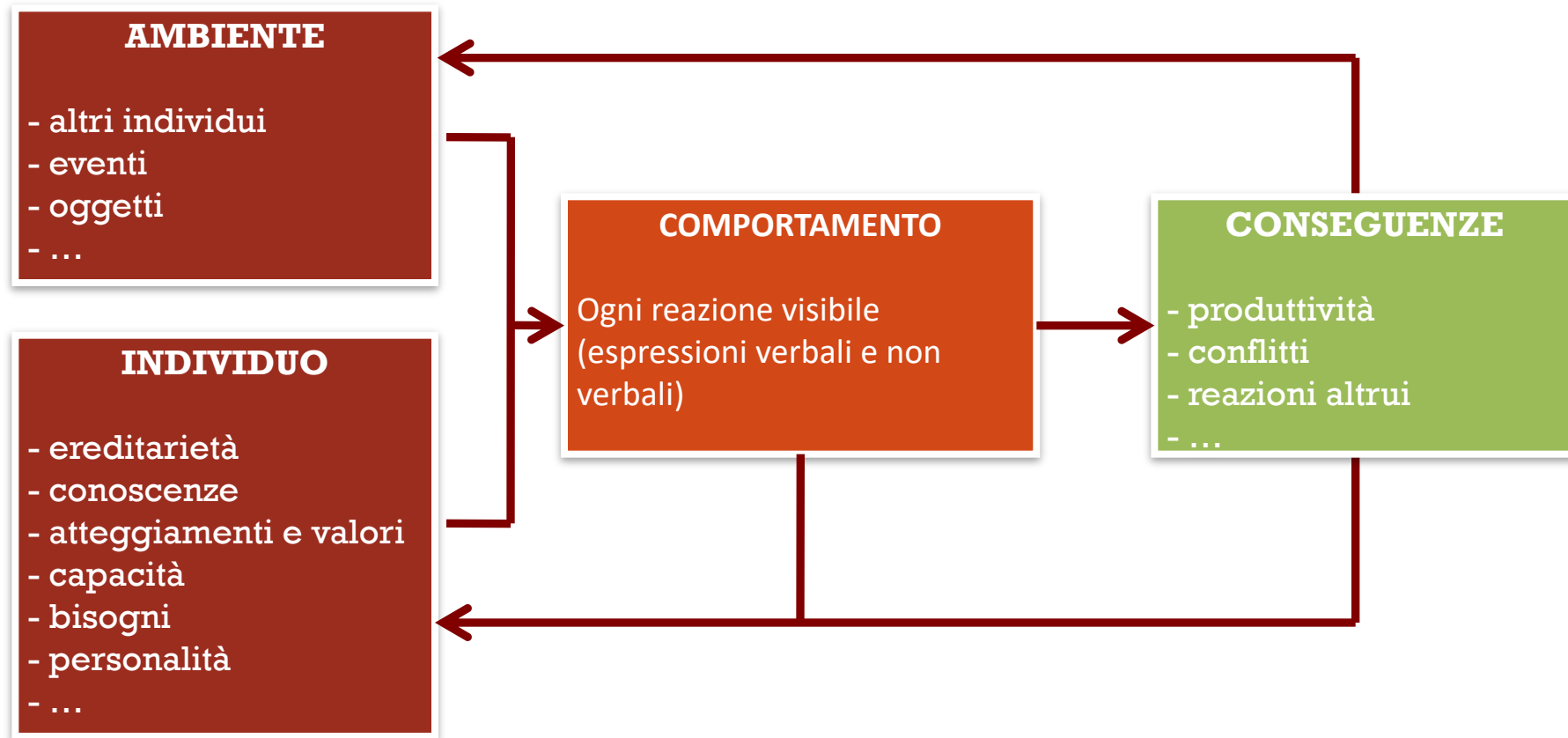


Le competenze non sono altro che il know-how distintivo, conoscenze, capacità e comportamenti ...coordinati e rafforzati dai meccanismi organizzativi che regolano le relazioni interne ed esterne



# MODELLO BASE DEL COMPORTAMENTO

Comportamento = f (individuo, ambiente)



# ... 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

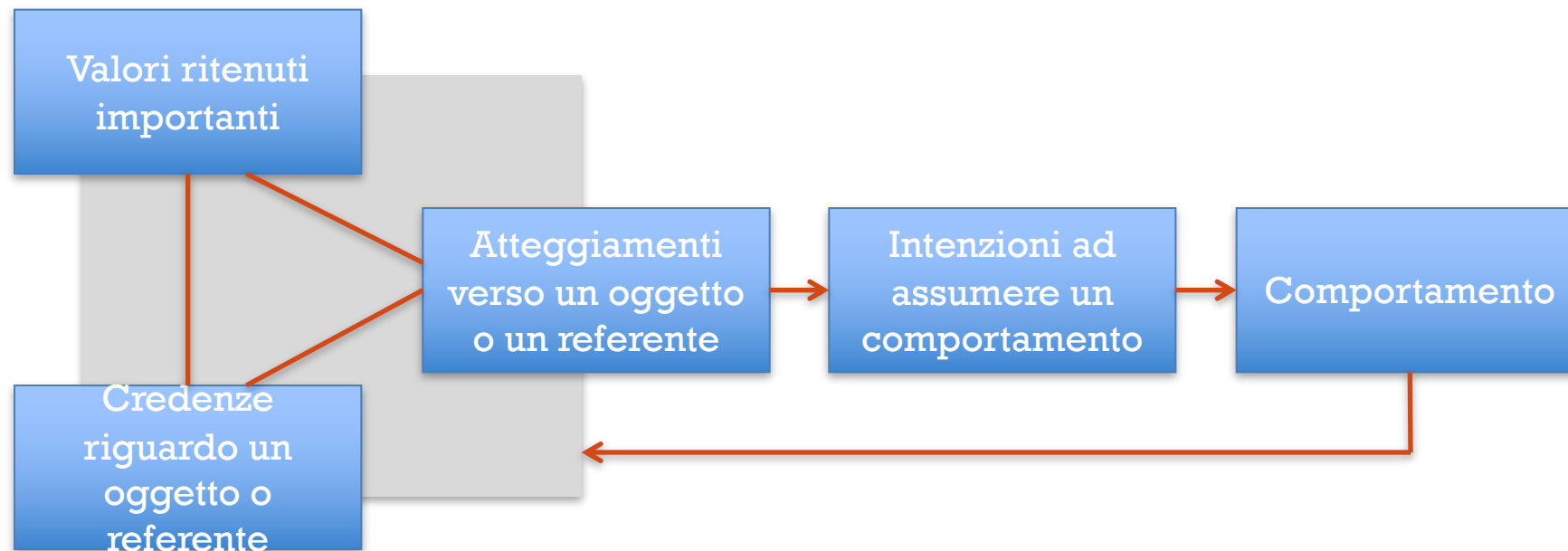


# ATTEGGIAMENTI

- ▶ 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



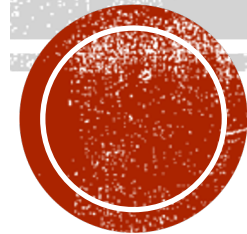
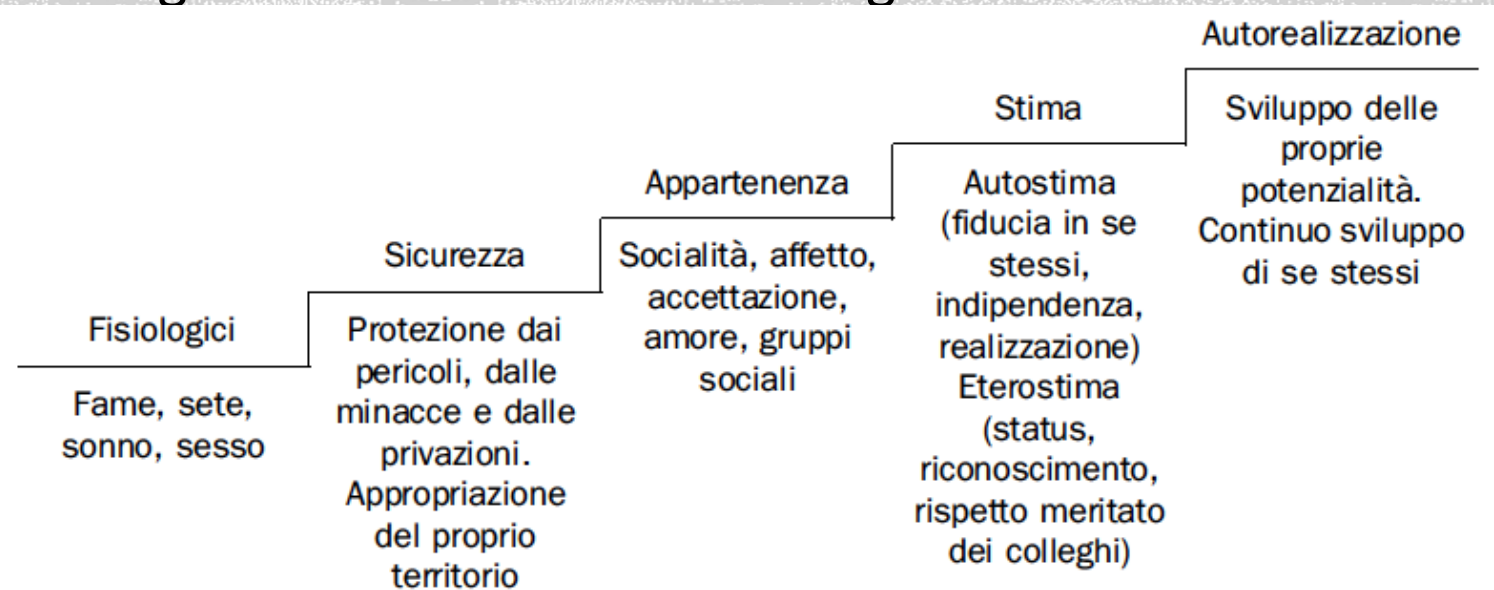
# Teorie motivazionali

- **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 (1)

- 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:

① fattori igienici:

- fanno sentire il loro effetto solo in caso di carenza
- la loro presenza non produce soddisfazione ma evita l'insoddisfazione

② 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>



## MOTIVES

**Achievement**

Spinta al raggiungimento di obiettivi individuali  
Ricerca del successo e miglioramento continuo

**Potere**

Spinta a esercitare influenza, controllo e guida sugli altri.  
Prestigio

**Affiliazione**

Spinta a sviluppare relazioni durature, positive ed importanti

## LEVE

- Obiettivi sfidanti
- Feedback continui
- Impegno e sforzo personale
- Formazione
- Risorse da gestire
- Visibilità organizzativa
- Ambiente competitivo
- 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

