

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E

MANAGEMENT

**CORSO DI LAUREA IN STRATEGIA, MANAGEMENT
E CONTROLLO**

TESI DI LAUREA:

**MOTIVAZIONE, COMPETENZE E
PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO: IL
CASO PORTO DI CARRARA S.P.A.**

Relatore:

Prof. Marco Giannini

Candidato:

Alessandro Landi

Anno accademico 2013/2014

INDICE

Introduzione.....	5
1. Il ruolo del personale nelle aziende moderne.....	7
1.1 Tre approcci.....	8
1.2 La gestione strategica delle risorse umane.....	11
1.3 Risorse umane e vantaggio competitivo.....	14
1.4 Direzione risorse umane.....	17
1.5 Il ciclo del valore delle risorse umane.....	29
1.5.1 Le persone.....	32
1.5.2 Le relazioni.....	34
1.5.3 La prestazione.....	37
1.5.4 La valorizzazione.....	38
1.5.5 Valore e vantaggio competitivo.....	40
<i>Bibliografia.....</i>	<i>43</i>
2. Motivazione e processi motivazionali: gli effetti sulla performance.....	44
2.1 La motivazione.....	44
2.2 Cosa si intende per motivazione.....	46
2.3 Le teorie del contenuto.....	48

2.4 Le teorie del processo.....	53
2.4.1 La teoria dei rinforzi.....	55
2.4.2 Il goal setting.....	56
2.4.3 La teoria dell'aspettativa-valenza.....	69
2.4.4 La giustizia organizzativa.....	75
<i>Bibliografia</i>	80
3. Le competenze aziendali.....	82
3.1 Il concetto di competenza.....	82
3.2 L'evoluzione del concetto di competenza.....	87
3.3 La pianificazione e il controllo della gestione delle competenze aziendali.....	100
3.4 La misurazione delle competenze.....	104
3.5 Il processo valutativo delle competenze aziendali.....	111
3.6 Le modalità e gli strumenti del processo valutativo delle competenze aziendali.....	118
<i>Bibliografia</i>	124

4.Il caso Porto di Carrara S.p.a.	125
4.1 Porto di Carrara S.p.a.....	125
4.2 Modello valutazione competenze.....	126
4.2.1 La valutazione delle prestazioni.....	127
<i>Bibliografia generale</i>	144

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha lo scopo di evidenziare l'importanza del fattore umano all'interno delle aziende, analizzando in modo particolare gli aspetti della motivazione, delle competenze e come questi fattori incidono sulla produttività aziendale.

Secondo uno dei principali principi di Total Quality Management, “le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione, ed il loro pieno coinvolgimento consente di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione, per un proficuo sviluppo”.

Partendo da questa affermazione ho pensato di approfondire i processi interni che possono contribuire al raggiungimento di risultati soddisfacenti. In particolare, ho focalizzato la mia attenzione sul capitale umano, vera fonte della competitività aziendale, perché oggi più che mai conta detenere risorse uniche, inimitabili e rare. Per questo la gestione efficace delle risorse umane rappresenta uno degli obiettivi primari per le imprese, soprattutto in tempi di crisi.

Il capitolo iniziale tratta, da un punto di vista generale, il ruolo del personale nelle aziende moderne e l'importanza di questo da un punto di vista strategico e in che modo possano creare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Il secondo capitolo rileva l'importanza della motivazione e di tutte le forze irrazionali che governano l'individuo e che influiscono sulla sua prestazione lavorativa. Sono pertanto riportate le diverse teorie motivazionali per indagare su quali siano le spinte in grado di animare gli

individui sia nella vita sia in ambito lavorativo. In particolare ho voluto concentrare la mia attenzione sulla dimensione irrazionale delle risorse umane, troppo spesso trascurata per lasciar spazio ad aridi sistemi di gestione che mirano esclusivamente al perseguimento di obiettivi orientati al conseguimento di alti profitti.

Il terzo capitolo affronta il concetto di competenza, partendo da un'analisi sociologica e arrivando alla sua accezione aziendale. Si sono esaminati i diversi approcci con i quali, nel corso degli anni, si è affrontato il problema della gestione delle competenze, nell'intento di individuare le principali misure e metodologie (come ad esempio il repertory grid, la tecnica dell'incidente critico, gli inventari generali delle competenze) e i principali strumenti (come ad esempio il questionario motivazionale, il questionario sulle competenze, il role-playing) per la rilevazione delle competenze critiche. Viene affrontato anche il processo valutativo delle competenze aziendali, in particolare l'analisi "delle 3 P".

Il quarto capitolo affronta un caso aziendale, il Porto di Carrara Spa. In questa azienda ho approfondito il tema della valutazione delle prestazioni, in che modo l'organizzazione valuta le performance dei propri dipendenti.

1. IL RUOLO DEL PERSONALE NELLE AZIENDE MODERNE

Non esiste un'idea imprenditoriale innovativa, destinata a produrre uno sviluppo sostenibile nel tempo, che non abbia in sé anche un'idea innovativa per la scoperta, la crescita e la valorizzazione delle persone chiamate a realizzarla e a perpetuarla. Una buona business idea è sempre associata ad una buona human resource idea. Poiché le strategie devono essere in grado di evolvere, di cogliere e, sempre più spesso, di anticipare le esigenze della domanda, le opportunità offerte dai mercati, i cambiamenti tecnologici, i mutamenti sociali e culturali, anche le politiche di gestione delle risorse umane devono essere ugualmente in grado di evolvere e di anticipare i cambiamenti di strategia. Quando questo non accade, la strategia è ineluttabilmente destinata a deperire. Henry Ford, agli inizi del secolo scorso, costruì la sua strategia di sviluppo della motorizzazione privata, sovvertendo le forme organizzative artigianali basate sulla professionalità individuale e creando un'organizzazione basata sulla standardizzazione e in grado di impiegare personale con scarsa professionalità, che tuttavia pagava con salari più elevati della media di mercato. Sessant'anni più tardi quando, dopo mezzo secolo di incontrastati successi, la formula fordista arrancava, la Toyota divenne uno dei più temibili concorrenti della Ford, adottando un'organizzazione flessibile basata su professionalità intercambiabili e su un forte coinvolgimento delle persone nelle decisioni. Fordismo e toyotismo sono due paradigmi strategici che realizzano l'integrazione tra business idea e human resource idea.

1.1 Tre approcci

La relazione fra strategia e gestione delle risorse umane può essere analizzata e costruita attraverso tre approcci:

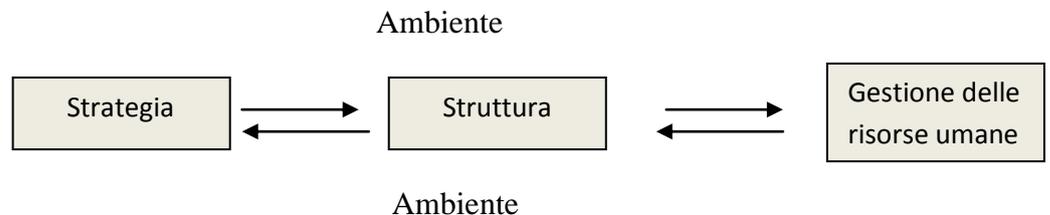
- Approccio lineare (o sequenziale): la scelta del cosa produrre è tradizionalmente una competenza della strategia e quella del come produrre dell'organizzazione. Questa ripartizione di competenze ha generato il paradigma strategia-struttura (Chandler, 1963) che postula una relazione lineare: una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore, sarà costruita la struttura più adatta a implementarla e verranno inserite le risorse umane necessarie. Il problema organizzativo è tutto chiuso dentro la struttura. La relazione lineare può anche funzionare in ambienti stabili e semplici e quando le conoscenze e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice dell'organizzazione. Ma rivela tutti i suoi limiti in situazioni più turbolente e complesse.



Approccio lineare

- Approccio interdipendente: in presenza di un ambiente complesso e variabile, di un'articolazione interna delle conoscenze e del potere decisionale, l'approccio lineare non è più praticabile. Strategia, struttura e risorse umane si influenzano reciprocamente e sono esposte alle influenze dell'ambiente cui cercano di adattarsi. La struttura si conforma alla strategia che a sua volta viene influenzata dalla struttura in un processo circolare. La strategia di domani sarà il

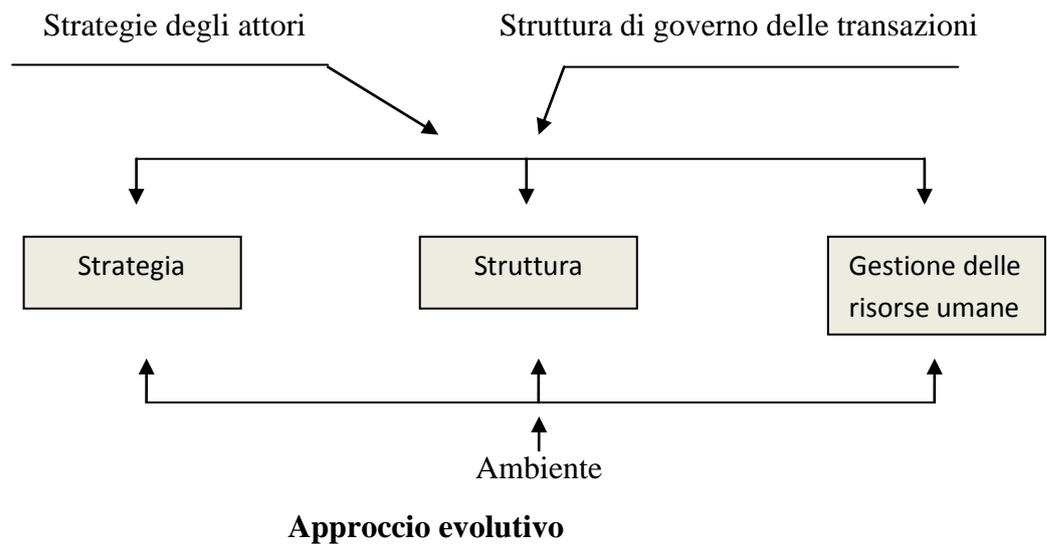
prodotto dell'attuale struttura e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente. Si parla quindi di un approccio interdipendente.



Approccio interdipendente

- Approccio evolutivo: l'organizzazione è però un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni) che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalla strategia. La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri, operai, gruppi professionali, sindacati e tutti gli altri stakeholder). Non è quindi il solo portato dalle interdipendenze, ma anche delle strategie di tutti gli attori (interni ed esterni), il cui ruolo sarà differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione. L'idea di strategia postula la libertà di colui che decide. Nel caso dell'approccio lineare, tale libertà è riconosciuta ad un solo attore, unitamente alla capacità di implementare la decisione. Nell'approccio interdipendente essa viene in qualche modo delimitata per l'appunto dalle interdipendenze, che normalmente subisce e solo raramente gestisce. È necessario un approccio che riconosca l'aspetto creativo e relazionale delle

strategie come una caratteristica potenzialmente attribuita a tutti gli attori, pur entro il sistema di interazioni simultanee o successive (path dependence: le decisioni passate interagiscono con quelle attuali).



La strategia si misura con la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi di varietà e variabilità che consentono di dominare e sfruttare, piuttosto che subire, la complessità ambientale. L'approccio che ne discende viene qualificato come evolutivo. La relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale. In tale approccio, oltre all'ambiente, figurano le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni tra gli attori. Con questo modello l'organizzazione è collocata in un contesto sociale, istituzionale, politico più ampio, che include l'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzione storicamente definiti che fondano le relazioni tra attori. Il modello è evolutivo poiché permette di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e in particolare dell'organizzazione, considerata essa stessa come istituzione, in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e

dei mercati oltre che dalle condizioni sociali e politiche specifiche, in differenti contesti nazionali e diverse epoche storiche.

1.2 La gestione strategica delle risorse umane

Anche gli studi di strategia fanno riferimento a impostazioni diverse. Particolarmente note e diffuse sono quella di Porter (1985) centrata sul contesto competitivo e quella definita **resources based view** (Barney 1991; Grant 1998).

La prima privilegia l'analisi del settore e la posizione assunta dall'impresa al suo interno. Il settore, che viene visto attraverso le cinque forze della competizione (i concorrenti, i possibili nuovi entranti, gli eventuali produttori di prodotti sostitutivi, i clienti e i fornitori), determina il potenziale di redditività che l'impresa può realizzare attraverso il proprio posizionamento. Questo si può concretizzare in tre tipi di strategie competitive alternative:

1. leadership di costo: il prodotto è uguale a quello dei concorrenti, ma è ottenuto a un costo inferiore;
2. differenziazione: il prodotto ha caratteristiche che lo differenziano da quello dei concorrenti e lo fanno percepire al cliente come unico;
3. focalizzazione: il prodotto copre un segmento ristretto del settore entro il quale compete con una delle due alternative precedenti (Porter 1985; Grant 1998).

Lo sviluppo di una strategia, secondo questo approccio, consiste nel mantenere un equilibrio dinamico tra i punti di forza e di debolezza dell'impresa e le opportunità e minacce che si presentano nel settore, attraverso un adeguamento costante delle politiche aziendali ai mutamenti

delle condizioni esterne e interne. Di questo approccio sono stati segnalati i limiti, derivanti da una sorta di determinismo ambientale che lascia poco spazio alle scelte autonome dell'impresa che può solo adattarsi alle condizioni del settore.

L'approccio definito *resources based view* cerca di superare questi limiti, abbandona il settore industriale e adotta come unità di analisi la singola impresa considerata nella sua unicità, definita dalla specificità e dalla difficile trasferibilità delle sue competenze (Barney 1991). Il vantaggio competitivo viene costruito attraverso l'acquisizione e lo sfruttamento di risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti e trasformate in capacità distintive. In prima istanza, per risorse si intendono fattori fisici, tecnologici, finanziari e umani impiegati nell'impresa. Per capacità si intendono saperi, conoscenze, capacità operative formati all'interno dell'impresa attraverso un processo di apprendimento specifico. Mentre le singole risorse sono, entro certi limiti trasferibili e intercambiabili, l'insieme di queste risorse, variamente combinate e rese reciprocamente complementari, si trasforma in competenze distintive che sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

Per creare la coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia (Boxall e Pourcell 2003) si possono adottare, razionalizzando le pratiche aziendali correntemente adottate, due approcci:

- Un approccio strumentale;
- Un approccio costitutivo (Camuffo e Costa 1993).

L'approccio strumentale è tipico nel rapporto lineare tra strategia-struttura-sistemi operativi di gestione delle risorse umane. Una volta definita la strategia (di difesa o di attacco, di costo o di differenziazione), la risorsa

umana è un soggetto passivo sul quale l'approccio costitutivo si basa sull'idea che le risorse umane possano entrare in maniera costitutiva, e non solo strumentale, nella definizione del vantaggio competitivo. È un'idea che potrebbe essere confusa con una delle tante espressioni retoriche che periodicamente alimentano le mode consulenziali (legge 1995). Ma non è necessariamente così. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando la risorsa umana viene messa nelle condizioni di comportarsi come un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nel sistema organizzativo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente esterno e interno. Le persone sono considerate portatrici di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovazione, di una capacità di sviluppare e gestire il proprio valore. Corrispondentemente, l'azienda deve essere in grado di integrare queste persone nella struttura e nella strategia (Furnò 1992). L'approccio costitutivo alla gestione delle risorse umane è più coerente con la resources based view, mentre l'approccio strumentale lo è più con la prospettiva delle forze competitive all'analisi e al posizionamento strategico. In questo approccio vengono mobilitati quelli che sono stati definiti invisible assets (Itami 1987). L'idea base di Itami è che esistono nell'impresa degli assets che non si materializzano in impianti, fabbricati, prodotti ma sono intangibili, non compaiono in bilancio e tuttavia costituiscono il fondamento del suo potere competitivo. Si tratta del sapere tecnologico, dell'immagine aziendale, delle conoscenze accumulate sul mercato e sui consumatori, del controllo e del potere di influenza esercitati sul sistema distributivo, delle competenze del management, della cultura dell'impresa. Sono risorse basate sull'accumulo di informazione e conoscenza. Il loro valore è difficilmente quantificabile, ma se opportunamente gestito non solo non è sottoposto all'usura del tempo, a

differenza del valore delle immobilizzazioni tecniche, ma è suscettibile di un'espansione cumulativa.

1.3 Risorse umane e vantaggio competitivo

Tradizionalmente i professionisti delle risorse umane hanno dedicato attenzione alla costituzione e alla gestione della conoscenza in termini di individui, mentre oggi è richiesto loro di ampliare la loro ottica alla dimensione organizzativa e sociale.

Nella resources based view le risorse comprendono “tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che le consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza” (Barney 1991). Una risorsa deve essere eterogenea e non perfettamente mobile per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile e, inoltre, deve soddisfare le seguenti condizioni:

- generare valore;
- essere rara;
- essere inimitabile o non perfettamente imitabile;
- non essere sostituibile.

In accordo con l'approccio resources based, il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative specifiche difficilmente trasferibili e imitabili: la politica di gestione delle risorse umane ha in questo caso un ruolo costitutivo della strategia. La sostenibilità di una strategia è più problematica quando le abilità e

competenze (individuali) in possesso di poche persone chiave sono critiche per conseguire e mantenere il vantaggio competitivo, poiché c'è il rischio che lascino l'organizzazione. Quando invece il vantaggio competitivo deriva da capacità di gruppi di persone o dalle competenze dell'intera organizzazione, la sua sostenibilità è comparativamente più elevata (Sanchez 2003). In questa prospettiva, le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse per attrarre le skill e le competenze migliori, necessarie ai propri processi di creazione di valore (Stalk, Evans e Schulman, 1992). Le risorse acquisite, o anche sviluppate all'interno, sono, in una certa misura, controllabili. Ma l'analisi delle risorse disponibili comprende anche risorse esterne, che sono nella disponibilità di altre imprese, ma che possono essere mobilitate a domanda e inserite, in base alle esigenze specifiche, nel processo aziendale di creazione di valore. Nell'analisi delle risorse, quindi, devono essere considerate sia le capacità di acquisizione e sviluppo di risorse interne, sia le capacità di estenderle attraverso un effetto leva che le combina con risorse esterne (Sanchez 2003).

La strategia, sotto questo aspetto, individua le modalità secondo cui l'impresa consegue una performance superiore nel mercato di riferimento. Le risorse interne sono fonte potenziale di rendite, in quanto sono valorizzabili, inimitabili, rare e non trasparenti nel loro contributo al risultato (ambiguità causale). In contrapposizione al determinismo ambientale di Porter, le imprese competono attraverso capacità e risorse intrinsecamente interne alla loro organizzazione, che sono la fonte della superiore performance. Le risorse sono inoltre eterogenee, sono cioè diverse da impresa e impresa, oltre a essere scarse e non sostituibili, e non sono mobili, nel senso che non possono trasferirsi attraverso il mercato (se non perdendo parte del loro valore).

In termini di risorse umane, acquisire vantaggi competitivi attraverso le persone significa attuare politiche in grado di abbassare i costi o di contribuire alla generazione di prodotti e servizi differenziati o di fare entrambe le cose. Conseguire un vantaggio competitivo attraverso le persone richiede una Direzione Risorse Umane che operi in una prospettiva strategica e che disponga delle capacità per rispondere alle esigenze del business (business partner).

Si è discusso in termini di gestione strategica delle risorse umane se effettivamente le politiche relative al personale possano costituire fonte di vantaggio competitivo (Hiltrop 1996; Huselid 1995). L'obiezione nasce dal fatto che tali politiche sono visibili e sono facilmente imitabili, al punto che attraverso il benchmarking molte imprese cercano di individuare le best practices. Anzitutto, l'imitabilità è solo apparente, perché molto spesso queste pratiche sono caratterizzate da ambiguità causale (non è facile capire i rapporti di causa ed effetto) e da path dependency (la loro efficacia dipende dalle esperienze accumulate dall'impresa in questo settore e i tempi di riproduzione non sono comprimibili). Inoltre, come è stato rilevato, non sono le singole "pratiche eccellenti" ma loro integrazione e la loro coerenza con l'infrastruttura manageriale e con le esigenze e le priorità del business a creare la differenza e quindi il vantaggio competitivo (Becker, Huselid, Pickus e Spratt 1997). In effetti, non sono le politiche di gestione delle risorse umane alla base del vantaggio competitivo, bensì la dotazione di uno stock e di un flusso di conoscenze che alimentano le competenze distintive. In questo senso, le politiche di gestione delle risorse umane sono in grado di sostenere il vantaggio competitivo se e in quanto impattano sulle core competencies attraverso lo stock e il flusso di capitale intellettuale combinati con modalità che rendono la creazione, il

trasferimento e l'integrazione di conoscenza un processo generatore di valore, raro, inimitabile e organizzato (Dunford, Snell e Wright 2001).

1.4 Direzione risorse umane

Mentre le alternative strategiche dispongono di un'ampia gamma di sistemazioni, alcune delle quali sono diventate senso comune manageriale, le alternative in campo di gestione delle risorse umane non sono altrettanto chiare, neanche nella loro formulazione teorica. È possibile tentare di esplicitarne alcune, alla luce di talune opzioni di fondo, che rispecchiano atteggiamenti culturali, scelte tecniche, risposte a vincoli o opportunità ambientali. Saranno quindi analizzati alcuni orientamenti che concorrono a configurare il quadro teorico della gestione delle risorse umane e a ispirare le soluzioni tecniche e le scelte operative.

Il percorso evolutivo che ha portato gli addetti al personale da funzioni meramente amministrative a quelle che oggi vengono definite di partner strategico del vertice aziendale, ha richiesto una serie di passaggi intermedi alimentati da una migliore comprensione dei fattori che rendono un'azienda competitiva e che ne consentono la trasformazione.

Alla luce di queste osservazioni è possibile individuare alcune alternative che sono emerse in fasi evolutive diverse (Actis Grosso 1992, Peretti 1994, Fonbonne 2001). Tali alternative sono qui considerate senza riferimento alla loro origine, in quanto sono ancora presenti e possono convivere persino all'interno di una stessa impresa, fino a sfociare in quello che più avanti sarà definito un ruolo multiplo.

Amministrazione del personale

In una prima configurazione, che può essere definita di “Amministrazione del personale”, il task è caratterizzato da una concezione di tipo contabile-amministrativo, volta ad amministrare il rapporto di lavoro. La funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice strategico e con la line operativa, ai quali evidenzia i vincoli amministrativi e dai quali si limita a ricevere gli input informativi necessari per tradurre le loro scelte gestionali in ordine al personale in atti e rilevazioni coerenti con le norme legislative e contrattuali e con le procedure amministrative. La gestione del personale in termini sostanziali è invece strettamente legata alla gestione tout court ed è quindi effettuata dal vertice strategico e dalla line, senza supporti specialistici, con strumenti tecnici non professionali e politiche non formalizzate. Gli addetti al personale non interferiscono con le politiche del personale. Queste, in quanto restano implicite, possono anche essere molto efficaci e apportare un grande contributo alla strategia aziendale. È il caso delle piccole imprese di successo, nelle quali la strategia aziendale è intrinsecamente legata a una filosofia di rapporto con la risorsa umana ed è gestita da un'unica persona (il fondatore) o da un ristretto nucleo di vertice (Puricelli 2004). Il modello funziona fintanto che per effetto della crescita dimensionale, dell'aumento della complessità della tecnologia, dei processi e dei mercati, o semplicemente per esigenze di ricambio generazionale, è necessario sviluppare processi di delega e attivare meccanismi organizzativi per rinnovare la strategia e controllarne l'implementazione. Il modello si presenta anche in altri casi, come nelle grandi imprese burocratizzate o nelle amministrazioni pubbliche, dove la strategia non presenta particolari connotazioni in termini di gestione del personale: l'amministrazione del personale finisce con l'essere l'unica dimensione del rapporto con la risorsa umana (Costa 1997).

Dal punto di vista organizzativo, la funzione è confusa con la direzione amministrativa, di cui costituisce un'appendice. La tecnologia è quella tipica dell'amministrazione.

Una concezione del tipo amministrazione del personale, in quanto fornisce un servizio indifferenziato, non opera segmentazioni del personale, se non nel limitato grado richiesto dalla articolazione dei lavoratori in alcune grandi categorie definite per via legislativa e contrattuale (dirigenti, quadri, impiegati e operai). La professionalità degli addetti è generica sugli aspetti gestionali, mentre è normalmente molto sviluppata sugli aspetti giuridico-amministrativi. Possono riscontrarsi anche in materia amministrativa, soprattutto nelle dimensioni minori, supporti di consulenze professionali (consulenti del lavoro) e associative. Il limitato impatto di una funzione così concepita sull'assetto organizzativo e sul sistema decisionale dell'azienda ne hanno fatto l'oggetto principale di processi di outsourcing (Baratay-Lhorte 2004), anche in organizzazioni di rilevanti dimensioni.

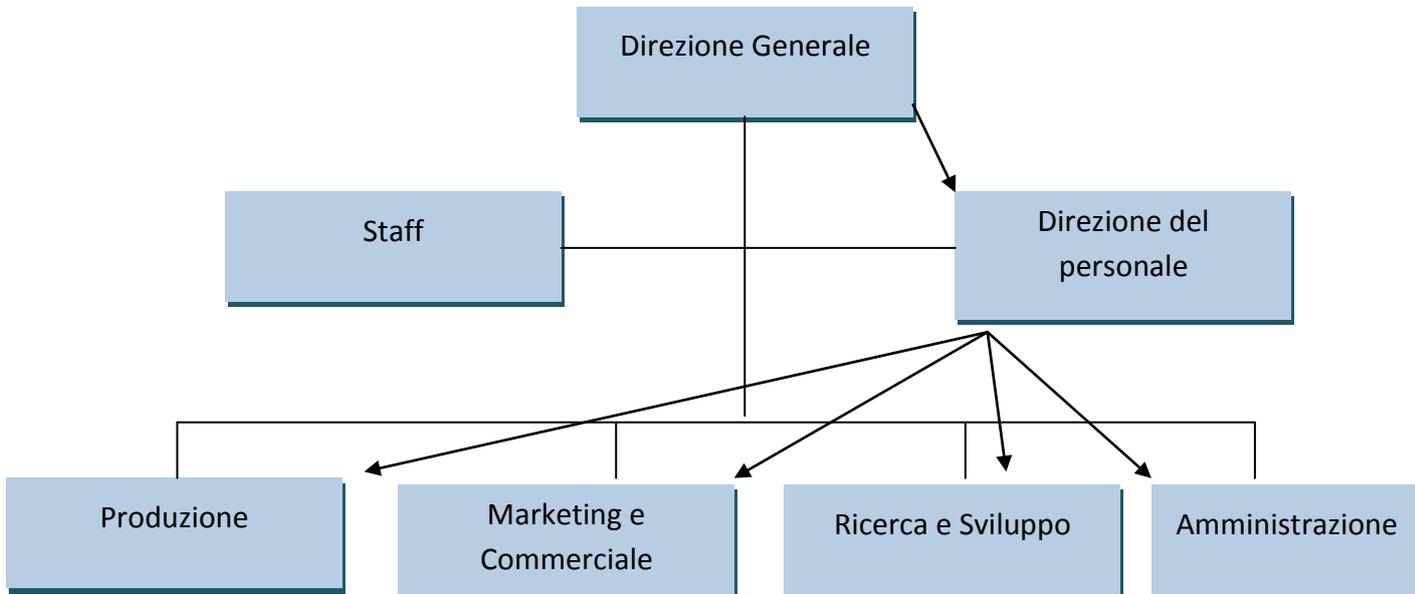
Il criterio dominante per valutarne la performance è definito dalla correttezza amministrativa e dalla "legittimità" (rispondenza alla normativa legislativa e contrattuale). La cultura, i valori di riferimento e gli orientamenti espressi dagli addetti al personale possono essere diversi da quelli espressi dall'impresa nel suo complesso. È una configurazione che, come si è già detto, si riscontra in prevalenza in imprese di piccola dimensione di tipo sia tradizionale sia innovativo, in grandi imprese burocratizzate, nelle pubbliche amministrazioni. Nelle piccole imprese innovative tuttavia la cultura e gli orientamenti espressi dagli addetti al personale sono totalmente ininfluenti sulla cultura e gli orientamenti espressi dal vertice e dalla linea.

- un'autonomia specialistica che deriva da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa e alla line. Il suo compito è quello di fornire, da una posizione di staff, senza potere e responsabilità diretti sulla gestione del personale, supporti tecnici alla line, in ambiti che richiedono strumenti professionali specifici (per esempio, tecniche di selezione, check up retributivi, analisi motivazionali). Si tratta di una configurazione che, storicamente, è nata a fronte delle difficoltà connesse all'aumento della dimensione aziendale e alle prime tensioni sul mercato del lavoro. Oggi si riscontra ancora nelle imprese in cui il ruolo del vertice strategico e della line è ancora centrale nella definizione delle politiche del personale, ma necessita di una sorta di consulenza interna, che però potrebbe (come accade per la funzione amministrativa) essere collocata anche all'esterno dell'impresa;
- un'autonomia politica, che conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane. Dal punto di vista organizzativo, la direzione del personale risponde direttamente ai vertici aziendali e ha un'autorità funzionale sulla line per tutti i problemi che attengono al personale. Si tratta di una soluzione organizzativa che si afferma, per esempio, in momenti di forte potere sindacale, al fine di unificare i processi negoziali e di controllare tutte le decisioni a rilevanza sindacale. Si riscontra ancora in situazioni aziendali nelle quali il consenso è un obiettivo prioritario per vincoli tecnologici (tecnologie ad alta intensità di capitale e molto vulnerabili), per orientamenti del management e della proprietà (imprese pubbliche, grandi imprese industriali

particolarmente esposte ai condizionamenti del mercato del lavoro e del potere sindacale).

A parte le contingenze che possono aver dato origine alle due concezioni, spesso si riscontra una combinazione dei due approcci che in termini organizzativi si traduce in collocazioni di tipo staff-line (Costa e Gubitta 2004). Le politiche del personale, in ogni caso, si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione residuale e adattiva o interdipendente. La professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale con uso di strumentazioni che possono essere anche molto sofisticate e formalizzate.

La valutazione della performance della direzione del personale si basa su criteri di efficienza e di efficacia nell'impiego del personale, con una prevalenza di un'ottica di breve periodo e di soluzione di problemi specifici. La cultura degli addetti al personale è di tipo tecnocratico, con una forte identificazione professionale. Tende a esserci un rapporto concorrenziale tra la direzione del personale e le altre direzioni funzionali. Gli orientamenti non presentano collocazioni spiccate, con prevalenza di combinazioni miste per le diverse categorie di personale. L'orientamento temporale è rivolto al passato e al medio periodo. L'orientamento strategico è rivolto al costo e all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici delle diverse politiche del personale. Questa configurazione si presenta come prevalente nelle imprese medie e grandi che hanno accumulato una certa esperienza nella direzione del personale.



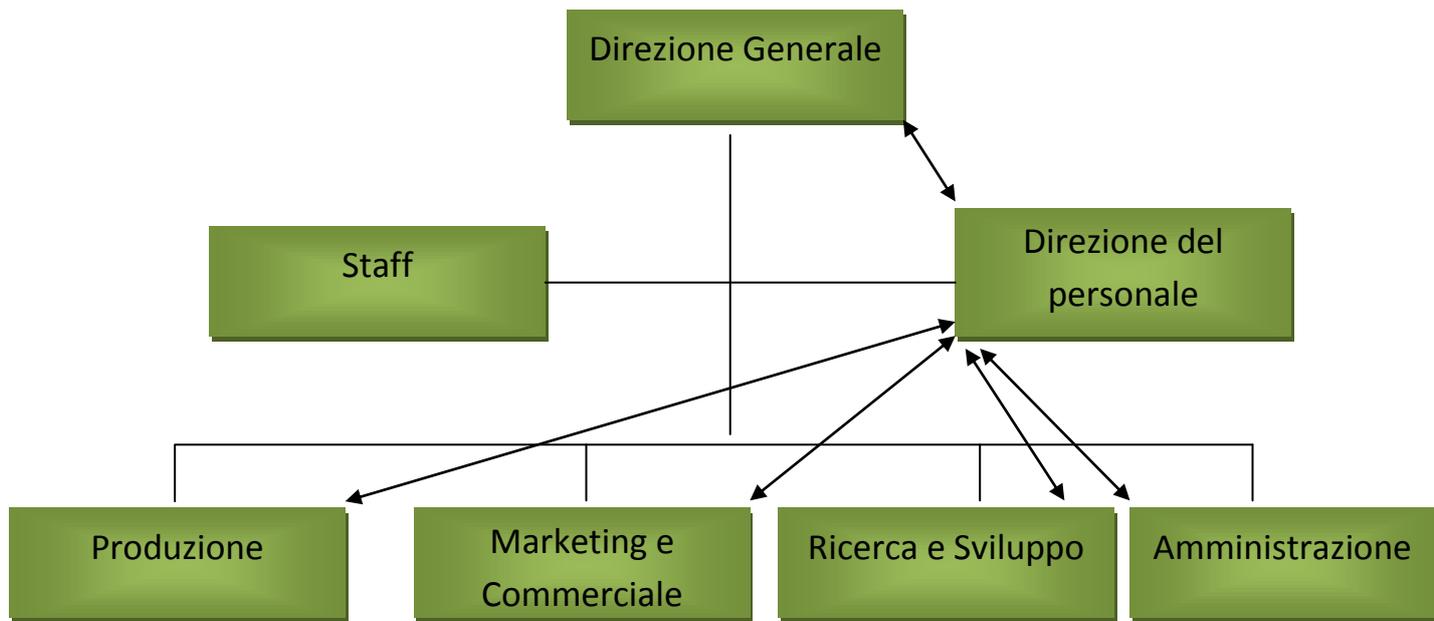
Configurazione “Gestione del personale”

Direzione e sviluppo delle risorse umane

La terza configurazione può essere definita “Direzione e sviluppo delle risorse umane” ed è basata sull’adozione di un’ottica strategico-sistemica volta a ricercare organicamente compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. Le politiche del personale sono in questo caso concepite ed evolvono con la strategia dell’impresa. La business idea ha in sé la human resource idea (Normann 1984), che a sua volta può svolgere un ruolo centrale nell’ulteriore evoluzione della strategia. Entrambe si alimentano inoltre di una visione sistemica dei rapporti tra impresa, ambiente e attori sociali. La funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell’impresa. La Direzione Risorse Umane partecipa al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input, ma anche fornendone. Attraverso le politiche del personale vengono costruiti elementi importanti del vantaggio competitivo. In questa configurazione più globale e integrata, le politiche del personale si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione proattiva e di

anticipazione finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità tanto per l'azienda quanto per il personale.

La segmentazione del personale è molto sviluppata ed è alla base di un vero e proprio marketing interno. La segmentazione è pluridimensionale e procede in senso orizzontale (funzionale), professionale e culturale fino ad arrivare a politiche personalizzate per certi gruppi professionali o per certe figure chiave. L'attenzione agli stakeholder esterni è sviluppata se e in quanto possono influenzare l'immagine sociale dell'azienda. In ordine alla collocazione organizzativa, in questa configurazione risulta ulteriormente chiarita la problematica del rapporto staff-line, posta anche per la precedente. Da una parte, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarle a dirigenti dotati di una elevata professionalità specifica. Da un'altra parte, c'è l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto alla prima, di responsabilizzare la line, di dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma e rapida, di avvicinare il momento in cui sorgono i problemi e il momento della loro soluzione, di utilizzare e valorizzare le competenze di chi è a contatto immediato con il personale e con le problematiche funzionali .



Configurazione “Direzione e Sviluppo delle risorse umane”

Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, tra economie di scala ed elasticità di risposta, tra uniformità delle politiche e adattamento a situazioni specifiche, è uno dei problemi più delicati della gestione di questa configurazione. Le soluzioni più comunemente adottate sono:

- coinvolgimento della line nel momento di elaborazione delle politiche del personale e delega alla stessa di aspetti rilevanti della loro gestione operativa: tipico il ruolo del direttore di stabilimento nella gestione del personale di produzione o del direttore commerciale nella gestione delle forze di vendita;
- articolazione organizzativa della direzione del personale con dislocazione presso la line di supporti specialistici (per esempio l'assistente per i problemi del personale del direttore di stabilimento);
- interventi di formazione e di sensibilizzazione dei responsabili di line sulle problematiche del personale, e degli addetti al personale

sulle problematiche tecnologiche, economico-finanziarie e commerciali affinché siano in grado di capire meglio le reciproche esigenze.

Paradossalmente si potrebbe affermare che il successo di una linea evolutiva della direzione delle risorse umane, passata la fase dell'accentramento e realizzata compiutamente quella del decentramento e della responsabilizzazione della linea, sia determinato dalla sua perdita di importanza specifica, se non dalla sua scomparsa. Si tratterebbe ovviamente di una scomparsa solo apparente, perché avverrebbe in corrispondenza di un'ampia diffusione, a tutti i livelli di responsabilità aziendale, delle capacità di direzione della risorsa umana e di interiorizzazione dei principi e degli strumenti di una politica di sviluppo. In effetti è difficile pensare a una qualunque posizione direzionale che non comprenda anche forti responsabilità e competenze nella direzione della risorsa umana. Alla fine, il vero capo del personale è il capo diretto.

Le tecniche usate in questa configurazione possono anche essere molto evolute, senza però eccessive formalizzazioni. La professionalità degli addetti è elevata tanto sugli aspetti di gestione aziendale quanto su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane, ma probabilmente senza esasperazioni specialistiche che porterebbero, come hanno portato in talune versioni della configurazione definita di "Gestione del personale", a sofisticazioni fini a se stesse. Il criterio dominante per valutare la performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo, attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali. I professionisti della direzione del personale devono conoscere il business e interpretarne, ma spesso anticiparne, le esigenze. Essi hanno un ruolo centrale nel caratterizzare, consolidare e diffondere la cultura aziendale e, quando necessario, gestirne il

cambiamento. Tale configurazione è più diffusamente riscontrabile in imprese di dimensioni medie e grandi, orientate all'innovazione di prodotto e di mercato, operanti in contesti sociali sviluppati che affrontano mercati del lavoro differenziati e ambienti anche molto perturbati che offrono molte opportunità agli innovatori. Già nel 1989 il Direttore del Personale della Esso Italia così prefigurava il proprio ruolo: “La Direzione del personale tenderà a diventare un gruppo più ristretto; un gruppo che si occuperà essenzialmente di politiche e strategie, di supporto alle scelte fondamentali del management. Molte delle attività amministrativo-gestionali verranno delegate alla linea. La stessa responsabilità dello sviluppo delle risorse, diviene sempre più una responsabilità di linea, con il supporto della direzione del personale, il cui ruolo si orienta sempre più ad assicurarsi che le risorse migliori vengano utilizzate come risorse aziendali. Una direzione del personale, quindi, più vicina al management, più inserita nel cuore del business, più attrice che soggetto esecutivo, più preparata e attenta alle tematiche del rapporto uomo-organizzazione” (Pellicciari, in Fabris 1989).

La configurazione “Direzione e sviluppo delle risorse umane” può essere ulteriormente caratterizzata in termini di gestione di quelli che sono stati definiti invisible assets (Itami 1987). Il task della Direzione Risorse Umane nella gestione di questi invisible assets dovrebbe concentrarsi nello sviluppo del loro valore e nella continua ricerca di coerenza con la strategia dell'impresa, con le condizioni ambientali e l'organizzazione interna. È importante rilevare che, essendo basati sull'accumulo di informazione, ciò che è rilevante è la creazione del supporto umano e organizzativo per realizzare e riprodurre tale accumulo di informazione. E questa non è una funzione specifica ed esclusiva della Direzione Risorse Umane, in quanto deve coinvolgere tutta la struttura aziendale. La Direzione Risorse Umane ha indubbiamente un ruolo di catalizzatore in questo processo.

Le tre configurazioni a confronto:

	Amministrazione del personale	Gestione del personale	Direzione e sviluppo delle risorse umane
Task	Curare gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro	Definire le politiche del personale e offrire alla linea i supporti tecnici per implementarle	Costruire coerenza tra strategia, struttura organizzativa bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane
Segmentazione	Per categorie contrattuali	<ul style="list-style-type: none"> • per posizione funzionale e gerarchica • stakeholder interni 	<ul style="list-style-type: none"> • per famiglie professionali • individuale • stakeholder interni ed esterni
Soluzione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • la direzione risorse umane è un'appendice della funzione amministrativa • spesso in outsourcing • relazioni minime con il vertice e con la linea • assenza di strumentazioni tecniche e di politiche formalizzate 	<ul style="list-style-type: none"> • posizione di staff e di staff-line • rapporti di interdipendenza con il vertice e con la linea • sviluppo di tecniche e politiche specifiche • competenze elevate su problemi specialistici del personale 	<ul style="list-style-type: none"> • posizione staff-line con elevata pervasività • rapporti interattivi con il vertice e la linea • ruolo centrale della linea • competenze elevate sulle tecniche del personale e sul business
Criteri di valutazione della performance	Legittimità normativa e correttezza	Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse umane	Contributo al vantaggio competitivo

	amministrativa		attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive
Collegamento con la strategia	Ancillare	Strumentale	Costitutivo
Diffusione	Piccole imprese/ Grandi imprese burocratizzate/ amministrazioni pubbliche	Medie e grandi imprese che operano in business stabilizzati	Imprese basate sull'innovazione che operano in ambienti concorrenziali
Ruoli secondo il modello Ulrich	Gestore (administrative expert)	Gestore, employee champion	Gestore, employee champion, agente di cambiamento, business partner

1.5 Il ciclo del valore delle risorse umane

Il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni. Questa affermazione, solo apparentemente scontata, è stata usata e abusata con le finalità più disparate: puri esercizi di retorica, seri tentativi di spiegare e costruire politiche di gestione delle risorse umane innovative, elaborazione di sofisticate teorie economiche, implementazione di politiche attive sul mercato del lavoro attraverso piani di scolarizzazione e di professionalizzazione, esperimenti di contabilizzazione dei costi detti intangible assets. I risultati non sono sempre stati all'altezza delle attese e raramente si è riusciti a trasformare una buona metafora in strumenti efficaci. Altre volte si è innescata una vera e propria azione di rigetto causata dal ruolo ideologico e strumentale che ne è stato fatto. A partire dal 2005 chi applica i principi contabili internazionali (Ias) deve assegnare un valore agli asset intangibili e gli analisti finanziari si stanno attrezzando per definire metodi per la loro

misurazione e valorizzazione. La Brembo è stata una delle prime società a redigere il bilancio dell'intangibile. L'azienda, quotata tra l'altro in Borsa nel segmento Star, ha infatti realizzato un rendiconto sui beni non materiali (risorse umane, organizzazione, brevetti, clienti), anche se i dati sono comunicati al mercato solo in parte.

Con o senza contabilizzazione, il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato ancora più pregnante nell'economia della conoscenza. Le nuove dimensioni della concorrenza internazionale, la dinamica della tecnologia, le nuove forme di organizzazione della produzione e dei servizi, impongono di tradurre un concetto, che avrebbe altrimenti valenze solo metaforiche, in politiche e strumentazioni realmente praticabili e sostenibili. Come si è visto precedentemente, la Direzione delle Risorse Umane deve mettersi nelle condizioni di imprimere una valenza strategica alle proprie attività e nel contempo rinnovare la propria strumentazione rendendola meno burocratica, meno formale, più a contatto diretto con le scelte della linea operativa e con la generazione di valore. Per spiegare come questo possa avvenire, viene presentato in questo capitolo il modello del ciclo del valore delle risorse umane che si basa su quattro pilastri: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione.

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone che sono appunto portatrici del capitale umano che si esprime attraverso conoscenze, capacità, competenze. Il capitale umano si costruisce attraverso i processi di socializzazione e di acculturazione, che avvengono a livello della famiglia e della comunità, di scolarizzazione, che avvengono nelle apposite istituzioni pubbliche e private e, infine, di professionalizzazione che avvengono soprattutto nelle aziende e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua. Il mercato del lavoro è lo

strumento che rende visibili le persone e ne consente l'allocazione presso le aziende attraverso il confronto tra le caratteristiche offerte e quelle richieste.

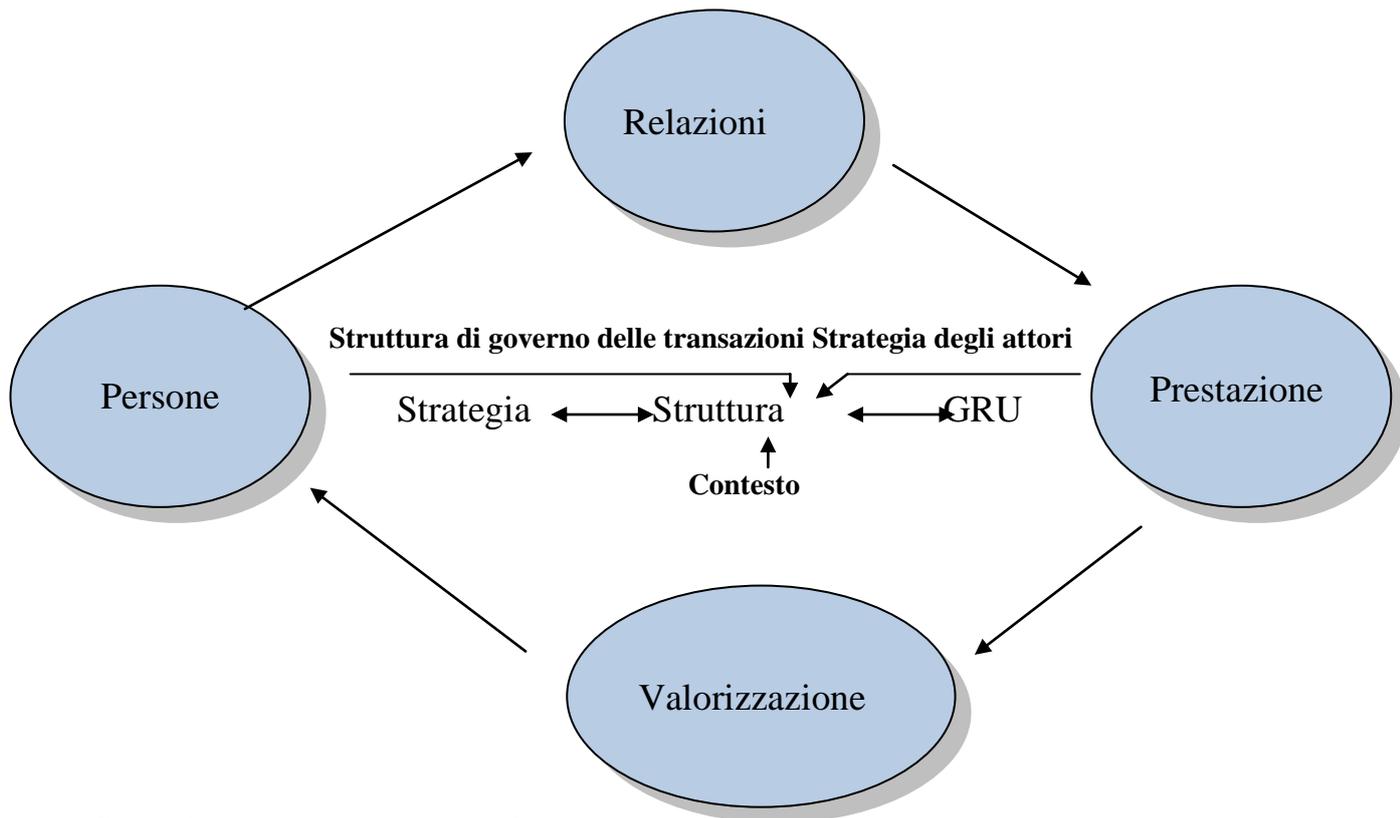
Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono solo delle potenzialità. Per essere utilizzate, devono entrare in relazione con l'azienda. Questa relazione viene costruita innanzitutto attraverso un contratto. Il contratto può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici, sia in termini psicologici. Il contratto giuridico stabilisce il tipo di rapporto che può andare dal tradizionale contratto di lavoro subordinato, che è la forma più tipica di acquisizione di servizi umani, fino al contratto di tipo commerciale (outsourcing, lavoro in-terinale, staff leasing), passando per una serie di forme miste e intermedie.

Il contratto psicologico attiene invece al grado d'implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri. La gestione della relazione sia nella specie di contratto giuridico sia in quella di contratto psicologico costituisce il campo di azione elettivo della direzione del personale nel ruolo, secondo il modello di Ulrich (1997), di employee champion, ma anche il più trascurato dalle impostazioni tradizionali.

Le persone con le loro competenze, conoscenze e capacità, una volta collegate all'azienda attraverso la relazione vengono immesse nell'organizzazione e forniscono la loro prestazione. La prestazione è funzione del contesto organizzativo e tecnologico che, secondo le impostazioni più evolute, non è un dato cui la risorsa umana deve essere adattata, ma è oggetto di una progettazione congiunta nella quale la Direzione Risorse Umane svolge il suo ruolo accanto ai responsabili di linea.

La valorizzazione della prestazione è funzione della capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore

aziendale, oltre che in quella dei clienti e degli altri stakeholder. In cambio di questo processo di valorizzazione l'impresa riceve risorse economiche e di legittimazione, che ritornano nel ciclo del valore remunerando i fattori di produzione, risorse umane comprese, e consentendo la riproduzione del ciclo.



Strategia e ciclo del valore delle risorse umane

1.5.1 Le persone

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e, quindi, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa. Non è corretto considerare le persone solo per il valore che sono in grado di apportare anche perché tale valore è funzione del coinvolgimento dell'individuo nella sua interezza (Uhl-Bien, Graen e Scandura, 2000). Si

può tuttavia considerare il capitale umano che una persona incorpora, le competenze che la caratterizzano.

Boyatzis (1982) definisce la competenza “una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace”. Egli distingue due tipi di competenze: competenze di soglia, che sono le caratteristiche essenziali per coprire un certo ruolo e competenze distintive, che sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore. Le competenze si manifestano con queste modalità (Spencer e Spencer 1993):

- Motivazioni: schemi mentali, bisogni, spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo;
- Tratti: caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo in una certa situazione;
- Idea di sé: atteggiamenti, valori, concetto di sé;
- Conoscenze: informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare;
- Skill: capacità di eseguire un determinato compito fisico o mentale.

La formazione del capitale umano e delle competenze che lo caratterizzano coinvolge una varietà di soggetti: le famiglie, le scuole, gli ambienti nazionali e regionali, oltre che le imprese e gli stessi individui. Le competenze sono l'esito di un processo di apprendimento continuamente mutevole. Le competenze devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza. I corrispondenti meccanismi utilizzabili dalle imprese sono facilmente individuabili. Alcuni riguardano tradizionali strumentazioni della gestione delle risorse umane, come la

selezione, la formazione, lo sviluppo. Altri riguardano strumentazioni di tipo trasversale come la gestione di un rapporto attivo con i mercati esterni e interni del lavoro, la comunicazione.

La produzione interna di competenze non è l'unico modo per mantenere e sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa. Anche l'acquisizione sul mercato può assicurare lo stesso obiettivo, purché il rapporto di mercato venga in qualche misura "organizzato" al fine di garantire la cooperazione, la longevità della relazione e il reciproco sviluppo dei contraenti. L'esistenza di competenze all'interno e all'esterno dell'impresa costituisce una semplice potenzialità. Non significa ancora che esse possono essere utilmente impiegate e valorizzate. È necessario entrare in relazione.

1.5.2 Le relazioni

Le relazioni comprendono la definizione del contratto in senso tecnico-giuridico, ma anche in senso psicologico, organizzativo e sociale . Accanto al concetto di capitale umano è oggi spesso usato quello di social capital. Mentre il capitale umano è funzione di competenze, conoscenze e capacità delle persone, il social capital è funzione delle relazioni che le persone attivano, di cui sono parte (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2003; Greenhalg, 2001).

Tradizionalmente la Direzione Risorse Umane ha avuto un ruolo importante nella costituzione della relazione (reclutamento e selezione, assunzione, inserimento) e un ruolo minore nella gestione, affidata al rapporto diretto tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico, intervenendo saltuariamente e per eccezione a fronte di particolari procedure (valutazione, promozioni) o di particolari problemi (conflitti,

provvedimenti disciplinari). Un altro ruolo importante è stato svolto nella gestione delle relazioni sindacali che ne costituiscono spesso una competenza esclusiva.

Le relazioni contrattuali (individuali e collettive), le relazioni organizzative (gerarchiche, funzionali) sono indubbiamente importanti ma non esauriscono il tessuto relazionale che sta alla base di un'azienda e che la differenzia dalle altre aziende. La costruzione, la gestione di questo tessuto relazionale e la sua estensione anche oltre i confini dell'azienda è una competenza che sempre più deve coinvolgere la Direzione Risorse Umane.

Le imprese devono imparare a gestire una pluralità di relazioni con le risorse umane, e quindi con le competenze o, per meglio dire, con i soggetti portatori di tali competenze. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una grande differenziazione delle tipologie di risorse umane da considerare nella gestione e, conseguentemente, delle relazioni più appropriate da attivare. Si va dall'imprenditore stesso, la cui "gestione" come risorsa umana è stata tra-scurota in quanto egli era considerato un dato, ai professional. Cambiano anche le relazioni, non più riconducibili al solo contratto di lavoro subordinato. La gestione del personale non subordinato, sarà la grande sfida dei prossimi anni. Oltre al tipo di relazione, risulta fondamentale la sua qualità. La misura delle competenze non può prescindere dalla qualità della relazione. Un'elevata qualità della relazione può, per esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole competenza, come è dimostrato da una miriade di piccole e medie imprese che hanno rivelato eccezionali capacità di sviluppo, valorizzando le limitate risorse umane disponibili. Per contro, elevate competenze individuali associate a una relazione inadeguata danno luogo a una scadente competenza

aziendale, come è dimostrata dal declino di alcune grandi imprese, un tempo considerate eccellenti. La gestione delle relazioni (commitment, empowerment ecc.) è il campo nuovo e tutto da esplorare nella gestione delle risorse umane.

La relazione che l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da due dimensioni. La prima riguarda il rispetto per la persona. Con questa espressione s'intende la correttezza giuridica, contrattuale, organizzativa della relazione. La seconda riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione. La tradizionale Direzione Risorse Umane spesso cura esclusivamente la prima dimensione e trascura del tutto la seconda. Combinando le due dimensioni possiamo individuare quattro configurazioni. La prima in basso a sinistra si realizza quando l'impresa ha un orientamento opportunistico non cura né la correttezza, né la sostanza della relazione. La seconda, in alto a sinistra è tipica delle piccola azienda padronale che attraverso un orientamento paternalistico cerca un coinvolgimento emotivo delle persone. La terza, in basso a destra, è un'azienda tecnocratica o burocratica che rispetta le persone e le relazioni formali ma senza alcuna implicazione emotiva. L'ultima in alto a destra, si configura come un'organizzazione integrata.

Nella costruzione della relazione può essere importante valorizzare le caratteristiche dei prodotti dell'azienda e la sua immagine presso i clienti per creare un assetto organizzativo che incorpora i valori del brand attraverso i quali riesce ad attrarre, trattenere e sviluppare persone che "vivono il brand", integrando la comunicazione di marketing con le politiche delle risorse umane.

Coinvolgimento emotivo, commitment, attenzione	+	Azienda Paternalista	Azienda Integrata
	-	Azienda Opportunistica	Azienda Tecnocratica
		-	+

Rispetto

Le due dimensioni della relazione

1.5.3 La prestazione

La prestazione richiesta, nelle impostazioni tradizionali, discende da un'organizzazione del lavoro e da una tecnologia relativamente stabili. Esistono ancora situazioni di questo tipo e hanno la loro rilevanza sia in termini quantitativi che economici, ma queste non presentano particolari difficoltà. I problemi sorgono con le attività che non sono stabilizzate e che richiedono un continuo apporto innovativo delle persone. In queste situazioni la prestazione è il risultato contingente di una combinazione unica e irripetibile di circostanze che spesso richiede una soluzione specifica. Il cambiamento continuo richiede una capacità di invenzione, se non d'improvvisazione, senza tener conto di programmi di azione precedentemente stabiliti e che devono essere rapidamente adeguati. È qui che emerge il ruolo creativo della persona, contrapposto a quello esecutivo della tecnologia e dei processi, che viene chiamata a esprimere giudizi, a conferire significati, costruire nuove strutture a fronte di situazioni di disordine create dalle pressioni competitive (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2002). Problemi del genere si presentano non solo nella gestione di

complessi sistemi tecnologicamente sofisticati ma anche in contesti apparentemente semplici come la gestione di un call center.

La performance va gestita ed è questo il compito dell'attività direzionale e dell'organizzazione del lavoro, al fine di garantire che la prestazione venga erogata con uno spirito di collaborazione. La regolazione contrattuale non sempre riesce ad assicurare la necessaria collaborazione, per le difficoltà intrinseche allo strumento contrattuale e per i costi associati alla formulazione di clausole che individuino comportamenti osservabili e controllabili. Le clausole contrattuali, anche quando prescrivono determinati comportamenti, oppure legittimano il rapporto rispettivamente di comando e di subordinazione non garantiscono quegli atteggiamenti di lealtà, flessibilità, orientamento al risultato utili per l'altro contraente. Senza trascurare il fatto che la formalizzazione o la pressione gerarchica rischiano di bloccare l'autonomia e l'iniziativa del lavoratore.

1.5.4 La valorizzazione

Alla fine, vero e proprio momento della verità, si colloca il quarto nodo del ciclo, la valorizzazione delle risorse umane, che per l'impresa significa l'incontro con il mercato e quindi con il cliente e per la singola persona significa la riscossione del "premio", sia nella sua espressione monetaria sia nella sua espressione psicologica.

Le persone hanno una capacità di autogestione e di autosviluppo delle competenze molto maggiore di quanto non venga loro generalmente riconosciuto. In passato le funzioni relative all'organizzazione e al personale hanno rappresentato, non diversamente da altre funzioni di staff e da taluni ruoli gerarchici, l'equivalente aziendale della funzione di

mediazione politico-istituzionale, e non solo e non tanto perché a più diretto contatto con le organizzazioni sindacali. La reinterpretazione del loro ruolo in termini di servizio strategico e, quindi, l'attenzione al cliente interno, ha costituito un'importante evoluzione, che si è accentuata con l'inserimento del cliente finale nella concezione del servizio fornito. La frammentazione funzionale e gerarchica è sottoposta a una brusca ricomposizione quando alla logica specialistica e autoreferenziale di ciascuna funzione o di ciascun livello gerarchico si sostituisce la logica del servizio al cliente esterno e interno. Cambiano le priorità tecniche e politiche, cambiano i criteri di misurazione della performance. Limitandoci alle funzioni organizzazione e personale, il criterio di misurazione diventa quello dell'utilità trasferita al cliente. L'attenzione si sposta da una produttività misurata con criteri interni di rapporto costo-performance a una produttività misurata in termini di impatto sul cliente, da misure tecniche di qualità a misure di utilità percepita e apprezzata dal cliente.

Il risultato di questa attenzione al mercato deve retroagire sulle stesse risorse umane che saranno chiamate a partecipare dei benefici sia direttamente sia indirettamente. Direttamente, attraverso formule retributive variabili basate sulla performance. Indirettamente, attraverso piani di crescita professionale, occasioni di consolidamento e sviluppo delle proprie competenze. Questo alimenta un circolo virtuoso che ripercorre in maniera allargata tutto il ciclo del valore.

L'adozione di questo modello consente la riconsiderazione di tutte le politiche e le strumentazioni di gestione del personale con la finalità di integrarle con le scelte aziendali a rilevanza strategica e operativa. Quest'integrazione è un fatto culturale che produce la gestione unitaria dei processi, che causa l'effetto per cui il valore generato è alla fine superiore

al valore delle risorse immesse, ma dipende dalla loro qualità intrinseca e relazionale.

Con il modello del ciclo del valore, è possibile riordinare le priorità logiche delle diverse strumentazioni tecniche, delle politiche e dei rapporti funzionali da attivare nella gestione delle risorse umane. L'attenzione deve essere però costantemente rivolta alla catena del valore aziendale e quella del cliente. Quest'attenzione dovrebbe costituire come una sorta di vaccino contro modelli astratti di gestione delle risorse umane, costringere a un'interazione continua tra i professionisti delle risorse umane e la linea operativa, indurre una revisione creativa delle strumentazioni tecniche.

1.5.5 Valore e vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di generare valore in misura maggiore dei concorrenti. Questa capacità dipende da (Barney 1991):

- risorse che derivano dal capitale fisico (stabilimenti, macchinari, tecnologia, finanza);
- risorse che derivano dal capitale umano (competenze, capacità di apprendimento delle risorse umane);
- risorse che derivano dal social capital;
- risorse che derivano da un capitale organizzativo (strutture, sistemi operativi di pianificazione, controllo e coordinamento).

Il sistema di gestione delle risorse umane fa parte di quest'ultima categoria di risorse e, in termini di vantaggio competitivo, può essere analizzato sulla

base di tre caratteristiche: valore, rarità e imitabilità. Il valore è dato dalla capacità delle pratiche di gestione delle risorse umane di ridurre i costi o di aumentare la qualità dei prodotti e dei servizi. La rarità dipende dalla diffusione che hanno le pratiche di gestione delle risorse umane: se queste fanno parte di un sapere manageriale corrente, difficilmente possono costituire un vantaggio competitivo. Resta l'imitabilità. Per capire se un sistema di gestione delle risorse umane sia o meno imitabile bisogna analizzare:

- la storia e la specifica identità di un'impresa che la possono rendere unica e irripetibile;
- l'esistenza di ambiguità causali, che rendono difficilmente correlabile un certo risultato a una data politica;
- l'esistenza di complessità sociale: un vantaggio competitivo che si regge sulla complessità sociale delle interazioni entro l'organizzazione è difficilmente imitabile. Si pensi all'adozione dei circoli di qualità nelle imprese giapponesi il cui successo, dovuto alla qualità delle interazioni sociali in tale tipologia d'aziende, non si è riprodotto nelle imprese occidentali.

Bisogna inoltre evitare di isolare una singola politica cui viene attribuita la causa del successo di un'organizzazione. Raramente un certo risultato è l'effetto di una sola politica, ma piuttosto dell'insieme delle politiche di gestione delle risorse umane. Lo si è visto nelle pubbliche amministrazioni, quando si è cercato di copiare qualche aspetto delle politiche adottate dalle imprese private (per esempio, la variabilità retributiva o la valutazione della performance), senza mettere in discussione l'impianto generale delle politiche. C'è da notare che esiste un effetto "istituzionalizzazione" dei sistemi di gestione delle risorse umane. Secondo la teoria istituzionale, le

organizzazioni subiscono da parte dell'ambiente forti pressioni a conformarsi alle pratiche di gestione delle risorse umane che le legittimano agli occhi degli stakeholder: investitori, personale e sindacati, consumatori, fornitori e consulenti, decisori pubblici (Powell e DiMaggio 1991). Adeguarsi a queste pressioni potrebbe inibire il conseguimento di vantaggi competitivi basati sull'innovazione nella gestione delle risorse umane. Sotto questo aspetto, la teoria istituzionalista si rivela conservatrice: spiega come si consolidano norme e pressioni ma non fornisce una spiegazione del cambiamento, non ci dice cosa accade quando il mimetismo istituzionale cessa di essere razionale ed efficiente. Non ci dice come avviene l'innovazione. Le mode di cui sono frequentemente attivatori e vittime i professionisti delle risorse umane possono senz'altro assolvere a funzioni simboliche, che comunque hanno la loro importanza, ma possono anche procurare seri danni e impedire all'impresa che ne è vittima di adottare politiche di gestione delle risorse umane più efficaci e di usare questa leva per conseguire un vantaggio competitivo protetto dalla non imitabilità .

Bibliografia

Actis Grosso C., “*Profilo storico dell’evoluzione della direzione del personale in Italia*” in Costa G. , *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il sole 24 ore, Milano, 2003.

Baxall P., Pourcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-Macmillan, New York, 2003.

Campiglia P., Gandiglio c., Santoro G.M., *Direzioni del personale*, Guerini, Milano, 2000.

Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet Libreria, Torino, 1992.

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1997.

Costa G., Gubitta P., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchia e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Furno F., “ *Quale futuro per la direzione del personale?*”, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Legge K., *Human Resource Management-Rhetoric and Realites*, Macmillan Business, London, 1995.

Manzolini L., “ *La gestione strategica delle risorse umane tra pianificazione organizzativa e pianificazione del personale*”, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Phillips J.J., *Misurare la funzione risorse umane*, McGraw-Hill, Milano, 1998.

Ratti F., *Talenti e competenze. Lavoro, persone, organizzazione*, Guerini, Milano, 2001.

Vroom V. H., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

2. MOTIVAZIONE E PROCESSI MOTIVAZIONALI: GLI EFFETTI SULLA PERFORMANCE

2.1 La motivazione

Il segreto del successo risiede nel “motivus”, nella forza che anima in modo intrinseco l’uomo; forza così potente da condurlo verso alte prestazioni. Richard Denny nel suo libro “Motivazione: l’arma vincente”, sostiene che lo stimolo motivazionale rappresenta la chiave del successo sia in ambito lavorativo che nella vita. Quanto maggiore è la motivazione, tanto più alte saranno le possibilità di riuscita e tanto migliori saranno i risultati raggiunti.

In particolare, la motivazione al lavoro riveste un ruolo un ruolo fondamentale e strategico allo stesso tempo. Per questo il management deve essere abile nel carpire, sfruttare e valorizzare le differenze individuali, che sono il motore per spronare, incoraggiare e coinvolgere gli individui appartenenti ad un’organizzazione .

Un concetto così importante ha originato nel tempo molti studi e teorie sull’argomento. Dagli anni Cinquanta in poi, infatti, sono stati proposti numerosi modelli esplicativi sul tema motivazionale: Maslow, McClelland e Herzberg hanno assunto un approccio orientato all’analisi dei contenuti, focalizzandosi sulle “spinte” che determinano la variabilità della condotta umana.

Altri autori, tra i quali Vroom e Locke, hanno fondato il loro studio sull'analisi dei processi che conducono all'espressione di una certa motivazione.

Per quanto riguarda l'ambito organizzativo, la forza motivazionale riveste un'importanza fondamentale: essa, infatti, rappresenta l'energia che il soggetto investe sia nella realizzazione di prestazioni connesse a compiti specifici, sia nella realizzazione con l'organizzazione, orientata verso il consolidamento del legame di appartenenza .

Esiste una correlazione tra performance e motivazione: in maniera specifica è possibile esprimere la performance come funzione della motivazione e delle capacità, dato un determinato contesto .

CONTESTO:

PERFORMANCE=f(MOTIVAZIONE ; CAPACITA')

I due ingredienti costitutivi della performance rappresentano singolarmente condizioni necessarie ma non sufficienti per il raggiungimento dei livelli di prestazione stabiliti. Ad esempio, se la motivazione nel compiere una determinata azione è mancante, le capacità di una persona possono non bastare; viceversa seppur ben motivato, un individuo che non ha adeguate capacità per svolgere un determinato compito, otterrà risultati non brillanti.

Per quanto riguarda il contesto, esso rappresenta l'ambiente in cui si svolge l'attività e in cui deve essere realizzata la prestazione; ingloba sia opportunità, cioè elementi che favoriscono la realizzazione delle performance, sia ostacoli e minacce che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Gli elementi dell'equazione sopraindicata sono strettamente interconnessi tra loro. È pertanto utile passarli in rassegna:

- Prestazione/performance: rappresenta il risultato di uno sforzo definibile sia in termini qualitativi che in termini quantitativi . Si può distinguere la task performance (attività strettamente connesse allo svolgimento del proprio lavoro), la contextual performance (attività che superano i confini della mansione svolta e fanno riferimento ad azioni in grado di migliorare il clima lavorativo), l'ethical performance (si fa riferimento alla dimensione etica della prestazione, compiendo azioni eticamente corrette);
- Capacità: abilità, skills, conoscenze dell'individuo, possono essere innate o apprese;
- Motivazioni: è la componente significativa della performance, ed è una delle determinanti del comportamento individuale.

Se c'è la convinzione che il capitale umano rappresenti la chiave per raggiungere alti standard di prestazione, è allora importante prendere in considerazione alcuni aspetti riguardanti il comportamento individuale. In quest'ambito il tema della motivazione, la forza intrinseca che è in grado di spingere l'uomo ad agire, merita sicuramente un approfondimento. Al giorno d'oggi affidarsi esclusivamente alle mere e sterili regole contrattuali per svolgere compiti o per guidare il personale non basta.

2.2 Cosa si intende per motivazione

Il termine motivazione è stato affrontato nel corso del tempo da diversi studiosi di estrazione filosofica, psicologica ed economica, per questo è possibile elencare alcune definizioni di motivazione, in modo da sottolineare la diversità dei pensieri che si sono sviluppati nel corso degli anni:

- “insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo (Gabrielli, 2010);
- “complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo” (Avallone, 1994);
- “costrutto usato per spiegare l’inizio, la direzione, l’intensità e la persistenza del comportamento diretto verso un obiettivo” (Cortese, 2005);
- “il perché gli organismi agiscono nel modo in cui agiscono. La motivazione è lo stato interno di un organismo che lo spinge ad agire in un certo modo” (Caldwell, 1996).

Le diverse definizioni hanno un comune denominatore: si riferiscono tutte alla dimensione più intima e irrazionale dell’individuo. In effetti, il processo motivazionale parte da una situazione di disagio interno, provocato dall’esistenza di un bisogno da soddisfare. I comportamenti adottati dal soggetto saranno tutti finalizzati al raggiungimento di un obiettivo che sia in grado di soddisfare il bisogno sorto in precedenza.

Vi sono due differenti approcci che inglobano diverse teorie in grado di esplicitare la motivazione e i processi motivazionali: le teorie del contenuto e le teorie del processo.

Le teorie del contenuto prendono in considerazione le cause da cui ha origine la motivazione e il conseguente comportamento, focalizzandosi principalmente sui bisogni individuali; le teorie del processo prendono in considerazione le modalità di cambiamento del comportamento e in particolare il come una persona cambia il modo di agire.

2.3 Le teorie del contenuto

Le teorie del contenuto prendono in considerazione i bisogni individuali, partendo dal presupposto che un soggetto agisca per soddisfare le proprie esigenze, in modo da ridurre lo stato di disagio e di mancanza originato dal manifestarsi del bisogno stesso. Questo approccio parte dal livello più profondo, fisico ed emotivo dell'individuo, analizzandone quasi gli istinti.

Abraham Maslow, con la gerarchia dei bisogni, ha gettato le basi per comprendere quali sono i “motori” in grado di spingere un individuo all'azione. La gerarchia è caratterizzata da cinque livelli predefiniti di bisogni; è anche definita “scala di prepotenza”, in quanto vengono soddisfatti prima i bisogni impellenti, cioè quelli legati alla sopravvivenza e successivamente, una volta soddisfatti i primi, si cerca il soddisfacimento di quelli di ordine superiore. La gerarchia Maslowiana è dunque caratterizzata da un meccanismo di soddisfazione-progressione.

- **Bisogni fisiologici:** riguardano le necessità fondamentali dell'individuo (mangiare, vestirsi, sentirsi sicuro, ripararsi) e sono la premessa necessaria di ogni altro desiderio;
- **Bisogni di sicurezza:** cioè la possibilità di garantirsi una sicurezza fisica e psicologica duratura;
- **Bisogni di appartenenza:** relativi al desiderio di crearsi una rete relazionale in cui si è riconosciuti e si riceve approvazione;
- **Bisogni di stima:** riguardanti la reputazione, la collocazione sociale e l'immagine di sé che gli individui costruiscono;
- **Bisogni di autorealizzazione:** la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.



Scala dei bisogni di Maslow

I primi due ordini di bisogni si definiscono primari, poiché sono principalmente legati a necessità fisiologiche e non presentano molta diversità nelle modalità di soddisfazione tra differenti persone: tutti noi, anche se appartenenti a ceti sociali e culture diversi, cerchiamo come prima cosa una retribuzione che ci permetta di sfamarci, coprirci e ripararci. I secondi tre, maggiormente influenzati dal contesto di riferimento in cui è inserito l'individuo e dalle sue preferenze personali, sono chiamati superiori.

I bisogni formano una gerarchia, nel senso che quelli di livello più elevato non vengono presi in considerazione dall'individuo sino a che quelli inferiori non siano, almeno un livello accettabile, soddisfatti. Inoltre, una persona non sarà motivata da un bisogno che ha già trovato soddisfazione. Questo implica che solo coloro che hanno soddisfatto in un grado ritenuto almeno soddisfacente i bisogni primari sentono il bisogno di realizzarsi e di

crescere psicologicamente e non saranno soddisfatti nel ricevere sempre lo stesso tipo di riconoscimento.

Se le persone sono prima di tutto preoccupate dalla soddisfazione dei bisogni di più basso livello, l'organizzazione deve rispondere fornendo una retribuzione adeguata, condizioni di lavoro salubri e sicurezza del posto per il futuro. In seguito a queste azioni, l'individuo sarà motivato a soddisfare i bisogni di livello più elevato, tra cui la possibilità di sperimentare rapporti affettivi e interpersonali gratificanti nell'ambito del gruppo di lavoro, l'appartenenza all'organizzazione, la ricerca del riconoscimento personale tra i colleghi e professionale nell'ambiente lavorativo di riferimento, la realizzazione di un proprio progetto di vita.

Questa teoria è stata criticata da più parti perché, nonostante appaia condivisibile che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza alla soddisfazione di un bisogno, l'ordine e l'intensità con cui questi bisogni si manifestano non sono uguali per tutte le persone. I bisogni superiori, in particolare, presentano un'elevata variabilità tra individui e possono addirittura risultare completamente opposti quando si confrontano persone che provengono da contesti differenti.

In ogni caso, è partendo dalla teoria coniata da Maslow che studiosi successivi hanno espresso il loro parere riguardo la motivazione.

Alderfer nel 1972, infatti, partendo dalle premesse della gerarchia, precedentemente illustrata, riduce a tre i bisogni umani, secondo il noto modello E-R-G: esistenziali, relazionali, di crescita (existens, relatedness, growth).

- Esistenziali: questi comprendono i bisogni fisiologici e di sicurezza;
- Relazionali: rappresentano esigenze interpersonali e fanno riferimento all'essere riconosciuto, compreso e accettato dalle

persone con cui si interagisce. Possono essere ricondotti ai bisogni di affetto e stima di Maslow;

- Crescita: inglobano i bisogni di stima e di autorealizzazione.

Per rendere dinamica la prospettiva motivazionale, è necessario spostare l'attenzione dai bisogni dell'individuo ai fattori dell'organizzazione che generano soddisfazione e, quindi, un atteggiamento positivo nei riguardi del lavoro. In questa direzione è rilevante il contributo di Herzberg. Nel corso di una ricerca condotta negli anni '50 su 200 ingegneri e contabili, agli intervistati fu chiesto di indicare le situazioni in cui si sentivano soddisfatti oppure insoddisfatti nello svolgimento del loro lavoro. In base alle caratteristiche delle situazioni descritte, Herzberg arriva alla conclusione che gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto, mentre quelli che generano soddisfazione riguardano il contenuto del lavoro. I primi, attivi solo quando sono assenti, vengono definiti fattori igienici; i secondi, la cui assenza non genera insoddisfazione, ma la cui presenza origina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, sono definiti fattori motivanti.

- Fattori igienici: essi si riferiscono al contesto lavorativo e la loro presenza è necessaria a mantenere un normale livello di soddisfacimento, in assenza vi è insoddisfazione. Esempi possono essere la supervisione tecnica, la retribuzione, le relazioni interpersonali;
- Fattori motivanti: essi si riferiscono al contenuto del lavoro e sono capaci di aumentare soddisfazione e motivazione. La loro assenza non provoca insoddisfazione. Esempi possono essere il grado di responsabilità, crescita professionale.

Il lavoro di Herzberg ha subito diverse critiche, in parte per la generalizzazione della teoria che in realtà si restringeva ad un'indagine fatta su ingegneri e contabili e in parte per la sua inattendibilità dovuta al pregiudizio dell'investigatore.

Tuttavia, in base alla teoria bifattoriale, è possibile individuare due diversi atteggiamenti nei confronti del lavoro: nel caso in cui le persone abbiano unicamente obiettivi di igiene, esse ricercheranno la realizzazione di un buon livello di remunerazione, buoni rapporti interpersonali e buone condizioni fisiche del posto di lavoro. I cercatori di motivazione, invece, saranno gli individui spinti da bisogni superiori di autostima e realizzazione.

Un altro approccio alla motivazione è quello proposto da McClelland, il quale considera i tre ordini di bisogni che sono parzialmente confrontabili con i bisogni di ordine superiore proposti da Maslow. In particolare i contenuti delle motivazioni che spingono le persone all'azione sono:

- Il successo (achievement need): “è il bisogno di affermarsi confrontandosi con parametri di eccellenza, di successo personale e di realizzazione di performance straordinarie. Il rapporto con l'altro è strumentale a ciò e le componenti affettive della relazione rappresentano un ostacolo”. In termini organizzativi si esprime come bisogno di dimostrare competenza ed eccellenza professionale, che spinge l'individuo a porsi obiettivi impegnativi e a lavorare con maggiore impegno quando si aspetta di ottenere dei riconoscimenti personali per lo sforzo. Il prevalere di questo bisogno può anche indurre nell'individuo un atteggiamento di indifferenza affettiva, che si manifesta con comportamenti evasivi, formali e superficiali;
- Il potere (power need): “è il bisogno di influenzare l'altro, di indirizzarne il comportamento in funzione di una propria esigenza.

Esprime la necessità di conferma della propria possibilità di dominio sociale”. In termini organizzativi si esprime come bisogno di controllare il lavoro proprio e altrui, esercitando l’autorità sulle persone in modo visibile. Una prevalenza di questo bisogno può indurre anche un atteggiamento di contro dipendenza, che si esprime con comportamenti di aggressione, manipolazione e autoritarismo;

- L’affiliazione (affiliation need): “è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto affettivo con un’altra persona; di verificare la positività emotiva di una situazione di rapporto. L’altro è valutato soprattutto quale potenziale occasione di gratificazione o frustrazione affettiva”. In termini organizzativi induce comportamenti volti alla creazione di relazioni sociali per evitare l’isolamento, e orienta le persone ad instaurare legami d’amicizia e confidenziali anche sul lavoro. Il prevalere di questo bisogno può anche generare nell’individuo un atteggiamento di dipendenza, che si esprime in comportamenti seduttivi volti a far accettare la propria esigenza affettiva e la propria richiesta di rassicurazione.

Sebbene ogni persona possieda, in qualche misura, tutti questi bisogni, solo uno è prevalente, in un dato momento, e agisce sulla scelta del comportamento. A differenza di Maslow, comunque, McClelland afferma che i bisogni non sono statici nel tempo e possono variare a seconda della storia personale degli individui.

2.4 Le teorie del processo

Lo sforzo della letteratura più recente in tema motivazionale è quello di sviluppare riflessioni più profonde in tema di processi e dinamiche. I nuovi

contributi prendono avvio dalle teorie dinamiche della motivazione e si sviluppano nell'ambito individuale e soggettivo. Ed è proprio in questa sfera che si sviluppano i concetti di commitment (questo termine è utilizzato per indicare quanto le persone si identifichino negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte), cittadinanza e identificazione organizzativa. Queste teorie non si focalizzano esclusivamente sui bisogni, ma prendono in considerazione cosa spinge i soggetti a generare i bisogni stessi. Le differenze individuali, quindi, non vengono più ricercate nei desideri considerati universali, ma nelle relazioni che nascono tra di essi.

A differenza delle teorie del contenuto che cercano una regola universale, una “one best way” che possa valere per tutti, le teorie del processo prendono in considerazione il fatto che i bisogni sono connessi alla storia individuale, alle esperienze passate, sono “path dependent” e pertanto la motivazione che ne scaturisce è legata a fattori soggettivi, variando in base all'individuo.

In sostanza, esse cercano di spiegare com'è generato il comportamento, come è sostenuto e come è interrotto e perché un individuo decide di agire. In particolare, la decisione ad agire è supportata dalla motivazione a partecipare (entrare – rimanere - uscire) e dalla motivazione a produrre (livello di contributo da fornire). In effetti, un soggetto partecipa alla vita organizzativa solo se gli incentivi offerti valgono quanto o più dei contributi forniti. Questi ultimi dipendono strettamente da:

- Tipologia dei rinforzi che gli vengono inviati;
- Modalità di definizione degli obiettivi;
- Valore dato all'aspettativa che gli obiettivi vengano raggiunti;

- Equità percepita in base ai contributi forniti e agli incentivi ottenuti, che scaturisce dal confronto con gli altri partecipanti alla vita organizzativa considerata.

Fondamentali sono le variabili delle teorie del processo, ovvero: l'esperienza, la memoria, il passato, i giudizi e le aspettative. Variabili fortemente soggettive che dimostrano ancora una volta quanto le teorie del processo, a differenza delle teorie del contenuto, sottolineano la sfera soggettiva di ogni individuo e si soffermano sul “come” i comportamenti cambiano e sui conseguenti processi che si verificano in seguito al cambiamento.

2.4.1 La teoria dei rinforzi

La teoria dei rinforzi stabilisce che è possibile influenzare comportamenti di un soggetto attraverso incentivi e/o disincentivi. Questo perché il comportamento che genera conseguenze positive tende ad essere ripetuto nel tempo, a discapito del comportamento che genera conseguenze negative e pertanto tende ad essere estinto.

In maniera specifica, e si vuole influenzare il comportamento di un soggetto, l'incentivazione può essere attuata con rinforzi positivi o negativi (può consistere nel fare o nell'astenersi dal fare), mentre la disincentivazione può attuarsi con la punizione e l'estinzione. È importante sottolineare gli effetti che queste due pratiche sortirebbero qualora dovessero essere applicate nei contesti lavorativi: il rinforzo negativo (la punizione) fa rapidamente cessare il comportamento non desiderato, ma ha effetto nel breve periodo, in quanto non insegna cosa bisogna fare. Potrebbe provocare, inoltre, effetti collaterali quali: incomprensioni, tensioni rivolte soprattutto al “punitore”. Il rinforzo positivo, invece, è

orientato verso il progresso dell'individuo, in quanto incentiva la crescita professionale nel lungo periodo ed è per questo che svolge un ruolo fondamentale nel processo motivazionale.

La teoria dei rinforzi opera una distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. La prima, detta anche motivazione attitudinale, ha origine dal modo di pensare e di sentirsi della persona, dal proprio “self-confident” e dal punto di vista che si assume nei confronti della vita. Una persona motivata intrinsecamente considera gratificante la mera esecuzione dei compiti. È in grado, inoltre, di “autoricompensarsi” grazie alle sensazioni positive che derivano dal completamento del proprio lavoro o progetto. La motivazione estrinseca che consiste in obiettivi, premi ottenimento di status e in generale da ricompense esterne che fungono da incentivi.

La durata e la permanenza della motivazione variano a seconda che si tratti di motivazione intrinseca o estrinseca. Alcuni studiosi sostengono, che l'utilizzo di ricompense estrinseche possa agire negativamente sulla motivazione intrinseca: “se una persona riceve gratificazioni estrinseche per l'esecuzione di un compito per il quale è intrinsecamente motivata, il livello di motivazione cala”.

2.4.2 Il goal setting

Questa teoria parte dalle premesse della ricerca cognitivista di Locke. Egli, infatti, focalizza la sua attenzione sul tema degli obiettivi, che rappresentano la variabile chiave per comprendere l'iter in base al quale gli stati motivazionali di un individuo si traducono in comportamenti.

Secondo Locke, gli obiettivi rappresentano la base delle motivazioni e sono in grado di dirigere il comportamento, divenendo un punto di riferimento

per gli individui che in base ai goal che decidono di raggiungere modulano impegno ed energie per compiere le attività necessarie al raggiungimento della meta.

In questo ambito il concetto di goal merita un approfondimento: per goal si intende l'obiettivo che un soggetto sta cercando di raggiungere, è lo scopo ultimo dell'azione, rappresenta “ il traslato, nella situazione, dei valori e dei bisogni personali”.

Il concetto di goal non deve essere confuso con il concetto di “task”: la traduzione letterale del termine è “compito” e fa riferimento solo ad una parte del lavoro che deve essere svolta; il “goal”, invece, ha un significato più ampio, si riferisce infatti ad una competenza che deve essere acquistata entro un certo limite temporale. In ambito organizzativo e nei contesti lavorativi questa distinzione è molto importante, in quanto se si introduce un programma di goal setting in una realtà abituata a lavorare per compiti, vuol dire che si introducono cambiamenti organizzativi radicali che saranno in grado di influenzare l'intero clima organizzativo, nonché l'intera cultura aziendale.

Il goal è caratterizzato inoltre da due attributi fondamentali: il contenuto e l'intensità.

- Il contenuto fa riferimento alla performance finale, al risultato ultimo che deve essere raggiunto. Spesso si tratta di risultati esterni (ricompense estrinseche), anche se è possibile che vengano presi in considerazione obiettivi interni, quali: felicità, serenità, autostima;
- Per quanto riguarda l'intensità, essa fa riferimento al come si raggiunge l'obiettivo ed è misurata dal grado di sforzo richiesto, dall'importanza del goal e dal contesto in cui viene assegnato.

Nelle realtà organizzative, il goal setting è una pratica manageriale caratterizzata sia dall'assegnazione di goal/obiettivi, successivamente valutati, che dallo sviluppo dell'individuo che utilizza il sistema di gestione.

Esiste inoltre una relazione che intercorre tra il goal e la prestazione; relazione ricollegabile alle connessioni tra motivazione e performance. In particolare:

- Obiettivi difficili e performance sono legati da un rapporto di proporzionalità positiva. Ciò vuol dire che all'aumentare della difficoltà degli obiettivi, le prestazioni sono più elevate. In questo modo i goal sono più stimolanti. Secondo Locke, questo meccanismo si innesca perché gli obiettivi dirigono l'azione, modulano lo sforzo ed infine incitano il soggetto allo sviluppo di strategie adatte al raggiungimento della meta;
- Obiettivi specifici comportano delle performance più elevate rispetto a obiettivi definiti genericamente. "Fai del tuo meglio" è un comando generico che comporta la dispersione di energie verso più risultati compatibili con il goal vago. L'obiettivo specifico, invece, ha dei parametri di prestazione predefiniti e pertanto il soggetto è incentivato ad indirizzare il suo lavoro e i suoi sforzi verso il traguardo preciso che deve raggiungere;
- Più partecipazione aumenta la prestazione: "la partecipazione è motivante". Quando i lavoratori sono coinvolti e si sentono partecipi di un progetto, essi sono molto più motivati. La partecipazione aumenta il coinvolgimento che le persone hanno nei confronti dell'obiettivo prefissato; essa aumenta l'engagement dei lavoratori che sono emotivamente coinvolti e contribuiscono al perseguimento del successo organizzativo. Ma la

partecipazione non deve essere ridotta alla mera scelta degli obiettivi, deve varcare i confini della scelta dei goal, rendendo i collaboratori coinvolti in tutti gli aspetti della vita lavorativa.

- È necessario attuare un meccanismo di feedback per informare le persone circa il livello di prestazione raggiunto. E non bisogna dimenticare che ogni progresso deve essere accompagnato da un apprezzamento.
- È importante, inoltre, definire le tempistiche entro le quali il goal deve essere raggiunto. Il tempo costituisce una sorta di regolatore dell'azione ed è in grado di modulare energia e impegno.
- Nel momento in cui la persona raggiunge l'obiettivo predefinito, l'assegnazione del goal successivo dovrà tener conto delle nuove competenze acquisite dal soggetto e pertanto il nuovo traguardo dovrà essere posizionato su una vetta più alta per creare un certo gap che deve essere colmato.

Locke sostiene, inoltre, che i goal regolano l'azione. In particolare egli individua cinque caratteristiche degli obiettivi che influenzano in misura maggiore il comportamento:

1. La consapevolezza: essa dipenda dall'accettazione del goal e rappresenta il riconoscimento dell'obiettivo in quanto tale da parte dell'individuo;
2. La forza nonché il valore attribuito all'obiettivo: essa sarà intesa se il goal verrà accettato dal soggetto;
3. L'aspettativa di successo che dipende da quanto l'individuo crede di essere in grado di raggiungere la meta;
4. La specificità: essa rappresenta la chiarezza dell'obiettivo ed è in grado di modulare l'esborso di sforzi ed energie. "Puntiamo a

conseguire un goal ben preciso dandoci una scadenza a breve termine” (Cortese, 2005);

5. La difficoltà: essa rappresenta la sfida sollecitata dall’assegnazione del goal. “È un obiettivo stimolante, senza tuttavia risultare impossibile” (Cortese, 2005).

Affinché gli obiettivi siano motivanti, Locke e Latham prestano particolare attenzione alla comunicazione degli stessi, in modo da alimentare le aspettative di successo. Infine, la prestazione migliora perché è il goal stesso che modula l’energia e l’impegno che il soggetto investe per raggiungerlo.

Oltre all’assegnazione dell’obiettivo finale, la pratica del goal setting prevede anche l’assegnazione di goal intermedi: questi ultimi influenzano la self-efficacy (autoefficacia), la motivazione e la prestazione. Considerando gli studi di Stock e Cervone i sotto-obiettivi sono in grado di regolare l’autoefficacia e di condizionare la performance perché l’individuo si sente più sicuro delle proprie capacità e capisce di essere in grado di portare a termine il compito assegnatogli; questo processo contribuisce ad incrementare l’autostima, la soddisfazione e la perseveranza.

Tutto ciò non vuol dire che l’assegnazione di un obiettivo distante sia inutile. Il tutto dipende dall’interesse che il soggetto nutre nei confronti del raggiungimento dell’obiettivo finale. Una persona molto motivata e determinata nel raggiungere il goal distante, infatti, potrebbe non avere bisogno dei sotto-obiettivi.

La pratica del goal setting, oltre ad influenzare la motivazione e conseguentemente la performance, è in grado di condizionare la capacità di autoregolazione. Gli studi dello psicologo canadese Albert Bandura evidenziano, infatti, che l’individuo in un primo momento si automotiva

attraverso un meccanismo di feedforward, mobilitando sforzi sulla base di stime anticipatorie. In altre parole, il desiderio di raggiungere la meta produce uno stato di disequilibrio capace di generare una reazione da parte dell'individuo. Tale reazione è quella di ricercare mezzi e risorse che siano adatti al raggiungimento dello scopo. Successivamente entra in gioco il meccanismo di feedback che comporta l'aggiustamento dello sforzo in vista del raggiungimento del risultato. L'automotivazione e l'autoregolazione sono punti nodali della teoria del goal setting, in quanto influiscono nella formazione di convinzione di auto efficacia e sono collegabili con la teoria social cognitiva di Albert Bandura, in base alla quale ciò a cui si aspira è determinato dalle proprie convinzioni di autoefficacia. In particolare, maggiore è il livello di autoefficacia percepito, più esigenti ed elevate saranno le aspirazioni degli individui che cercheranno di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi.

Nell'ambito del goal setting, risulta impossibile tralasciare il ruolo giocato dal goal commitment, dalla self-efficacy, dalle abilità individuali e dai vincoli situazionali.

1. Il goal commitment , ovvero l'interesse che il soggetto nutre nei confronti dell'obiettivo, può variare positivamente se:
 - il soggetto crede in se stesso e crede di riuscire a raggiungere il goal;
 - il soggetto ritiene che il goal sia importante. Si fa riferimento al valore che l'individuo attribuisce all'obiettivo e può dipendere dai vantaggi che il suo raggiungimento comporta.

Variabili di fondamentale importanza sono rappresentate anche:

- dall'autorità, incarnata dal manager o dal diretto responsabile, che può influenzare il collaboratore se: fornisce incentivi, incoraggia a

dare il massimo, aumenta la self-efficacy, è stimata, fornisce mezzi necessari affinché il goal possa essere raggiunto, fornisce sostegno, riconosce eventuali progressi;

- dal gruppo dei pari, perché al suo interno potrebbe nascere competizione (intesa in senso positivo), inoltre un membro del gruppo potrebbe essere preso d'esempio e divenire un modello;
- dagli incentivi, perché possono condizionare l'impegno. L'impegno profuso aumenta se dopo il raggiungimento dell'obiettivo vengono riconosciuti e premiati i miglioramenti ottenuti.

2. La self-efficacy è “la convinzione delle persone circa le proprie capacità di produrre livelli di prestazione in grado di esercitare influenza sugli eventi che interessano la loro vita”. È un concetto molto importante, in quanto è proprio l'autoefficacia che determina la percezione del sé, in particolare gioca un ruolo fondamentale su come le persone pensano, si sentono e si comportano. L'autoefficacia, infatti, non influenza solo la vita lavorativa, ma condiziona anche la vita del soggetto intesa in senso lato e la percezione che egli ha di se stesso, la quale determina il modo in cui si approccia agli altri. Gli individui che hanno una spiccata self-efficacy, nutrendo un'elevata fiducia in se stessi, considerano i compiti difficili come delle sfide da vincere e non come delle minacce da evitare. Una volta fronteggiato il compito arduo, essi acquisiscono nuove capacità che aumentano la percezione di autoefficacia. Si tratta di un circolo virtuoso, caratterizzato dalla consapevolezza che il successo genera successo. Essi reagiscono in maniera positiva e costruttiva anche di fronte ai fallimenti, in quanto attribuiscono i risultati negativi a mancanza di sforzo e di capacità, ma allo stesso tempo credono che tale mancanza possa essere

colmata. Questa percezione di autoefficacia così elevata fa sì che questi individui siano in grado di dominare e non essere dominati dalle situazioni difficili e minacciose; il tutto riduce lo stress e abbassa la probabilità di cadere in depressione. Potrebbero essere definiti come coloro che vedono “il bicchiere mezzo pieno”. Gli individui che hanno una bassa self-efficacy, al contrario, non si considerano all'altezza delle difficoltà che devono affrontare; in altre parole essi sono incerti circa le loro capacità e percepiscono i compiti difficili come delle minacce o dei problemi irrisolvibili. Le aspirazioni di questi soggetti sono modeste o mediocri. Essi, inoltre, sono poco determinati, si arrendono facilmente di fronte ai primi ostacoli e conseguentemente rivestono poco impegno nei compiti difficili come delle minacce o dei problemi irrisolvibili. Le aspirazioni di questi soggetti sono modeste o mediocri. Essi, inoltre, sono poco determinati, si arrendono facilmente di fronte ai primi ostacoli e conseguentemente investono poco impegno nei compiti difficili. Il tutto influisce anche sulla motivazione, infatti individui di questo genere sono poco motivati e sono spesso vittime di stress e depressione.

La percezione di autoefficacia è determinata da quattro “fonti principali”:

- La mastery experience (padronanza dell'esperienza). Si fa riferimento ai successi e ai fallimenti di un soggetto. In particolare, i successi aumentano il senso di efficacia della persona, mentre i fallimenti costruiscono una debole self-efficacy. Facendo un'analisi più specifica, è importante sottolineare che gli individui che hanno ottenuto il successo facilmente e senza sforzi potranno subito scoraggiarsi di fronte

ad un fallimento. Una forte self-efficacy, quindi, si sviluppa solo superando le difficoltà con impegno e fatica, per poi raggiungere il meritato successo;

- Le esperienze vicarie. Esse sono fornite da modelli sociali e rafforzano l'autoefficacia, infatti “vedere persone simili a sé aver successo fa aumentare le credenze dell'osservatore circa le proprie capacità di far fronte efficacemente ad attività analoghe”;
- La persuasione sociale. Questa fonte spiega che le persone che vengono convinte di possedere determinate capacità si impegnano maggiormente nel raggiungimento dell'obiettivo;
- La quarta ed ultima fonte è caratterizzata dalla riduzione delle reazioni di stress della persona e dalla modificazione dei suoi stati emotivi. Le persone giudicano le proprie performance in base a ciò che provano, dunque se una prestazione risulta mediocre, la responsabilità sarà ricondotta a stress e tensione che saranno considerati dal soggetto sintomi di debolezza o vulnerabilità.

Il livello di autoefficacia è significativo nella vita di un soggetto, in quanto ne determina la percezione delle proprie abilità, dei propri limiti, fino a determinarne il comportamento. Schematizzando il tutto, è possibile individuare quattro processi psicologici che sono influenzati dalla self-efficacy:

A. Processi cognitivi

L'autoassegnazione di obiettivi dipende dalla percezione delle proprie capacità, quindi più forte è la percezione di autoefficacia, più ambiziosi saranno gli obiettivi che il soggetto si prefiggerà di raggiungere. È possibile effettuare un'analisi più approfondita di questo processo, prendendo in considerazione quanto accade prima che il soggetto assegni a se stesso degli obiettivi. “Le credenze delle persone nella loro efficacia prendono la forma di scenari anticipatori che esse costruiscono e ripercorrono mnemonicamente”. L'autoefficacia fa sì che i soggetti visualizzino scenari futuri positivi, in modo tale da fungere da guida per l'individuo stesso. La percezione di autoefficacia condiziona, dunque, il modo di pensare del soggetto.

B. Processi motivazionali

La self-efficacy influisce anche sulla motivazione, influenzando gli obiettivi che le persone si assegnano, lo sforzo e la perseveranza che i soggetti investono per raggiungerli, le modalità di reazione di fronte ai fallimenti. Il processo motivazionale basato sul raggiungimento di un goal è contagiato dalla percezione di autoefficacia perché quest'ultima agisce su quei meccanismi di “auto-influenza” che comprendono: soddisfazione o insoddisfazione di un soggetto nei confronti della prestazione eseguita; il livello di self-efficacy dopo il raggiungimento del goal; il meccanismo di feedback che prevede il riaggiustamento dei goal dopo i miglioramenti ottenuti.

C. Processi affettivi

Una componente rilevante che influenza la percezione delle proprie capacità è il livello di stress/ansia che i soggetti provano quando devono fronteggiare situazioni difficili o minacciose. In quest'ambito la self-efficacy gioca un ruolo fondamentale, in quanto è in grado di controllare gli agenti stressanti e l'ansia. Va da sé che un soggetto caratterizzato da un'autoefficacia elevata è in grado di fronteggiare in maniera più serena situazioni difficili/sfide e pertanto otterrà prestazioni migliori rispetto a soggetti con una bassa self-efficacy .

D. Processi di selezione

“Le persone selezionano le situazioni che ritengono di poter gestire con successo”. Conseguentemente soggetti con un'alta self-efficacy hanno una vasta gamma di opportunità/attività fra cui scegliere, perché si sentono all'altezza di poter fronteggiare con successo un numero considerevole di sfide. In ambito lavorativo personaggi di questo tipo risultano essere più determinati nell'intraprendere i percorsi di carriera prescelti.

3. La percezione delle proprie abilità (che è determinata dalla self-efficacy) influenza la prestazione. In quest'ambito è possibile prendere in considerazione uno studio condotto da Bandura e Wood (1989): le persone che consideravano le proprie capacità acquisibili attraverso la pratica si assegnavano goal ambiziosi, ottenendo poi prestazioni elevate; chi considerava le proprie capacità come una

costante, invece, percepiva i propri errori come un limite o come una prova della modesta intelligenza e pertanto gli obiettivi autoassegnati risultavano bassi e la prestazione scadente.

4. I vincoli situazionali riguardano il mondo esterno e sono variabili che il soggetto, nonostante analisi minuziose, non può prevedere in toto. Riprendendo l'equazione iniziale che esprime la relazione esistente tra performance, motivazione e capacità dato un determinato contesto:

CONTESTO

PERFORMANCE=f (MOTIVAZIONE ; CAPACITA')

È bene soffermarsi sull'importanza rivestita dal contesto, dalla situazione che determina quali sono le minacce che il soggetto deve affrontare e le opportunità che deve saper cogliere. Sebbene goal e self-efficacy possono aiutare il soggetto a controllare le variabili esterne, permangono comunque dei vincoli situazionali, determinati dal contesto, che risultano essere dei veri e propri limiti difficili da cambiare.

La pratica manageriale del goal setting è in grado, tramite l'assegnazione di un obiettivo, di agire in un primo momento sulla motivazione individuale e successivamente, tramite la valutazione della prestazione, sullo sviluppo e sul progresso dell'individuo, non concentrandosi esclusivamente su obiettivi quantitativi. Uno dei vantaggi del goal setting, infatti, è la focalizzazione sul conseguimento di obiettivi qualitativi che mirano alla maturazione (non solo professionale) dell'individuo.

Non mancano tuttavia le critiche: il goal setting trascura, infatti, la dimensione personale (si fa riferimento alle differenze individuali) e culturale sia dell'individuo che dell'organizzazione. Questa pratica manageriale, infatti, si focalizza principalmente sulle mere procedure e

regole che devono essere applicate al contesto, trascurando le variabili che interessano gli strati più profondi ed intimi sia dell'organizzazione che del soggetto. Per quanto riguarda l'organizzazione, è la cultura organizzativa ad essere troppo spesso ignorata. Una grossa carenza se si pensa che essa può esercitare un'influenza non indifferente nel rapporto tra goal e prestazione. Un esempio concreto è l'introduzione della pratica manageriale in questione in un contesto caratterizzato da una cultura carismatica, dove il potere è detenuto interamente dal capo e non esiste delega. E' chiaro che in un contesto del genere proporre un sistema per obiettivi tipo goal setting è estremamente critico, se prima non si sono create le premesse per una cultura diversa, caratterizzata da un modello organizzativo meno verticale. Per quanto riguarda la dimensione personale bisogna considerare il fatto che, nonostante l'assegnazione di obiettivi introduca il cambiamento, è possibile che le persone ad un certo livello razionale aderiscano al modello, ma ad un livello più profondo ed intimo siano ancorate al passato e inconsciamente attuino meccanismi di rigetto nei confronti degli obiettivi assegnati. In effetti un individuo è mosso sia da goal consci che da goal subconsci. I primi hanno le caratteristiche finora elencate; i secondi sono il risultato di un mix che comprende bisogni, valori, strutture mentali, percezione del sé ed esperienze del soggetto; guidano ed indirizzano il comportamento del soggetto allo stesso modo degli obiettivi consci, tuttavia essi agiscono senza che il soggetto ne sia consapevole. Potrebbe pertanto succedere che, in seguito all'applicazione delle teorie del goal setting, ci siano soggetti aventi goal subconsci avversi al cambiamento; cambiamento che, invece, la pratica manageriale tenta di apportare nell'organizzazione.

Il goal setting risente, inoltre, delle difficoltà relative all'assegnazione degli obiettivi: le differenze di personalità possono infatti influenzare l'approccio

nei confronti delle mete da raggiungere e la loro conseguente accettazione; lo stesso vale per la gestione del feedback, in particolare se si tratta di un responso negativo, e per la gestione del colloquio di valutazione, dove non devono essere tralasciati il ruolo rivestito dal capo e le sue capacità nella gestione e nella motivazione dei collaboratori.

Queste considerazioni non fanno riferimento alla mera applicazione della tecnica manageriale, ma coinvolgono anche altri livelli organizzativi e cioè quelli emotivi e irrazionali. Quest'aspetto è molto importante, perché pone l'accento sul fatto che le realtà organizzative non sono solo caratterizzate da aride pratiche manageriali che mirano alla massimizzazione del risultato minimizzando sforzi e tempi, ma anche da dimensioni non visibili ad occhio nudo, che fanno parte della sfera emozionale, affettiva e personale dei soggetti che compongono l'organizzazione stessa. Non solo quello che emerge conta ed anche "l'inesplorato" delle realtà aziendali deve essere necessariamente preso in considerazione affinché si crei un clima organizzativo tale da favorire tutte le condizioni necessarie per lavorare armoniosamente, soddisfacendo contemporaneamente sia gli obiettivi personali (ad esempio quelli concernenti la carriera) che gli obiettivi organizzativi.

2.4.3 La teoria dell'aspettativa-valenza

La teoria dell'aspettativa-valenza parte da un'importante premessa: "gli individui indirizzano i propri sforzi verso quelle attività che possono portare all'ottenimento di risultati desiderabili". Gli studi di Vroom, professore della Yale School of Management, e la sua "Expectancy Theory" o meglio "Valence-Instrumentality-Expectancy Theory", pongono l'attenzione su tre variabili: valenza, aspettative e strumentalità. La teoria

considera la motivazione influenzata sia dalle aspettative di risultato che precedono il comportamento, sia dall'attrattività del risultato stesso. In particolare, in base ad un approccio razionale alla motivazione, il comportamento lavorativo degli individui è il risultato di scelte effettuate tra diverse alternative possibili e le scelte fatte sono in grado di apportare il massimo beneficio all'individuo; in altre parole Vroom ritiene i soggetti capaci di scegliere, tra le tante, l'opzione più vantaggiosa.

- L'aspettativa rappresenta "la stima o il giudizio sulle probabilità che un determinato evento si presenti". In altre parole il soggetto si chiede se è effettivamente in grado di fare quanto gli è stato chiesto. La risposta dipenderà da quanto il soggetto crede nelle sue capacità e va da sé che egli sarà tanto più motivato quanto più si sentirà all'altezza del compito assegnato. Approfondendo il concetto, è possibile delineare un campo di variazione dell'aspettativa: esso può oscillare da 0 a 1. Il valore 0 sta a significare che il soggetto crede di non poter raggiungere l'obiettivo assegnato, il valore 1 indica la ferma convinzione di "riuscire nell'impresa". Il valore assegnato all'aspettativa dipende fortemente dall'autostima e dalla self-efficacy del soggetto: come precedentemente detto, quanto più l'individuo crede nelle sue capacità e si sente all'altezza del compito tanto più il coefficiente assegnato all'aspettativa si avvicinerà ad 1 e viceversa. È possibile distinguere, inoltre, due tipologie di aspettativa: l'aspettativa sforzo-prestazione e l'aspettativa prestazione-risultato. La prima fa riferimento al legame tra lo sforzo che un soggetto intende fare e la prestazione che ne risulta; la seconda fa riferimento al legame tra il livello di prestazione raggiungibile e i risultati che ne conseguono.

- Strumentalità/instrumentality: rappresenta “la stima del legame tra il raggiungimento degli obiettivi e l’ottenimento della ricompensa”. In altre parole il soggetto si chiede quali sono le reali possibilità di ottenere una ricompensa in seguito ad una buona prestazione. Se l’individuo ritiene che un alto livello di performance è strumentale all’ottenimento di premi, allora egli attribuirà molta importanza (valenza) al lavorare bene. Anche per la strumentalità è possibile definire un campo di variazione che va da 0 a 1: il soggetto assegnerà il valore 0 se crede che l’erogazione della ricompensa non sarà rispettata, nonostante l’obiettivo sia stato raggiunto con successo; il valore 1, invece, sta a significare che il soggetto è convinto di essere ricompensato dopo aver svolto il compito egregiamente. Ragionando in termini di vita organizzativa, un premio promesso e non erogato influenza negativamente la motivazione dell’individuo, che risentirà della situazione anche nello svolgimento di compiti futuri.
- Valenza: rappresenta la soddisfazione o l’insoddisfazione, che un determinato risultato può generare (Jones, 2007). In sostanza la valenza non è altro che il valore soggettivo attribuito al premio che potrebbe essere ricevuto qualora l’individuo dovesse raggiungere un determinato risultato o, detto in altre parole, esprime quanto una ricompensa sia gradita dall’individuo. La valenza può essere collegata anche alle emozioni, ai sentimenti che il soggetto prova nei confronti del premio. Un premio avrà “valenza zero” se per l’individuo è indifferente riceverlo. Se invece esso ha un alto valore per il soggetto, allora quest’ultimo sarà più motivato nell’eseguire il compito e nutrirà maggior fiducia in se stesso e nelle proprie capacità nel momento in cui riceverà la ricompensa. E questa fiducia, che si traduce in un aumento dell’autostima, influenza l’aspettativa del

soggetto nei confronti dello svolgimento di un nuovo compito. Numericamente la valenza può assumere valori compresi tra -1 e 1, dove -1 indica che la ricompensa è totalmente indesiderata, mentre il valore 1 sta a significare che il premio è ambito dal soggetto. E' importante sottolineare il fatto che la valenza attribuita ad un certo premio rappresenta una preferenza personale e pertanto può variare sia in base al soggetto che in base al tempo. Per quanto riguarda la variabile temporale, essa contribuisce a far sorgere nuove esigenze che devono essere appagate con nuovi premi, la cui valenza deve essere positiva affinché il premio stesso sia desiderabile. Dunque, a livello organizzativo è importante stabilire un valido sistema di ricompense che deve essere supportato da periodiche ricerche circa le preferenze individuali.

Schematizzando il rapporto esistente tra motivazione e aspettativa, strumentalità e valenza, è possibile individuare la cosiddetta formula motivazionale di Vroom, cioè:

➤ FORZA DELLA MOTIVAZIONE=VALENZA X ASPETTATIVA
X STRUMENTALITA' .

Le tre variabili (valenza, aspettativa, strumentalità) sono caratterizzate da una relazione di tipo moltiplicativo; il prodotto può generare infinite combinazioni, determinando l'intensità con cui il soggetto intraprende l'iter per il raggiungimento dell'obiettivo. Ed è proprio in virtù di questa relazione moltiplicativa che è importante monitorare ogni variabile, perché anche se solo una di esse dovesse assumere un valore prossimo allo zero, la motivazione diminuirebbe.

A livello organizzativo la teoria di Vroom incoraggia a costruire un clima motivazionale caratterizzato da dialogo e ascolto nei confronti di tutti gli attori aziendali, affinché non sia trascurata nessuna delle tre variabili, in quanto un valore negativo o uguale a zero influenza negativamente la motivazione. Quindi:

- Per quanto riguarda le aspettative, bisogna verificare che siano presenti tutte le risorse in grado di coadiuvare il soggetto nel raggiungimento dell'obiettivo.
- Per ciò che concerne la strumentalità, è importante rispettare/mantenere le promesse: la ricompensa, se è stata concordata, deve essere elargita. Nel caso in cui il patto non dovesse essere rispettato, la “pena” è la mancanza di fiducia da parte dell'individuo nei confronti dell'organizzazione.
- Nel caso della valenza è importante tenere sotto controllo le reali preferenze degli individui per fissare ricompense adatte. Monitorando le diverse esigenze è possibile capire come esse variano nel tempo.

Anche l'Expectancy Theory presenta dei limiti. Essa, in effetti, considera esclusivamente la motivazione estrinseca, alimentandola per l'appunto con ricompense estrinseche. La motivazione intrinseca, cioè il piacere e il valore dell'azione in sé è trascurata, perché tale teoria prende in considerazione unicamente le aspettative di gratificazione esterne di un soggetto. Non vi sono, inoltre, misure valide per valutare il livello di impegno che le persone intendono investire per svolgere una buona performance.

La teoria di Vroom sottolinea spesso il rapporto esistente tra le variabili (aspettativa, strumentalità, valenza) e la motivazione. Quest'ultima, nel

caso della teoria in questione, si basa su un principio aristotelico in base al quale “la motivazione deriva principalmente da uno schema cognitivo interno o da aspettative delle potenziali conseguenze a loro volta derivate da varie azioni” . Il ruolo centrale è appunto svolto dalle aspettative che sono il punto di partenza del processo motivazionale. Ciò che le persone provano e l'intensità di ciò che provano dipende, dunque, “dal valore che danno e dalle cause che attribuiscono alle conseguenze che ne deriveranno”. Sinteticamente, il tutto si basa sulle aspettative del soggetto; la stessa valenza che l'individuo attribuisce alla ricompensa dipende dalle aspettative. Ad esempio, aspettative positive spingono l'individuo a colmare con più lena il gap che lo separa dall'obiettivo finale, ma allo stesso tempo conseguenze presunte considerate negative condurranno il soggetto ad allontanarsi dall'iter per raggiungere la meta ultima.

La teoria è stata rivista e ampliata, modificando alcuni punti. In particolare:

- L'aspettativa-valenza e la valenza determinano la motivazione del soggetto;
- I fattori organizzativi e il potenziale di prestazione determinano le capacità dell'individuo.

Motivazione e capacità a loro volta determinano lo sforzo che la persona intende investire nell'attività e sarà proprio quest'ultimo ad originare la prestazione. Lo svolgimento della performance comporterà l'acquisizione di ricompense estrinseche o intrinseche (queste ultime provengono dal soggetto stesso). Tali ricompense possono essere valutate dal soggetto come soddisfacenti o insoddisfacenti.

C'è una sorta di meccanismo di feedback che si attiva in seguito allo svolgimento della prestazione. In maniera specifica, il livello di prestazione raggiunto incide sia sull'aspettativa sforzo-prestazione che sul potenziale di

prestazione; le ricompense ricevute, invece, influenzano l'aspettativa prestazione-risultato. Se il soggetto valuta come soddisfacenti i premi ricevuti, questa soddisfazione andrà ad influire sulla valenza.

Nonostante si tratti della “nuova versione”, il modello ha subito nuovamente delle critiche; in particolare è messa in discussione la razionalità assoluta con cui si presuppone che il soggetto scelga tra le varie alternative. Il modello presuppone, quindi, che l'individuo utilizzi tutte le sue capacità razionali per scegliere tra le varie alternative che gli si presentano e in particolare si presuppone che il soggetto effettui un'attenta analisi costi/benefici di ogni opzione, per scegliere infine l'iter che massimizza la sua utilità. La teoria rivista, in altre parole, non prende in considerazione le variabili che possono sviare la razionalità del soggetto (come ad esempio alcune variabili inconsce).

2.4.4 La giustizia organizzativa

Quest'ultima teoria si basa sulle percezioni individuali di quanto si venga trattati correttamente in ambito lavorativo. È importante sottolineare che questa percezione di equità influenza gli atteggiamenti e i comportamenti del soggetto e il suo modo di porsi nei confronti dell'organizzazione; in linea generale tale percezione è in grado di condizionare le azioni, le attitudini, la motivazione degli individui e l'intero clima organizzativo, determinando i successi e gli insuccessi dell'organizzazione stessa.

La prima distinzione da operare è quella tra giustizia distributiva e giustizia procedurale. In particolare:

- La giustizia distributiva fa riferimento alla percezione di equità di trattamento in base ai risultati ottenuti, all'impegno e agli sforzi;

- La giustizia procedurale fa riferimento alla percezione di equità di trattamento in base a come è stato svolto il lavoro.

1. La giustizia distributiva

L'equità distributiva "valuta" quanto i risultati ottenuti sono percepiti come equi. Le percezioni di trattamento giusto o ingiusto dipendono da tre fattori:

1. Gli input: essi rappresentano gli elementi che gli individui investono in ambito lavorativo, come ad esempio le capacità, l'esperienza o ogni tipologia di contributo speso per l'azienda che si pensa possa meritare riconoscimenti dagli altri;
2. I risultati: rappresentano il premio che l'individuo ottiene dopo aver svolto la prestazione; possono essere sia positivi che negativi;
3. Il riferimento: esso è il gruppo o l'individuo che rappresenta il termine di paragone e con il quale avviene il confronto del rapporto risultato-input proprio.

Per quanto riguarda la giustizia distributiva, in caso di iniquità, è possibile:

1. Modificare gli input, aumentandoli (ad esempio lavorando di più) o diminuendoli (ad esempio lavorando di meno);
2. Modificare gli output, aumentandoli (ottenendo, ad esempio, un aumento retributivo) o diminuendoli (rifiutando, ad esempio, un aumento retributivo);
3. Razionalizzare gli input e gli output, distorcendo psicologicamente i propri (autoconvincendosi, ad esempio, che i propri input sono importanti o che l'altra persona oggetto del confronto svolga un lavoro noioso) o quelli della persona che rappresenta il termine di

paragone (autoconvincendosi, per esempio, che l'altra persona ha più esperienza o ricopre un ruolo più importante);

4. Intraprendere azioni nei confronti della persona con cui avviene il paragone. In particolare un soggetto può agire sul comportamento della persona con la quale si confronta o ancora può influenzare gli atteggiamenti del resto dei colleghi nei confronti del termine di paragone, contribuendo anche a generare un sentimento di sfiducia;
5. Cambiare il riferimento, confrontandosi cioè con una persona diversa da quella presa in considerazione in precedenza;
6. Arrendersi. Si fa riferimento alla possibilità di cambiare posto di lavoro, cercando una situazione più equa (questa è una soluzione drastica) o di praticare assenteismo e turnover.

2. La giustizia procedurale

La giustizia procedurale valuta l'equità del processo che ha condotto a determinati risultati. Si fa riferimento, in questo caso, alle regole e alle procedure relative agli avanzamenti di carriera, agli aumenti di stipendio. In quest'ambito è importante rilevare che la mera applicazione di una specifica regola o procedura non basta a determinare condizioni di equità; l'applicazione di una determinata regola/procedura, in effetti, può non essere considerata giusta dalle persone che la subiscono. E' fondamentale, pertanto, creare determinate condizioni affinché possa esserci all'interno dell'organizzazione un senso di giustizia procedurale. In particolare in azienda dovrebbe esserci:

1. Il controllo sul processo, cioè la possibilità di far presente la situazione che si sta vivendo;

2. Il controllo decisionale, ovvero il grado di influenza che si può avere nel processo decisionale;
3. La giustizia relazionale, cioè il fatto che la ratio del processo decisionale venga spiegata e che si venga trattati con rispetto e dignità;

Oltre alla giustizia distributiva e alla giustizia procedurale, è possibile prendere in considerazione anche la giustizia interazionale che fa riferimento all'equità percepita nella comunicazione dei risultati; in altre parole rappresenta le modalità con cui le persone credono di essere trattate nell'applicazione delle procedure. Affinchè in azienda sia percepita la giustizia interazionale, è importante che i manager comunichino in modo chiaro, limpido, sincero, trattando le persone con rispetto.

Il concetto di giustizia organizzativa è molto importante, in quanto essa concorre a determinare il clima organizzativo. Questo è un aspetto da non trascurare, perché lo stato di salute di un'organizzazione e l'impatto di azioni organizzative sui processi di lavoro dipendono proprio dal clima organizzativo. Esso, infatti, comprende le percezioni relative ai rapporti di lavoro, alla struttura, ad ogni tipo di relazione che si instaura in azienda.

Non bisogna dimenticare che le organizzazioni sono “ambienti sociali attivi”, dove gli individui tessono relazioni, dove vigono regole formali e informali e sarebbe pertanto riduttivo offrire una mera identità di ruolo, perché in questo modo l'individuo sarebbe esclusivamente riconosciuto dagli altri per il suo ruolo e non anche per le sue qualità umane. È quindi fondamentale, attraverso giusti meccanismi, costruire un clima organizzativo positivo dove siano rispettate le condizioni di equità e dove sia possibile “coltivare” il giusto sprint motivazionale, perché solo in questo modo un'impresa può essere efficiente e raggiungere un certo vantaggio competitivo nel lungo termine. In altre parole non bisogna

perdere di vista la dimensione affettiva e irrazionale che caratterizza le aziende, bisogna rispettarla dandole voce attraverso l'ascolto, per non dimenticare che anche le imprese "hanno un cuore".

Bibliografia

- Adams J. S. , *Inequity in social exchange*, 2. Academic Press, New York, 1965.
- Avallone F. , *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*, Carocci Editore, Roma., 1994.
- Bagozzi R., *Atteggiamenti intenzioni comportamento*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Barbaranelli C., Borgogni L., Caprara G. V. , *Big Five Questionnaire: manuale*, Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Borgogni L., a cura di , *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Borgogni L., a cura di , *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008 .
- Caprara G. V., Cervone D. , *Personalità. Determinanti, dinamiche, potenzialità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.
- Cortese G. C. , *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- Costa G., Gianecchini M. , *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- Danny R. , *Motivazione: l'arma vincente*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Gabrielli G. , *People management*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Herzberg F. , *The motivation to work*, Jhon Wiles & Sons, New York, 1959.
- Jones G. R. , *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano, 2007.
- Kreitner R., Kinicki A. , *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano, 2008.
- McAdams D. P. , *The five factor model in personality: a critical appraisal*, Journal of Personality, 1992.

Monaco M. , *Corso sul Goal Setting: programmazione e gestione degli obiettivi*, Mondadori, Milano, 2008.

Mondy R. W., Noe R. M., Premeaux S. R. , *Human resource management*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.

Quaglino G. P. , *Voglia di fare, motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano, 1999.

Tellegen A. , *Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder*, Psychological Inquiry, 1993.

Tosi H. L., Pilati M. , *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano, 2008.

3

LE COMPETENZE AZIENDALI

3.1 Il concetto di competenza

Sono passati più di trent'anni da quando Peter Drucker utilizzò per la prima volta la definizione di *knowledge worker* per indicare gli operatori aziendali che svolgono lavoro intellettuale, consolidando, con la propria attività, il patrimonio delle conoscenze di un'azienda, vale a dire il capitale intellettuale. Drucker già trent'anni fa aveva correttamente previsto un futuro in cui le aziende vincenti sarebbero state knowledge-based, avrebbero cioè gestito le informazioni, la conoscenza e le competenze come investimenti di altissimo valore e su queste risorse avrebbero fondato il proprio vantaggio competitivo. I contributi scientifici più recenti, in effetti, hanno dimostrato che, oggi e nell'immediato futuro, la capacità di un'azienda di acquisire e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile dipende, e sempre più dipenderà, da suo patrimonio di conoscenze e di competenze, o meglio, da:

- Ciò che 'azienda "conosce" (il livello delle conoscenze);
- Come l'azienda "impiega ciò che conosce" (gli ambiti di utilizzo delle conoscenze);
- Quanto velocemente l'azienda "conosce qualcosa di nuovo" (il tasso di innovazione delle conoscenze).

D'altro canto, il fatto che le competenze aziendali svolgano un ruolo critico per il successo competitivo è vero da sempre. Basti pensare, per esempio, al fatto che:

1. L'innovazione di prodotto è il risultato delle conoscenze che un gruppo di operatori aziendali acquisisce circa l'esistenza di bisogni (mercati) insoddisfatti e/o dell'esistenza di nuove possibilità tecnologiche;
2. Il miglioramento dell'efficienza delle operazioni aziendali è, a sua volta, ottenuto dalla condivisione di conoscenza tra gli operatori dell'azienda su come vengono svolte le attività e su come potrebbero svolgersi;
3. L'esperienza dimostra che è possibile aumentare la quota di mercato grazie a una migliore conoscenza dei bisogni dei clienti e delle modalità per riuscire a soddisfarli.

Le competenze sono analizzabili a partire dall'osservazione dei processi di lavoro e aggregabili in ragione dei ruoli professionali che li presidiano e sono costituite dalle **conoscenze** e dalle **capacità/abilità** possedute dalle Risorse Umane.

Le competenze descrivibili nei processi di produzione materiale sono più facilmente riconoscibili e codificabili. Al contrario, nei processi immateriali, legati alle attività di controllo, organizzazione e direzione, la descrizione delle competenze si scontra con la difficoltà di includere in un linguaggio standardizzato fenomeni legati ad attitudini, stili e caratteri spesso riconosciuti come parte della sfera creativa e comportamentale dell'individuo.

In realtà il concetto di competenza appare intuitivamente molto chiaro quando si attribuisce al proprio interlocutore il possesso o meno di

competenze in uno specifico campo; infatti ci si riferisce a qualcosa che consente di svolgere efficacemente un lavoro e di ottenere un risultato soddisfacente. Ragionare in tal modo, tuttavia, non è sufficiente per definire in modo completo le caratteristiche della competenza, per cui è opportuno riferirsi alle più recenti e significative definizioni date dagli studiosi del settore.

Il moderno concetto di competenza discende dagli studi applicativi di psicologia della personalità, avviati dal celebre psicologo nordamericano McClelland nel 1973 e continuati dai suoi allievi Richard Boyatzis, Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer. Secondo la definizione di questa scuola storica “la competenza è una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito”.

La competenza è una componente della personalità che consente di perseguire ed ottenere buoni risultati, una caratteristica al cui compimento concorrono elementi di esperienza lavorativa mirata, di conoscenza (sapere) e di capacità (sapere fare) applicativa delle conoscenze stesse; può essere rilevata con l’osservazione del comportamento individuale e viene definita sulla base dei diversi livelli di prestazione che distinguono le migliori prestazioni da quelle ordinarie. Occorre specificare che i citati elementi costitutivi della competenza (conoscenza, capacità, esperienza) ne rappresentano una condizione necessaria, ma non sufficiente, poiché per poter esistere, la competenza richiede anche la presenza del fattore motivazione, che costituisce l’innesto grazie al quale esperienze, conoscenze e capacità si trasformano in competenze applicate e finalizzate ad un obiettivo di prestazione.

Gli studi di questi autori tendono, appunto, a dimostrare come esistano differenze di prestazioni riconoscibili e rilevabili nello svolgimento di ogni specifica attività e che tali differenze siano correlate a caratteri connaturati nelle persone, facilmente riconoscibili attraverso la selezione. Le caratteristiche personali che permettono di predire risultati significativamente migliori sono quelle desumibili evidenziando le differenze fra i soggetti che esibiscono risultati migliori degli altri.

Procedendo nella disamina delle più importanti definizioni del concetto di competenza, con particolare riferimento alle Risorse Umane aziendali, si ricorda quella di Amit e Schoemaker, secondo i quali le competenze “si riferiscono alla capacità dell’impresa di impiegare le risorse, tipicamente in combinazione, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali , per raggiungere determinati risultati. Esse si caratterizzano come processi, materiali e immateriali, fondati sull’informazione, che sono firm specific e sono sviluppate attraverso complesse interazioni tra le risorse dell’impresa”.

Sostanzialmente riconducibile a tale prospettiva è il pensiero di Langlois, il quale sulla base della definizione di competenza come “conoscenza produttiva” riconduce le competenze aziendali al sapere incorporato nel capitale fisico, nelle persone e nelle modalità attraverso le quali l’impresa manifesta le proprie condizioni di esistenza.

La competenza è la “matrice” di un output specifico che deve avere determinate caratteristiche, cioè deve:

- Essere osservabile
- Avere un destinatario ben definito
- Avere un valore anche “economico”

La competenza, inoltre è lo schema operativo che deriva dal possesso e dall'applicazione integrata delle seguenti tre tipologie di elementi:

1. Conoscenze/Padronanza mentale

Oltre alle informazioni, intese come esperienze esplicite, la conoscenza è fatta anche di esperienze implicite, quindi di idee e di intuizioni, di valori e di giudizi personali. Un sapere dinamico, dunque, che per essere trasferito necessita di collaborazione diretta o comunque di comunicazione con esperti che ne siano anche depositari. La conoscenza implica, dunque, un intervento sulle responsabilità dirette di ogni singola persona all'interno dell'azienda, per valutarne la performance in termini di efficacia, qualità e significatività.

2. Capacità/Padronanza operativa

Identifica quali esperienze e quali competenze possono essere utili alla gestione di ogni singola attività aziendale. Le esperienze non vengono capitalizzate; gli errori saranno ripetuti così come le best practice non verranno fatte circolare. È difficile accedere alle esperienze individuali necessarie: non sono disponibili quando servono, dove servono, a chi servono. È difficile utilizzarle, per come sono raccolte, veicolate, trasmesse, per come le si fa circolare.

3. Comportamenti/Padronanza relazionale in ambito organizzativo

Riguarda la capacità di diffusione che ogni individuo ha della propria conoscenza, e la predisposizione del singolo a condividere il proprio patrimonio intellettuale con gli altri colleghi di lavoro.

In definitiva va quindi rilevato che la **competenza** è l'esercizio integrato di tali conoscenze, capacità, comportamenti in grado di garantire un output accettato in una catena cliente-fornitore.

Inoltre non si può trascurare che la competenza è un sapere in continua evoluzione e non può essere considerata come un attributo definitivo della persona.

3.2 L'evoluzione del concetto di competenza

La forte interconnessione esistente oggi tra lavoro e tecnologia, la necessità di definire mansioni sempre più flessibili ed in evoluzione per gestire la complessità delle aziende, la rilevanza sempre maggiore dell'apprendimento e della formazione continua, le nuove configurazioni dell'organizzazione del lavoro sono alcuni dei fattori che hanno determinato la trasformazione della natura del lavoro e delle sue modalità di svolgimento. Il lavoro ha assunto una natura programmabile in misura molto limitata, l'attività di un lavoratore è difficilmente predefinibile e, in questo contesto, le competenze, vale a dire l'insieme di capacità, conoscenze, esperienze che la persona possiede, diventano l'aspetto fondamentale su cui incentrare le politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Il rischio che le conoscenze aziendali restino isolate in ristretti ambiti dell'organizzazione, incorporate in singole o che diventino rapidamente obsolete è diventato, nell'ultimo decennio, molto più elevato di quanto non lo fosse in passato.

Il valore economico di un'azienda non dipende, quindi, elusivamente dalla materialità dei processi aziendali e dalle risorse impiegate, quanto invece

dalla capacità dell'impresa di acquisire, creare, accumulare e utilizzare "conoscenze".

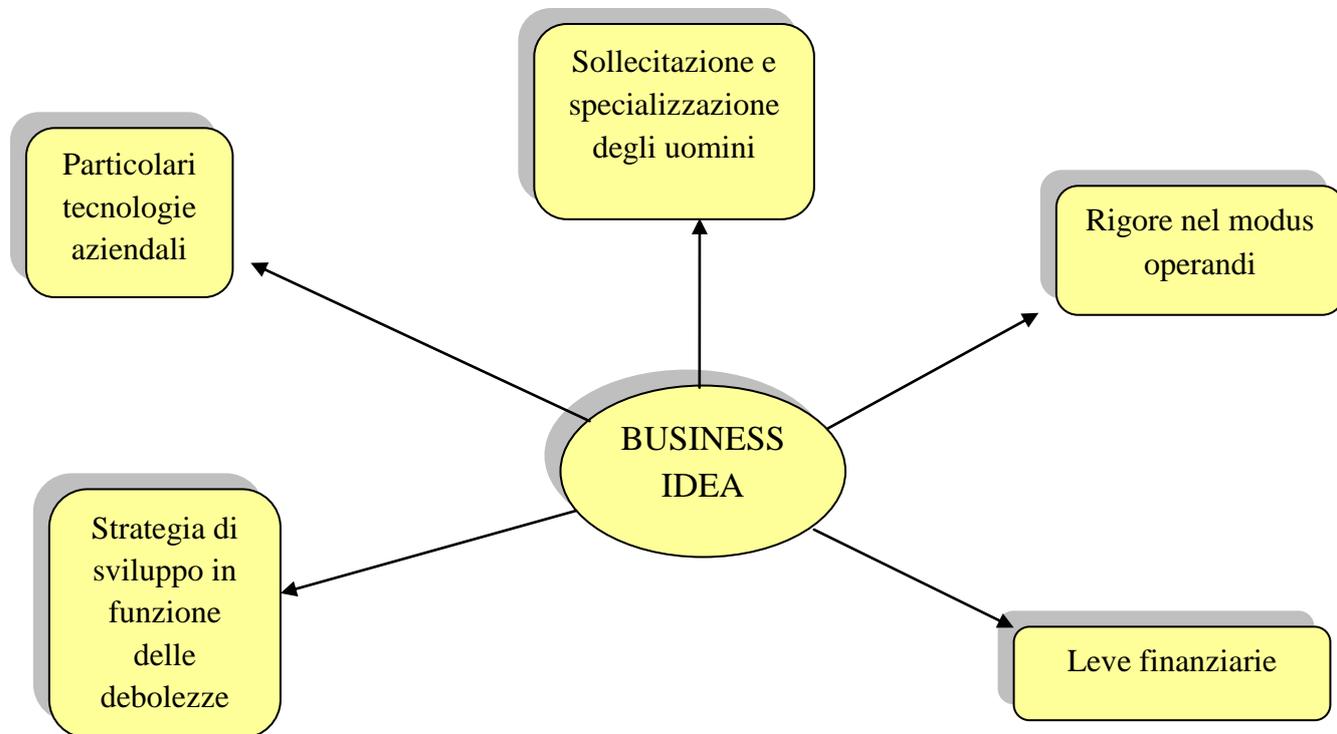
Per questo motivo, "accanto ai principali modelli di analisi strategica che si sono concentrati sul rapporto strategia-ambiente esterno e che considerano la strategia come il nesso tra i fattori interni di un'organizzazione e i rischi e le opportunità generate dal suo ambiente esterno, nelle discipline manageriali si è affermato un approccio che, esaminando il nesso esistente tra caratteristiche interne dell'impresa e la performance, ha posizionato il focus della strategia sulle risorse e sulle competenze aziendali, allo scopo di identificare, prima, le risorse peculiari dell'impresa e, successivamente, le relazioni tra risorse, comportamenti e performance".

Il valore che la società umana riconosce alle competenze viene stabilito dai meccanismi di mercato e assume svariati aspetti. Nelle aziende le competenze del personale vengono quantificate in termini di:

- Retribuzioni corrisposte ai più alti dirigenti (anche sottoforma di benefit);
- Quote di capitale azionario che le società sono disposte a cedere ai loro massimi collaboratori, come parte integrante delle retribuzioni (piani di stock option);
- Somme investite nei programmi di reclutamento del personale, nelle procedure di selezione e formazione in altre attività volte ad aumentare il valore delle Risorse Umane.

L'azienda, oggi, deve essere pronta e preparata ad affrontare il cambiamento e sfruttare le opportunità ad esso legate al fine di perseguire obiettivi di crescita e di sviluppo. La crescita, infatti, è l'obiettivo naturale di ogni azienda, in quanto essa rappresenta l'unico modo per aumentare il

suo valore, le “possibilità di carriera” del management e la sicurezza del posto di lavoro di tutti i dipendenti.



I cinque fattori della crescita

Alcune aziende sembrano aver trovato la formula giusta per continuare a crescere anche quando il settore è stagnante. Esse hanno dato vita ad una “business idea” non facilmente imitabile, attuata con disciplina e coerenza. Una volta definita una “business idea” valida, che corrisponda ai bisogni inespressi dei consumatori e permetta una differenziazione rispetto ai concorrenti, bisogna concentrarsi sui cinque elementi caratterizzanti la crescita:

1. **Particolari tecnologie aziendali:** si tratta del know-how aziendale, particolari tecnologie per lo sviluppo e la distribuzione del prodotto.
2. **Selezione e socializzazione degli uomini:** selezionare e far lavorare insieme le persone è compito arduo. Spetta al management far

funzionare ogni reparto con basso costo di coordinamento e controllo, trasferire esperienze anche alle unità operative più lontane.

3. **Rigore del modus operandi:** questo elemento richiede la capacità di trovare la soluzione giusta, adattando la struttura aziendale delle esigenze e dell'ambiente.
4. **Leve finanziarie:** la crescita aziendale richiede fabbisogni sempre maggiori di capitale che possono essere soddisfatti con aumenti di capitale o con l'aiuto dei partner.
5. **Strategie di sviluppo in funzione delle debolezze dei concorrenti:** le aziende vincenti devono individuare i punti di debolezza nel modo di operare dei concorrenti e cercare di sfruttarli a loro vantaggio.

Il crescente dinamismo dovuto alla globalizzazione dei mercati internazionali impone alle aziende di verificare costantemente la propria strategia per rimodellarla in armonia con il continuo divenire della tecnica, di cui si deve avere notizia in tempo reale. Ed è noto che questo effetto sorge solo da uno strettissimo contatto con i grandi canali della tecnologia dell'informazione.

Il management deve indirizzare il cambiamento della gestione aziendale verso obiettivi di sviluppo continuo di tutte le componenti aziendali. Ma le imprese di solito concentrano l'attenzione soprattutto sugli aspetti tecnici, strutturali, economici ed operativi del cambiamento, e non sempre dispongono di strumenti adeguati per affrontare le problematiche relative alle competenze delle Risorse Umane.

La variabile umana nel processo di cambiamento è la più imprevedibile, ma rappresenta, oggi, il fattore che decreta il successo o il fallimento delle strategie aziendali. Il saper dirigere il fattore umano nei processi di cambiamento permette al management di assicurare posizioni di vantaggio

competitivo alla propria azienda. E per riuscire in questa ambiziosa opera è indispensabile non limitare la misurazione delle performance aziendali ai soli aspetti economico-finanziari, ma estenderla ad altri aspetti della struttura organizzativa aziendale. Tra questi la valutazione delle competenze occupa un ruolo fondamentale per la ricerca di un approccio pratico e completo alla soluzione dei problemi gestionali, e quindi un sistema basato sulle competenze costituisce uno strumento efficace per la gestione strategica delle risorse umane essendo queste determinanti per una prestazione lavorativa di successo. Il concetto di competenza si è, così, arricchito ulteriormente grazie ai recenti studi di David C. McClelland, Spencer e Spencer, Levati e Sarà che di seguito si riassumono.

A David McClelland, padre fondatore del movimento delle competenze, è stato attribuito il merito di aver dimostrato che “i tradizionali test di attitudine allo studio e di cultura: a) non predicano l’attitudine al lavoro, b) sono spesso viziati da pregiudizi nei confronti delle minoranze, delle donne e dei ceti sociali meno abbienti. Per questo McClelland definì regole di ricerca delle variabili di “competenza”, da un lato capaci di predire la prestazione in una mansione e, dall’altro, meno distorte da pregiudizi di razza, sesso o condizione sociale. Tali regole sono fondamentalmente due:

1. Utilizzare campioni differenziati, quindi confrontare gruppi di persone particolarmente di successo con gruppi meno brillanti, al fine di identificare le caratteristiche associabili ai risultati migliori;
2. Individuare schemi operativi e comportamenti causalmente correlati alla riuscita sul lavoro e nella vita, atti a misurare le competenze messe in atto dalle persone in tutte le possibili situazioni delle quali l’individuo è chiamato a decidere autonomamente come comportarsi.

Lo stesso autore specifica il rivoluzionario approccio utilizzato nel testare le competenze ritenute superiori:

“il movimento delle competenze ha fatto compiere un bel passo avanti agli psicologi impegnati nel loro tradizionale compito di mettere la persona giusta nella posizione giusta. In precedenza gli psicologi identificavano i compiti richiesti in una mansione e poi costruivano i test che misuravano le skill necessarie a svolgere questi compiti ed eseguivano l’analisi fattoriale dei punteggi ottenuti nei test, dopo essersi assicurati della loro attendibilità. Infine cercavano di associare i punteggi dei diversi fattori al successo della mansione senza grandissimo successo. In sostanza, la tradizionale psicologia organizzativa eseguiva analisi separate della mansione e della persona e poi cercava di combinarle insieme. Questo metodo aveva il massimo successo quando si trattava di predire il rendimento scolastico sulla base di test di attitudine allo studio, ma si dimostrava del tutto inadeguato per predire le prestazioni nelle mansioni più qualificate, che sono le più importanti nell’odierno mondo del lavoro. Nel metodo delle competenze, l’analisi comincia con la persona già nella mansione e non presume quali caratteristiche siano necessarie per svolgere bene un certo lavoro; poi determina, attraverso le interviste sui comportamenti esplicitati in situazioni non strutturate, quali caratteristiche personali sono associabili al successo nella mansione... L’approccio delle competenze offre un metodo di gestione delle risorse umane largamente applicabile alla selezione, ai percorsi di carriera, alla valutazione della prestazione e allo sviluppo del personale nei difficili anni che ci attendono”.

Attraverso un’attività di sperimentazione condotta dallo stesso McClelland e dai suoi colleghi sono state raccolte numerose esperienze che hanno portato alla diffusione della metodologia in molte aziende. Si nota pertanto, già dalla sua origine, l’allontanamento del concetto di competenza da

strumenti di natura universalistica che ritengono di poter predire il comportamento adeguato dell'individuo con metodologie che prescindono dall'azione lavorativa stessa.

Secondo gli autori citati, esiste quindi un livello di competenza che è innato, si lega strettamente con tratti della personalità e non è creabile tramite processi formativi strutturati. Il rapporto tra carattere innato e carattere formativo delle competenze è affrontato ancora da Spencer e Spencer, i quali ne identificano cinque caratteristiche intrinseche che classificano secondo cinque tipologie e precisamente come:

1. Motivazioni: gli schemi mentali, i bisogni interiori che normalmente inducono il comportamento verso determinati obiettivi od azioni.
2. Tratti: una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo ad una situazione o informazione, quali l'autocontrollo e lo spirito d'iniziativa.
3. Immagine di sé: atteggiamenti, valori o concetto di se stesso.
4. Conoscenza: possesso di discipline o argomenti specifici, cioè i contenuti professionali indispensabili per svolgere una determinata attività.
5. Skill: la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico.

Va detto che questi cinque tipi di caratteristiche intrinseche hanno un diverso grado di rilevabilità e, congruentemente, un diverso impatto per quanto riguarda il processo di pianificazione e sviluppo delle Risorse Umane. Essi vengono suddivisi dagli autori in due tipi:

1. Skill e conoscenze vengono da loro paragonate alla parte visibile emersa di un iceberg. Tendono ad essere caratteristiche osservabili e relativamente superficiali e pertanto sono le più facili da sviluppare attraverso un sistema efficace di formazione professionale;
2. Tratti e motivazioni rappresentano invece la parte nascosta dell'iceberg sono più difficili da sviluppare e, quindi, per la loro acquisizione all'interno di un'organizzazione è più efficace, in termini di costo, acquisirle attraverso il processo di selezione rispetto a uno di formazione.

Dunque, le conoscenze e le skill tendono ad essere caratteristiche osservabili e relativamente superficiali ed occupano la parte emersa dell'iceberg, mentre l'immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono nascoste nell'intimo della personalità.

L'immagine di sé non viene classificata in nessuno dei due tipi, le caratteristiche legate all'immagine di sé sono intermedie tra motivazioni e tratti in quanto si ritengono modificabili tramite esperienze positive di sviluppo.

Dopo Spencer, Levati e Saraò propongono un'articolazione di caratteristiche più di natura psico-sociale comprendente aspetti della personalità e fattori acquisiti dall'esposizione alle influenze ambientali. Essi infatti concepiscono la competenza come combinazione di tre elementi:

1. La capacità: definita come la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione. È ritenuta espressione di un'attitudine (substrato costituzionale della capacità), che ha trovato condizioni esterne (contestuali) e interne

(motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti e prestazioni.

2. Le conoscenze;
3. Le esperienze finalizzate: strettamente legate alle conoscenze, in quanto conferiscono loro la specificità tipica della comunità di appartenenza.

Una caratteristica che permette di accomunare questo modello a quello proposto da Spencer & Spencer è la differenziazione fra:

- a) Elementi di stabilità, dati dalle capacità che garantiscono la stabilità di riuscita;
- b) Elementi di sviluppo, dati dalle conoscenze e dalle esperienze finalizzate, che trovano nel contesto sia il loro limite che le loro possibilità di attuazione.

Una definizione di natura organizzativa è quella proposta da Hamel e Prahalad, per i quali le competenze strategiche (core-competences o capabilities) distinguono non tanto la singola persona, quanto l'intera azienda che ne è portatrice. Essi hanno definito le competenze strategiche come: *“l'integrazione di conoscenze e capacità applicate ai processi aziendali e possedute dall'organizzazione per mantenere il vantaggio competitivo dell'azienda e per produrre il valore aggiunto percepito dal cliente”*.

Questi due modelli, dunque, rappresentano prospettive differenti da cui si guarda allo stesso fenomeno, una sottolinea il carattere individuale intrinseco e l'altra l'elemento contestuale:

1. La prospettiva individuale che concepisce la competenza come una disposizione all'azione da spendere in un contesto organizzativo;

2. La prospettiva organizzativa che concepisce la competenza come dotazione di un'impresa che in forza di essa è in grado di sviluppare competitività.

Emerge pertanto una prospettiva mista, che può essere raffigurata come un circolo continuo tra esigenze delle persone ed esigenze dei mercati/clienti.

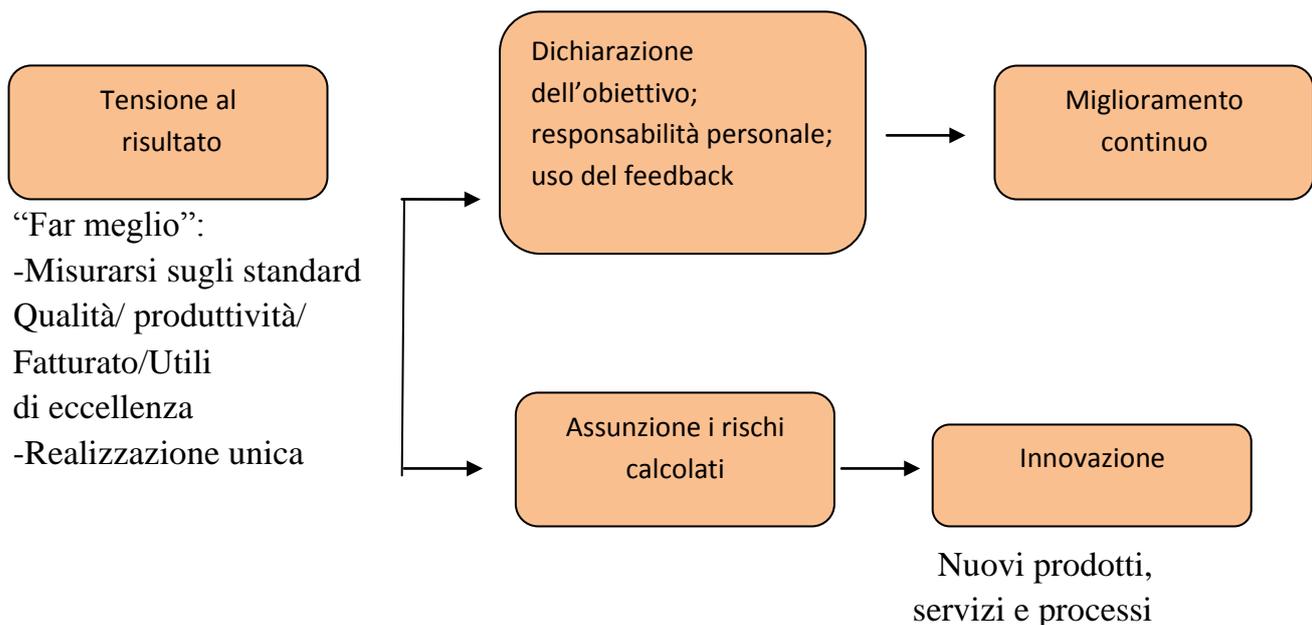


Sistema di gestione per competenze tra individuo e organizzazione

Un ulteriore elemento di rilievo per approfondire il concetto di competenza dato dalla distinzione tra questo e quello di performance proposto da L. M. Spencer e S. M. Spencer. Essi stabiliscono uno schema lineare secondo il quale le caratteristiche personali (motivazioni, tratti, visione personale e conoscenze) predicono i comportamenti, che a loro volta predicono il rendimento nella mansione.



Esempio: Orientamento al risultato



Il modello di flusso causale di Spencer & Spencer

Vi è dunque una sequenza lineare tra intenzione, azione e risultato, per cui un comportamento non intenzionale non può definire una competenza. La differenza tra competence (competenza) e performance (esecuzione) è stata precisata dagli stessi autori, secondo i quali:

- La competenza è una caratteristica intrinseca che si esprime attraverso comportamenti, dunque non può essere essa stessa un comportamento o un insieme di modelli di comportamenti;

- La performance, invece, appartiene alla dimensione comportamentale ed è costituita dall'insieme delle attività direttamente visibili con cui un individuo raggiunge gli obiettivi che gli vengono posti dall'interno di un ruolo. Le prestazioni esplicite possono quindi essere considerate condizione necessaria ma non sufficiente, per descrivere la competenza.

Gli autori ritengono sia molto più efficace selezionare in base alle caratteristiche profonde (motivazione e tratti) ed insegnare le skill necessarie per svolgere le mansioni specifiche che basarsi semplicemente sui sapere ed i titoli scolastici.

Le competenze sono correlate alla prestazione in un semplice modello di flusso causale, il quale indica che le competenze attivate da una determinata situazione lasciano prevedere lo sviluppo di skill generatori di comportamenti che a loro volta predicano la prestazione e l'ottenimento di risultati. Le competenze contengono sempre un'intenzione, che è la forza della motivazione che dà origine ad un'azione in vista di un risultato.

Un ulteriore distinzione è quella che si basa sulla misura delle performance nella mansione, per la quale le competenze possono essere ripartite in due grandi categorie:

1. Le competenze di soglia, quelle cioè caratteristiche essenziali (di solito le conoscenze e le skill elementari) necessarie per essere minimamente efficaci, ma che non distinguono gli elementi con performance superiori da quelli con performance medie;
2. Le competenze distintive, quelle cioè che distinguono gli elementi superiori da quelli medi.

La graduazione delle une e delle altre per una determinata mansione, permette di creare una griglia di riferimento chiamata profilo di

competenza, utilizzabile per la selezione del personale, per la pianificazione delle carriere, per la valutazione delle prestazioni, per lo sviluppo del personale, per il sistema retributivo.

Ma, va subito chiarito, che il modello delle competenze è un sistema globale di gestione delle Risorse Umane di cui la valutazione delle prestazioni è anche la valutazione del potenziale costituiscono una delle possibili applicazioni.

Infine, considerando che il portafoglio di competenze aziendali e individuali non è un'entità statica ma dinamica, che tende a trasformarsi in funzione di un insieme complesso di fattori, si possono raggruppare le competenze in quattro categorie, secondo il loro percorso evolutivo:

- Emergenti, quelle che al presente non sono molto rilevanti ma lo saranno certamente in futuro;
- Mature, quelle che hanno avuto un ruolo importante nel passato, ma lo stanno perdendo e lo perderanno sempre di più in futuro;
- Transitorie, quelle che sono state importanti solo per un breve periodo di tempo, sono le competenze necessarie per il cambiamento;
- Permanenti, sono le competenze necessarie per la continuità e la realizzazione.

L'analisi del ciclo di vita delle competenze permette l'esame delle competenze esistenti nell'azienda, analizzando le aree di competenza sviluppabili per affrontare il cambiamento con una previsione dei requisiti necessari, al fine di prolungare il ciclo di vita dei profili.

Va chiarito, in conclusione, come la nozione di competenza non possa essere ricondotta ad uno schema classificatorio che pretenda di produrre tipologie valide in assoluto.

La competenza non rappresenta un contenuto assoluto strettamente connesso ad una procedura, essa descrive la valutazione sociale di un comportamento in cui sia possibile apprezzare la qualità dell'individuo in relazione alle norme che reggono l'attività stessa.

Ne consegue che la nozione di competenza interseca tre campi differenti e complessi:

- Il vissuto personale;
- L'esperienza professionale;
- La formazione.

3.3 La pianificazione e il controllo della gestione delle competenze aziendali

Si considera, ora, la classica relazione tra i costi e i ricavi, di seguito riportata:

$$\sum_{n=1}^n pq + n = \sum_{n=1}^z kc$$

Dove:

p = prezzo fattori di produzione;

q = quantità utilizzata dei fattori

n = utile netto di gestione

k = prezzo dei prodotti/servizi venduti

c = quantità dei prodotti/servizi venduti.

Naturalmente tra i fattori di produzione rientra il lavoro e, secondo un'ottica orientata al controllo dei costi, ciò che interessa è la quantificazione del costo di questo fattore di produzione e la sua incidenza sulla gestione aziendale.

Il gestore delle Risorse Umane si trova ad operare su di un fattore di produzione sulla cui produttività non è agevole fare previsioni, sia nel breve che nel medio-lungo periodo. Inoltre, pur se si dispone di un relativo grado di sicurezza riguardo le risorse aziendali, non si è in grado di sapere se le loro caratteristiche saranno adeguate alle future esigenze dell'azienda.

È evidente l'importanza di possedere informazioni dettagliate sulle caratteristiche e la composizione del personale dato che pianificare in termini di costi è importante ma, quando si tratta di Risorse Umane, occorre utilizzare anche strumenti di indagine qualitativi. Lo stesso discorso vale anche per la gestione del controllo delle competenze, in quanto i tradizionali strumenti informativo-contabili sono ormai inadeguati, specialmente nelle imprese di settori altamente innovativi. “Il capitale umano non si misura più in termini di numero di addetti o di ore lavorative ma di capacità professionali, direzionali e di controllo dei sistemi produttivi”.

C'è bisogno, quindi, del supporto di nuovi strumenti che superino i limiti impliciti degli indicatori contabili tradizionali e che ricorrano ad espressioni di valore sia qualitative che quantitative, che rilevino il contributo delle risorse umane alla creazione del valore aziendale.

I motivi per i quali gli indicatori contabili e finanziari tradizionali non forniscono misure adeguate per le Risorse Umane sono vari, primo fra tutti la tendenza a considerare unicamente come costi tutte le attività riguardanti l'assunzione, la formazione e la permanenza in azienda delle Risorse Umane. Inoltre tali indicatori, come per esempio il ROI, non sono capaci di stimolare politiche di sviluppo delle Risorse Umane in quanto tendono a favorire una prospettiva di redditività orientata al breve periodo, piuttosto che incentivare scelte di investimento in addestramento e formazione che possono produrre risultati in tempi più lunghi. La problematica della perdita di rilevanza dei tradizionali strumenti informativo-contabili, si è tradotta in scarsa efficienza ed efficacia sia sul piano del controllo manageriale, sia su quello della comunicazione economica esterna (comunicazione di bilancio), inducendo ad errate impostazioni concettuali nella ricerca di soluzioni unitarie per l'informativa sia interna che esterna.

Pianificare e controllare la gestione delle competenze aziendali significa:

- Strutturare una mappa della conoscenza, necessaria per dedicare attenzione concreta a una specifica unità di business, piuttosto che a ruoli, responsabilità, scadenze, attività;
- Valutare la conoscenza esistente;
- Assicurarne l'acquisizione, la diffusione, la condivisione e l'aggiornamento costante.

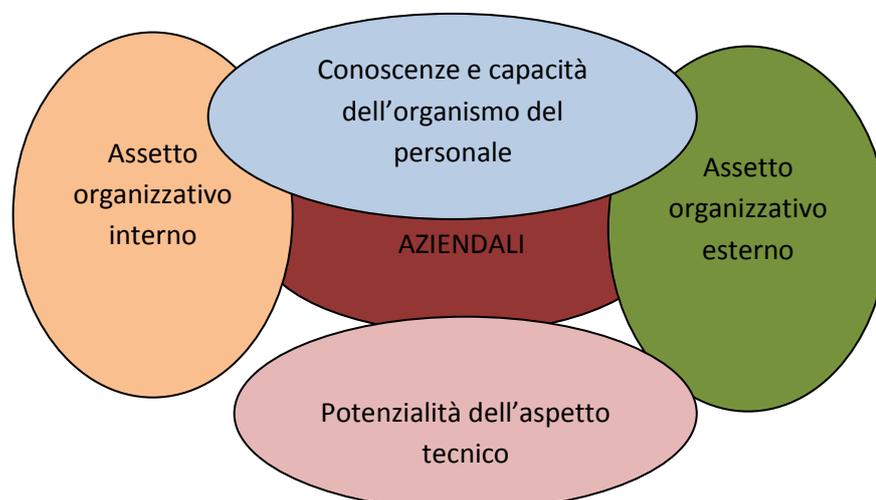
Bisogna, quindi, analizzare le relazioni esistenti tra "competenza", gestione delle Risorse Umane e performance aziendali, in modo da esaminare le modalità attraverso cui le Risorse Umane entrano nel processo di creazione del valore, con la consapevolezza che diverse condizioni di reperibilità, di costo e di qualificazione del capitale umano possono determinare sensibili differenziali di valori, diretti o indotti, sulla redditività aziendale.

Il modello proposto da Costa di mappa del valore delle risorse umane, mette in evidenza la forte interrelazione tra il “capitale umano” in senso proprio, ossia capacità e conoscenze dell’organismo personale, e le modalità di gestione delle Risorse Umane, nel determinare i differenziali di valore generati, in coerenza con la prospettiva sistemica che caratterizza lo studio dei fenomeni aziendali.

In conclusione, per la pianificazione e il controllo della gestione delle competenze è necessario articolare un quadro di riferimento complessivo, che non può prescindere da:

- Un’ipotesi di mappatura delle competenze, quelle che l’azienda possiede: in concreto, si prende atto del proprio know-how e lo si struttura definendone priorità e confini;
- Una proposta di sviluppo delle competenze dei singoli individui, tesa alla patrimonializzazione e alla diffusione delle competenze individuali;
- Una modalità strutturata per valutare i risultati ottenuti previa un’accurata verifica dei procedimenti in corso d’opera.

Le competenze diventano la risorsa da rendere assolutamente produttiva, gestendo tutte le modalità e le forme in cui tale risorsa si genera e si diffonde, come indicato nella figura riportata di seguito:



3.4 La misurazione delle competenze

Le misure più frequentemente usate negli studi della competenza sono:

- a) La performance superiore: viene definita statisticamente come una deviazione standard della performance media. In pratica essa rappresenta il livello raggiunto da una persona su dieci in una data situazione di lavoro;
- b) La performance efficace: rappresenta la soglia al di sotto della quale una persona non può essere considerata competente nella mansione che gli è stata affidata.

Per definire la performance superiore si usa il valore di “1 deviazione standard” per due motivi:

1. Molti studi hanno dimostrato il valore economico per le imprese di questo livello di performance. Il valore di “1 deviazione standard” sopra la media rappresentata dal 19% al 48% dell’output nelle mansioni non di vendita, e dal 48% al 120% nelle vendite. Moltiplicando queste percentuali per la retribuzione media annua della mansione si stima solo il valore minimo della performance superiore. Questo metodo di stima, infatti, sottovaluta enormemente le mansioni che hanno un effetto leva notevole sui ricavi o sugli utili.
2. Per migliorare la performance, le imprese dovrebbero usare come “mappatura” di riferimento per selezionare e sviluppare il personale, le caratteristiche degli elementi più produttivi.

Oltre una differenza quantitativa di output legata alla differenza tra performance efficace e performance superiore, G.Rebora definisce una seconda tipologia di performance basata su aspetti qualitativi, non che sui comportamenti attraverso i quali la performance si manifesta:

- La performance di compito, che definisce i risultati tecnici del lavoro;
- La performance di contesto, che contribuisce a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro.

L'analisi della performance lavorativa pone in evidenza le differenze individuali.

In effetti ciò che determina differenti valori di performance sono l'insieme delle competenze (intese come conoscenze, abilità e attitudini) detenute dal singolo individuo, che a sua volta sono frutto di differenze individuali in termini di abilità e di esperienze.

Per quanto riguarda le due tipologie di performance, quella di compito può variare da mansione a mansione, quella di contesto rimane uguale o almeno simile per attività di lavoro anche molto diverse.

Le aziende moderne sono dotate di professionalità elevate e diversificate e dalla presenza di assetti organizzativi basati sulle Risorse Umane e sulle loro capacità ed esperienze. È perciò utile impostare la gestione del lavoro sul concetto di performance connesso alle competenze possedute dai collaboratori, sottolineando da un lato l'esigenza di definire la performance da questi attesa e dall'altro gli effettivi risultati ottenuti.

Per la gestione strategica delle risorse umane si utilizzano anche modelli di competenze che sono dei veri e propri repertori di comportamenti professionali che indicano i ruoli e i contesti organizzativi in cui tali ruoli si esercitano.

Le metodologie per la rilevazione delle competenze critiche variano a seconda dell'approccio che si vuole applicare. Tali metodologie si basano

sull'analisi di eventi critici nell'esercizio di tecniche investigative appropriate caso per caso.

I metodi che si possono utilizzare sono:

- **Repertory grid**
- **Tecnica dell'incidente critico**
- **Metodo BEI**
- **Gli inventari generali delle competenze**

Una volta definito il modello delle competenze, riferito alle diverse tipologie di ruolo (managers, professionals, venditori) e/o diversi tipi di contesto aziendale e organizzativo, esso viene applicato, con finalità di gestione e sviluppo, ai fondamentali processi e strumenti di gestione delle Risorse Umane e cioè: selezione, formazione, sviluppo di carriera, compensation.

Di seguito si dà una breve descrizione di tali metodi:

Repertory grid

Tecnica di intervista che fornisce uno strumento strutturato di raccolta delle informazioni relativamente a costrutti che riguardano le caratteristiche personali di un individuo, in un ambito specifico del suo ambiente di lavoro (esempio: prestazioni nelle vendite). Nella griglia su un asse vengono registrati gli "elementi" (esempio: i venditori) e lungo l'altro asse vengono registrati i costrutti (esempio: perseveranza nel portare a termine le vendite). I punteggi vengono registrati nell'apposita griglia per poter evidenziare come ogni elemento è percepito in relazione ad un costrutto.

Tale tecnica viene usata con i manager che hanno la possibilità di confrontare la prestazione di lavoro di diverse persone che hanno lavorato per loro.

Tecnica dell'incidente critico

Procedura che utilizza una raccolta di incidenti osservati il cui risultato ha determinato eventi importanti o critici per il successo nel lavoro. L'accento viene posto non tanto in attività di routine ma in eventi rari e salienti che sottolineano la differenza tra il successo e il fallimento. Le interviste sugli incidenti critici vengono svolte con il titolare della posizione che riferisce degli avvenimenti di cui ha avuto esperienza nell'adempimento degli obiettivi richiesti, sia che questi abbiano prodotto dei successi o dei fallimenti. I racconti vengono analizzati per fornire un quadro completo dei comportamenti messi in atto, delle abilità richieste e delle qualità ed attributi necessari all'adempimento dei compiti richiesti.

Metodo BEI (Behavioral event interview)

Metodo che individua il best performers e le competenze critiche attraverso l'identificazione di campioni differenziati, uno costruito da elementi chiaramente superiori, l'altro di confronto, composto da elementi medio-scadenti, al fine di identificare le caratteristiche associabili al successo. Si intervistano i comportamenti dei due campioni sugli eventi comportamentali e, in seguito, si analizzano tematicamente i protocolli delle interviste, applicando un'analisi del contenuto verbale, per individuare le caratteristiche dei comportamenti avuti dai migliori e dai mediocri e misurare statisticamente la significatività di tali differenze.

Gli inventari generali di competenza

Creazione del modello di competenze attraverso il confronto con modelli precostituiti e attraverso le informazioni raccolte con interviste alle persone chiave dell'azienda.

Dopo l'individuazione e l'analisi occorre misurare le competenze per consentire, da un lato quali sono quelle competenze di cui dispone l'azienda e, dall'altro, di isolare i gap più critici da colmare per allineare le proprie competenze alle richieste che provengono dalla strategia e dal business.

La misurazione (o mappatura) delle competenze accompagna e sostiene processi di sviluppo individuale, cambiamenti di funzione e sviluppi di carriera, progetti di sviluppo dell'organizzazione aziendale, azioni di riconversione o di riposizionamento (interno o esterno all'impresa), piani di formazione.

La finalità immediata del processo di misurazione delle competenze è quella di realizzare una fotografia oggettiva delle competenze possedute dalle persone, il suo scopo ultimo è lo sviluppo e la crescita dell'impresa.

L'obiettivo principale è la conoscenza finalizzata a capire come sviluppare e valorizzare le competenze.

Gli obiettivi che si possono perseguire riguardano sia i singoli, di qualunque livello, sia l'azienda. Gli obiettivi per i singoli consistono nel:

- Fare il punto sulle proprie competenze e chiarire i propri obiettivi professionali e criteri di scelta, a fronte dei cambiamenti in atto nell'azienda;

- Costruire un progetto professionale coerente alle possibilità e ai vincoli dell'azienda;
- Rafforzare la propria capacità di reagire positivamente ai cambiamenti lavorativi.

Gli obiettivi per l'azienda si possono così articolare:

- Favorire una convergenza tra i progetti delle persone e quelli dell'azienda ottimizzando l'impiego delle risorse;
- Migliorare la conoscenza delle proprie Risorse Umane, del potenziale disponibile, delle competenze trasferibili;
- Sviluppare la gestione dei percorsi di carriera e delle competenze.

Non è oggetto di misurazione la persona in sé, ma le competenze espresse e tradotte in comportamenti; non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare potenzialmente in futuro (che è invece oggetto della valutazione del potenziale); non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare, forse in circostanze diverse, ma che attualmente non fa.

Gli strumenti per la misurazione delle competenze sono differenti e possono essere utilizzati, in maniera combinata, in diverse fasi del processo di misurazione. I principali strumenti sono:

- Questionario di personalità: permette di ottenere un profilo per determinare le caratteristiche di personalità di un individuo;
- Questionario motivazionali: permette di ottenere un profilo contenente i bisogni e i valori che caratterizzano l'assetto motivazionale individuale;

- Questionario sulle competenze: il questionario fornisce un profilo incrociato su come il soggetto si auto-analizza e su come viene visto dagli altri sul piano delle competenze;
- In-basket: è uno strumento in cui è presentata una situazione complessa che richiede una soluzione immediata utilizzando le informazioni contenute nel testo. Questo tipo di strumento permette di esaminare le capacità organizzative di base, la sensibilità del candidato nei confronti dei problemi e le sue capacità e modalità di decisione. Si esplora l'area del problem solving del candidato e quindi la modalità e l'interesse nella ricerca delle soluzioni;
- Role-playing: è una simulazione di situazioni reali con ruoli predefiniti. Consente di fare emergere comportamenti ed atteggiamenti che restano celati con altri metodi centrati su aspetti verbali e razionali;
- Esercizi di gruppo: è uno strumento che permette di mettere in atto processi di decisione effettuati a rischio minimo e calcolato. L'obiettivo è che giocando i soggetti si sperimentano in una situazione simulata e la capacità appresa è trasportabile nella realtà. Questo approccio valutativo viene utilizzato per esplorare le caratteristiche interpersonali dei soggetti, la partecipazione alla discussione e la qualità degli interventi.
- Intervista di feedback: questo strumento ha l'obiettivo di discutere ed argomentare i diversi momenti di simulazione per offrire stimoli e consigli su cosa migliorare.

3.5 Il processo valutativo delle competenze aziendali

La valorizzazione delle risorse umane di un'organizzazione costituisce uno degli assets fondamentali nell'attuale società della conoscenza, avendo constatato che il capitale di know-how sta sostituendo quello finanziario come vincolo primario dello sviluppo economico.

Nell'attuale ambiente competitivo, in cui la conoscenza distintiva è la risorsa chiave che permette di primeggiare, si richiede che nell'azienda tutto il personale sia coinvolto in un processo di educazione permanente e di ricerca continua dell'eccellenza. Per attuare questo cambiamento culturale e impostare al meglio le potenzialità delle risorse disponibili occorre diffondere la cultura della valutazione vista non tanto come giudizio, che indurrebbe ad un atteggiamento difensivo, ma come valutazione delle competenze che generi allo stesso tempo: una crescita del benessere della persona, un miglioramento della soddisfazione del cliente, uno sviluppo crescente dell'azienda entro la quale il soggetto opera.

Ciò significa che la valutazione dovrà assumere caratteristiche precise al fine di offrire un supporto efficace, dovrà essere riconosciuta e condivisa, basata su parametri significativi per il contesto in cui viene applicata, attraverso metodologie che sappiano far emergere le attitudini comportamentali e le abilità sociali che sono il vero fattore differenziale in grado di generare valore per l'azienda.

Un tempo erano le mansioni e i compiti che rappresentavano le unità di riferimento attraverso cui organizzare il lavoro che permettevano agli individui di comunicare con l'azienda, infatti ciascun compito era oggetto di una precisa descrizione atta ad indicare come svolgere il lavoro e quali esperienze erano necessarie a tale scopo. Tuttavia, i mutamenti sociali, tecnologici ed economici verificatisi negli ultimi decenni hanno profondamente influenzato questa impostazione, stravolgendola

completamente. Infatti, lo svolgimento del lavoro è caratterizzato da un contesto di relazioni intersoggettive, in cui diventano fondamentali le competenze quali capacità, abilità, conoscenze di cui sono dotate le Risorse Umane di un'azienda.

Oggi le aziende sono chiamate a realizzare e ad attivare in modo esplicito adeguati sistemi di knowledge management, vale a dire sistemi che:

- Permettano di riconoscere il valore degli investimenti in conoscenza;
- Creino ambienti che facilitano la creazione e l'innovazione delle conoscenze;
- Misurino la gestione di queste risorse e i risultati ottenuti.

Se si concorda sul fatto che l'obiettivo istituzionale dell'azienda è la creazione di ricchezza (non il controllo dei ricavi e dei costi) e che nel futuro ciò dipenderà sempre di più dal vantaggio competitivo che esse riusciranno a procurarsi in termini di produttività del knowledge workers, allora ne consegue che le aziende vorranno affrontare le sfide competitive dei prossimi anni, raggiungendo gli obiettivi attesi, dovranno adottare un approccio più efficace alla misurazione e alla gestione delle performance aziendali.

I sistemi di contabilità direzionale possono svolgere un ruolo importante in tal senso. Si tratta infatti di sistemi in grado di fornire a tutto il corpo aziendale le linee guida da seguire, spiegando ad ogni dipendente cosa ci si aspetta da lui e indicandogli le azioni da intraprendere per conseguire le proprie responsabilità. Tali sistemi, che sono il frutto della cultura organizzativa e della filosofia gestionale dell'azienda, hanno quindi un forte impatto nella definizione degli obiettivi, sulla motivazione delle persone, sulla comunicazione della strategia all'interno dell'organizzazione e sul cambiamento di comportamento degli individui. Diventa critico, per

disporre di un efficace sistema di misurazione delle prestazioni, riuscire a mantenere un costante allineamento tra la vision, la strategia, gli obiettivi, i programmi d'azione, i parametri di misurazione dei risultati e i sistemi premianti. Una contabilità direzionale focalizzata sul capitale intellettuale costituisce, quindi, uno strumento chiave per dare valore al capitale intellettuale aziendale. Grazie ad un adeguato sistema di misurazione, infatti, un'azienda può comunicare, sia all'interno che all'esterno, come i suoi risultati vengono influenzati dalla gestione degli investimenti correlati a:

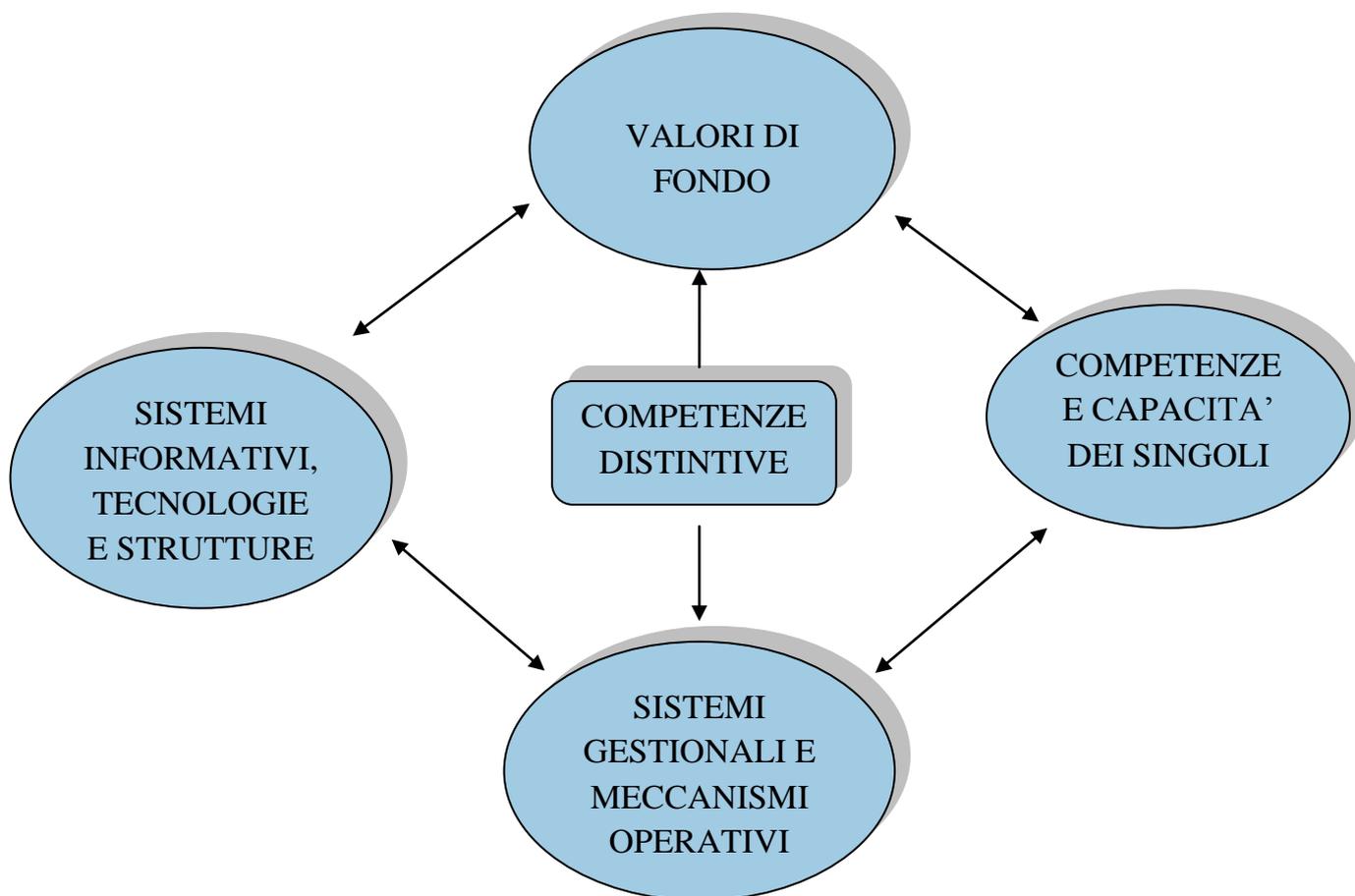
- La conoscenza e l'esperienza dei dipendenti;
- La fiducia dei clienti nell'azienda e nei suoi prodotti;
- La struttura aziendale in termini di sistemi informativi e procedure amministrative;
- L'efficienza dei processi aziendali.

I tradizionali approcci della contabilità direzionale sono oggetto di forti critiche per due ragioni; in primo luogo si focalizzano solo sul capitale fisico e tangibile, e, in secondo luogo, non riescono a proiettare nel futuro la capacità del capitale intellettuale di generare valore. Questa capacità, che di solito non è oggetto di misurazione né a livello di bilancio ufficiale né a livello di reporting gestionale interno, può raggiungere valori notevolmente superiori a quelli degli asset tangibili misurabili a livello contabile. La crescente discrepanza che sta caratterizzando il valore di mercato di molte aziende rispetto al loro valore contabile viene, infatti, largamente attribuita al capitale intellettuale, vale a dire agli asset intangibili dell'azienda, pilastri fondamentali per la futura crescita della stessa.

La cultura che ne emerge cerca di valorizzare tutte le risorse presenti all'interno dell'organizzazione, incrementando la loro motivazione e

cercando di migliorarne la performance, al fine di garantire una sempre maggiore competitività sul mercato.

Misurare il capitale di conoscenza significa attribuire un valore alle persone sia come singoli che, ancora più importante, come capacità collettive, nonché ad altri fattori quali quelli incorporati nei sistemi informativi di un'azienda. Infatti, quanto più l'azienda riesce a incorporare le conoscenze dei singoli individui nei suoi meccanismi operativi, nonché nei suoi sistemi informativi, consolidandone le relazioni con i valori di fondo, tanto più si generano competenze aziendali distintive e il capitale intellettuale acquisisce valore diventando fonte di un vantaggio competitivo sostenibile.



Gli elementi di fondo costituenti le fonti del sistema di capitale intellettuale aziendale

È necessario, quindi, per procedere alla misurazione delle competenze, capire le componenti che costituiscono il capitale intangibile. Analizzando i più recenti contributi in materia è possibile classificare gli Intellectual Assets in tre grandi categorie:

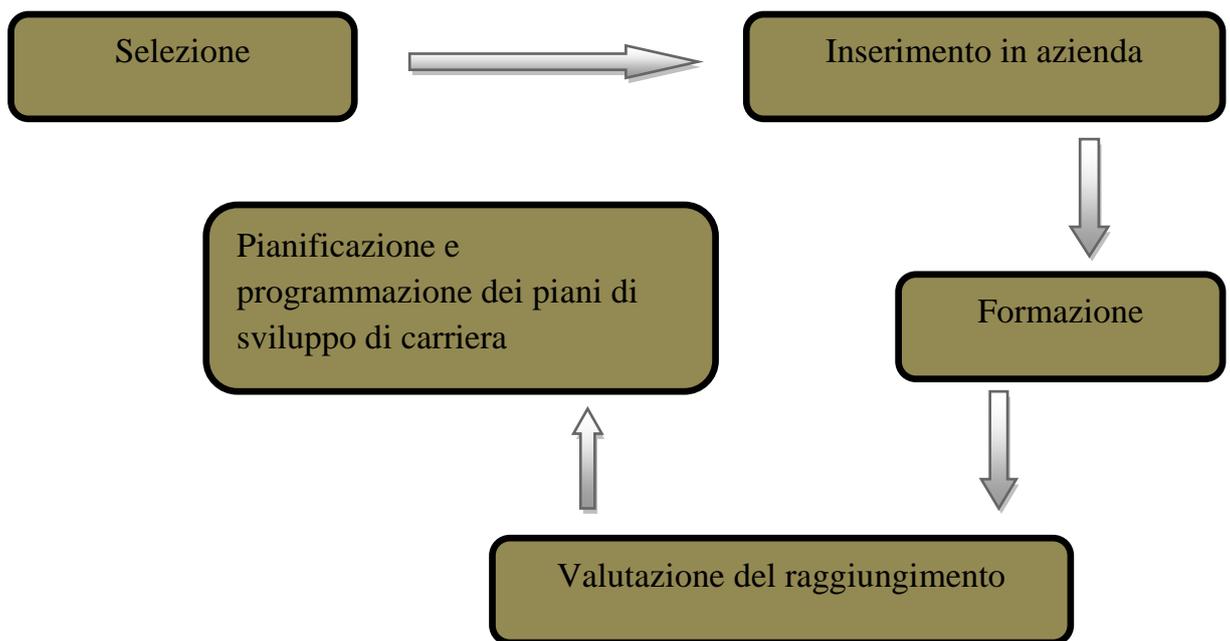
1. Il capitale umano: si tratta di quel patrimonio di conoscenza, competenze, esperienza che risiede nei singoli individui. Si associa, quindi, agli skill, alle abilità manageriali, alle attitudini, all'esperienza nonché ai valori degli individui.
2. Il capitale strutturale: si tratta del patrimonio che “resta in azienda quando i dipendenti vanno a casa la sera”, vale a dire i processi organizzativi, i sistemi informativi, i data-base, i modelli organizzativi, adottati dall'azienda, sviluppati nel tempo dal personale interno o acquisiti dall'esterno e personalizzati. Più difficile da monitorare, ma sempre relativa alla dimensione infrastrutturale interna è la cultura dell'azienda.
3. Il capitale commerciale: si tratta dell'insieme delle relazioni che l'impresa detiene con i clienti e con i fornitori, dell'immagine aziendale del riconoscimento della marca da parte dei clienti e dei contratti acquisiti. Il valore di tale patrimonio è legato alle modalità scelte dall'impresa per risolvere i problemi che si manifestano nei confronti dei clienti.

Capitale Umano	Capitale Strutturale	Capitale Commerciale
<i>Conoscenze dei singoli</i> -esperienza professionale -livello di scolarizzazione -metodi di formazione -formazione manageriale	<i>Proprietà intellettuale</i> -brevetti -copyright -marchi registrati e diritti su progetti -segreti industriali	<i>Brands</i> -di prodotto -di servizi -aziendali
<i>Capacità di apprendimento</i> -condivisione di conoscenza Comunità di esperti -capacità di problem solving	<i>Infrastruttura</i> -processi -sistema informativo e data-base -sistema di comunicazione -modelli operativi -struttura finanziaria	<i>Clients</i> -singoli clienti -canali di vendita -canali distributivi
<i>Capacità generali</i> -imprenditorialità -leadership -sviluppo	<i>Cultura</i> -filosofia manageriale -sistema premi-punizioni -struttura manageriale	<i>Contratti</i> -di franchising -di noleggio -altri

Uno schema riassuntivo delle categorie componenti il capitale intangibile aziendale

L'aver definito tre macro categorie di componenti del capitale intangibile non è solo un presupposto fondamentale per definire il sistema di misurazione più adeguato a valutarne la crescita; questa classificazione consente anche di evidenziare quali siano le possibili aree di intervento per migliorare il capitale intangibile di un'azienda.

Ad esempio, per progettare un sistema di valutazione delle competenze del personale, che consenta di pianificare le politiche di formazione e sviluppo delle Risorse Umane, è indispensabile coinvolgere attori diversi: il valutatore, il valutato e l'azienda; e ciò a tal fine di indagare le competenze e le caratteristiche peculiari degli individui e verificare quanto queste corrispondano alle esigenze espresse dall'organizzazione. Si deve porre, quindi, l'attenzione su una serie di fasi, tra loro interconnesse, come indicato nella seguente figura:



Le fasi di applicazione del sistema di valutazione

Come già ricordato in precedenza le competenze sono caratteristiche intrinseche alla persona, individuabili attraverso atteggiamenti visibili messi in atto dagli individui, che in azienda possono essere misurati in termini di performance più o meno efficaci. Le prestazioni diventano efficaci quando sono congruenti al ruolo organizzativo che viene ricoperto e quando generano i comportamenti effettivamente richiesti dal contesto aziendale.

Se le competenze sono strettamente connesse alle performance delle Risorse Umane in azienda, si comprende bene che anche la valutazione delle prestazioni va ricondotta nell'ottica del modello delle competenze, diventando così uno strumento flessibile da adeguare alle diverse figure professionali presenti in azienda.

Dunque, si deve attuare una valutazione globale delle Risorse Umane all'interno di una logica orientata al miglioramento continuo delle

performance lavorative, che riesca a far emergere, accanto alla definizione delle prestazioni effettuate, anche una valutazione del potenziale non ancora espresso. Infatti, se al termine del processo di valutazione delle prestazioni, un soggetto non solo dimostra di possedere le competenze chiave richieste dalla strategia aziendale, ma supera le aspettative derivanti dagli obiettivi organizzativi fissati, allora si può pensare di far crescere professionalmente tale persona, al fine di farle ricoprire in futuro ruoli che potrebbero rimanere scoperti, evitando il dispendio di energie e denaro che si avrebbero nel rivolgersi al mercato esterno.

In tal modo, si raggiunge l'obiettivo del miglioramento cui aspira l'azienda puntando sulle risorse interne che, se valorizzate ed opportunamente stimolate, riescono a produrre e sviluppare le competenze distintive che permettono di primeggiare nella competizione.

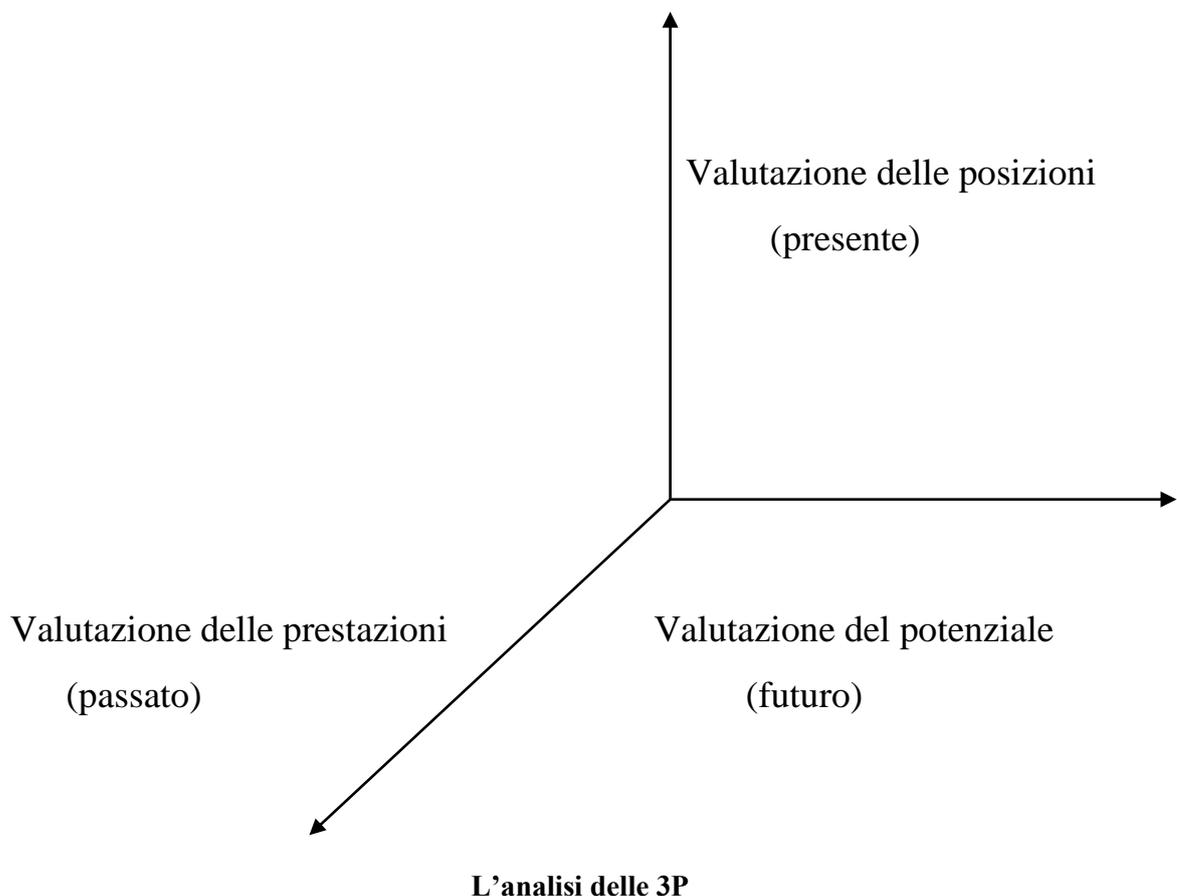
3.6 Le modalità e gli strumenti del processo valutativo delle competenze aziendali

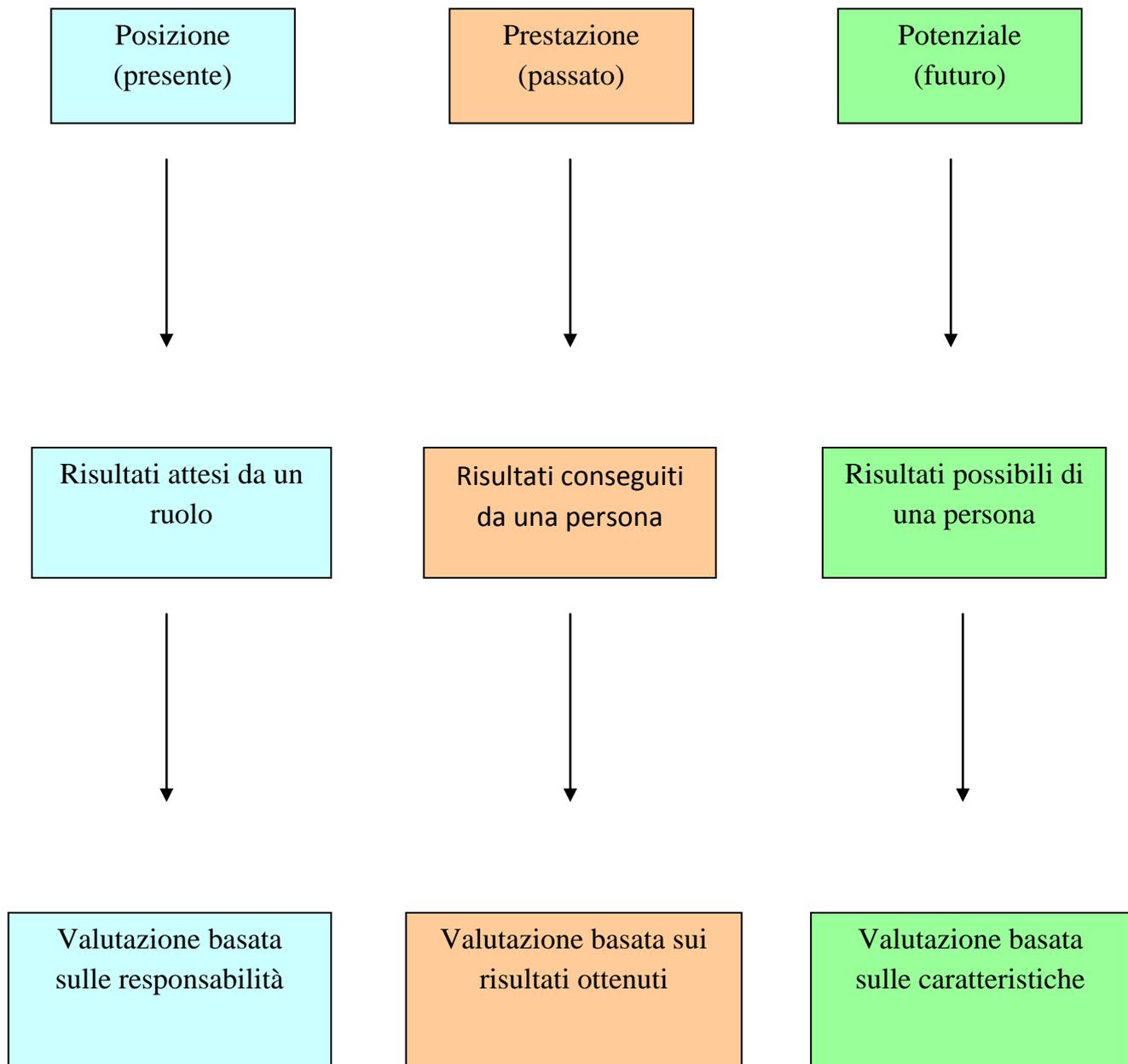
Una valutazione efficace deve permettere di stabilire priorità, effettuare confronti, riconoscere le differenze positive e negative per facilitare la valorizzazione delle professionalità e delle competenze delle Risorse Umane presenti e dovrebbe essere finalizzata a guidare le organizzazioni alla realizzazione dei propri fini istituzionali.

I modi e gli strumenti sono diversi in base alle strutture organizzative, agli stili di direzione, alla cultura delle aziende, tuttavia, la valutazione delle competenze, sviluppata adeguatamente, rappresenta il modo migliore di esprimere il valore delle potenzialità delle Risorse Umane.

Appare evidente come uno dei prodotti fondamentali di una gestione innovativa delle Risorse Umane sia quello dell'amministrazione dei saperi professionali disponibili attraverso una precisa politica di sviluppo capace di trasformare la valutazione in una condizione ordinaria percepita come una risorsa dai valutatori e dai valutati, di sollecitare una lettura coerente dei risultati e di facilitare di conseguenza un utilizzo finalizzato degli strumenti di sviluppo e gestione disponibili quali: la formazione, i programmi di mobilità, i processi di carriera.

Il primo confronto è interno all'azienda e generalmente riguarda caratteristiche del personale in termini di: posizione lavorativa occupata (che determina il valore di mercato del collaboratore), prestazione (che determina il valore per l'organizzazione in termini di risultato), potenziale (che determina il valore per l'organizzazione in termini di orientamento al futuro); secondo l'analisi definita "delle 3P" la rilevazione avviene attraverso opportuni strumenti valutativi che descrivono sia i profili individuali che i profili di riferimento organizzativo.





L'analisi delle "3P"

<p>Valutazione delle posizioni organizzative</p>	<p>Utilizzata in un ottica presente per attribuire alle diverse posizioni previste nella struttura organizzativa un peso, sulla base di criteri che prescindono dalle persone che occupano o occuperanno la posizione, ma in funzione del ruolo strategico rivestito dalle stesse, al fine di gestire la parte variabile del trattamento economico che remunera la specificità della posizione.</p>
<p>Valutazione delle prestazioni personali</p>	<p>Impiegata al fine di attuare correttamente la progressione orizzontale all'interno delle diverse categorie professionali, disporre di elementi oggettivi per predisporre la progressione verticale tra le stesse, attribuire i trattamenti premianti come la retribuzione di risultato per il personale incaricato di posizioni organizzative ed erogare gli incentivi di produttività. Si basa sui risultati forniti dagli individui che ricoprono un determinato ruolo professionale, in un ottica prevalentemente centrata sul passato, e allo scopo di individuare la retribuzione adeguata alle performance effettuate da una risorsa nell'arco di un determinato periodo di tempo.</p>
<p>Valutazione del potenziale del personale</p>	<p>Finalizzata alla conoscenza delle capacità e delle potenzialità del personale per migliorarne l'organizzazione e l'efficienza ed, in particolare, per il migliore utilizzo della risorsa umana nell'ambito della struttura organizzativa, potendo in tal senso far fronte, in maniera adeguata e tempestiva, ad ogni necessità e mutamento organizzativo che si venisse a verificare. Punta ad individuare i contributi fornibili dalle risorse, in termini di caratteristiche e capacità potenziali, in un'ottica rivolta al futuro e finalizzata ai percorsi di carriera e di sviluppo individuali.</p>

La valutazione secondo le 3P

In sintesi, il sistema di valutazione deve rispondere a queste diverse funzioni:

- Di sostegno al cambiamento, per contribuire ad introdurre una cultura della valutazione come fenomeno normale di gestione all'interno dell'azienda;
- Di servizio, per contribuire al funzionamento dei sistemi di ricompensa;
- Di direzione, per offrire a chi lavora con le risorse umane adeguati strumenti di governo.

Tuttavia, se è vero che i mutamenti culturali hanno fatto in modo che la valutazione delle posizioni organizzative e delle prestazioni fornite risulti più agevolmente compresa e applicata, la valutazione del potenziale delle persone, in ragione della sua intrinseca complessità presenta notevoli difficoltà applicative.

In termini generali, il potenziale può essere definito come l'insieme delle caratteristiche a disposizione di un individuo, che, per mancanza di opportunità, non hanno la possibilità di manifestarsi e quindi restano sconosciute. In realtà, il concetto di potenziale può essere considerato sotto tre punti di vista:

- 1) Dal punto di vista psicologico, il potenziale rappresenta l'insieme dell'energie, delle capacità e delle attitudini presenti in un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che al momento ricopre o non sono utilizzate per mancanza di esperienza o di know-how;
- 2) Dal punto di vista organizzativo, il potenziale si configura come il confronto tra le caratteristiche di un individuo e i requisiti attitudinali richiesti per ricoprire al meglio una determinata posizione;

- 3) Dal punto di vista culturale, il potenziale può essere considerato come il confronto tra la cultura dell'organizzazione e la cultura dell'individuo, intese nell'accettazione di sistemi di valori e di modalità interattive e comunicazionali, nonché di schemi di riferimento comportamentali.

Per far emergere il potenziale è importante riferirsi al concetto di Bilancio delle competenze, in quanto tale tecnica ha lo scopo di favorire la ricostruzione e la valorizzazione delle risorse umane e la loro capacità allo svolgimento di un ruolo professionale al fine di riuscire a verificare la loro potenzialità e trasferibilità.

Il patrimonio delle risorse del soggetto è composto da conoscenze, rappresentazioni sociali, valori, atteggiamenti, motivazioni e da tutti gli elementi costitutivi dell'identità quali la fiducia in sé, la stima e l'autovalutazione. Appare chiara la complessità di tali elementi e, quindi, della valutazione del potenziale latente e non manifesto.

Bibliografia

Alvino F., *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli Editori, 2000.

Amodeo D., *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini Editore, 1964.

Audia G., Bagdali S. e Paoletti F., “L’impegno verso l’organizzazione come risorsa immateriale” in *Le risorse immateriali. Gestione, Organizzazione e Rilevazione*, Esi, 1995.

Boam R. Sparrow P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, Franco Angeli Editore, 2003.

Bruni G., *Analisi del valore*, Giappichelli Editore, 1994.

Cappucci U., *Business, Strategia, Competenze*, Guerini Ed., 2000.

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

D’Egidio Franco, *Il Bilancio dell’Intangibile. Per valutare il valore futuro dell’impresa*, Franco Angeli Editore, 2001.

Hunter J.E., Schmidt F. L., Judiesch M.K., *Economic value of emotional intelligence training and coaching*, 1990.

Levati W. e Saraò M. V., *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, 1998.

McClelland D. C., “Il concetto di competenza: introduzione”, in L. M. Spencer e S. M. Spencer, *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, 1995.

Spencer L. M. & Spencer S. M., *Competence at work. Models for Superior Performance*, Wiley & Sons, 1995.

Spencer L. M. & Spencer S. M., *Competenze nel lavoro*, Franco Angeli Editore, 1995.

Zanda G., Lacchini M. e Orecchio G., *La valutazione del capitale umano dell’impresa*, Giappichelli editore, 1993.

4

CASO PORTO DI CARRARA S.p.a.

4.1 Porto di Carrara S.p.a.

Il porto di Carrara è uno scalo marittimo della Toscana. Si tratta di uno dei principali scali mondiali per la movimentazione di pietre naturali e tra i 10 porti italiani per movimentazione di merci secche. Si trova nella località balneare di Marina di Carrara, nel comune di Carrara, lungo la Riviera Apuana, sul Mar Ligure. All'interno del porto ha sede una Autorità Portuale.

Nel 1851 l'industriale Walton, proprietario di una società all'avanguardia nella tecnologia della lavorazione e nello scavo del marmo, costruisce sulla costa il primo pontile di caricamento per il marmo. Nel 1871 viene costruito il secondo pontile e nel 1880 viene costruito il terzo. La rapidità nella costruzione di altri due pontili è la conseguenza della richiesta dei blocchi di marmo e lavorato che si sta allargando su scala mondiale.

Solo nel 1922, grazie al Ministero dei Lavori Pubblici, viene dato il via ai lavori finali di realizzazione del porto di Marina di Carrara. I lavori procedono lentamente e circa nel 1942 vengono ultimati per essere subito distrutti dalla Seconda Guerra Mondiale. Nel dopoguerra riprendono subito i lavori di ricostruzione del porto grazie allo sforzo e all'impulso della Compagnia dei Lavoratori Portuali.

Nel 1954 finalmente il porto, con la costruzione delle banchine di ponente e di levante, entra in funzione come lo conosciamo oggi.

Al momento, il porto di Carrara ha rapporti commerciali con 85 porti di 48 nazioni sparsi nel mondo. Ha linee di collegamento con molti paesi del Mar

Mediterraneo, Mar Nero, Mare del Nord, Mar Rosso, Estremo Oriente, Nord America, Sud America e Africa Occidentale.

In riferimento ai prodotti lapidei si hanno importazioni di granito principalmente dall'India, dal Brasile, da alcune zone del Sud Africa e dal Nord Europa. Mentre i Marmi di Carrara già lavorati vengono imbarcati per essere destinati in tutto il Mondo, ma con particolare riferimento a Stati Uniti d'America, Estremo Oriente, Golfo Persico e Mar Rosso. Invece i Marmi grezzi da lavorare sono destinati principalmente in Nord Africa e in tutto il Mediterraneo.

4.2 Modello di Valutazione delle Competenze

Nell'ultima parte del precedente capitolo, ho affrontato l'argomento della valutazione delle competenze aziendali, questo tema sono riuscito ad approfondirlo anche in un'azienda, il Porto di Carrara S.p.a.

In questa azienda vengono svolte tre tipi di valutazioni per le competenze del personale:

- Analisi e valutazione delle prestazioni
- Analisi e valutazione della persona
- Analisi e valutazione della posizione

L'obiettivo principale è la conoscenza finalizzata a capire come sviluppare e valorizzare le competenze.

Una valutazione efficace deve permettere di stabilire priorità, effettuare confronti, riconoscere le differenze positive e negative per facilitare la valorizzazione delle professionalità e delle competenze delle Risorse Umane presenti e dovrebbe essere finalizzata a guidare le organizzazioni alla realizzazione dei propri fini istituzionali.

4.2.1 La valutazione delle prestazioni

In azienda sono riuscito ad applicare il modello che valuta le prestazioni dei dipendenti, obiettivo di tale valutazione è costituito dalla possibilità di ottenere un'ulteriore fonte di informazioni sulle prestazioni effettive conseguite da ogni singolo collaboratore, esaminate da diversi punti di vista.

In particolare con la valutazione delle prestazioni si intende acquisire un giudizio (che sarà necessariamente soggettivo, ma contemporaneamente guidato da una griglia valutativa più oggettiva) relativo al modo in cui ogni soggetto ha operato, nel periodo preso in considerazione, per il conseguimento degli obiettivi a cui era destinato. Tale valutazione terrà perciò conto di diversi elementi come le responsabilità che erano state assegnate, i risultati da raggiungere, il volume del lavoro svolto, la qualità del lavoro, i metodi di lavoro in termini di esecuzione, organizzazione, comunicazione/informazione, suggerimenti/miglioramenti.

Attraverso questa fase è possibile ottenere un giudizio complessivo sulle prestazioni di ogni singolo collaboratore.

La valutazione avviene sulla base di 40 scale così suddivise:

- Valutazione del lavoro svolto 17 scale
- Organizzazione del lavoro 3 scale
- Esecuzione del lavoro 6 scale
- Suggerimenti e miglioramenti 4 scale
- Comunicazione e informazione 10 scale

Questa fase prevede l'uso di una scala di valutazione a 5 gradi, a cui ciascuno dei quali sarà attribuito il seguente valore:

- 0. Fattore non significativo

1. Migliorabile
2. Sufficiente
3. Discreto
4. Buono
5. Ottimo

La valutazione dovrà avvenire su tutte le scale di valutazione relative ai diversi fattori e sotto-fattori. La media dei punteggi (escludendo le voci il fattore è stato indicato come “Fattore non significativo”) porterà alla valutazione finale delle prestazioni del collaboratore che pertanto saranno definite sulla base della seguente griglia di valutazione:

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. Insufficiente | fino a 1,5 punti |
| 2. Scarso | da 1,51 a 2,5 punti |
| 3. Sufficiente | da 2,51 a 3,5 punti |
| 4. Discreto | da 3,51 a 4,5 punti |
| 5. Buono | da 4,51 a 5,5 punti |
| 6. Ottimo | da 5,51 a 6,5 punti |
| 7. Eccezionale | oltre 6,51 punti |

FATTORE 1. VALUTAZIONE DEL LAVORO SVOLTO

Per quanto riguarda al valutazione del volume di lavoro saranno presi in considerazione soprattutto i seguenti elementi:

- Obiettivi raggiunti;
- Risultati intermedi conseguiti verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Incarichi affidati (compresi quelli che esulavano dalle competenze);
- Problemi affrontati e risolti;

- Quantità di operazioni svolte;
- Apporti personali all'attività comune all'interno del team.

Per la valutazione della qualità del lavoro svolto saranno presi in considerazione soprattutto i seguenti elementi:

- Completezza del lavoro;
- Attenzione dedicata;
- Accuratezza;
- Tempestività;
- Rispetto degli obiettivi, dei piani, delle procedure;
- Rispetto delle esigenze degli altri ambiti aziendali e dei clienti;
- Suggerimenti di miglioramento;
- Rispetto dei preventivi e controllo dei costi;
- Miglioramento della qualità del prodotto;
- Migliore finalizzazione delle spese.

1) Il collaboratore ha dimostrato di saper raggiungere gli obiettivi prefissati in modo:

0	1	2	3	4	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

2) Il collaboratore sa operare positivamente anche per il conseguimento degli obiettivi a lungo termine in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

3) Il collaboratore rispetta i tempi degli obiettivi a breve termine in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

4) In quale grado il collaboratore dimostra di essere affidabile per gli incarichi che gli vengono assegnati?

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

5) Il numero di operazioni che il candidato ha svolto è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

6) Gli apporti personali del collaboratore al proprio lavoro sono:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

7) Il collaboratore sa condurre a termine i lavori assegnati con una completezza:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

8) L'accuratezza del lavoro svolto è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

9) La tempestività con cui è svolto il lavoro è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

10) È capace di valutare e rispettare le esigenze dei clienti in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

11) È Capace di valutare e rispettare le esigenze dei fornitori in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

12) Sa rispettare i preventivi e controlla i costi in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

13) L'impegno per ottenere il miglioramento della qualità del prodotto o
del servizio è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

14) Pone entusiasmo in qualsiasi lavoro debba svolgere:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

15) Per i materiali, attrezzature e macchine, ha una cura:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

16) La sua assiduità e puntualità è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

17) Il suo senso di responsabilità è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

FATTORE 2. VALUTAZIONE DEI METODI DI LAVORO

Sottofattore 2A) Organizzazione

Sono considerati in questo ambito soprattutto i metodi organizzativi del proprio lavoro.

18) La sua capacità di organizzare il lavoro è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

19) Sa programmare la sua attività in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

20) Sa trarre vantaggio dall'esperienza nell'organizzazione del suo lavoro
in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

Sottofattore 2B) Esecuzione

Questa voce tiene in particolare conto dei seguenti aspetti:

- Capacità di eseguire i compiti affidati conservandosi nell'ambito di autonomia concessa, ma contemporaneamente assumendosi autonomamente le responsabilità necessarie;
- Interessamento ai compiti affidati;
- Stabilità e costanza nell'esecuzione dei compiti;
- Capacità di coinvolgere altri, se necessario;
- Disposizione ad accettare e seguire le politiche della direzione;
- Lealtà e onestà nello svolgimento dei compiti.

21) È capace di eseguire i compiti assegnati in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

22) Sa rimanere nei limiti di autonomia concessi in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

23) È capace di muoversi con autonomia:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

24) Dimostra interessamento per i compiti affidati:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

25) Ha capacità di coinvolgere gli altri nello sviluppo della sua attività e di collaborare al formarsi di team:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

26) La lealtà e l'onestà che dimostra nello svolgimento dei suoi compiti

sono:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

Sottofattore 2C) Suggerimenti e miglioramenti

Per questa valutazione si prevede di tenere conto in particolare dei seguenti elementi:

- Industriosità ed iniziativa nel ricercare soluzioni creative e costruttive ai problemi;
- Disponibilità a segnalare i problemi con tempestività;
- Capacità di individuare il nucleo centrale dei problemi;
- Tendenza ad organizzare in modo autonomo attività di collaborazione con altri per arrivare alla soluzione dei problemi;
- Disponibilità a fornire suggerimenti e consigli indipendentemente dall'eventuale impatto economico degli stessi.

27) Dimostra industriosità ed iniziativa nello svolgimento del lavoro:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

28) Sa organizzare attività di collaborazione con i colleghi per giungere alla soluzione dei diversi problemi in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFICIENTE	SCARSO/A	SUFFICIENTE	DISCRETO/A	BUONO/A	OTTIMO/A	ECCEZIONALE

29) A disponibilità a fornire suggerimenti in modo autonomo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFICIENTE	SCARSO/A	SUFFICIENTE	DISCRETO/A	BUONO/A	OTTIMO/A	ECCEZIONALE

30) Si premura di fornire suggerimenti e consigli indipendentemente dall'eventuale impatto economico degli stessi:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFICIENTE	SCARSO/A	SUFFICIENTE	DISCRETO/A	BUONO/A	OTTIMO/A	ECCEZIONALE

FATTORE 3. COMUNICAZIONE/INFORMAZIONI

Questo fattore prevede di tenere conto dei seguenti aspetti:

- Cura nel tenere aggiornato chi di dovere sulle attività in corso;
- Accuratezza, rapidità, tempestività, capacità di sintesi nelle comunicazioni relative all'attività svolta;
- Discrezione nell'uso di informazioni riservate;
- Capacità di comunicazioni franche e di chiarezza nei rapporti interpersonali;

- Collaborazione alla costruzione di una positiva immagine aziendale.

31) La cura nel tenere aggiornati i responsabili su ogni aspetto di
importanza rilevante è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

32) Dimostra accuratezza nelle comunicazioni:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

33) Dimostra rapidità nelle comunicazioni:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

34) dimostra tempestività nelle comunicazioni:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

35) Dimostra riservatezza nella sua attività:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

36) dimostra chiarezza nei rapporti interpersonali in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

37) La collaborazione apportata alla costruzione di una positiva
immagine aziendale è:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

38) Gode da parte dei colleghi di un prestigio:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

39) Riesce a migliorare la comunicazione interna in modo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

40) Sa presentare i problemi in modo costruttivo:

0	1	2	3	4	5	6	7
FATTORE N.S.	INSUFFI- CIENTE	SCAR- SO/A	SUFFI- CIENTE	DISCRE- TO/A	BUO- NO/A	OTTI- MO/A	ECCEZIO- NALE

Il modello precedentemente illustrato, è stato applicato, grazie al Responsabile Operativo, ai dipendenti che lavorano per “il ciclo nave”, con questo nome si intende l’insieme delle operazioni di movimentazione delle merci, che abbiano come punto di arrivo o di partenza la nave e come punto di partenza o di arrivo le aree di stoccaggio.

Le figure professionali esaminate sono le seguenti:

- **Capo Calata:** Coordina e controlla le attività che si svolgono sulle singole aree portuali, relativamente alle operazioni di imbarco, sbarco, deposito e/o ricarica da piazzale delle merce. Risponde al Responsabile Operativo.
- **Capo Piazzale:** Sovrintende alle operazioni che si svolgono sui piazzali e nei magazzini di levante o di ponente. Risponde al Capo Calata.
- **Capo Nave:** Coordina e controlla tutte le attività relative all’imbarco ed allo sbarco di merce da una o più navi e tutti i lavoratori in banchina, a bordo ed alla conduzione di gru o carrelli. Mantiene i rapporti di cooperazioni e coordinamento con le ditte appaltatrici che forniscono manodopera portuale. Risponde al Capo Calata.
- **Capo Stiva:** Coordina e controlla i lavoratori e le attività che vengono svolte nelle stive delle navi durante le operazioni di imbarco o di sbarco della merce. Risponde al Capo Nave.

- **Operatori mezzi meccanici orizzontali:** Sono addetti alla conduzione di mezzi meccanici quali carrelli elevatori, ruspe e ralle, utilizzati per la movimentazione, lo stoccaggio e la ricarica delle merce sia nei piazzali portuali che in banchina nelle operazioni di imbarco o sbarco delle navi. Rispondono ai Capi Piazzale per le operazioni svolte nei piazzali portuali o al Capo Nave o al Capo Stiva per le operazioni svolte durante il ciclo nave rispettivamente in banchina o in stiva.
- **Gruisti, operatori mezzi meccanici verticali:** Sono i conduttori delle gru portuali nelle operazioni di imbarco e sbarco di merce alle navi e di movimentazione delle merci a piazzale. Rispondono al Capo Nave per le operazioni al ciclo nave e al Capo Calata per le operazioni da svolgere nei piazzali.
- **Piloti:** Sono gli addetti alle segnalazioni con il Gruista per le operazioni da lui svolte sia a ciclo nave che nei piazzali. Rispondono al Capo Nave o al Capo Calata e al Capo Piazzale per le operazioni diverse dal ciclo nave
- **Operatori Portuali generici:** Svolgono la loro attività durante le operazioni di imbarco e sbarco sia a bordo che in banchina, o nei piazzali per l'imbracatura o sbracatura della merce o altre attività collaterali. Rispondono al Capo Nave operando in banchina, al Capo Stiva operando a bordo ed al Capo Calata e al Capo Piazzale per le operazioni diverse dal ciclo nave.

I risultati ottenuti sono stati i seguenti:

- **Capo Calata:** Operatori esaminati 2:
Operatore 1: 4,75
Operatore 2: 5,91
- **Capo Piazzale:** Operatori esaminati 2:
Operatore 1: 5,82
Operatore 2: 4,33
- **Capo Nave:** Operatori esaminati 3:
Operatore 1 : 4,26
Operatore 2: 5,12
Operatore 3: 4,94
- **Capo Stiva:** Operatori esaminati 3
Operatore 1: 5,46
Operatore 2: 3,98
Operatore 3: 4,75
- **Operatori mezzi meccanici orizzontali:** Operatori esaminati 5
Operatori 1: 4,13
Operatore 2: 4,56
Operatore 3: 4,20
Operatore 4: 4,84
Operatore 5: 5,25
- **Gruisti, Operatori mezzi meccanici verticali:** Operatori esaminati 5:
Operatori 1: 5,16
Operatore 2: 3,79
Operatore 3: 4,59

Operatore 4: 4,67

Operatore 5: 6,34

- **Piloti:** Operatori esaminati 4

Operatore 1: 4,02

Operatore 2: 4,28

Operatore 3: 5,23

Operatore 4: 4,48

- **Operatori portuali generici:** Operatori esaminati 5

Operatore 1: 4,89

Operatore 2: 4,70

Operatore 3: 3,97

Operatore 4: 5,13

Operatore 5: 4,54

Bibliografia generale

Actis Grosso C., *“Profilo storico dell’evoluzione della direzione del personale in Italia”* in Costa G. , *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Adams J. S. , *Inequity in social exchange*, 2. Academic Press, New York, 1965.

Alvino F., *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli Editori, 2000.

Amodeo D., *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini Editore, 1964.

Audia G., Bagdali S. e Paoletti F., *“L’impegno verso l’organizzazione come risorsa immateriale”* in *Le risorse immateriali. Gestione, Organizzazione e Rilevazione*, Esi, 1995.

Avallone F. , *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*, Carocci Editore, Roma., 1994.

Baxall P., Pourcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-Macmillan, New York, 2003.

Bagozzi R., *Atteggiamenti intenzioni comportamento*, Franco Angeli, Milano, 1999.

Barbaranelli C., Borgogni L., Caprara G. V. , *Big Five Questionnaire: manuale*, Organizzazioni Speciali, Firenze.

Boam R. Sparrow P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, Franco Angeli Editore, 2003.

Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il sole 24 ore, Milano, 2003.

Borgogni L., a cura di , *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Borgogni L., a cura di , *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008 .

Bruni G., *Analisi del valore*, Giappichelli Editore, 1994.

Campiglia P., Gandiglio c., Santoro G.M., *Direzioni del personale*, Guerini, Milano, 2000.

Caprara G. V., Cervone D. , *Personalità. Determinanti, dinamiche, potenzialità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.

Cappucci U., *Business, Strategia, Competenze*, Guerini Ed., 2000.

Cortese G. C. , *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet Libreria, Torino, 1992.

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1997.

Costa G., Gubitta P., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchia e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Costa G., Gianecchini M. , *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

Danny R. , *Motivazione: l'arma vincente*, Franco Angeli, Milano, 2002.

D'Egidio Franco, *Il Bilancio dell'Intangibile. Per valutare il valore futuro dell'impresa*, Franco Angeli Editore, 2001.

Furno F., “ *Quale futuro per la direzione del personale?*”, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

Gabrielli G. , *People management*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Herzberg F. , *The motivation to work*, Jhon Wiles & Sons, New York, 1959.

Hunter J.E., Schmidt F. L., Judiesch M.K., *Economic value of emotional intelligence training and coaching*, 1990.

- Jones G. R. , *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano, 2007.
- Kreitner R., Kinicki A. , *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano, 2008.
- Legge K., *Human Resource Management-Rhetoric and Realites*, Macmillan Business, London, 1995.
- Levati W. e Saraò M. V., *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, 1998.
- Manzolini L., “ *La gestione strategica delle risorse umane tra pianificazione organizzativa e pianificazione del personale*”, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.
- McAdams D. P. , *The five factor model in personality: a critical appraisal*, Journal of Personality,1992.
- McClelland D. C., “Il concetto di competenza: introduzione”, in L. M. Spencer e S. M. Spencer, *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, 1995.
- Monaco M. , *Corso sul Goal Setting: programmazione e gestione degli obiettivi*, Mondadori, Milano,2008.
- Mondy R. W., Noe R. M., Premeaux S. R. , *Human resource management*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Phillips J.J., *Misurare la funzione risorse umane*, McGraw-Hill, Milano, 1998.
- Quaglino G. P. , *Voglia di fare, motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano, 1999.
- Ratti F., *Talenti e competenze. Lavoro, persone, organizzazione*, Guerini, Milano, 2001.

Spencer L. M. & Spencer S. M., *Competence at work. Models for Superior Performance*, Wiley & Sons, 1995.

Spencer L. M. & Spencer S. M., *Competenze nel lavoro*, Franco Angeli Editore, 1995.

Tellegen A. , *Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder*, Psychological Inquiry, 1993.

Tosi H. L., Pilati M. , *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano, 2008.

Vroom V. H., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

Zanda G., Lacchini M. e Orecchio G., *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli editore, 1993.