

MODULO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



Università di Ferrara

Lezione 6

SUB-SISTEMA DELLE RISORSE UMANE



Università di Ferrara

Importanza della gestione delle risorse umane

- Insieme di leggi (recepite nei contratti di lavoro) che regolamentano l'attività lavorativa
- Importanza strategica delle risorse umane (e.g. nei processi di ricerca e sviluppo)
- Risorse umane quali parte integrante e preminente del patrimonio aziendale da governare, preservare e alimentare



Attività della gestione delle risorse umane

- Selezione e inserimento
- Formazione e addestramento
- Valutazione e sviluppo
- Incentivazione



Modello delle 4 P

- Riferimenti concettuali: posizione, profilo, prestazioni, potenziale



Posizione



Profilo



Prestazione



Potenziale



Posizione

- Unità elementare dell'organizzazione: le “scrivanie vuote”
- E' connotata da elementi e fattori peculiari che determinano univocamente il contributo e la funzione all'interno della struttura organizzativa
 - Mission (perché esiste)
 - Aree di responsabilità (di che cosa risponde)
 - Attività e compiti (che cosa deve fare)
 - Obiettivi specifici assegnati
 - Risorse assegnate



Posizioni organizzative

Ruoli associati all'assunzione di rilevanti responsabilità caratterizzate da:

- Alto livello di autonomia,
- Complessità delle competenze attribuite,
- Entità delle risorse umane e tecnologiche gestite, valenza strategica delle attività svolte, obiettivi assegnati

(assimilazione alle posizioni dirigenziali: conferimento e revoca di incarico, indennità di funzione)



Profilo

- Identikit della persona che dovrà occupare la posizione
 - Ideale o teorico
 - Reale o posseduto
 - Gap di profilo (sovra o sotto-dotazione di qualità della persona)
- Viene tracciato in funzione di:
 - Conoscenze tecnico-professionali
 - Capacità di comportamento organizzativo
 - Requisiti ed esperienze



Prestazione

- Prodotto o contributo richiesto dal profilo della risorsa umana per una posizione
 - Cosa è stato fatto (risultati ottenuti a fronte degli obiettivi)
 - Come è stato fatto (modalità di lavoro)
- Può essere ideale o attesa e reale o resa



Potenziale

- Profilo inespresso della persona: qualità, capacità, attitudini che non sono attualmente utilizzate ma che potrebbero permettere all'individuo di ricoprire con successo altre posizioni anche di maggiore responsabilità



Fabbisogni di valutazione

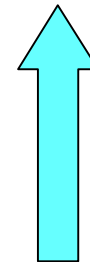
Posizioni

- Retribuzione di funzione

Prestazioni

- Retribuzione di risultato delle posizioni organizzative

Dipende dal raggiungimento degli obiettivi di budget



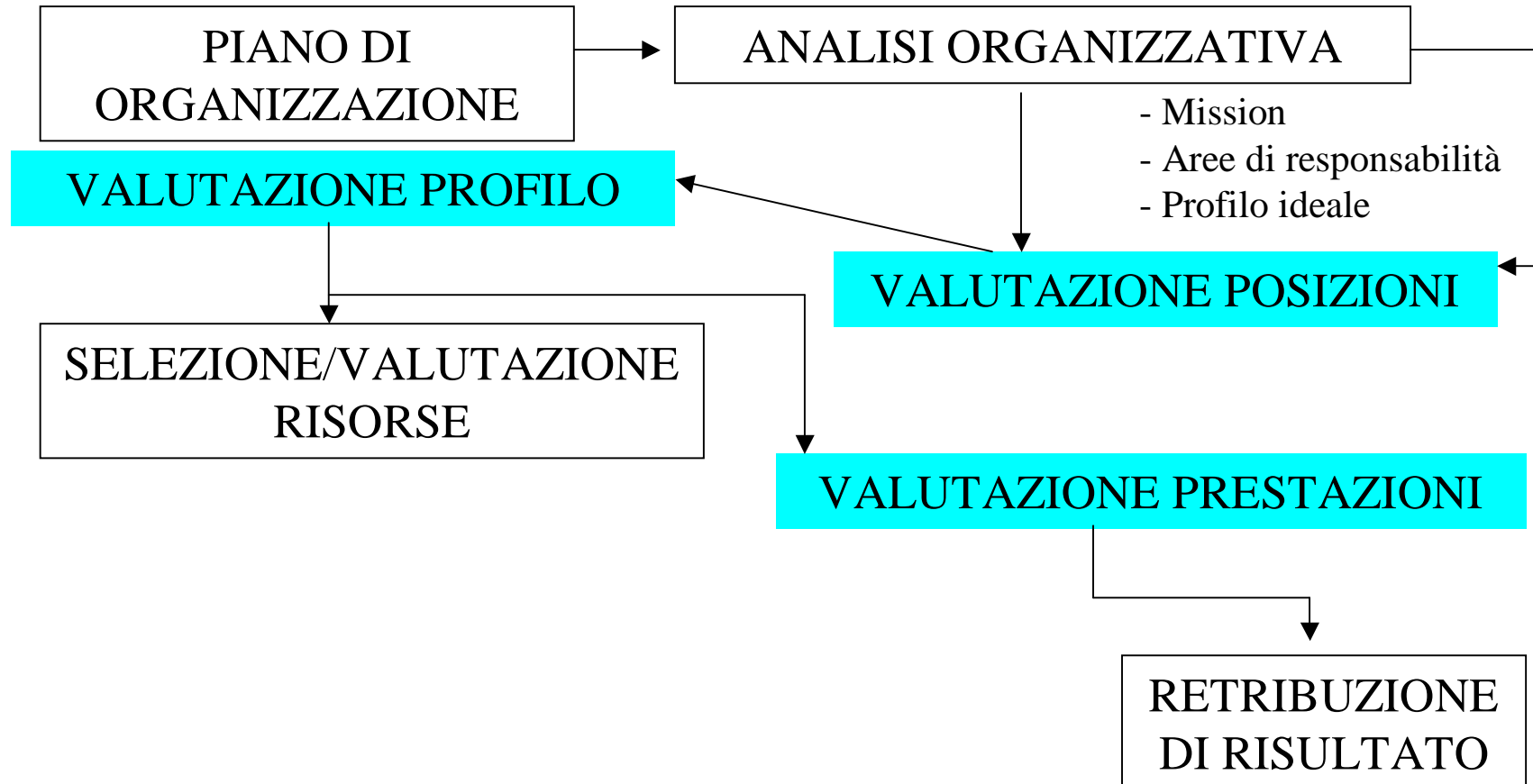
Sistema integrato di valutazione e gestione delle risorse umane

Integrazione tra

- strumenti per la valutazione di posizione, profilo, prestazione, potenziale (modello delle 4 P)
- modelli normativi delle categorie di personale, fatte slave le differenziazioni di ruolo ed inquadramento
- sistema di valutazione della performance e sistema di programmazione e controllo, sistema informativo aziendale, ...



Sistema integrato di valutazione e gestione delle risorse umane



Sistema integrato di valutazione e gestione delle risorse umane

	<i>SELEZIONE</i>	<i>FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO</i>	<i>VALUTAZIONE</i>	<i>INCENTIVAZIONE</i>
<i>POSIZIONE</i>			Valutazione di posizione	Retribuzione di posizione
<i>PROFILO</i>	Conferimento incarichi, Progressione verticale	Gap di profilo	Valutazione di profilo	
<i>PRESTAZIONE</i>		Gap di prestazione	Valutazione di prestazione	Retribuzione di risultato
<i>POTENZIALE</i>	Conferimento incarichi, Progressione verticale		Valutazione di potenziale	



Fattori di valutazione della posizione

- Relazioni (rilevanza e frequenza dei rapporti intrattenuti con interlocutori interni, esterni e istituzionali)
- Responsabilità (autonomia e ampiezza degli obiettivi assegnati)
- Decisioni (grado di complessità dei problemi affrontabili dalla posizione)
- Gestione delle risorse (numero e tipologia delle risorse da gestire)



Valutazione del profilo

Implica tre categorie di variabili:

- Ø Conoscenze tecnico-professionali: sapere o saper fare, contenuti professionali del “mestiere” svolto (*knowledge management*)
- Ø Capacità di comportamento organizzativo: capacità di una risorsa di saper operare nel sistema azienda, a seconda della posizione da ricoprire, possono essere ad alta componente prescritta (si privilegiano capacità operative di accuratezza, rispetto degli standard, tenacia, ...) o ad alta componente discrezionale (si privilegiano fattori di capacità manageriale e gestionale)
- Ø Requisiti ed esperienze: es. titolo di studio, requisiti di legge, specializzazioni, abilitazioni, tempo trascorso in incarichi analoghi



Valutazione delle prestazioni (performance)

- Processo attraverso il quale, rispetto a un periodo di tempo definito, per ogni titolare di posizione organizzativa si misura il contributo fornito a fronte del contributo richiesto dall'organizzazione



Che cos'è la prestazione (performance)?

Silvi R. (1995: 12): performance è l'insieme dei «risultati attesi o conseguiti dalle prestazioni legate allo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali preordinati al raggiungimento dei suddetti risultati

Le differenti tipologie di performance sono strettamente legate al profilo:

- *Risultati conseguiti*
- *Competenze acquisite*
- *Comportamenti manifestati*



Che cos'è la prestazione (performance)?

- **Risultati** sono valutabili laddove vengano preliminarmente definiti degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione del loro raggiungimento, generalmente i dati per la valutazione dei risultati provengono dal controllo di gestione,
- **Comportamenti** sono i modi di agire e reagire di un soggetto rispetto all'organizzazione; possono essere oggetto di rilevazione, quando e se si ritiene di specificarli formalmente, oppure possono essere valutati coerentemente con un sistema di competenze
- **Competenze** sono le “cause a monte” che precedono e rendono possibile la buona performance lavorativa.



Competenze

Spencer e Spencer (1995), Kierstead (1998), Bresciani (2005) concordano nell'individuare tre grandi categorie di competenze:

- *Conoscenze generali,*
- *Conoscenze tecnico-professionali* (in ragione delle specifiche responsabilità),
- *Capacità trasversali e caratteristiche personali*



Competenze

Secondo Boyatzis (1982, allievo di McClelland)

“Competenze” si tratta di un “sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro, a una prestazione efficace o superiore nella mansione”.

Anche se per Boyatzis (1982) le competenze rimangono specifiche rispetto alla mansione e all'azienda, la definizione estremamente ampia apre la strada al concetto di performance come ogni caratteristica personale che, combinata con altre, può dar luogo ad una buona prestazione lavorativa ed è genericamente utilizzabile sul lavoro, valorizzando così le capacità trasversali e le caratteristiche personali



Competenze

Secondo Boyatzis (1982) è possibile individuare 4 grandi tipologie di competenze:

<i>Gestionali</i>	<i>Emozionali</i>	<i>Innovative</i>	<i>Relazionali</i>
<ul style="list-style-type: none">- Orientamento ai risultati- Controllo- Decisione- Organizzazione- Programmazione	<ul style="list-style-type: none">- Gestione dei conflitti,- Gestione dello stress,- Fiducia in sè	<ul style="list-style-type: none">- Pensiero prospettico,- Creatività,- Propensione al nuovo,- Adattabilità/ Flessibilità	<ul style="list-style-type: none">- Sviluppo del team,- Gestione dei collaboratori,- Leadership,- Comunicazione,- Negoziazione



Competenze

Più genericamente, Morgan (1988) identifica:

<i>Competenze proposte da Morgan (1988)</i>
• competenze contestuali
• lettura dell'ambiente esterno
• management proattivo
• <i>leadership</i> e visione
• <i>empowering</i> del personale
• direzione a distanza
• creatività, apprendimento e innovazione
• uso della tecnologia dell'informazione come strumento di trasformazione
• gestione della complessità



Il Capitale intellettuale

- L'attenzione verso la rappresentazione e gestione degli elementi che compongono il CI nasce dagli studi sulla conoscenza e apprendimento organizzativo:
 - CI, trasferimento della conoscenza e tecnologie (Mouritsen et al., 2001)
 - CI, conoscenza e competenze professionali (Roberts, 1998)
 - la conoscenza quale principale risorsa per ottenere un vantaggio competitivo (Haveock, 1998)
- Il Capitale Intellettuale viene inteso come “*knowledge that can be converted into value*” (Edvinsson e Sullivan, 1996)



Il Knowledge management

“quello che il KM si pone come obiettivo è rendere esplicita, e quindi fruibile ai più, la conoscenza tacita ed implicita che ogni figura professionale all'interno dell'azienda ha maturato con il suo lavoro, affinché l'azienda ne tragga un vantaggio economico” (Karl Wiig, 1993)

Focalizza l'attenzione sulle caratteristiche della conoscenza e sui processi attraverso i quali la conoscenza è creata, sviluppata, trasferita e utilizzata (Foss, 1996; Grant e Spender, 1996; Nonaka e Hirotaka, 1995)



La conoscenza

- **Conoscenza tacita:** quando la conoscenza è in forma c.d. non strutturata, solitamente in capo al singolo; per essere a disposizione dell'organizzazione e per produrre valore necessita di essere resa in forma esplicita
- **Conoscenza esplicita:** quando la conoscenza è in una forma strutturata, espressa in un linguaggio formale, accessibile ed in quanto tale disponibile all'interno dell'organizzazione



Processo di esplicitazione e gestione della conoscenza: da conoscenza tacita a conoscenza esplicita (Nonaka et al., 1996; Nonaka, Takeuchi, 1997; Bonifacio, Merigliano, 2002)



La conoscenza

- La conoscenza esplicita assume rilevanza qualora vi siano azioni che la “combinino” con il sapere tacito (Cook e Brown, 1999)
- Attuare processi di trasformazione della conoscenza tacita in esplicita comporta costi spesso insostenibili. Tuttavia vi sono determinate condizioni che possono favorire il passaggio della conoscenza tacita in esplicita (o formalizzata) (Cowan,2001; Winter, 1987)
- Le relazioni formali e informali (network professionali, scientifici o non professionali) sono un importante snodo nel processo di diffusione e trasferimento della conoscenza (Bernard, 1936)



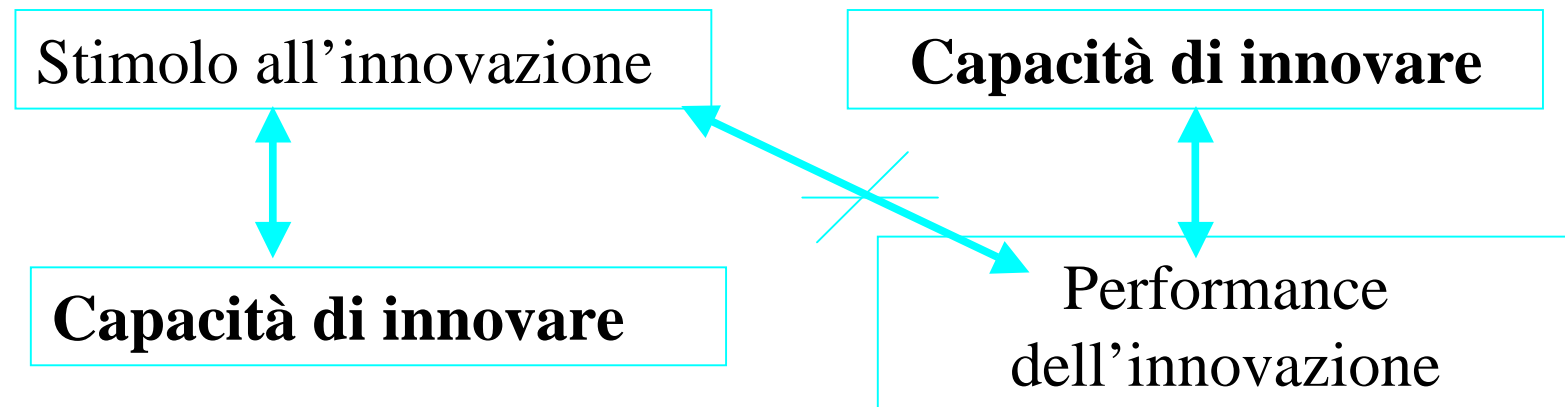
La conoscenza e l'innovazione

Numerosi risultano essere gli studi volti ad analizzare la relazione esistente tra gestione del trasferimento e accumulo della conoscenza e grado di innovazione dai quali emerge un legame positivo e di influenza reciproca tra gestione della conoscenza e grado di innovazione (Adams et al., 2006; Leiponen, 2006; Avlonitis et al., 2001; Jhoannessen et al., 1999; Cooper, Kleinshmidt, 1995)



La conoscenza e l'innovazione

Rispetto all'oggetto si possono distinguere diverse tipologie di innovazione: tecnologica, di prodotto, di processo, di servizio (Bessant et Pavitt, 2001; Tidd, 2001), organizzativa (Wolfe, 1994), ecc.



(Prajogo, Ahmed, 2006)

Misurazione della performance

Valenza della misurazione della performance:

- semantica o scientifica, di rappresentazione della realtà organizzativa,
- pragmatica o manageriale, di orientamento e controllo dei comportamenti organizzativi (*Flamholtz 1996, Mason e Swanson, 1979*)



Misurazione della performance

Valenza manageriale: necessità di garantire

- *efficacia* (capacità di raggiungimento degli obiettivi),
- *efficienza* (rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate),
- *economicità* (capacità di rendere disponibile una remunerazione congrua e durevole ed un adeguato soddisfacimento a tutti gli attori organizzativi ed i fattori produttivi impiegati)



Alcune considerazioni

- il livello organizzativo più ampiamente considerato interagisce ed è strettamente connesso con il livello individuale dei singoli membri dell'organizzazione,
- non può esistere un principio ottimale di organizzazione, ma una continua tensione a garantire la coerenza tra processi e ruoli.

Di conseguenza

- la performance individuale deve essere considerata in tutti i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione,
- la misurazione della performance costituisce solo una parte del più ampio sistema di valutazione,
- la misurazione della performance implica uno stretto legame con il sistema di programmazione e controllo, sia intermini di informazioni in input per le decisioni, sia in termini di informazioni a feed-back,
- la riflessione sulla performance va orientata in termini di performance management (gestione della performance) piuttosto che di performance measurement (misurazione della performance).

Alcune considerazioni

Relazione tra sistemi di programmazione e controllo e misurazione della performance (Anthony, 1960):

- 1. funzione informativa**
- 2. funzione di indirizzo e coordinamento**
- 3. funzione motivazionale**
- 4. funzione di alleggerimento dell'attività dell'alta direzione**
- 5. funzione di accumulo di esperienza**

Bergamin Barbato (1991: p. 393): «il processo di controllo realizza appieno i suoi effetti se si sviluppa armonicamente la circolarità delle relazioni tra responsabilità e valutazione»



Alcune considerazioni

- non c'è un sistema universalmente applicabile di valutazione della performance, di conseguenza, la scelta delle variabili e delle tecniche di misurazione appropriate dipende dalle circostanze e dalle caratteristiche di ogni specifica organizzazione (*contingency theory*)



Variabili rilevanti per definire un sistema di valutazione della performance

- **PERCHE'?** Qual è o quali sono le finalità del processo di valutazione delle performance individuali?
- **COSA?** Cosa si intende per performance individuale? Qual è l'oggetto del sistema di valutazione?
- **CHI?** Quanti e quali sono i soggetti coinvolti in questo processo? Con quale ruolo?
- **COME?** Grazie a quali strumenti e seguendo quali logiche vengono valutate le performance individuali?
- **QUANDO?** Rispetto a quale orizzonte temporale vengono valutate le prestazioni individuali?
- **DOVE?** A quanti e quali soggetti viene esteso il processo di valutazione?



Finalità attribuibili ai sistemi di valutazione della performance

1. miglioramento dei processi di erogazione degli incentivi,
2. definizione di coerenti percorsi di carriera,
3. orientamento a percorsi di sviluppo professionale,
4. segnalazione delle criticità,
5. miglioramento nella definizione delle mansioni organizzative,
6. feed-back sui comportamenti individuali: “imparare dall’esperienza”,
7. aumento del grado di coordinamento ed integrazione tra le unità organizzative,
8. esplicitazione della strategia e della cultura organizzativa dominante,
9. comunicazione e sviluppo dei ruoli di coaching e counseling dei managers,
10. miglioramento della motivazione dei membri dell’organizzazione, attraverso il feed-back e l’atteggiamento verso l’errore



Evoluzione dei sistemi di valutazione della performance

Sistemi tradizionali

- enfasi sulla dimensione economico-finanziaria quale unico parametro di oggettività della misurazione,
- rigidità del sistema di misure,
- focus sui risultati raggiunti, piuttosto che sulle competenze acquisite e i comportamenti manifestati,
- focus sui risultati individuali,
- orientamento all'interno e al breve periodo,
- approccio top-down,
- modesto grado di diffusione verticale (la misurazione si ferma a livello delle unità organizzative formalmente definite),
- modesto grado di diffusione orizzontale (rispetto alla capacità di lettura ed analisi delle performance raggiunte in maniera congiunta dalla collaborazione di più unità)



Evoluzione dei sistemi di valutazione della performance

Cambiamenti di contesto

Modelli organizzativi emergenti: flessibilità, enfasi sui processi, apprendimento, innovazione, velocità, crisi della gerarchia, decristallizzazione dei ruoli, evanescenza dei confini organizzativi

Fino alla prima metà del '900: la prevalenza dell'organizzazione scientifica del lavoro, individuazione di principi di organizzazione e di razionalità burocratica, limitato spazio alle teorie di relazioni umane e di sviluppo organizzativo,

Dalla seconda metà del '900 agli anni Novanta: sistemi socio-tecnici aperti e modelli di razionalità da alternative e da integrazioni; teoria della complessità e al management evolutivo



Evoluzione dei sistemi di valutazione della performance

Sistemi moderni

- ricerca di coerenza rispetto ai fattori critici di successo,
- semplificazione delle misure,
- orientamento al cliente (o comunque verso l'esterno)
- pervasività orizzontale e verticale,
- attenzione agli aspetti di apprendimento, con uno slittamento del focus dai risultati alle competenze e ai processi,
- attenzione verso il miglioramento continuo,
- flessibilità,
- enfasi sulla dimensione strategica,
- multidimensionalità,
- approccio bottom-up,
- orientamento al medio-lungo periodo,
- integrazione e lo sfruttamento, in questo senso, della tecnologia informatica



Tassonomia dei sistemi di misurazione della performance

- Prospettiva strategica
- Prospettiva organizzativa
- Prospettiva gestionale



Prospettiva strategica

- Lebas, 1995, Kaplan e Norton, 1992, Atkinson et al., 1997, Bredrup, 1995, Fitzgerald et al: attitudine dei sistemi di misurazione a guidare l'attività di direzione dell'impresa, esplicitando le relazioni tra prestazioni raggiunte dall'organizzazione e strategia da questa perseguita (es. Balanced ScoreCard, Strategic Performance Measurement)



Prospettiva organizzativa

- Lynch e Cross, 1992, Silvi, 1995, Hronec, 1995: capacità dei sistemi di misurazione di penetrare nei tessuti dell'organizzazione e di orientare significativamente i comportamenti individuali



Prospettiva gestionale

- misurazione della performance subordinata all'esigenza di disegnare e di far funzionare (in ultima analisi di gestire) i processi aziendali in modo tale da istituzionalizzare la cultura del miglioramento continuo e dell'eccellenza delle prestazioni (modelli riconducibili al concetto di attività, es. Activity Based Costing, Activity Based Management)



Il problema di orientare il comportamento delle persone

- Organizzazioni
- Decisione a diventare membri dell'organizzazione
- Supporto al conseguimento dei propri obiettivi
- Il comportamento è motivato dai bisogni
- Comportamenti tesi al soddisfacimento dei propri bisogni

Teoria delle aspettative

Classificazione dei
bisogni di Maslow



Classificazione dei bisogni di Maslow

☒ **Fisiologici primari** (aria, cibo, luogo di riparo)

- **Di sicurezza**

Ž **Di appartenenza** (sociali e di affiliazione)

- **Di stima** (riconoscimento e reputazione)

‘ **Di auto-realizzazione** (conseguimento di risultati e autostima)

**Bisogni
estrinseci**

**Bisogni
intrinseci**



Teoria delle aspettative

La motivazione a intraprendere un determinato comportamento è motivata:

Aspettativa

- dalle credenze o aspettative di una persona sulla prestazione che si attende di conseguire attraverso un certo comportamento

Strumentalità

- da quali ricompense o incentivi la persona si attende dall'organizzazione a fronte di quella prestazione

Valenza (dipende dal singolo individuo)

- dal valore attribuito dalla persona a queste ricompense



Incentivi...

- ü L'atteggiamento positivo dell'alta direzione può essere di per sè un incentivo
- ü Gli individui sono maggiormente motivati dalla possibilità di ricevere incentivi piuttosto che frenati da possibili sanzioni
- ü Il valore di una ricompensa dipende dal contesto
- ü La retribuzione monetaria è un'importante motivazione il cui effetto si riduce una volta raggiunto un certo livello
- ü La retribuzione rimane comunque importante come un indicatore indiretto di successo (cioè della capacità dell'individuo di conseguire risultati riconosciuti dall'organizzazione)



... Incentivi...

- ü La motivazione intrinseca è fortemente condizionata dal ricevere reports, cioè un *feedback*
- ü La frequenza ottima del *feedback* è correlata alla discrezionalità temporale del compito
- ü L'efficacia degli incentivi diminuisce rapidamente con il tempo trascorso tra il risultato e la ricompensa
- ü Le persone accettano maggiormente *feedback* contenenti informazioni “oggettive”, piuttosto che valutazioni soggettive
- ü Oltre un certo limite aggiungere ulteriori obiettivi e incentivi per migliorare la *performance* non produce alcun risultato



L'allineamento degli obiettivi

- Quali sono le azioni che le persone sono motivate a porre in atto nel loro interesse personale?
- Sono queste azioni coerenti con gli interessi dell'organizzazione?



Cooperazione e conflitto

- Il comportamento dei membri di un'organizzazione è orientato esclusivamente a porre in atto le decisioni dei propri superiori gerarchici?
- Ciascun subordinato reagisce alle istruzioni del proprio superiore in funzione degli effetti che queste istruzioni possono avere sui suoi personali bisogni



Cooperazione e conflitto



Un qualche livello di conflitto non solo è inevitabile, è anche **desiderabile.**

Il lavoro di un'organizzazione non potrebbe comunque essere svolto se i partecipanti non lavorassero con un certo grado di **armonia** e **cooperazione.**

