

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA TOR VERGATA**



**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE**

**MASTER O.S.C.U.A.I.**

**ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO IN  
AMBITO INTERNAZIONALE**



**Relazione finale**

***La valutazione del personale TAB nelle  
Università***

***Relatore: Prof. Domenico Campisi***

***Candidata: Beatrix Bitsch***

**A. A. 2015/16**



## INDICE

Introduzione	p. 5
Motivazione	p. 7
Competenze	p. 11
Comportamento	p. 15
Evoluzione normativa della Pubblica Amministrazione in materia di valutazione	p. 17
Principi e finalità dei modelli di valutazione	p. 20
Sistema di valutazione dell'Ateneo	p. 23
Considerazioni finali	p. 31
Bibliografia	p. 33



## Introduzione

Un'organizzazione per poter far fronte a quegli elementi di complessità e instabilità legati al veloce e continuo cambiamento tecnologico e burocratico che caratterizza l'attuale contesto lavorativo, non può prescindere da un'analisi accurata dei propri processi, delle proprie risorse e delle reti di relazioni interne ed esterne ad essa. E' oramai assodato che una *buona* organizzazione del lavoro deve saper coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone; deve essere, perciò, capace di analizzare e progettare la propria organizzazione (intesa come l'insieme delle attività finalizzate al raggiungimento dello scopo), tenendo ben presente l'imprevedibilità e la variabilità della struttura e del sistema organizzativo e la complessità della natura umana e delle relazioni sociali.

Ogni forma di organizzazione deve prevedere un sistema di progettazione o di revisione della struttura organizzativa complessiva, in cui vengano adottate e condivise best practice collaudate all'interno dei processi e in cui le diverse attività vengano coordinate attraverso uno scambio fluido delle informazioni.

La scelta di dividere e differenziare i compiti assume un ruolo decisamente importante nella gestione organizzativa in quanto oltre a migliorare il coordinamento tra attività e obiettivi da perseguire, contribuisce a consolidare e potenziare le competenze, valorizzando le professionalità in ogni settore, in un processo finalizzato al miglioramento dell'organizzazione nel suo complesso e nella sua unicità.

Partendo dall'importanza che, nel tempo, il ruolo dell'individuo ha assunto nei confronti della produzione - riconoscimento della soggettività del lavoro-, in un percorso che attraversa le principali teorie motivazionali e i fattori costitutivi che formano le competenze, il presente elaborato vuole offrire spunti di riflessione sulla natura delle organizzazioni, in particolar modo sulla gestione delle risorse umane

e sulla continua e permanente tensione che intercorre tra le esigenze individuali e le finalità dell'organizzazione.

L'analisi dei processi organizzativi non può prescindere da uno studio delle persone e dei loro comportamenti; l'organizzare consente di guidare e orientare i comportamenti delle persone e il loro lavoro affinché impieghino le loro competenze e le loro energie per il raggiungimento di un obiettivo comune.

I piani di intervento si concentrano sempre meno sul saper fare o sulle conoscenze, dedicandosi sempre di più al saper essere, alla qualità delle relazioni e alle competenze. Valorizzare diventa la parola d'ordine, il nuovo modo delle organizzazioni di guardare al futuro riconoscendo nelle risorse umane quel valore aggiunto che produce ricchezza e che permette di migliorare la performance individuale e dell'intera organizzazione.

Attraverso la valutazione individuale i manager potranno valutare i propri collaboratori secondo criteri ben definiti, stigmatizzando alcune condotte comportamentali e/o avviando processi di promozione o aumento salariale; dall'altro lato il personale si sentirà motivato e stimolato a portare avanti i propri compiti nel miglior modo possibile.

Sulla base di tali presupposti e prendendo come riferimento il sistema universitario, è stato infine elaborato un modello tipo di scheda di valutazione individuale che vuole rappresentare uno strumento strategico per la gestione del comportamento e il miglioramento organizzativo.

## Motivazione

Un'organizzazione si fonda sul lavoro di tutti ma non tutti lavorano allo stesso modo e di fatto diverse possono essere le ragioni per le quali alcuni lavorano di più e meglio ed altri meno e meno bene.

Comprendere quali siano le necessità, gli stimoli e le motivazioni che inducono le persone a imprimere un notevole impegno nello svolgimento delle attività lavorative, diviene molto importante per tutti coloro che sono preposti alla gestione delle organizzazioni, in quanto è la motivazione a dirigere i comportamenti e determinare la qualità delle prestazioni e sulle motivazioni si costruiscono le strutture organizzative, i sistemi premianti e le politiche nei confronti del personale. Avallone (1994) definisce la motivazione come un complesso processo di forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento e la motivazione al lavoro come l'insieme delle variabili in grado di dar conto del dispiegamento delle energie psicofisiche nell'attività professionale nonché dell'intensità e persistenza di questo investimento. La motivazione, termine che deriva dal latino (movere) e che viene utilizzato per descrivere i bisogni e i desideri legati al comportamento umano, rappresenta quindi ciò che imprime al comportamento una spinta, caratterizzata da un'intensità e da una direzione; indica il movimento che un individuo compie verso un traguardo, verso il raggiungimento di uno scopo. Sotto il profilo organizzativo, la motivazione rappresenta quel complesso di attività che stimolano negli individui un comportamento tale da produrre i risultati organizzativi attesi.

Il processo motivazionale è un processo circolare (Rugiadini) che ha origine da uno stato di tensione dovuto dalla consapevolezza da parte dell'individuo della non soddisfazione di certi bisogni; segue uno stato di irrequietezza con la conseguente ricerca dei mezzi più idonei per la soddisfazione dei bisogni stessi. Infine, quando i bisogni vengono in una certa misura soddisfatti, la situazione in cui ci si ritrova

viene rivalutata e ridefinita e l'individuo scopre l'esistenza di nuovi bisogni da soddisfare e sceglie quindi il comportamento da seguire.



La motivazione al lavoro è divenuta oggetto di studio in ambito organizzativo a partire dalla metà degli anni '50; l'obiettivo era quello di contrapporre all'approccio tradizionale, che vedeva nella minaccia di licenziamento o di riduzioni salariali gli unici strumenti in grado di motivare una persona, un approccio che si preoccupasse di indagare in profondità sulle esigenze degli individui, finalizzata alla ricerca di un punto di incontro con le esigenze dell'organizzazione.

Il primo inquadramento teorico dei principali aspetti motivazionali al lavoro si deve allo psicologo americano Abraham Maslow, che nel 1954 ha pubblicato *Motivation and Personality* in cui i bisogni vengono sviluppati in sequenza, secondo una gerarchia di livelli predefiniti. I bisogni da lui individuati si distinguono in:

- **bisogni fisiologici**: essenziali per la sopravvivenza dell'individuo, come ad es. la necessità di mangiare, di bere ecc..., sono considerati prioritari e il loro soddisfacimento viene anteposto a quello di qualunque altro bisogno;
- **bisogni di sicurezza**: possono riguardare la sicurezza fisica (lavorare in condizioni che non minaccino la propria incolumità fisica), la sicurezza psicologica



(condizioni stabili di lavoro) e le esigenze di equità (protezione dai comportamenti arbitrari che un'organizzazione può attuare nei confronti dei propri collaboratori);

- bisogni sociali: attengono alla sfera relazionale e riguardano il senso di appartenenza dell'individuo ad un gruppo;
- bisogni di stima: necessità di ricevere dimostrazioni di stima da parte dei colleghi ma anche di innalzare la stima nei propri confronti (autostima);
- bisogni di autorealizzazione: si trovano al livello più alto della scala gerarchica, emergono dopo che tutti gli altri bisogni sono stati soddisfatti e riguardano la sfera delle proprie potenzialità, il potersi dedicare all'attività che si è portati a fare.

Una ricerca cominciata nel 1957 e durata per 12 anni che consisteva in interviste rivolte ad un campione fra tecnici e impiegati amministrativi dell'area di Pittsburgh, ha dato origine alla teoria motivazione-igiene di Herzberg e consentì di individuare due tipi di fattori collegati ai comportamenti dei lavoratori:

- fattori motivanti: riconducibili a quelli che Maslow definisce bisogni di stima e di autorealizzazione: se la loro presenza produce soddisfazione e di conseguenza maggior motivazione, la loro assenza non produce insoddisfazione.
- fattori igienici: la loro presenza è necessaria ad evitare l'insoddisfazione mentre non è sufficiente a garantire una maggiore motivazione.

McGregor ha messo in discussione gli stili di leadership ed i principi basati sulla cosiddetta organizzazione scientifica del lavoro nella quale l'individuo preferisce essere guidato, è motivato solo dal denaro e dalla minaccia di punizioni e non è interessato ad assumersi responsabilità (teoria dell'uomo X). Convinto del fatto che i Manager dovessero considerare diversamente la natura e la motivazione umana rispetto a ciò che era stato determinato dallo Scientific Management<sup>1</sup>, egli elaborò la teoria dell'uomo Y in cui assumono un ruolo sempre più determinante i bisogni sociali, di stima e di autorealizzazione e in cui le persone vengono responsabilizzate

---

<sup>1</sup> Teoria fondata da F. Taylor, il quale nel 1947 pubblica *Principles of Scientific Management*, in cui propone un nuovo sistema di gestione e direzione organizzato sull'attribuzione di compiti ben definiti e su un'analisi scientifica delle modalità e dei tempi di lavoro.

e si disciplinano autonomamente. Un altro elemento che deve essere tenuto in considerazione riguarda la personalità e il fatto che persone diverse possono avere strutture motivazionali diverse.

David McClelland nell'opera *The Achieving Society* (1961) sottolinea come, esistendo diversi tipi di personalità, i bisogni sono percepiti in modo diverso da persone diverse. Esistono persone motivate da un forte bisogno di successo, che generalmente ricercano compiti difficili senza però compromettere la raggiungibilità dell'obiettivo; persone il cui obiettivo è quello di essere accettate ( motivate quindi da bisogni di affiliazione), mettendo in secondo piano il raggiungimento dell'obiettivo aziendale; altre persone che invece hanno come obiettivo quello di influenzare il comportamento delle persone, non per l'interesse aziendale ma motivate semplicemente dal bisogno di potere.

La teoria aspettativa-valenza di Victor Vroom (1964) mette in evidenza le differenze esistenti tra le persone che, quali esseri razionali, scelgono il comportamento da adottare ricercando ciò che è desiderabile e sfuggendo gli aspetti spiacevoli. Secondo Vroom non è sufficiente analizzare i bisogni, più o meno simili per ogni individuo, ma è necessario considerare la *valenza* che viene attribuita all'obiettivo da raggiungere e l'*aspettativa* dell'individuo in merito al verificarsi o meno dei risultati attesi.

Sempre in ambito motivazionale, la letteratura più recente si sviluppa sui processi e sulle modalità con cui i bisogni e la loro soddisfazione conducono ad un comportamento e si fa riferimento a concetti quali: commitment, legame dell'individuo con la propria organizzazione, cittadinanza, intesa come una sorta di sviluppo del contratto psicologico, e identificazione che ha effetti sia sulla soddisfazione degli individui sia sulla realizzazione della missione aziendale e quindi sulla sua efficacia. Quanto più un individuo si identifica con la propria organizzazione, tanto maggiormente assume dei comportamenti funzionali all'organizzazione.

## Competenze

Oltre a fattori motivazionali che stimolano l'individuo ad attivare energie operative, il comportamento delle persone nelle organizzazioni dipende dalle competenze possedute, intese sia come conoscenze ed esperienze sia come caratteristiche attitudinali, comportamentali e professionali, sia come potenziale non ancora espresso. Oggi ciò che viene richiesto ai lavoratori non è solo di “fare il proprio lavoro” in senso stretto, ma di essere partecipi e collaborativi, flessibili, professionalmente competitivi... centro d'interesse è sempre di più la “persona”.

Non esiste una definizione univoca di competenza in quanto essa è frutto di diversi elementi ed è costituita da un insieme di comportamenti osservabili che attraverso un'interazione dinamica generano una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possiede quella determinata competenza. Generalmente, quindi, indica la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, esperienze, abilità e capacità personali, professionali e metodologiche che rendono la persona efficace per determinati tipi di attività.

Quaglino (1985) la definisce come l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità, delle doti personali e professionali di un individuo, dando un forte risalto all'elemento che riguarda le caratteristiche personali. Proprio perché attinenti alle caratteristiche individuali, le competenze variano da persona a persona e la loro analisi, seppur complessa data la natura degli elementi che la costituiscono, è fondamentale per costruire un “modello” in grado di organizzare il lavoro in maniera efficace ed efficiente e portare al massimo livello le prestazioni di ogni singolo collaboratore.

McClelland, nell'articolo “Testing for competency rather than for intelligence”, spiegava che le persone di successo si distinguono grazie a una serie di competenze specifiche alle quali fanno ricorso per raggiungere una prestazione di livello superiore.

In opposizione agli approcci, che attribuivano il successo degli individui a caratteristiche personali generiche (o “grandi tratti della personalità”) e contestando in modo particolare la validità dei test d’intelligenza e attitudinali nella loro capacità di predire i comportamenti individuali, lo studio di McClelland si incentra sull’analisi delle motivazioni degli individui come fattori in grado di spiegare il livello della performance lavorativa.

Boyatzis (1982) definendo la competenza come una “caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente correlata a una prestazione efficace o superiore nella mansione”, pone l’accento sia sul nesso tra la competenza e gli elementi legati alla natura umana sia sull’attivazione del comportamento, di un’azione che conduce a prestazioni efficaci o superiori; l’azione specifica è la modalità tramite la quale si manifesta il possesso della competenza<sup>2</sup>.

Partendo dalla definizione di Boyatzis, gli Spencer<sup>3</sup> fanno riferimento alla metafora dell’iceberg per descrivere due macro categorie di competenze: la parte immersa è caratterizzata dalle competenze più profonde che ricomprendono l’immagine di sé, i tratti e le motivazioni; le skills e le conoscenze costituiscono invece la parte emersa.

Essi individuano quindi cinque tipi di caratteristiche di competenza:

- Immagine di sé: insieme di valori, atteggiamenti e valutazioni di sé, del proprio ruolo e delle norme sociali, che inducono ad avere fiducia in se stessi e ad essere convinti di riuscire in qualche modo a superare qualsiasi situazione;
- Tratti: caratteristiche e propensione a reagire e comportarsi in un determinato modo in una certa situazione;

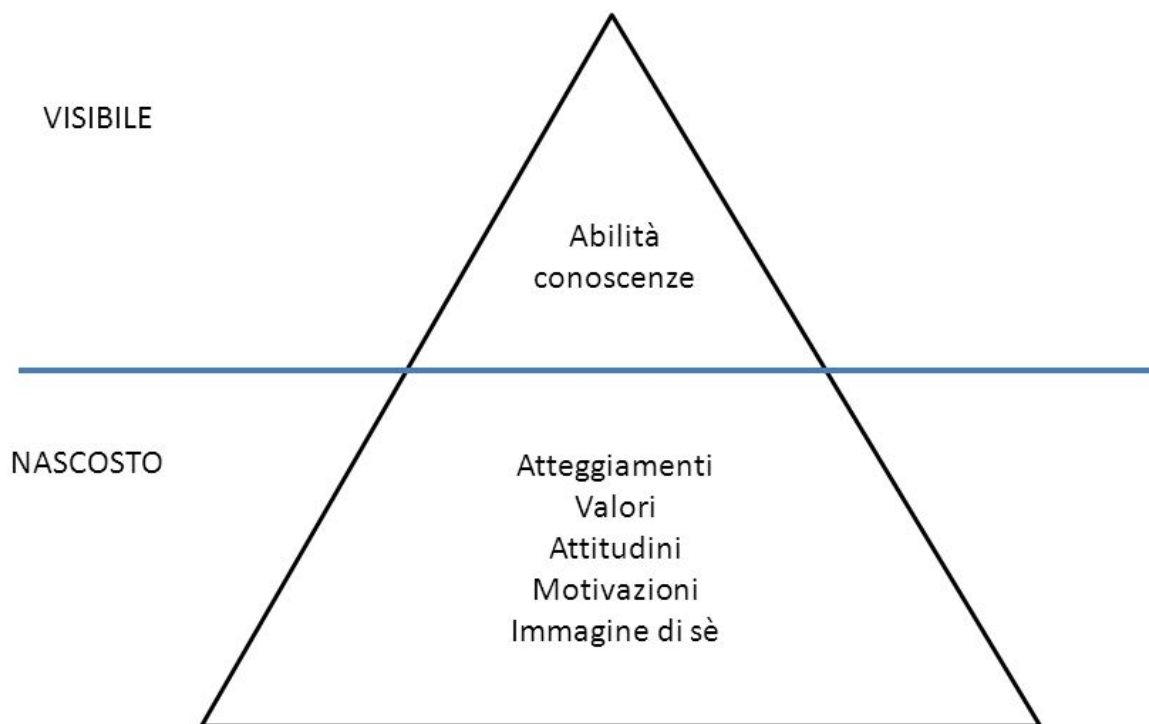
---

<sup>2</sup> Boyatzis 1982: “una competenza può essere una motivazione, un tratto, un aspetto dell’immagine di sé o del proprio ruolo sociale, una skill, o un corpo di conoscenze (...). Siccome le competenze sono caratteristiche interiori si possono considerare generiche. Una caratteristica generica può apparire in diverse forme di comportamento e in una grande varietà di azioni (...). L’azione specifica è la manifestazione della competenza in risposta alle richieste di una particolare posizione e di un particolare contesto organizzativo. In una posizione o in un ambiente organizzativo diversi la competenza si potrebbe manifestare in azioni specifiche diverse.”

<sup>3</sup> Spencer e Spencer (1993)

- Motivazione: capacità di concentrare i propri sforzi nel conseguimento di alcuni obiettivi sentiti come prioritari; si tratta degli schemi mentali o delle spinte interiori che normalmente inducono una persona ad agire;
- Skills: capacità, ossia l'insieme delle abilità cognitive procedurali necessarie per eseguire un determinato compito intellettuale o fisico.
- Conoscenze: le informazioni possedute in un certo campo.

Le competenze più profonde, legate agli aspetti più difficilmente visibili, si prestano difficilmente all'identificazione e allo sviluppo, soprattutto perché necessitano di tempi di apprendimento molto ampi e di tecniche particolari in grado di intervenire in profondità nell'individuo. Le skills e le conoscenze invece, collocandosi nella parte emersa, sono maggiormente visibili e di conseguenza relativamente più facili da identificare e da sviluppare.



*L. M. Spencer & S. M. Spencer*

L'approccio degli Spencer fornisce, inoltre, un'ulteriore classificazione delle competenze, in base alla misura della performance prevista dal ruolo, distinguendo le competenze soglia, ossia le caratteristiche essenziali e di base necessarie per essere minimamente efficaci, ma che non distinguono gli elementi con performance superiore da quelli con performance media, e le competenze distintive, che sono quelle che, invece, distinguono gli elementi superiori dai medi.

Sulle competenze si basano gli investimenti delle organizzazioni, i sistemi di assegnazione del lavoro e di promozione nonché tutte le pratiche inerenti lo sviluppo organizzativo.

Saper guidare e gestire al meglio il comportamento organizzativo significa saper motivare i propri collaboratori, facendo in modo che impegnino tutte le loro energie e le loro competenze nell'obiettivo comune.

Naturalmente alla motivazione e alla competenza va aggiunto un altro fattore: il contesto organizzativo che è in grado di potenziare/annullare gli elementi precedenti.

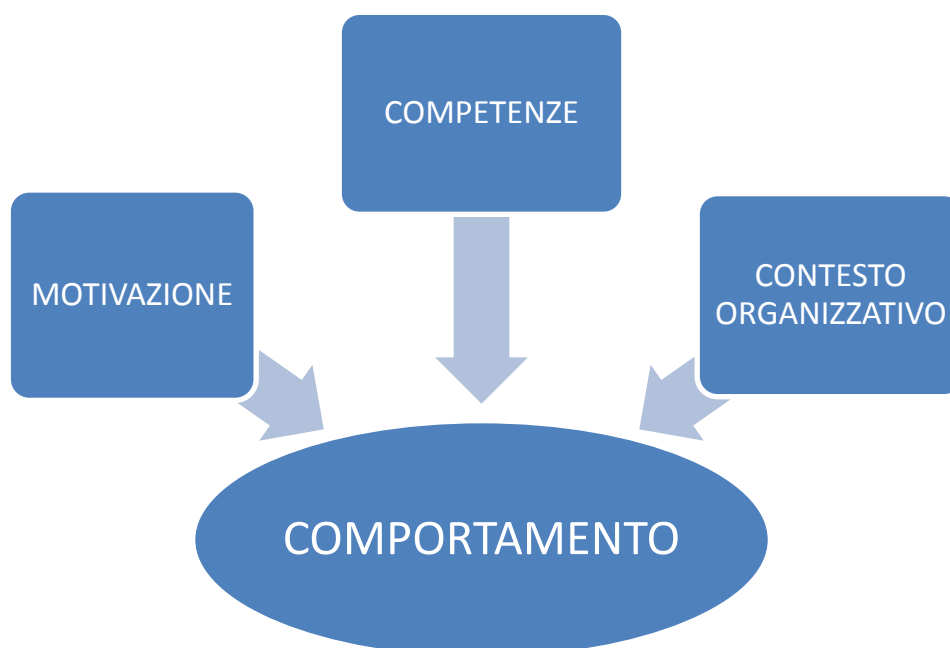
Di fatto sebbene la competenza implichi volontarietà e intenzionalità<sup>4</sup>, per essere tale essa deve necessariamente tradursi in azione concreta e perché ciò accada è indispensabile che le condizioni dell'ambiente organizzativo in cui l'individuo è inserito siano compatibili con i comportamenti da attivare.

---

<sup>4</sup> Ratti (1992)

## Comportamento

Il comportamento delle persone nelle organizzazioni, come abbiamo visto precedentemente, è la risultante tra il fattore motivante, che rappresenta la spinta necessaria per qualsiasi comportamento, e un mix di competenze, ossia l'insieme di conoscenze, esperienze, capacità e attitudini, calate in un determinato contesto organizzativo.



I comportamenti genericamente possono essere definiti come l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e dalle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

Da un punto di vista di gestione delle risorse umane e di guida del comportamento organizzativo, diviene fondamentale e necessario conoscere, prevedere e orientare i comportamenti individuali nei contesti organizzativi, per generare un clima e una cultura dell'organizzazione, determinare ruoli e prestazioni, garantire la produttività dei collaboratori.

E' oramai assodato che in un'organizzazione sono le qualità delle persone e la motivazione che esse ricavano dal riconoscimento del proprio lavoro a fare la differenza ed è per questo che l'organizzazione chiede e si aspetta dai propri collaboratori quei comportamenti che sono il risultato di conoscenze, capacità e valori necessari per raggiungere al meglio gli scopi per cui essa esiste.

Tenere in considerazione il comportamento è quindi cruciale per il management in quanto permette di attivare soluzioni organizzative attraverso l'impegno, l'iniziativa e le capacità delle persone che vi lavorano, permettendo di coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone.

In un'organizzazione non sempre gli obiettivi sono definiti e certi e non tutti lavorano allo stesso modo, ne consegue che la qualità del lavoro, misurabile non solo attraverso i risultati conseguiti, si esprime attraverso la valutazione dei comportamenti.

In un'ultima analisi, dato che il comportamento può essere definito come l'espressione della competenza, risulta che sulla base del comportamento atteso si può definire l'insieme di conoscenze, esperienze, abilità cognitive, tratti di personalità e motivazione che possono garantire l'efficacia della prestazione su un ruolo.



## **Evoluzione normativa della Pubblica Amministrazione in materia di valutazione**

L'ingresso di metodologie valutative nella pubblica amministrazione è scaturito dalla necessità/opportunità di superare l'anonima gestione burocratica per garantire efficienza ed efficacia in un contesto sempre più complesso, caratterizzato da profonde riforme orientate a realizzare meccanismi di eccellenza nel lavoro attraverso una maggiore autonomia e a favore del protagonismo della professionalità e capacità individuale.

La visione meccanicistica del lavoro<sup>5</sup> basata sul mansionarismo, sulla forza lavoro lascia il posto ad un nuovo modo di intendere l'organizzazione in cui è data rilevanza alla qualità del lavoro svolto e alla valorizzazione delle professionalità.

Si iniziò a parlare di valutazione e merito intorno agli anni '90 quando si avvertì la necessità di attuare una vera e propria trasformazione nelle organizzazioni pubbliche, in un'ottica di efficienza, trasparenza e valorizzazione del merito.

La pubblica amministrazione cessò di essere considerata come una macchina che produce adempimenti e si iniziò a pensarla come un organismo che dovesse rendere conto anche dei risultati conseguiti e delle modalità con cui venivano raggiunti. Naturalmente, anche le università, in quanto facenti parte dell'amministrazione pubblica, furono investite da tale mutamento di prospettiva; il diverso ruolo assegnato al personale e il passaggio da una collocazione sottomessa, in cui la fedeltà era l'elemento di maggior peso, a una situazione di assunzione di responsabilità, diedero il via a questa rivoluzione culturale che poneva al centro la personalità del lavoratore, non più vittima di una posizione conservatrice ma protagonista della propria professionalità.

Da una cultura burocratica della pubblica amministrazione in cui erano impliciti l'accettazione di un basso salario, la non licenziabilità e la modesta quantità di

---

<sup>5</sup> Evidenziata in chiave comica da Charlie Chaplin, nel famosissimo film "tempi moderni" 1929.

lavoro si fa avanti con forza la motivazione, il merito, la speranza di crescita professionale.

Venne attribuita agli atenei autonomia di bilancio, vennero istituiti i nuclei di valutazione con lo scopo di verificare la corretta gestione delle risorse pubbliche e la produttività della ricerca e della didattica attraverso parametri di riferimento, vennero ridefiniti ruoli e regole del sistema organizzativo con l'attribuzione alla classe dirigenziale di nuove funzioni e responsabilità, le cui attività sarebbero state oggetto di valutazione rispetto alle attese e ai risultati ottenuti.

Il Decreto Legislativo 150/2009 di "Attuazione della Legge 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale e ha previsto l'adozione da parte delle amministrazioni pubbliche di un Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni attraverso il quale valutare annualmente il risultato organizzativo e individuale, attribuendo incentivi e premi secondo la logica del merito.

Tale Sistema è collocato all'interno di un più ampio processo, il "Ciclo di gestione della performance" che rappresenta un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo del rendimento e dei servizi resi al pubblico e che attraverso un processo a "cascata" definisce gli indirizzi, gli obiettivi strategici (risultati finali che l'organizzazione si propone di perseguire) e operativi (insieme di attività e funzioni individuali), i rispettivi indicatori e i valori attesi.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi<sup>6</sup>:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

---

<sup>6</sup> Ai sensi dell'art. 4 c.2 (Dlgs 150/09)

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;  
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;  
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Con la Legge 240/10, cosiddetta Riforma Gelmini, le università sono state investite di un sostanziale processo di revisione, in particolar modo per quel che riguarda l'organizzazione delle strutture, l'assetto degli organi di governo e le politiche di gestione delle proprie risorse.

In ottemperanza alle suddette disposizioni normative e al CCNL 2006-2009 che definisce i principi generali, i criteri e le modalità della valutazione<sup>7</sup> l'attuale realtà lavorativa universitaria impone la crescita di nuove professionalità e di interventi organizzativi condivisi e integrati tra loro, che mirano a un miglior rendimento della macchina pubblica e al miglioramento della professionalità dell'individuo, diffondendo una cultura del merito attraverso corretti ed equilibrati meccanismi valutativi.

---

<sup>7</sup> art. 81-82

## **Principi e finalità dei modelli di valutazione**

Nelle università l'introduzione di modelli di valutazione del personale vuole rappresentare uno strumento condiviso di gestione strategica in un'ottica di miglioramento continuo della performance organizzativa e individuale, che collega lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Lo scopo è quello di avere un modello condiviso e integrato che consenta di riconoscere i contributi e i meriti di ciascuno, individuando di conseguenza forme premiali che possono essere di tipo economico ma anche legate allo sviluppo e alla valorizzazione professionale individuale.

L'attività di analisi e valutazione della performance basata sui comportamenti si dimostra quindi essenziale per orientare "l'agire organizzativo" verso il conseguimento dei risultati attesi stabilendo un collegamento tra qualità dei comportamenti individuali e qualità dei risultati, consentendo inoltre interventi di sviluppo individuale e organizzativo in relazione alla prestazione attesa.

Tali comportamenti, intesi come competenze individuali apprezzate dall'organizzazione, sono influenzati dalla presenza/assenza di una serie di elementi, tra cui:

- chiarezza delle aspettative dell'organizzazione verso l'individuo;
- conoscenza degli obiettivi rispetto al proprio ruolo;
- condivisione degli obiettivi;
- feedback sui comportamenti attuati attraverso una comunicazione costante e trasparente tra il responsabile e il collaboratore;
- valorizzazione e sviluppo professionale in relazione a comportamenti attesi;
- sistema incentivante equo e trasparente.

L'orientamento del sistema di valutazione deve essere progettato non solo per favorire la conoscenza dell'organizzazione e dei suoi obiettivi ma anche per

favorire la conoscenza delle aspettative individuali, migliorare la gestione delle risorse umane rilevando i punti di forza e gli aspetti critici della loro prestazione e attuando politiche di intervento; deve essere in grado inoltre di valorizzare le risorse umane attraverso attività di formazione e di apportare in questo modo potenziamenti/miglioramenti su determinate aree o comportamenti.

Con la valutazione viene a stabilirsi una relazione importante tra il responsabile di struttura che valuta il contributo dei propri collaboratori in coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione e programma interventi formativi e percorsi tecnico-professionali per una migliore efficacia, e il personale che acquisisce consapevolezza delle proprie capacità, dei punti deboli e delle attese dell'organizzazione nel suo complesso e rispetto all'ambito di propria competenza consentendogli di individuare strategie di miglioramento ai fini di un obiettivo comune.

Con particolare riferimento alle università, il meccanismo di misurazione delle prestazioni consente di comprendere e ottimizzare le dinamiche organizzative e relazionali in un processo che collega la valutazione ad un percorso di crescita personale e professionale dell'individuo e ad un miglioramento dell'Ateneo, sia in termini di organizzazione strutturale interna sia in relazione ai servizi resi all'utenza, ad esempio agli studenti.

La finalità è quella di garantire la crescita professionale e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, attraverso una maggiore partecipazione dei singoli agli obiettivi dell'organizzazione - Ateneo.

Principi ispiratori sono:

- diritto ad essere valutati ancor prima che il dovere a valutare, in modo da tradurre da vincolo ad opportunità l'obbligo normativo;
- rafforzare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il dialogo tra responsabili e collaboratori;

- sviluppare una cultura organizzativa comune mediante condivisione e conoscenza di obiettivi e strategie, in modo che possa diventare uno strumento utile sia per conoscere l'organizzazione e le relative aspettative sia per far emergere aspetti critici e più in generale fabbisogni di intervento;
- migliorare la qualità dei servizi offerti;
- riconoscere e valorizzare il contributo lavorativo delle persone;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso percorsi formativi finalizzati all'acquisizione/consolidamento delle competenze, in coerenza con le esigenze organizzative;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- garantire la trasparenza delle procedure attraverso l'introduzione di protocolli organizzativi per garantire la diffusione di buone pratiche e per diminuire i livelli di incertezza e ambiguità sul tema della valutazione.

## Sistema di valutazione dell'Ateneo

In linea con quanto descritto fin qui, in materia di qualità dell'azione della Pubblica Amministrazione viene proposta un'ipotesi di scheda per la valutazione delle competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario degli Atenei.

La scheda di misurazione e valutazione individuale si compone di due parti, la prima parte è misurata sulla base di specifici indicatori, con un peso ponderato del 30%, che hanno un collegamento diretto con gli obiettivi strategici dei dirigenti o dei responsabili delle strutture di appartenenza (Presidi, Direttori di Dipartimento/Centro).

VALUTAZIONE OBIETTIVO				
STRUTTURA DI RIFERIMENTO	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	% RAGGIUNTA DAL RESPONSABILE	% ASSEGNATA AL PERSONALE DI RIFERIMENTO
DIREZIONI DIPARTIMENTI CENTRI MACROAREE	Ob. n.: .....	.....	100%	RIPARAMETRATA 30%

La seconda parte è basata sulla valutazione dei comportamenti individuali messi in atto in ambito lavorativo che devono essere osservati e valutati, essa si basa sul confronto tra comportamento lavorativo atteso e comportamento lavorativo effettivo ed ha un peso pari al 70%.

E' doveroso sottolineare come l'oggetto della valutazione, che deve essere relativa a un determinato periodo di riferimento, generalmente 1 anno, non sia la persona ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza.

Si valuta quindi la prestazione, il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri e non il carattere del dipendente.

Si tratta di quelle che generalmente vengono definite competenze trasversali o soft skills, per distinguerle dalle competenze prettamente tecniche, e riguardano il bagaglio di conoscenze, abilità e qualità che ciascuno di noi possiede e che man mano arricchiamo grazie alle varie esperienze personali e professionali che viviamo<sup>8</sup>.

Nella fase di pianificazione e progettazione, al fine di rendere il sistema di valutazione oggettivo e chiaro nelle logiche di assegnazione e misurazione, si è ritenuto opportuno identificare 13 famiglie professionali a cui si collegano 3 aree comportamentali individuate come aree di valore per l'Ateneo, rispetto al lavoro svolto dal personale.

I confini di una famiglia professionale vengono delineati dal possesso di determinate competenze e conoscenze tecniche e comportamentali.

Questo avviene perché all'interno dell'azienda tutti gli appartenenti alla stessa famiglia hanno una missione comune, che sia promuovere, amministrare, definire i contenuti, non importa, importa solo che hanno lo stesso fine e per raggiungerlo si devono muovere in una stessa direzione<sup>9</sup>.

Le famiglie professionali individuate sono:

- Bibliotecaria
- Organizzazione e gestione del personale

---

<sup>8</sup> Ci sono numerose e spesso complesse classificazioni delle competenze, che fanno riferimento a diversi modelli (da quello dei famosi Spencer&Spencer a quello dell'Intelligenza Emotiva di Goleman...)

<sup>9</sup> Le famiglie professionali: <http://hrfordummies.blogspot.it/2011/03/le-famiglie-professionali.html>



- Amministrazione del personale
- Contabilità e patrimonio
- Didattica
- Servizi agli studenti
- Ricerca e terza Missione
- Supporto agli Organi centrali, comunicazione e rapporti istituzionali
- Servizi generali
- Informatica e sistemi operativi di gestione
- Tecnici di laboratorio
- Infrastruttura e logistica
- Area socio-sanitaria

Per ogni area di valutazione vengono forniti al massimo 4 indicatori comportamentali che fanno riferimento a comportamenti tangibili, alcuni comuni alle diverse famiglie professionali, mentre altri specifici per determinati ambiti organizzativi, al fine di agevolare valutatore e valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto. Attraverso l'utilizzo di questi indicatori è possibile descrivere e successivamente valutare i comportamenti.

La prima area, *orientamento all'utenza*, riguarda la capacità di gestire i rapporti con gli altri, comprendendone le esigenze e modulando il proprio comportamento in relazione alle prestazioni assegnate e alle richieste, la capacità di ascoltare ed essere "empatici" rispetto a quello che l'altro prova, e il saper adattare il contenuto e la forma di una comunicazione in base al tema da trattare e al nostro interlocutore.

Fanno parte di questa area i seguenti comportamenti, soggetti a valutazione:

- 1- Capacità di empatia con gli interlocutori
- 2- Attitudine alla risoluzione dei problemi che vengono posti

3- Capacità di selezionare le informazioni necessarie e darle in modo esaustivo tenendo conto del tipo di interlocutore

4- Capacità di interagire con l'utente in modo cortese e professionale.

AREA COMPORAMENTALE: <b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	Biblioteca	Organizzazione e gestione personale	Amministrazione del personale	Contabilità e patrimonio	Didattica	Servizi agli studenti	Ricerca e terza Missione	Supporto agli Organi centrali, comunicazione e rapporti istituzionali	Servizi generali	Informatica e sistemi operativi di gestione	Tecnici di laboratorio	Infrastruttura e logistica	Area socio-sanitaria
Capacità di empatia con gli interlocutori.													
Attitudine alla risoluzione dei problemi che vengono posti													
Capacità di selezionare le informazioni necessarie e darle in modo esaustivo tenendo conto del tipo di interlocutore													
Capacità di interagire con l'utente in modo cortese e professionale													

La seconda area, denominata *qualità ed efficienza della prestazione*, determina l'impegno e la capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace, nel rispetto delle scadenze degli impegni presi, attraverso:

- 1- Puntualità della consegna
- 2- Programmazione delle proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali.
- 3- Efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto.
- 4- Portare a conclusione il compito assegnato e seguirne l'andamento fino alla fine per accertarsi dell'esito.

AREA COMPORTAMENTALE: <b>QUALITA' ED EFFICIENZA DELLA PRESTAZIONE</b>	Biblioteca	Organizzazione e gestione personale	Amministrazione del personale	Contabilità e patrimonio	Didattica	Servizi agli studenti	Ricerca e terza Missione	Supporto agli Organi centrali, comunicazione e rapporti istituzionali	Servizi generali	Informatica e sistemi operativi di gestione	Tecnici di laboratorio	Infrastruttura e logistica	Area socio-sanitaria
Puntualità della consegna													
Programmazione delle proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali.													
Efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto													
Portare a conclusione il compito assegnato e seguirne l'andamento fino alla fine per accertarsi dell'esito.													

La capacità di condivisione, la disponibilità alla flessibilità e al lavoro di gruppo, il saper risolvere i problemi riguardano invece la terza area, quella sulla *collaborazione* ed è determinata dai seguenti indicatori comportamentali:

- 1- Disponibilità a risolvere problemi imprevisti con flessibilità
- 2- Capacità di lavorare in gruppo
- 3- Condividere le proprie conoscenze e competenze con i colleghi
- 4- Attitudine alla mediazione e gestione della conflittualità

AREA COMPORTAMENTALE: <b>COLLABORAZIONE</b>	Bibliotecaria	Organizzazione e gestione personale	Amministrazione del personale	Contabilità e patrimonio	Didattica	Servizi agli studenti	Ricerca e terza Missione	Supporto agli Organi centrali, comunicazione e rapporti istituzionali	Servizi generali	Informatica e sistemi operativi di gestione	Tecnici di laboratorio	Infrastruttura e logistica	Area socio-sanitaria
Disponibilità a risolvere problemi imprevisti con flessibilità													
Capacità di lavorare in gruppo													
Condividere le proprie conoscenze e competenze con i colleghi													
Attitudine alla mediazione e gestione della conflittualità													

Ad ogni indicatore relativo all'impegno, alle competenze e al comportamento viene assegnata una scala di giudizio (non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente).

Nella scheda il valutatore inoltre potrà annotare i fatti ritenuti più rilevanti e quindi utili per la formulazione della valutazione o eventuali note/suggerimenti che potrebbero essergli di ausilio.

Affinché i comportamenti individuati possano essere uno stimolo al miglioramento del lavoratore, deve essere previsto un colloquio informativo tra il valutatore e il valutato in cui vengono illustrate e chiarite le modalità e le finalità del processo valutativo. Ciò consente al valutatore/responsabile di chiarire le aspettative e identificare in dettaglio i comportamenti attesi e ritenuti efficaci per l'attività svolta dal proprio collaboratore, e al valutato di avere dei riferimenti concreti e realistici per orientare il proprio comportamento.<sup>10</sup>

Anche se di principio la valutazione viene effettuata dal responsabile di struttura a cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione, nelle strutture particolarmente complesse, o qualora necessario, si dovrà prevedere la figura del valutatore intermedio, ossia di una persona che conoscendo bene il lavoro svolto dal valutato può aiutare il Responsabile della Struttura al fine di produrre una corretta valutazione.

Alla fine del periodo di "osservazione", il valutatore e/o il responsabile intermedio, compileranno definitivamente la scheda attribuendo i punteggi e la restituiranno al personale direttamente coordinato.

Quest'ultima fase, quella del feedback, che avverrà tramite un colloquio tra valutato e valutatore è di fondamentale importanza in quanto risponde all'esigenza del lavoratore di conoscere ciò che ci si aspetta dalla sua prestazione, gli permette di sapere cosa pensa il valutatore del suo rendimento e ciò che potrà fare per migliorare, mantenere, correggere e modificare il suo comportamento.

In questa ottica la valutazione può e deve essere considerata come un diritto che, attraverso il feedback, inteso come informazione di ritorno che risponde alla domanda "come sto andando?", pone le basi per un'esperienza costruttiva e motivante, volta al generale miglioramento e permette al lavoratore il riconoscimento del proprio contributo.

---

<sup>10</sup> Moshe Feldenkrais "sapere cosa si sta facendo, perché si sta facendo e come si sta facendo per poter valutare e scegliere le azioni migliori... quando sai cosa stai facendo, allora puoi fare quello che vuoi".

Sulla base di tali presupposti, viene costruita la scheda da consegnare al personale tecnico amministrativo e bibliotecario basata sulla valutazione congiunta di risultati e comportamenti, come raffigurata a titolo esemplificativo qui di seguito:

<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b>							
<b>CATEGORIA</b>							
<b>STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>							
<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>							
<b>VALUTATORE</b>							
<b>VALUTATORE INTERMEDIO</b>							
<b>AREE COMPORTAMENTALI</b>							
<b>AREA 1 - ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>							
<b>COMPORTAMENTI ATTESI</b>							
		<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>	
Capacità di empatia con gli interlocutori.							
Attitudine alla risoluzione dei problemi che vengono posti							
Capacità di selezionare le informazioni necessarie e darle in modo esaustivo tenendo conto del tipo di							
Capacità di interagire con l'utente in modo cortese e professionale							
<b>AREA 2 - QUALITA' ED EFFICIENZA DELLA PRESTAZIONE</b>							
<b>COMPORTAMENTI ATTESI</b>							
		<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>	
Puntualità della consegna							
Programmazione delle proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali.							
Efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto							
Portare a conclusione il compito assegnato e seguirne l'andamento fino alla fine per accertarsi dell'esito							
<b>AREA 3 - COLLABORAZIONE</b>							
<b>COMPORTAMENTI ATTESI</b>							
		<b>Non adeguato</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Più che adeguato</b>	<b>Eccellente</b>	
Disponibilità a risolvere problemi imprevisti con flessibilità							
Capacità di lavorare in gruppo							
Condividere le proprie conoscenze e competenze con i colleghi							
Attitudine alla mediazione e gestione della conflittualità							
<b>Data</b>		<b>Firma valutatore intermedio</b>		<b>Firma valutatore</b>			

## **Considerazioni finali**

Abbiamo visto che la valutazione deve essere intesa come un continuo processo che permetta un approfondimento sulle condizioni lavorative, sulla comunicazione tra le persone, su una prospettiva di cambiamento.

Deve cessare di essere vista come una minaccia o come un obbligo necessario per beneficiare della quota premiale di salario accessorio ad essa destinata, essa deve rappresentare un diritto di ciascun lavoratore che attraverso un corretto processo valutativo può comprendere le sue criticità e difficoltà e aspirare al miglioramento professionale e al benessere organizzativo.

La maggior difficoltà è quella di scardinare un atteggiamento culturale molto diffuso secondo cui la valutazione è un'operazione che discende dall'alto anziché essere condivisa e costruita con la cooperazione di tutti.

Oggi c'è la volontà di superare questo gap e di diffondere e rafforzare nelle organizzazioni pubbliche e nelle persone una cultura del merito; si iniziano a realizzare le condizioni affinché il personale possa assumere il ruolo di protagonista del sistema valutativo, non più soggetto che subisce ma soggetto che esige e pretende la valutazione, in quanto strumento utile a determinare e costruire nuove opportunità professionali e formative.





## *Bibliografia*

- Argentero P., Cortese C. G., Piccardo C. (a cura di), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2008
- Bruscaglioni M., Spaltro E. (a cura di), *La psicologia organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 1982
- Decastri M., *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire*, Guerini Next S.r.l., 2016
- Decastri M., Tomasi D., Hinna A., *Organizzazione d'azienda*, ARACNE Editrice, 2003
- De Dominicis A., *Fondamenti di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Scuola IaD, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, 2003
- Gabassi P.G., Curzio P., Garzitto M. L., *Verso il merito. Metodi di valutazione nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano, 2009
- Hinna A., *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci editore, 2016
- Sarchielli G., *Psicologia del Lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2008
- Solari L., Zanon A. “*La quasi fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*”, Franco Angeli, Milano, 2001