

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI

TESI DI LAUREA

in

Analisi e progettazione dei processi organizzativi - LS

ANALISI E PROGETTAZIONE DELLE FUNZIONALITÀ DI UN SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLE COMPETENZE: SVILUPPO DEL MODELLO DI PROCESSO E DEL PROTOTIPO FUNZIONALE. Struttura di analisi e definizione dei dati per la gestione delle Risorse Umane.

CANDIDATO

Irene Govoni

RELATORE:

Chiar.mo Prof. Alessandro Grandi

CORRELATORI

Chiar.mo Prof. Andrea Zanoni

Chiar.mo Ing. Renato Fabbri

Anno Accademico 2008/09

Sessione III

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1: IL CICLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	9
1.1. NATURA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	11
1.2. APPROCCI ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	12
1.3. IL SISTEMA AZIENDALE DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.....	21
1.3.1. SISTEMI DI FLUSSO	21
1.3.2. SISTEMI DI COMPENSATION.....	28
1.4. RISORSE UMANE E ICT	31
1.4.1. EVOLUZIONE DELLE SOLUZIONI ICT A SUPPORTO DELLE R.U.	35
1.4.2. LE SOLUZIONI ATTUALMENTE DISPONIBILI	38
CAPITOLO 2: IL MODELLO DELLE COMPETENZE.....	41
2.1. INTRODUZIONE ED ORIGINE DEL MODELLO DELLE COMPETENZE	43
2.2. IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI LEVATI E SARAO'	48
2.2.1. IL FUNZIONAMENTO DEL MODELLO DI LEVATI E SARAO'	51
2.3. IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI SPENCER E SPENCER.....	54
2.3.1. LE COMPETENZE GENERICHE DI SPENCER E SPENCER	58
2.3.2. LE SCALE DI DIFFERENZA APPREZZABILE (JND) DI SPENCER E SPENCER	60
CAPITOLO 3: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	67
3.1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	69
3.2. IL MODELLO DELLE 3P	71
3.2.1. VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE	72
3.2.2. VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE.....	76
3.2.3. VALUTAZIONE DEL POTENZIALE	80
3.3. GLI ERRORI DI VALUTAZIONE	84
CAPITOLO 4: FINALITA' E MODALITA' DEL PROGETTO DI TESI	87
4.1. CUBO SOCIETA' DI CONSULENZA AZIENDALE S.r.l.	89
4.2. LA SOCIETA' ADS E IL SOFTWARE SKEMA	94
4.2.1. IL GRUPPO FINMATICA.....	94
4.2.2. LE SOLUZIONI SOFTWARE	95
4.2.3. IL SOFTWARE SKEMA.....	97
4.3. IL TIROCINIO IN CUBO	98
4.3.1. GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO	99
4.3.2. METODOLOGIA DI LAVORO	101

CAPITOLO 5: LA DEFINIZIONE DEL NUOVO MODELLO..... 103

5.1. OBIETTIVI DEL NUOVO MODELLO	105
5.2. IL MODELLO DI ANALISI	109
5.2.1. DEFINIZIONE DI “PROFILO IDEALE” E “PROFILO REALE”	109
5.3. LA COSTRUZIONE DEL PROFILO IDEALE	114
5.3.1. IL PROFILO IDEALE: LA STRUTTURA DELLE TABELLE	116
5.3.2. LA DEFINIZIONE DEI CONTENUTI E DELLE SCALE DI VALUTAZIONE.....	131
5.3.3. LA STRUTTURA FINALE.....	143
5.4. LA COSTRUZIONE DEL PROFILO REALE	146
5.4.1. ANAGRAFICA.....	148
5.4.2. CONOSCENZE.....	148
5.4.3. COMPETENZE.....	150
5.5. CONSIDERAZIONI FINALI SUL MODELLO DI ANALISI.....	152

CAPITOLO 6: L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO NELLE REALTA' AZIENDALI 155

6.1. LE PROCEDURE PER L'IMPLEMENTAZIONE.....	157
6.1.1. DOC. 1: CARATTERIZZAZIONE AZIENDALE	158
6.1.2. DOC. 2: RILEVAZIONE CARATTERISTICHE IDEALI	160
6.1.3. DOC. 3: CONTENUTI DEL MODELLO	164
6.1.4. DOC. 4: RILEVAZIONE CARATTERISTICHE REALI.....	166
6.2. APPLICAZIONE AL CASO REALE	167

CAPITOLO 7: IL PROTOTIPO DEL SISTEMA E IL CONFRONTO TRA PROFILO IDEALE E REALE 181

7.1. LA PROTOTIPAZIONE DEL MODELLO	183
7.1.1. LA POPOLAZIONE DEL DATABASE.....	185
7.1.3. LA CREAZIONE DI PROFILI IDEALI E REALI.....	190
7.1.4. LE FUNZIONI DI RICERCA DEI DATI.....	196
7.2. IL CONFRONTO TRA PROFILO IDEALE E REALE.....	200
7.2.1. CONFRONTO VINCOLI / ANAGRAFICA	201
7.2.2. CONFRONTO CONOSCENZE-COMPETENZE IDEALI / REALI.....	203
7.3. LE FUNZIONALITA' DI ANALISI DEI DATI	208
7.3.1. ANALISI DI COPERTURA DEL RUOLO	208
7.3.2. RICERCA DEL CANDIDATO MIGLIORE	210

CAPITOLO 8: LE ANALISI STATISTICHE PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE 215

8.1. L'ANALISI STATISTICA DEI DATI.....	217
8.1.1. LA BUSINESS INTELLIGENCE.....	218

8.2. STUDIO DELLE FUNZIONALITA' DI ANALISI PER LE RISORSE UMANE.....	221
8.2.1. L'UTILIZZO INTEGRATO DEL MODELLO PER L'ATTIVITA' DI ANALISI DEI DATI.....	221
8.2.2. MACROAREE E CLASSI DI ANALISI	222
8.3. VALUTAZIONE DELLE ANALISI SVILUPPATE	236
8.3.1. IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE.....	237
8.3.2. LA SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO.....	240
8.2.2. I RISULTATI OTTENUTI	243

CAPITOLO 9: IL SOFTWARE SKEMA E IL CONFRONTO CON IL MODELLO SVILUPPATO251

9.1. SKEMA - SKILL EVALUATION MANAGEMENT.....	253
9.1.1. LA STRUTTURA DEL SOFTWARE	253
9.2. IL PROCESSO DI INTEGRAZIONE	261

CONCLUSIONI.....271

BIBLIOGRAFIA.....273

Allegato 1 : Documenti di supporto alla implementazione del modello di valutazione

Allegato 2 : Questionario di valutazione delle analisi per le risorse umane

INTRODUZIONE

Negli anni la Funzione risorse umane ha subito un'evoluzione che, da ruoli strettamente di carattere amministrativo, l'ha portata ad assumere responsabilità strategiche all'interno delle organizzazioni, che richiedono l'introduzione di strumenti in grado di garantire l'efficacia dei processi di gestione del personale e quindi la valorizzazione delle risorse coinvolte e delle loro capacità.

L'elaborato di Tesi ha l'obiettivo di descrivere e analizzare in maniera critica e strutturata le principali attività che sono state realizzate in relazione al progetto di tirocinio effettuato presso Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l. ed in collaborazione con la software house ADS S.p.a., impegnata nella progettazione di un software dedicato alla gestione e valutazione delle competenze.

Il contributo fornito riguarda principalmente lo sviluppo di contenuti e la definizione di metodologie e strumenti necessari per l'implementazione del sistema nelle strutture organizzative clienti, supportando le aziende nella definizione delle procedure e dei contenuti specifici per l'introduzione della nuova soluzione ICT all'interno della propria struttura organizzativa.

La struttura dell'elaborato ripercorre in ordine temporale le fasi di realizzazione del progetto di tirocinio.

I primi tre capitoli sono dedicati allo studio e all'approfondimento teorico delle principali tematiche inerenti al progetto e quindi legate al ciclo di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione ai modelli di valorizzazione e gestione dal capitale intellettuale, in termine di conoscenze, competenze e capacità.

Nel capitolo quattro vengono descritte le finalità del progetto, relative alla progettazione di un software dedicato alla valutazione del persone in grado di garantire efficacia e oggettività al processo, e le modalità di lavoro.

In seguito vengono analizzate le attività realizzate, gli strumenti elaborati e i risultati ottenuti. In particolare nel quinto capitolo si descrive il modello di valutazione elaborato, basato sulla costruzione di profili ideali e reali

confrontabili. Successivamente, definita la struttura e i contenuti del modello, si dettagliano le procedure elaborate per l'introduzione del sistema all'interno delle realtà aziendali. Tali procedure sono formalizzate attraverso la redazione di quattro documenti che sono presenti all'interno dell'Allegato 1 dell'elaborato.

Il settimo e l'ottavo capitolo descrivono le fasi del progetto dedicate allo sviluppo di un prototipo funzionale del modello di valutazione e la successiva attività di strutturazione e sperimentazione del confronto tra profili ideali e reali, utile in fase di selezione e valutazione del personale. Dopo aver definito le funzionalità di analisi derivanti dal confronto tra i profili si indagano e si valutano alcune analisi statistiche dei dati derivanti dalla potenziale integrazione del modello con altri moduli software dedicati alla gestione del personale. L'output ottenuto, ovvero un'insieme di indicatori utili per monitorare alcune delle principali aree di interesse della Funzione risorse umane, viene poi analizzato tramite un questionario di valutazione riportato integralmente nell'Allegato 2 dell'elaborato. La somministrazione del questionario, effettuata su un gruppo ristretto di figure professionali coinvolte nel progetto, ha lo scopo di sperimentare lo strumento valutativo progettato e quindi realizzare una prima valutazione critica delle analisi sviluppate per individuare quelle maggiormente rilevanti.

L'ultima parte della Tesi si prefigge di ripercorrere le diverse fasi del progetto per evidenziare e sottolineare, per ciascuna di queste, i rapporti esistenti con le corrispettive fasi di sviluppo del prodotto software di riferimento progettato parallelamente dalla società ADS. Le strutture così ottenute vengono confrontate analizzando analogie, differenze, relazioni e altre informazioni utili per realizzare le modifiche necessarie a migliorare l'efficacia del prodotto.

CAPITOLO 1: IL CICLO DI GESTIONE DELLE
RISORSE UMANE

1.1. NATURA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Ogni impresa si occupa quotidianamente della creazione, del mantenimento e della conclusione delle relazioni di impiego. La relazione di impiego è una relazione sociale, un contratto sociale che si evolve nel tempo: risente di condizioni diverse e non può essere considerata come scambio in un mercato perfetto.

Come spiega il Professore Luca Solari nel testo “La gestione delle Risorse umane”, se la gestione delle relazioni di impiego è un’attività necessaria ad ogni impresa, il suo effettivo svolgimento (esistenza di una funzione specialistica, orientata al lavoratore come risorsa da ottimizzare o come risorsa da coinvolgere e motivare) dipende da fattori diversi; di questi tre sono determinabili:

1. il contesto istituzionale di riferimento;
2. i valori etici fatti propri dall’impresa;
3. il contesto economico, politico e sociale.

Non è possibile dare una definizione unitaria della gestione delle Risorse Umane, ma si possono formulare delle definizioni valide in un ambito specifico:

1. la gestione delle Risorse Umane è un qualsiasi processo, strumento o comportamento che abbia impatto sulle persone che sono in una relazione di impiego;
2. la gestione delle Risorse Umane è tutto quello che, in una specifica impresa, rientra nella discrezionalità della funzione che assume questo nome;
3. la gestione delle Risorse Umane è un programma generale basato sull’idea che il ruolo delle persone nelle organizzazioni sia più importante di quanto generalmente ritenuto.

Utilizzando l'espressione "Risorse Umane" si vuole evidenziare l'aspetto di valore o di capitale insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze e, quindi, il fatto che le spese per lo sviluppo di tali risorse devono essere considerate investimenti. Le diverse interpretazioni di tale espressione possono però risultare contrastanti: da un lato quella in cui si vuole sottolineare l'importanza delle risorse umane nell'ambito aziendale, il loro essere fonte di vantaggio competitivo per l'azienda e per l'intero sistema economico, dall'altro lato quella in cui tale espressione viene letta come riflesso di una concezione che tende a svalutare la dimensione umana del lavoratore per assimilarlo alle altre risorse aziendali.

E' interessante valutare il ruolo della Funzione Risorse Umane all'interno delle organizzazioni, in primo luogo esaminando le relazioni esistenti con le strategie aziendali implementate all'interno delle organizzazioni e, successivamente, analizzando l'evoluzione di funzioni e responsabilità che questa ha subito nel corso del tempo. Il testo "Risorse Umane: persone, relazioni e valore" di Costa G. e Gianecchini M. del 2005 fornisce alcune informazioni fondamentali per affrontare tali tematiche.

1.2. APPROCCI ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE¹

La relazione fra strategia e gestione delle Risorse Umane può essere analizzata e costruita attraverso tra approcci differenti, che vengono dettagliati di seguito.

1. Approccio lineare o sequenziale

La scelta di cosa produrre è tradizionalmente una competenza della strategia e quella di come produrre dell'organizzazione. Questa ripartizione di

¹ Tratto da "Risorse Umane: persone, relazioni e valore" di Costa G. e Gianecchini M., McGraw-Hill, 2005

compiti e quindi di competenze ha generato il paradigma strategia – struttura che comporta 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.

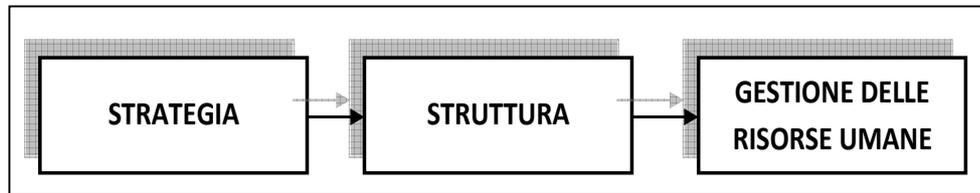


Figura 1 - Approccio sequenziale strategia-R.U.

La relazione lineare si adatta particolarmente ad ambienti organizzativi stabili e semplici, quando le conoscenze e il potere decisionale sono per lo più concentrati al vertice dell'organizzazione.

2. Approccio interdipendente

In presenza di un ambiente complesso e variabile, caratterizzato da una più complessa 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.

Le strategie organizzative future deriveranno quindi dal prodotto dell'attuale struttura e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente.

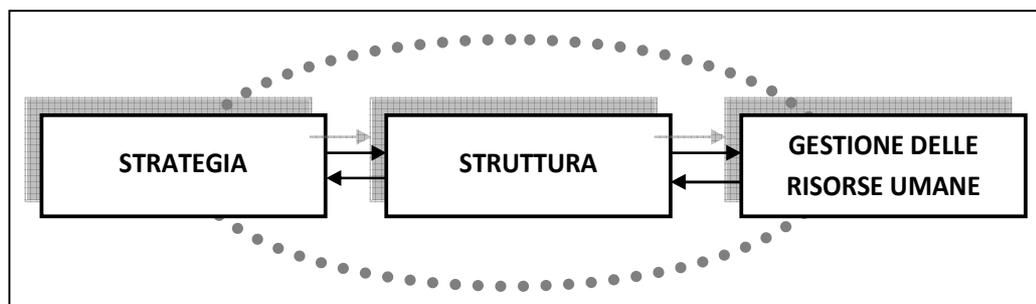


Figura 2 - Approccio interdipendente strategia-R.U.

3. Approccio evolutivo

L'organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di molteplici soggetti, sia interni che esterni, che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalle strategie aziendali implementate. La struttura conformata sul rapporto tra impresa e ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi. La strategia si misura quindi con la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi di varietà e variabilità che consentono di dominare e sfruttare a proprio vantaggio, piuttosto che subire, la complessità ambientale.

Sulla base di queste considerazioni si sviluppa l'ultimo approccio, ovvero quello evolutivo. La relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale. In questo approccio, oltre all'ambiente, figurano anche 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 e politico più ampio che include l'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzione storicamente definiti che fondano le relazioni tra attori.

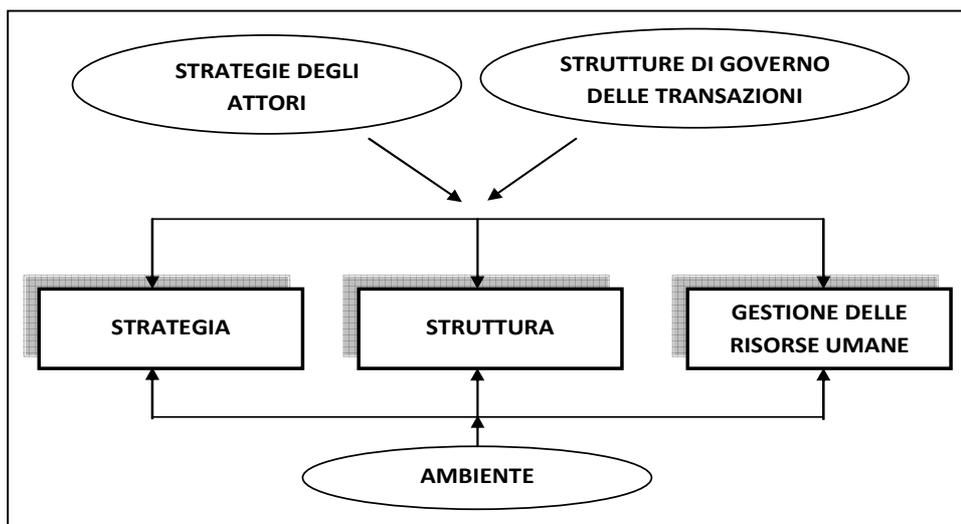


Figura 3 - Approccio evolutivo strategia-R.U.

L'organizzazione è quindi una costruzione umana che è il risultato di strategie concorrenti degli attori che ne fanno parte, strategie che devono convergere verso un'azione collettiva intelligente ed efficace. L'organizzazione è quindi un sistema sociale strutturato dagli individui alla cui azione essa pone contestualmente dei limiti.

La Gestione strategica delle Risorse Umane

Per creare la coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia si possono adottare due principali approcci.

- **L'approccio strumentale**

Approccio tipico nel rapporto lineare tra strategia – struttura – sistemi operativi di gestione delle Risorse Umane. Una volta definita la strategia la risorsa diviene un soggetto passivo sul quale s'interviene affinché le sue caratteristiche e i suoi comportamenti rispondano ai bisogni del business. L'approccio strumentale resta ancora l'approccio più diffuso e conosciuto, anche perché è quello che richiede minor sforzo per la sua attuazione.

- **L'approccio costitutivo**

Tale approccio si basa sull'idea che le Risorse Umane possano entrare in maniera costitutiva e non solo strumentale nella definizione del vantaggio competitivo. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando la risorsa 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 o interno. Corrispondentemente l'organizzazione deve essere in grado di integrare queste persone nella struttura e nella strategia.

In questo approccio vengono quindi mobilitati gli invisible assets, ovvero risorse basate sull'accumulo di informazione e conoscenza, il cui valore è difficilmente quantificabile, ma se opportunamente gestito non solo non è sottoposto all'usura del tempo, ma è suscettibile di un'espansione cumulativa.

Direzione Risorse Umane

Il percorso evolutivo che ha condotto gli addetti del personale da funzioni meramente amministrative a quelle che oggi la portano ad assumere il ruolo 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.

Si possono così individuare alcune alternative emerse in fasi evolutive diverse.

1. Amministrazione del personale

In questa prima configurazione, i processi relativi alle Risorse Umane sono caratterizzati 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 linea operativa, ai quali si limita a segnalare i vincoli amministrativi e dai quali si limita a ricevere gli input informativi necessari per tradurre le scelte gestionali effettuate in relazione al personale in atti e rilevazioni coerenti con le norme legislative contrattuali e con le procedure amministrative.

Il modello funziona efficacemente fintanto che è necessario sviluppare processi di delega e attivare meccanismi organizzativi per rinnovare la strategia e controllarne l'implementazione. Tali necessità possono manifestarsi per effetto della crescita dimensionale, dell'aumento della complessità della tecnologia, delle esigenze dei processi organizzativi e dei mercati di riferimento.

Dal punto di vista organizzativo la Funzione è confusa con la direzione amministrativa di cui costituisce un'appendice. La tecnologia e la modalità di gestione dei processi è quindi quella tipica dell'amministrazione.



Figura 4 – Amministrazione del personale

La professionalità richiesta agli addetti della Funzione è estremamente generica per ciò che riguarda gli aspetti gestionali, mentre è normalmente molto sviluppata sugli aspetti giuridico – amministrativi. Il limitato impatto della Funzione sull'assetto organizzativo e sul sistema decisionale dell'azienda ne hanno fatto l'oggetto principale di processi di outsourcing.

Il criterio dominante per la valutazione delle performance è definito dalla correttezza amministrativa e dalla legittimità, ovvero la rispondenza alla normativa legislativa e contrattuale.

Tale configurazione si riscontra in prevalenza in imprese di piccola dimensione di tipo tradizionale o innovativo, in cui la strategia aziendale è strettamente legata a una filosofia di rapporto con i dipendenti ed è gestita da un'unica persona (il fondatore).

2. Gestione del personale

In una seconda configurazione la Funzione è caratterizzata in termini gestionali e non solo amministrativi. La direzione del personale definisce

politiche specifiche ed offre al vertice strategico e alla line operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche e gestionali in termini di personale. Tale focalizzazione non si contrappone a quella giuridico - amministrativa tipica della configurazione precedente, che viene invece assorbita in una prospettiva più ampia. La correttezza giuridico – amministrativa è comunque assicurata e non costituisce più la preoccupazione principale ed esclusiva degli addetti al personale.

La funzione può godere di due tipologie di autonomia organizzativa:

- **Autonomia specialistica:** deriva dalla collaborazione 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, ed esempio inerenti alla selezione o alle analisi motivazionali.
- **Autonomia politica:** 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.

Le politiche del personale, in ogni caso, si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione residuale e adattiva o comunque interdipendente. La professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti tecnici di direzione del personale, ma può prevedere l'utilizzo di strumentazioni che possono essere anche molto sofisticate e formalizzate. La valutazione della performance si basa su criteri di efficienza e di efficacia nell'impiego del personale, dove l'orizzonte temporale di riferimento è di breve periodo e il focus è posto sulla soluzione di problemi specifici.

Questa configurazione si presenta prevalentemente nelle imprese di medie e grandi dimensioni che hanno accumulato una certa esperienza nella direzione del personale.



Figura 5 - Gestione del personale

3. Direzione e sviluppo delle risorse umane

La terza configurazione 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 d'impresa. La funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali ed operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. Attraverso le politiche del personale vengono costituiti elementi importanti del vantaggio competitivo.

Le tecniche usate in questa configurazione possono 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.

Il criterio per valutare le performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle Risorse Umane aziendali.

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.

	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 line i supporti tecnici per implementarle	Costruire coerenza tra strategia, struttura organizzativa bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane
Segmentazione	Per categorie contrattuali (dirigenti, impiegati, operai, atipici ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Per posizione funzionale e gerarchica ◆ Stakeholder interni 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Per famiglie professionali ◆ Individuale (<i>key people</i>) ◆ Stakeholder interni e 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 line ◆ Assenza di strumentazioni tecniche e di politiche formalizzate 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posizione di staff o di staff-line ◆ Rapporti di interdipendenza con il vertice e con la line ◆ 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 line ◆ Ruolo centrale della line ◆ Competenze elevate sulle tecniche del personale e sul business
Criteri di valutazione della performance	Legittimità normativa e correttezza amministrativa/costo del servizio	Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse umane	Contributo al vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane e dell'azienda
Collegamento con la strategia	Ancillare	Strumentale	Costitutivo
Diffusione	Piccole imprese/grandi imprese burocratizzate/amministrazioni pubbliche	Medie e grandi imprese che operano in business stabilizzati e mediamente perturbati	Imprese basate sull'innovazione che operano in ambienti concorrenziali e tecnologici molto dinamici

Figura 6 - Le metodologie a confronto. Fonte: "Risorse Umane: persone, relazioni e valore" McGraw Hill, 2005

La tabella precedente ha lo scopo di riassumere brevemente le principali caratteristiche di ciascuna delle configurazioni della Funzione Risorse Umane descritte.

1.3. IL SISTEMA AZIENDALE DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

La funzione Risorse Umane costituisce un particolare sistema operativo aziendale, anche denominato “sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane”, all’interno del quale rientrano molteplici processi concernenti il personale. Tale funzione è di solito affiancata al processo complementare di amministrazione del personale, che si occupa degli aspetti retributivi, contributivi e fiscali.

Nel corso degli anni si è assistito ad una crescita progressiva dell’importanza di tale funzione e ad una sua conseguente evoluzione dal tradizionale ruolo prevalentemente amministrativo ad uno più marcatamente strategico, vista la centralità che i moderni modelli di management attribuiscono alle risorse umane e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi aziendali. In quest’ottica, un rilievo sempre maggiore è stato assunto dai sistemi di valutazione del personale (approfonditi nei successivi capitoli) e della formazione.

Le pratiche di gestione del personale, ovvero i processi che compongono il ciclo delle Risorse Umane, come spiega il Professor L. Solari nel testo “La gestione delle risorse umane” del 2004, possono essere suddivise in due famiglie:

- SISTEMI DI FLUSSO;
- SISTEMI DI COMPENSATION.

1.3.1. SISTEMI DI FLUSSO

I sistemi di flusso comprendono le attività e i processi che movimentano le persone all’interno dell’azienda.

1. Pianificazione del personale

La pianificazione del personale si è evoluta in contesti stabili e di crescita in cui era necessario anticipare la natura di domanda e offerta di lavoro e sviluppare piani per riconciliarle. Tale processo deve quindi garantire che la composizione, sia quantitativa che qualitativa, delle Risorse Umane di un'organizzazione sia costantemente progettata sulla base degli obiettivi produttivi e coerente con le politiche implementate. Tale attività rientra dunque tra quelle necessario per effettuare la pianificazione aziendale.

Le tecniche di supporto alla realizzazione della pianificazione possono seguire due principali approcci alternativi: considerare la struttura organizzativa come un dato e le posizioni come slot da occupare, oppure modellare la struttura organizzativa sui livelli di maturazione professionale delle persone che ne fanno parte e coprire le posizioni sulla base dei flussi interni ed esterni.

La pianificazione del personale abbraccia diversi argomenti.

Dimensionamento degli organici. Tale attività tiene conto dei previsti esodi, trasferimenti, riorganizzazioni e definisce conseguentemente le necessarie assunzioni o movimentazioni interne ed esterne. In particolare si possono individuare tre componenti principali.

- *Flussi in ingresso:* costituzione di rapporti di lavoro per soddisfare il fabbisogno di personale (si veda: selezione e reclutamento).
- *Mobilità interna:* sono flussi interni all'organizzazione che riguardano per lo più l'assegnazione di ruoli, trasferimenti, promozioni. Questi flussi, perché il sistema sia equo, devono essere strettamente legati ai risultati dei processi di valutazione del personale.
- *Flussi in uscita:* la gestione dei flussi in uscita può essere fisiologica (legata ad es. al pensionamento) o patologica (ristrutturazioni o problematiche individuali). Tali processi vanno gestiti in modo

trasparente ed obiettivo poiché oltre ad avere un impatto diretto sui lavoratori, consentono di modificare la composizione degli organici.

Controllo dei costi. Per una corretta pianificazione del personale è necessario monitorarne e prevederne anche i costi connessi, considerando come questi possono variare in funzione delle diverse scelte di dimensionamento degli organici.

Calcolo delle ore disponibili. E' necessario bilanciare i carichi di lavoro programmati nei piani produttivi con il numero di ore-uomo realmente disponibili, tenendo conto di ferie, malattie, straordinari, ecc.

Di seguito si riporta uno schema concettuale che mostra gli steps relativi alla programmazione del fabbisogno del personale.

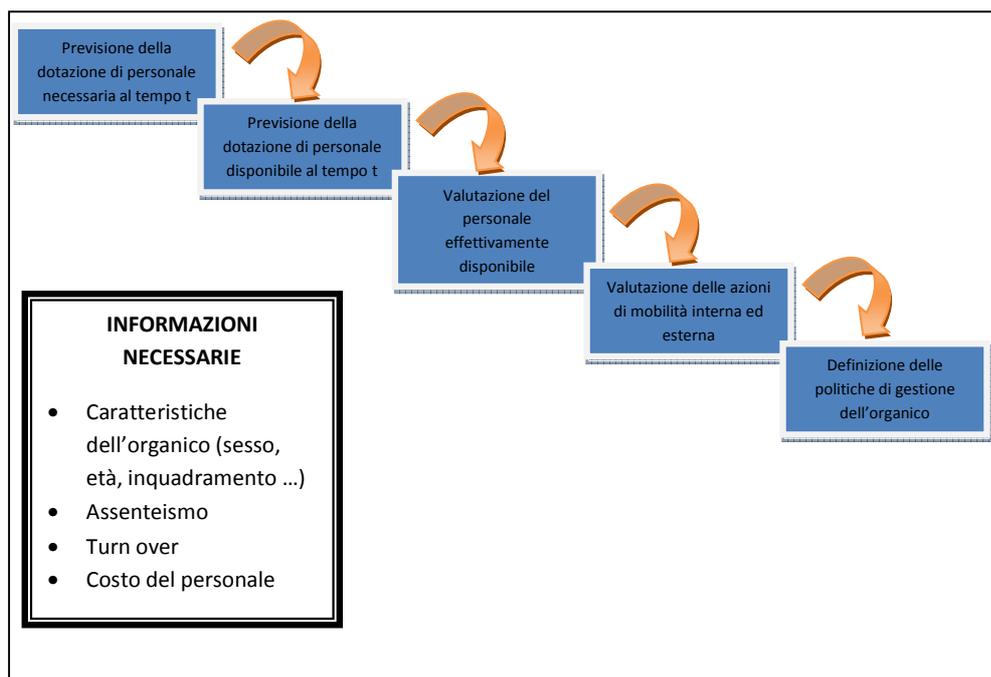


Figura 7 - Programmazione fabbisogno del personale

2. Selezione e reclutamento

Il reclutamento comprende una serie di attività svolte per identificare ed attrarre potenziali dipendenti.

I flussi in ingresso di nuovo personale, che devono essere gestiti sulla base dei risultati ottenuti in fase di pianificazione, incidono su diversi aspetti fondamentali di un'organizzazione: economici, tecnici e anche sociali.

Tendenzialmente, la strategia maggiormente utilizzata in sede di selezione è quella di un approccio psicometrico, che prevede di identificare la risorsa che meglio risponde ai requisiti che sono richiesti da una determinato profilo.

La valutazione della performance del processo di selezione non può quindi riguardare solo i risultati ottenuti nel breve periodo, ovvero relativi a costi e tempi del processo, ma deve estendersi anche un orizzonte temporale di medio - lungo periodo, ovvero analizzando la corrispondenza tra persona, profilo e organizzazione.

Le attività di reclutamento coinvolgono una sequenza di fasi sistematiche.

Analisi dei requisiti. La fase iniziale del processo richiede in primo luogo di effettuare un'analisi della posizione organizzativa in esame per individuare l'insieme di requisiti da ricercare nei candidati, ovvero caratteristiche professionali e personali.

Ricerca. Individuato il profilo da ricercare, la prima decisione da prendere riguarda la scelta tra una ricerca interna o esterna all'azienda, ovvero dove e con che modalità ricercare candidati da valutare. Per quanto riguarda una ricerca esterna all'organizzazione gli strumenti utilizzati sono molteplici, da annunci su giornali, riviste specializzate, all'utilizzo di banche dati specializzate, fino alla esternalizzazione dell'attività.

Screening. L'obiettivo di questa fase è la riduzione del numero dei candidati da incontrare, tramite un'analisi dei requisiti realizzata esaminando i curricula pervenuti, in modo da effettuare una prima selezione che escluda eventuali candidati non in linea con il profilo richiesto.

Selezione. Gli strumenti e le metodologie di selezione sono estremamente vari ed eterogenei. Tra questi i principali sono due.

- Colloquio o Intervista – I colloqui possono essere sia personali che di gruppo, volti ad approfondire direttamente la conoscenza dei candidati e delle loro caratteristiche professionali e personali. La soggettività legata alla valutazione dei candidati durante un colloquio richiede di utilizzare anche altri strumenti integrativi.
- Test psicologici – I test sono strumenti di misura oggettiva e standardizzata di un campione di comportamento e sono suddivisibili in due principali famiglie: test di personalità (es. modello dei Big Five) e test di abilità cognitive che misurano l'intelligenza emotiva.

Gli assessment center costituiscono una metodologia di selezione avanzata e completa poiché integrano al loro interno molteplici strumenti su arco di tempo prolungato, in modo da raccogliere maggiori informazioni. Oltre a interviste e test vengono anche effettuate simulazioni: decisioni di gruppo, role play, casi aziendali, ecc.

Introduzione. Una volta individuato il candidato maggiormente idoneo a ricoprire la posizione in esame, sarà necessario adempiere a tutte le necessità burocratiche dell'assunzione ed inoltre garantire le migliori condizioni di introduzione della risorsa all'interno del lavoro e dell'organizzazione.

3. Carriera e mobilità del personale

La gestione delle carriere è la funzione che si occupa degli aspetti concernenti lo sviluppo del personale finalizzato ad una sua evoluzione all'interno dell'azienda. Oltre ad essere collegata con la valutazione del personale, presenta forti sinergie con le politiche retributive e con il sistema incentivante.

Attività primaria è la pianificazione dei percorsi di carriera all'interno dell'organizzazione, ovvero la definizione dei tempi di permanenza e i requisiti fondamentali relativi ad ogni posizione.

Sarà poi necessario monitorare costantemente le possibilità di avanzamento e sviluppo delle risorse umane sulla base sia delle necessità organizzative, sia dei risultati e delle performance ottenuti dai dipendenti, concentrandosi sull'individuazione e sulla valorizzazione di talenti e del potenziale inutilizzato.

4. Formazione e sviluppo

La formazione del personale mira a due principali obiettivi strettamente integrati:

- adeguare le competenze dei lavoratori alle esigenze dell'impresa affinché questa possa seguire costantemente lo sviluppo dei processi produttivi e del mercato;
- fornire ai dipendenti la possibilità di crescere e svilupparsi all'interno dell'organizzazione, sulla base delle necessità reali della persona e di quelle relative al suo ruolo nell'organizzazione.

Le principali attività di che rientrano in questa fase possono essere riassunte in quattro step principali:

- a. individuazione delle necessità formative in relazione sia alle posizioni organizzative, sia alle specifiche esigenze delle risorse;
- b. pianificazione e progettazione delle attività formative, definizione di strumenti, tempi e obiettivi;
- c. realizzazione e gestione delle attività formative programmate;
- d. valutazione degli effetti e dei risultati delle politiche di formazione implementate.

5. Valutazione

Il sistema di valutazione del personale è un sistema aziendale avente lo scopo di effettuare per ciascun dipendente un censimento ed una valorizzazione delle caratteristiche professionali possedute e delle modalità di lavoro.

L'obiettivo principale è quello di migliorare le performance delle risorse umane e quindi dell'intera organizzazione, disponendo di un quadro completo del capitale di conoscenze e competenze posseduto e evidenziando il potenziale inutilizzato.

Tale fase è strettamente collegata a quella di gestione della formazione, poiché permette di individuare eventuali carenze e inadeguatezze, e alla gestione dei sistemi premianti.

La valutazione può incentrarsi su diversi aspetti, in funzione dei quali si identificano tre metodologie comunemente note come le "3 P":

- valutazione delle posizioni;
- valutazione delle prestazioni;
- valutazione del potenziale.

Si rimanda ai capitoli successivi per una dettagliata ed esauriente trattazione di tali aspetti.

6. Relazioni sindacali

All'interno della Funzione Risorse umane vi è anche la necessità di gestire le relazioni con i sindacati, oltre che con il personale stesso.

Le principali attività inerenti a questa area sono:

- attività di confronto con i sindacati dei lavoratori su varie tematiche (retribuzione, ferie, diritti di informazione e consultazione, formazione, pari opportunità, orari, ecc.);

- attività di confronto/coordinamento con le associazioni datoriali (ad esempio API, Associazione Industriali, ecc.) in merito a problematiche di interesse comune (formazione, rinnovi contrattuali, ecc.);
- intervento per la risoluzione delle controversie di lavoro e assistenza alle altre aree della gestione delle risorse umane.

1.3.2. SISTEMI DI COMPENSATION

All'interno di quest'area del ciclo di gestione delle risorse umane rientrano i suoi principali sistemi: il sistema retributivo e il sistema premiante. Nell'articolo "Il sistema di compensation" di R.Tamburini pubblicato da Manager Italia si afferma che: *"Nel processo di pianificazione aziendale dovrebbe sussistere una stretta collaborazione tra obiettivi strategici e strumenti di gestione delle risorse umane, con riferimento particolare a quelli ripresi dal sistema premiante"*.

E' quindi fondamentale progettare e gestire in ottica di conseguimento degli obiettivi aziendali i sistemi di compensation, in modo da generare incentivi e strumenti motivazionali tali da indirizzare i comportamenti verso il raggiungimento dei risultati desiderati.

1. Politica retributiva

I livelli retributivi stabiliti all'interno delle organizzazioni devono sostanzialmente soddisfare tre diversi requisiti di equità:

- *Equità esterna*: ovvero rispetto alle politiche retributive adottate dal mercato e quindi dai competitors;
- *Equità interna*: ovvero il rapporto esistente tra livello retributivo e posizione organizzativa ricoperta;

- *Equità individuale*: ovvero in relazione alle capacità e ai risultati ottenuti dal dipendente.

Per strutturare una efficace politica remunerativa è necessario in primo luogo analizzare la prassi retributiva preesistente, valutando se i dati registrati risultano essere sufficientemente allineati, ovvero se la relazione tra valori delle posizioni e retribuzione hanno un andamento lineare.

Successivamente si tenta di individuare il comportamento del mercato, valutando le scelte retributive di diverse imprese concorrenti e interpolando tali valori per ottenere un andamento medio di riferimento.

Infine, sulla base di tali dati, l'azienda decide il proprio posizionamento rispetto al mercato e alla prassi fin d'ora seguita, definendo, a seconda dei diversi livelli di posizione, i propri obiettivi di politica retributiva.

Tipicamente la retribuzione complessiva viene suddivisa in

- retribuzione fissa, che va a formare la RAL - Retribuzione annua lorda;
- retribuzione variabile, che sommata alla retribuzione fissa va a formare la RGA - Retribuzione globale annua
- eventuali benefit.

La politica retributiva individuale è ovviamente strettamente legata al sistema di valutazione del personale, da cui si ottengono importanti input informativi soprattutto per la parte di retribuzione legata ai risultati e al sistema di gestione delle carriere, per garantire costantemente coerenza tra posizione e retribuzione.

2. Sistemi incentivanti

Il Professor Angelo Riccaboni, autore di diversi testi relativi al controllo di gestione, alle performance e sistemi premianti, tra cui *“Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale”*, definisce i sistemi incentivanti come “meccanismi mediante i quali viene

valutato e premiato l'operato del responsabile sulla base del confronto tra risultati raggiunti e quelli preventivati".

L'obiettivo degli strumenti utilizzati all'interno di tale sistema è quindi quello di incentivare i comportamenti desiderati, disincentivando quelli non desiderati.

L'autore individua tre principali finalità distinte nell'applicazione dei sistemi incentivanti:

- informativa – comunicazione chiara degli obiettivi aziendali e delle aree di risultato maggiormente significative;
- motivazione – incentivare i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi personali ed aziendali;
- competitiva – riconoscere e premiare i talenti dell'organizzazione assicurandosi di mantenerli all'interno.

Incentivi e disincentivi sono quindi stimoli che provengono dall'ambiente aziendale, in grado di avere un impatto sulla motivazione degli individui soddisfacendo un particolare bisogno o, in caso contrario, allontanandoli dal suo soddisfacimento.

Condizione necessaria per garantire l'efficacia del sistema è quella che le decisioni vengano prese sulla base di criteri e informazioni oggettive e condivise con tutta l'organizzazione. Questo ovviamente richiede che il sistema incentivante sia strettamente legato al sistema di valutazione del personale, ed in particolare con quello delle prestazioni.

Le forme di incentivo e disincentivo, proprio perché devono incidere su bisogni specifici dei lavoratori, sono molteplici. E' possibile individuare due principali classificazioni:

- *Incentivi materiali* - possono essere sia monetari, come premi annuali, quote azionarie, partecipazione agli utili, che non monetari, come ad esempio i fringe benefits. In particolare questi ultimi sono beni o servizi

erogati a particolari categorie di lavoratori in aggiunta alla retribuzione monetaria (comprendono l'uso dell'automobile o del cellulare aziendale, assicurazioni sanitarie o sulla vita, pensioni integrative, ecc.).

- *Incentivi organizzativi* – possono essere individuali e quindi volti a supportare apprendimento e sviluppo dei dipendenti (formazione, prospettive di carriera, pubblici riconoscimenti, ecc.), oppure collettivi, ovvero legati all'ambiente di lavoro (autonomia, leadership, ecc.).

La figura seguente schematizza brevemente le fasi di progettazione di un efficace sistema premiante.

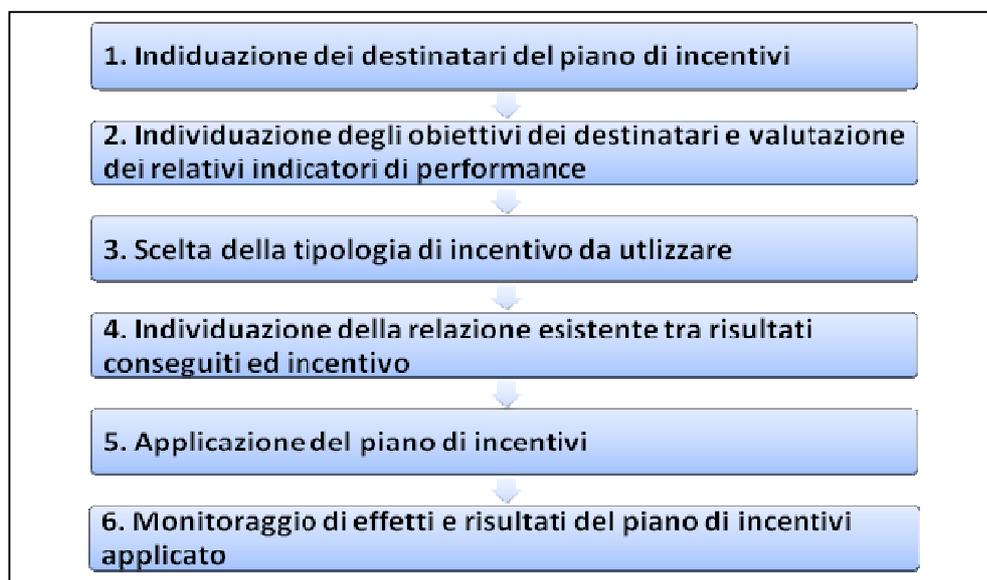


Figura 8 - Progettazione di un piano di incentivi

1.4. RISORSE UMANE E ICT

Grazie allo sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione si sta rapidamente assistendo ad una sempre più frequente integrazione di sistemi informativi all'interno delle organizzazioni. Lo scopo è quello di fornire un supporto pratico a tutti i processi aziendali, tra cui anche quelli relativi al ciclo di gestione delle risorse umane.

Nonostante i contributi dedicati in questi ultimi anni alle tematiche di implementazione di tecnologie ICT all'interno delle organizzazioni siano particolarmente ricchi e differenziati, le analisi e gli studi inerenti l'introduzione di tali strumenti nelle attività della Funzione Risorse Umane sono estremamente carenti. La scarsità di informazioni su tale argomento è anche sottolineata all'interno del progetto "E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori", coordinato dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali- e realizzato in partnership con molteplici enti e società.

Nella storia della gestione aziendale la Funzione Risorse Umane è sempre stata focalizzata su attività di carattere amministrativo legate al personale, perseguendo, quasi esclusivamente, il costante obiettivo di controllo e contenimento dei costi (Ulrich, 1997).

Nonostante anche in passato il patrimonio di conoscenze aziendali fosse considerato un fattore significativo, attualmente questo sta assumendo un ruolo sempre più strategico nella conquista di un vantaggio competitivo sostenibile. Tale fenomeno è senza dubbio legato al mutamento subito sia dal mercato, sempre più caratterizzato da elevati livelli di innovazione, cambiamento e concorrenza, sia dalla domanda, che richiede prodotti e servizi altamente differenziati e tecnologicamente avanzati.

E' in questo scenario che si comincia a parlare di organizzazioni di tipo "knowledge intensive", ovvero realtà in cui la Funzione Risorse Umane assume definitivamente un ruolo strategico, rispondendo quindi ad obiettivi non più legati alle logiche di controllo diretto che vedono le persone come fattori di produzione, ma in termini di efficienza e di controllo indiretto tramite l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione nel suo complesso.

L'arricchimento delle responsabilità della Funzione e la volontà di valorizzare il capitale intellettuale all'interno delle realtà aziendali, ha generato la necessità di moderne logiche e modelli organizzativi per

svolgere efficacemente il nuovo ruolo di “partner del business” (Ulrich, 1997).

A tali richieste danno una risposta le opportunità offerte dalle nuove tecnologie tramite l’implementazione di soluzioni di “electronic HR”, indicata come e-HR, e definite da Cesaria e Cubello in un articolo del 2002 sul periodico Sviluppo e Organizzazione come: “applicazione di strumenti e funzionalità ICT per migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi di gestione delle Risorse Umane e per valorizzare al massimo il Capitale Umano”. Il supporto offerto da tali tecnologie ha quindi una duplice finalità, da un lato si continua a ricercare un’ottimizzazione dei costi e dei tempi operativi, dall’altro lato si mira ad ottenere flessibilità e massima qualità nei servizi offerti.

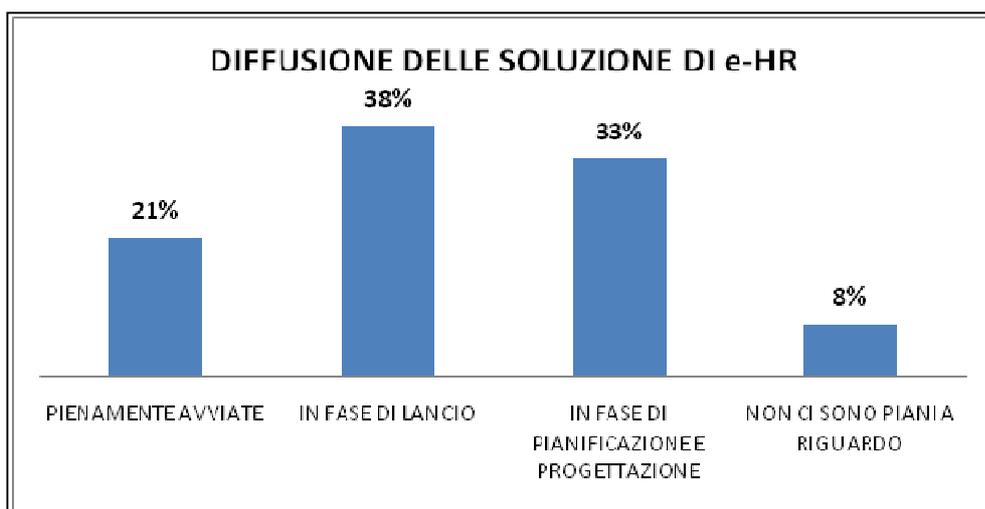


Figura 9 - Fonte: Hay (2002)

Già nel 2002 si assiste alla diffusione di tale fenomeno, ovvero una forte spinta all’introduzione di soluzioni tecnologiche a supporto della gestione Risorse Umane nelle organizzazioni, come mostra la figura seguente facente riferimento a grandi aziende nordamericane ed europee.

In particolare i vantaggi ricercati e ottenibili dall’integrazione delle tecnologie ICT sono classificati dagli autori Lawler e Mohrman (Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Re-Engineering, and

Knowledge Management in the Fortune 1000, 2001) in tre principali fattori di innovazione:

- L'automatizzazione delle attività a carattere operativo maggiormente standardizzate, permettendo alle risorse prima impegnate nello svolgimento di compiti amministrativi di dedicarsi a temi e aspetti di natura strategica e quindi a maggior valore aggiunto per l'organizzazione;
- La creazione di un rapporto diretto di tipo one-to-one con i singoli dipendenti, aumentando il livello di personalizzazione nella gestione del personale con l'obiettivo di incrementare il livello di servizio offerto ai clienti interni;
- Lo sfruttamento intensivo della molteplicità di dati e informazioni disponibili per la creazione di sistemi di analisi in grado di fornire un supporto strategico nei processi decisionali chiave per la realtà aziendale.

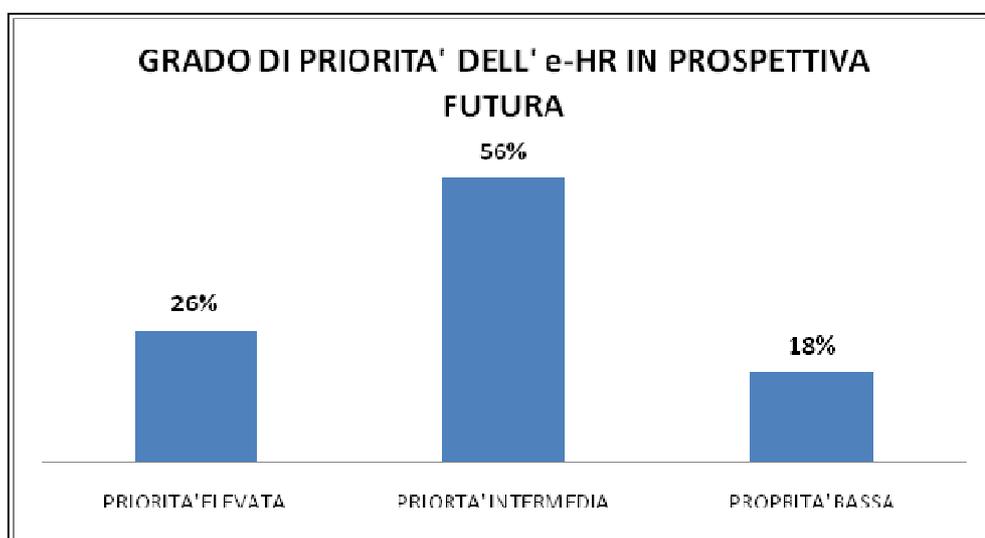


Figura 10 - Fonte: Hay (2002)

I dati provenienti da una ricerca svolta dall'Hay nel 2002, riportati nel grafico seguente, mostrano come questo fenomeno assumesse già allora una fondamentale importanza nelle priorità delle organizzazioni, con l'obiettivo

di coinvolgere in tale processo di integrazione l'intero ciclo di gestione delle risorse umane.

1.4.1. EVOLUZIONE DELLE SOLUZIONI ICT A SUPPORTO DELLE R.U.

Nonostante la scarsità dei dati a disposizione sull'argomento, è fondamentale tentare di compiere un'analisi storica in grado di delineare i principali step di evoluzione del rapporto tra Information Technology e la gestione delle Risorse Umane.

Inizio anni '60

I primi passi verso l'applicazione di soluzioni tecnologiche nel campo della gestione del personale avvengono all'inizio degli anni '60, quando alcune aziende di grandi dimensioni cominciarono a gestire dati strettamente di carattere amministrativo, ed in particolare le anagrafiche dei dipendenti, tramite l'utilizzo di mainframe. Molti produttori infatti, tra cui IBM leader assoluta di mercato, fabbricarono i computer mainframe a partire dalla fine degli anni 50 fino agli anni 70, con l'obiettivo di fornire calcolatori di elevata potenza in grado di garantire affidabilità nell'elaborazione di grandi moli di dati.

Nei periodi seguenti, in cui la diffusione del fenomeno fu estremamente eterogenea, vennero coinvolti nell'integrazione anche altri processi amministrativi del personale, ma si trattava ancora di attività strettamente operative e standardizzate.

Seconda metà anni '80

L'offerta di prodotti gestionali in grado di garantire caratteristiche di affidabilità e flessibilità comincia a crescere e consolidarsi in questi anni, quando nel 1985 la Microsoft commercializzò Windows, prodotto nato come interfaccia grafica per il sistema operativo già presente sul mercato

MS-DOS che veniva venduto con i PC IBM in una versione compatibile già dal 1981.

Tale spinta tecnologica favorì la nascita di numerose software house che garantirono la possibilità anche per piccole e medie imprese di dotarsi di tali sistemi. Fino a questo momento, infatti, questi prodotti erano per lo più indirizzati verso il mercato delle grandi aziende, le uniche in grado di sostenere gli elevati costi necessari per dotarsi di risorse specializzate nella gestione di sistemi informativi.

Prima metà anni '90:

All'inizio degli anni '90 si svilupparono ulteriormente gli aspetti analizzati nella fase precedente: nuove versioni di Windows migliorarono sensibilmente le funzionalità di interfaccia e di conseguenza l'intera offerta di prodotti gestionali si ampliò in modo significativo. La stessa domanda subì importanti cambiamenti, manifestando sempre di più la necessità di integrare informazioni e dati relativi ai dipendenti nelle attività di programmazione aziendale.

Nel 1992 gli autori Broderick e Boudreau pubblicarono un'analisi relativa alle principali tecnologie disponibili, raggruppate a quel tempo sotto il nome di HIRS – Human Resource Information System, sulla rivista specializzata Academy of Management Executive. Nell'articolo vengono identificate le principali funzionalità garantite dalle soluzioni ICT a supporto della Funzione Risorse Umane:

- strumenti di ausilio per le operazioni dedicate alle attività operative di responsabilità della Funzione, quali gestione delle anagrafiche, dell'amministrazione e attività di reportistica, garantendo la rintracciabilità dei dati;
- sistemi dedicati alla valorizzazione del capitale umano nelle organizzazioni, in termini di monitoraggio e sviluppo del patrimonio di conoscenze e competenze del personale;

- Decision Support System in grado di delineare, sulla base delle informazioni contenute nei database sottostanti, gli scenari evolutivi di ciascuna alternativa decisionale considerata.

Gli autori analizzano inoltre la relazione esistente tra le principali strategie organizzative e gli obiettivi della Funzione Risorse Umane, mostrando come al crescere del livello di propensione all'innovazione e attenzione al cliente, aumentano le responsabilità di carattere strategico della Funzione stessa.

Nonostante le notevoli potenzialità degli strumenti presenti sul mercato, l'utilizzo di tali sistemi continuò per tutta la prima metà degli anni '90 ad essere legato ad aspetti operativi e amministrativi della gestione delle Risorse Umane, occupandosi prevalentemente di anagrafiche, gestione delle paghe, registrazione delle presenze.

Inizio XXI secolo:

In questo periodo storico si individuano due principali fenomeni che portano alla creazione di un ampissimo ventaglio di soluzioni innovative a disposizione della funzione Risorse Umane, sintetizzato con il termine e-HR.

In primo luogo il passaggio ad una società post-industriale introduce alcuni temi fondamentali nelle società occidentali: la valorizzazione delle persone diventa un fattore strategico in ottica di tutela delle proprie competenze distintive, fonte indispensabile di vantaggio competitivo in un mercato fortemente globalizzato e internazionale, caratterizzato da una progressiva delocalizzazione delle attività ad alto valore aggiunto.

In secondo luogo l'avvento di Internet allarga sensibilmente gli orizzonti tecnologici, garantendo soluzioni modulari, flessibili e a costi contenuti.

Grazie a questi fattori si assiste ad una rapida diffusione degli strumenti ICT orientati alla gestione del personale, capaci di rispondere alle crescenti

necessità di diffusione e condivisione delle informazioni necessarie per realizzare un'efficace integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

In questi anni si realizza quindi pienamente un cambiamento nelle logiche e nelle necessità organizzative per quanto riguarda la gestione delle Risorse Umane, non più orientata solamente verso la ricerca di efficienza, ma responsabile dei processi di sviluppo.

“Il management, responsabilizzato nella gestione delle risorse assegnate, chiede a HR metodi, strumenti e competenze per rendere più efficace la propria azione”(Cesaria, Cubello, 2002).

1.4.2. LE SOLUZIONI ATTUALMENTE DISPONIBILI

La pluralità delle funzionalità offerte dai moderni software di supporto alla Funzione Risorse Umane, come sottolinea la ricerca di Cesaria e Cubello del 2002, dimostra che, ad oggi, l'ICT è in grado di supportare praticamente ogni tipologia di processo compreso nel ciclo di gestione delle Risorse Umane, come riassunto nella seguente tabella.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	SERVIZI PER I DIPENDENTI	FORMAZIONE E SVILUPPO
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione competenze • Pianificazione risorse • Gestione e monitoraggio delle performance • Pianificazione carriere • Succession plannig 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta agevolazioni • Prenotazione viaggi • Servizi bancari • Directory aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione corsi • Iscrizione corsi • Corsi online
PAYROLL	RICERCA DEL PERSONALE	COMPENSATION E BENEFIT
<ul style="list-style-type: none"> • Report su presenze e assenze • Distribuzione automatica cedolini paga 	<ul style="list-style-type: none"> • Job posting interno ed esterno • Ricerca selezione personale • Lavoro interinale • Amministrazione lavoro interinale • Cambiamento turni / orari 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrazione benefit • Status dipendenti e amministrazione paghe • Linee guida • Amministrazione programma premi • Assistenza dipendenti / beneficiari

COMUNICAZIONE	GESTIONE ARCHIVIO	REPORTISTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter online • Comunicazioni a tutta la popolazione • Direttive aziendali • Policy e procedure online • Ricerche / indagini aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivio giornate di ferie e malattia • Modifica dati personali • Richiesta periodi assenza • Verifica status carriera 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting ad hoc • Organigramma dinamico • Distribuzione report

Tabella 1 – Alcune delle più diffuse funzionalità di e-HR. Fonte: Cesaria, Cubello 2002

Possiamo ora, anche tramite il contributo presente nella ricerca a cura della Fondazione Istud, presentare i principali servizi offerti da un sistema di e-HR.

1. **E-recruiting e e-selection:** l'e-recruiting consiste nella possibilità di pubblicare online le posizioni aziendali vacanti e le relative caratteristiche e consente quindi ai candidati di inviare il proprio curriculum direttamente online, o compilando via web appositi moduli di candidatura. L'e-selection, pratica molto meno diffusa della precedente, consiste nell'effettuare elettronicamente anche la fase di selezione del nuovo personale, dallo screening dei curricula fino alla valutazione delle candidature tramite la somministrazione online di questionari e interviste.

2. **L'e-learning:** all'interno delle funzioni supportate dall'e-HR, la formazione è sicuramente quella che gode della maggiore diffusione. Gli applicativi ICT a supporto consentono di gestire in maniera automatica tutte le procedure di tipo amministrativo, dalla richiesta, all'accettazione di un percorso di formazione, alla gestione dei corsi fino alla raccolta delle iscrizioni. Negli ultimi anni si sono inoltre diffuse funzionalità legate all'analisi dei fabbisogni formativi, alla valutazione delle attività svolte ed al tutoring.

3. **L'e-performance management system:** in questo caso il supporto dell'ICT si concretizza nella possibilità di pubblicare online e di rendere accessibile al cliente interno e al suo responsabile la scheda

di valutazione. Il responsabile può effettuare la valutazione online ed in tempo reale questa può essere accettata o respinta dal dipendente. Questa applicazione è particolarmente utile nel caso si effettuino valutazioni a 360° e dove, quindi, sulla stessa scheda di valutazione intervengono tutti i soggetti collegati al valutato.

4. **L'e-communication:** Tramite lo strumento dei portali aziendali o delle newsletters, è possibile effettuare una comunicazione a bassissimo costo e che raggiunga tutti i dipendenti. Le informazioni inoltre possono essere aggiornate in tempo reale e restano disponibili per accessi in tempi e luoghi diversi. Si possono così condividere con tutti i dipendenti comunicazioni, procedure e politiche aziendali, ricerche ed indagini. Inoltre tali soluzioni consentono una comunicazione veloce ed efficiente, che contribuisce, almeno in parte, al superamento delle barriere gerarchiche e funzionali.
5. **L'e-career e l'e-compensation:** L'e-career è una pratica ancora poco diffusa: ad oggi lo strumento più consolidato è quello del job posting, che consente di pubblicare online le posizioni vacanti, in modo che chiunque rientri nelle caratteristiche richieste possa proporre la propria candidatura, sempre via web. Per quanto riguarda l'e-compensation, le applicazioni sono ancora scarse se non rare. Più consolidata invece è la gestione dei benefit via web. Alcune aziende, infatti, consentono ai propri dipendenti di scegliere e personalizzare, all'interno di appositi cataloghi online, i benefit che meglio rispondono alle proprie esigenze, all'interno del proprio range di spesa.

Tali soluzioni sono quindi in grado di supportare la Funzione Risorse Umane nella realizzazione di tutte le sue principali attività, dalla gestione di dati informativa a quella di informazioni di carattere strategico.

CAPITOLO 2: IL MODELLO DELLE COMPETENZE

2.1. INTRODUZIONE ED ORIGINE DEL MODELLO DELLE COMPETENZE²

Era il 1973 quando sul periodico “*American Psychologist*” venne pubblicato l’articolo scritto da *David C. McClelland* intitolato “ *Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’* ” a cui, ad oggi, viene dato il merito di aver dato avvio al Modello delle Competenze.

David Clarence McClelland, nato a Mt. Vernon nello stato di New York il 20 Maggio 1917, si laureò in psicologia nel 1941 all’Università di Yale. Divenne dapprima insegnante al Connecticut College ed in seguito professore alla Wesleyan University. Nel 1956 entrò alla Harvard University dove restò per trenta anni, in carica di Presidente del Department of Social Relations. Nel 1987 si trasferì alla Boston University con il ruolo Distinguished Research Professor of Psychology, che tenne fino alla sua morte nel Marzo del 1998, all’età di 80 anni. Tra i suoi lavori più importanti vanno ricordate le sue teorie sulla motivazione, derivata dagli studi di Murray’s (1938) sulla personalità. Fu anche presidente e fondatore della società di consulenza della McBer & Co.

L’articolo “*Testing for Competence Rather than for Intelligence*” iniziava con una pesante critica ai test attitudinali di rilevazione del Quoziente Intellettivo (I.Q.), o così detti “*test di intelligenza*”, utilizzati negli Stati Uniti per valutare l’accesso ai più prestigiosi college. Nel tempo, infatti, questi test hanno assunto un grandissimo potere in quanto, essendo largamente utilizzati, condizionano pesantemente la vita degli studenti americani. Come affermato dallo stesso McClelland:

“Those test have tremendous power over the lives of young people by stamping some of them “qualified” and others “less qualified” for college work.”

² Tratto da: “*Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’* David C. McClelland *American Psychologist* 1973”

Il problema, secondo lo studioso, è che l'importanza che questi test hanno raggiunto nel tempo, non è stata supportata da un'altrettanto importante opera di convalida e controllo del sistema di valutazione e dei relativi risultati. Infatti, uno studio critico e approfondito dei test attitudinali, quale è stato quello svolto da McClelland, permette di riscontrare due profondi difetti di tale tipologia di test, che ne renderebbero impossibile l'utilizzo ai fini a cui vengono destinati oggi. Infatti, i test attitudinali:

1. Non predicano l'attitudine al lavoro o il successo nella vita;
2. Sono viziati da pregiudizi nei confronti delle minoranze, delle donne e dei ceti sociali meno abbienti.

Questi risultati indussero l'autore a definire regole di ricerca capaci di predire la performance effettive in una mansione e non distorte da pregiudizi. Le caratteristiche che, secondo McClelland dovevano possedere tali regole di ricerca erano:

1. **Utilizzare campioni differenziati:** confrontare gruppi di persone particolarmente produttive sul lavoro o di successo nella vita con persone meno brillanti, al fine di identificare per confronto, le caratteristiche associabili al successo; in questo modo si potevano individuare in modo chiaro quali fossero le competenze distintive per il raggiungimento di performance superiori nella mansione;
2. **Individuare schemi cognitivi operativi e comportamenti causalmente correlati alla riuscita sul lavoro o nella vita.** In altre parole le misure della competenza devono riguardare situazioni aperte a tutte le possibilità in cui l'individuo deve decidere autonomamente come comportarsi. Queste misure sono quindi differenti dalle misure di risposta come quelle che chiedono al candidato di definire se stesso scegliendo fra un certo numero di risposte già date, quella che meglio descrive la sua reazione a situazioni predefinite e opportunamente strutturate, situazioni che nel lavoro e nella vita si presentano raramente.

Ma McClelland andò oltre la semplice formulazione del modello: era infatti il presidente e fondatore della società di consulenza McBer & Co., e questo gli diede l'opportunità di testare sul campo e di mettere alla prova le sue teorie. Infatti, agli inizi degli anni '70, il Dipartimento di Stato Americano, si rivolse alla McBer & Co. per una consulenza sulla selezione e l'assunzione di funzionari Fsio (Foreign Service Information Officers) il cui compito era quello di rappresentare gli USA all'estero. Nel 1970 quasi tutti i Fsio erano maschi bianchi. Il Dipartimento di Stato aveva infatti sempre selezionato i Fsio tramite un apposito esame che aveva alcuni grossi difetti. Il primo era che a causa dei punteggi troppo elevati richiesti per superarlo, le minoranze e i gruppi sociali meno abbienti avevano scarse probabilità di riuscita. Il secondo, evidenziato da un rapporto curato dal dott. Kenneth Clark, era che il risultato dei test attitudinali e di cultura generale non predicavano il successo dei Fsio nella mansione:

“Un alto punteggio all'esame di inglese o anche nei test attitudinali non predicava come se la sarebbe cavata in Etiopia un giovane Fsio!”

McClelland e la McBer & Co., decisero di applicare il nuovo modello a questo caso. Vennero quindi seguiti i seguenti passi di sviluppo:

Passo_1. Prima di tutto, si decise di usare un campione di elementi chiaramente migliori agli occhi di superiori, colleghi e degli stessi stranieri e un campione di confronto composto da elementi medi e o scadenti, che svolgevano il loro lavoro bene quanto bastava per non essere licenziati. La scelta dei gruppi fu domandata al Dipartimento di Stato.

Passo_2. Fu sviluppata una tecnica di intervista chiamata BEI – Behavioral Event Interview. Originariamente si pensò di osservare direttamente sul lavoro i funzionari dei due campioni, per scoprire che cosa facessero i migliori di più o di diverso dai mediocri. Questa soluzione si rivelò troppo costosa e poco pratica. Così si decise di chiedere a quei funzionari di raccontare dettagliatamente che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nella loro mansione. La procedura BEI, che

analizzeremo in modo dettagliato nel seguito della trattazione, chiede ad un soggetto di descrivere sotto forma di racconto breve, tre grossi successi e tre grossi fallimenti. L'intervistatore pone domande quali:

- *Come si arrivò a quella situazione?*
- *Chi vi era coinvolto?*
- *Che cosa pensò, provò e decise di fare per risolvere quella situazione?*
- *Che cosa fece effettivamente?*
- *Che cosa accadde?*
- *Quale fu l'esito dell'episodio?*

Passo_3. A questo punto si analizzarono tematicamente i protocolli delle interviste per identificare le caratteristiche che distinguevano i due gruppi: in particolare i comportamenti osservati nei migliori e non presenti nei mediocri. Queste differenze tematiche vennero tradotte in valutazioni oggettive codificate tramite metodo CAVE. La codifica CAVE, infatti, consente ai ricercatori di misurare empiricamente e di testare statisticamente la significatività delle differenze fra le caratteristiche osservate negli elementi migliori e nei mediocri nelle loro varie mansioni.

Passo_4. L'ultimo passo fu la convalida del modello di competenza il che fu fatto in due modi. Prima furono identificati altri due campioni di Fsio e fu rifatta la procedura che portò alle stesse conclusioni, il che permise di convalidare le competenze che comparivano nei racconti delle BEI. Poi vennero usati altri metodi di misura delle competenze per vedere se il metodo era in grado di evitare pregiudizi di sesso, razza, religione.

Questa metodologia di lavoro, permise, agli psicologi, di compiere un notevole passo avanti nel loro lavoro di mettere la persona giusta al posto giusto. Nel metodo delle competenze, infatti, l'analisi comincia con la persona già nella mansione, e non presume quali caratteristiche siano necessarie per svolgere bene un certo lavoro. In questo modo si attribuisce

la massima importanza alla validità dei risultati, ovvero all'individuazione di "che cosa effettivamente causa la prestazione superiore in una determinata mansione", validità che inoltre è sensibile al contesto, alla specifica organizzazione, alla specifica cultura. Per questi motivi la selezione basata sulle competenze si dimostrò in grado di predire la performance superiore e la sua continuità senza pregiudizi di razza, sesso o di altro genere.

Dal 1973, anno di pubblicazione dell'articolo di McClelland, ad oggi, il modello delle competenze è stato teorizzato in molteplici modi da diversi autori, molti dei quali sono stati analizzati nelle fasi iniziali dello svolgimento della tesi al fine di individuare il modello teorico di riferimento per il progetto. Nei prossimi paragrafi, introduciamo i modelli delle competenze così come sono stati teorizzati da:

1. **William Levati e Maria V. Saraò** nella loro opera "*IL MODELLO DELLE COMPETEZE: un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione nella gestione delle risorse umane.*" Franco Angeli MILANO 1998
2. **L. M. Spencer, S. M. Spencer** nella loro opera "*COMPETENCE AT WORK: Models for Superior Performance*" John Wiley NEW YORK 1982

Questi autori sono stati scelti, per la chiarezza e la completezza del loro lavoro, per la definizione del modello teorico di riferimento e per questo motivo ne introduciamo i contenuti nei seguenti paragrafi

2.2. IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI LEVATI E SARAÒ³

Presentiamo di seguito Il modello delle Competenze, così come è stato proposto dagli autori Levati e Saraò. Il modello ottenuto è schematizzabile nella seguente figura.

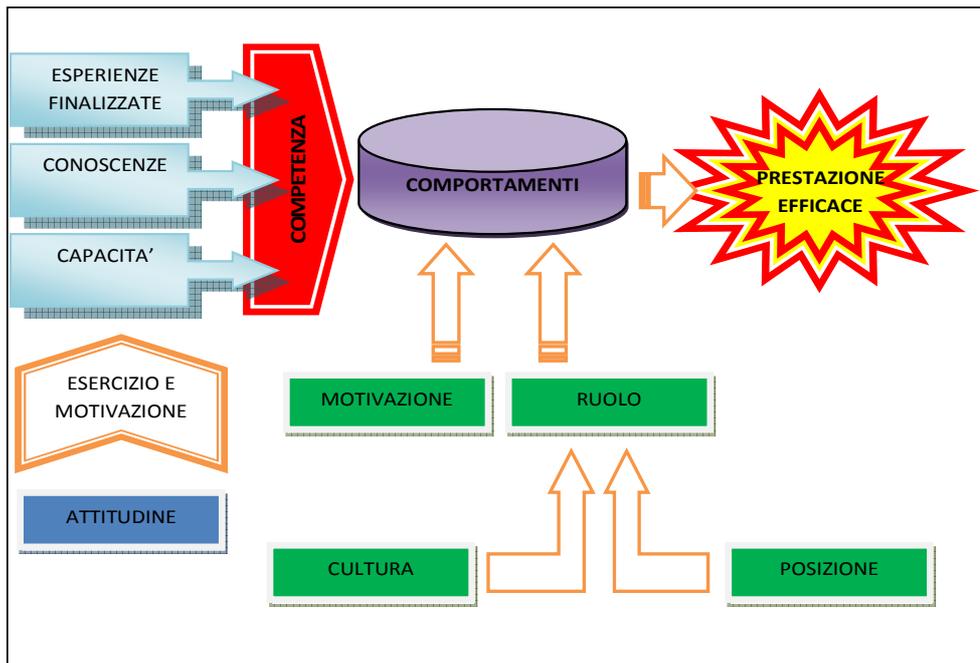


Figura 11 - Il modello delle Competenze di Levati - Saraò

Di seguito si analizzano le diverse componenti del modello.

Attitudine: rappresenta il substrato costituzionale delle capacità. L'attitudine si trasforma in capacità se trova condizioni esterne (contestuali ed essenzialmente costituite dalle opportunità di **Esercizio**) e interne (**Motivazioni**) favorevoli al suo manifestarsi.

Capacità: dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscire nell'esecuzione di un compito o di una prestazione lavorativa. La capacità ha natura intrinseca

³ Tratto da: "IL MODELLO DELLE COMPETEZE, William Levati e Maria V. Saraò Franco Angeli MILANO 1998"

poiché è radicata nel patrimonio attitudinale dell'individuo che è stabile. Le capacità, individuate dagli studiosi Levati e Saraò, sono le seguenti:

ADATTABILITA' RELAZIONALE	<i>Capacità di sapersi muovere, risultando efficaci, in relazioni e contesti diversi.</i>
ASSERTIVITA	<i>Capacità di porsi come un interlocutore autorevole e ascoltato e di riuscire a ottenere il risultato che ci si prefigge, cercando di convincere ("vincere con") gli altri.</i>
AUTONOMIA / INIZIATIVA	<i>Capacità di sapersi auto attivare senza la necessità di stimoli e / o controlli esterni.</i>
COSTRUZIONE / GESTIONE DI RELAZIONI PLURIME	<i>Capacità di impostare e mantenere una rete di relazioni in ambiti complessi, in modo congruente con i propri obiettivi.</i>
FLESSIBILITA' DI PENSIERO	<i>Capacità di affrontare i problemi senza essere condizionato né da schemi di riferimento né da chiusure preconcepite, riuscendo a integrare con altri dati, i dati a disposizione, ampliando così il campo d'indagine.</i>
GESTIONE DELL'ANSIA	<i>Capacità di affrontare le situazioni incerte, il rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, sulla base della propria stabilità emotiva e sicurezza personale.</i>
GESTIONE DEL CONFLITTO	<i>Capacità di affrontare il contrasto interpersonale, mantenendo contemporaneamente la necessaria determinazione e lucidità, controllando adeguatamente il piano emotivo.</i>
INNOVAZIONE	<i>Capacità di approcciare i problemi operando una "ristrutturazione del campo", che consenta di esplorare nuove possibilità logiche nella soluzione del problema.</i>
INTELLIGENZA SOCIALE	<i>Capacità di "leggere", comprendere e prevedere le motivazioni, le aspettative e i comportamenti degli interlocutori, utilizzando tale comprensione per instaurare e mantenere rapporti efficaci.</i>
LEADERSHIP	<i>Capacità d'interpretare gli indirizzi generali (ideologie) di una parte/partito all'interno dell'organizzazione e di porsi come polo di aggregazione emotiva dei bisogni e delle motivazioni del gruppo guidato.</i>
METACOMUNICAZIONE	<i>Capacità di comprendere e di gestire le caratteristiche specifiche di contesto e di relazione in cui avviene la comunicazione.</i>
TENSIONE AL RISULTATO	<i>Capacità di mantenere costanza di rendimento, anche di fronte a ostacoli e imprevisti o in situazioni di particolare emergenza.</i>

SINTESI (PROBLEM SOLVING OPERATIVO)	<i>Capacità di approcciare i problemi in modo pragmatico, adattandosi ai limiti di tempo e alla molteplicità o incompletezza degli input, selezionando pochi elementi significativi e sintetizzandoli in una situazione praticamente utile, anche se non concettualmente ottimale.</i>
VISIONE D'INSIEME	<i>Capacità di saper considerare in una prospettiva integrata problemi diversi, cercando soluzioni che possano risultare efficaci sia al problema che si affronta sia al contesto di riferimento.</i>

Tabella 2 - Elenco delle capacità di Levati e Saraò

Conoscenza: la conoscenza è la consapevolezza e la comprensione di fatti, verità o informazioni ottenuti attraverso l'esperienza o l'apprendimento. La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse tra di loro, le quali, prese singolarmente, hanno un valore e un'utilità inferiori.

Esperienza Finalizzata: sperimentazione di particolari attività lavorative che hanno consentito di esercitare, provare ed esprimere le capacità e le conoscenze possedute dalla persona.

Competenza: caratteristica intrinseca dell'individuo, appartenete alla dimensione psicologica, costituita dall'insieme articolato di capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate. Si esprime attraverso comportamenti; ma per esprimersi necessita di **Motivazione e Contesto** (l'aspetto specifico del contesto che impatta sulla nascita e sviluppo delle competenze è dato dalla cultura organizzativa).

Comportamento: insieme di azioni osservabili messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e caratteristiche proprie della persona.

Motivazione: insieme dei bisogni ed aspettative di un individuo che sollecitano, guidano, selezionano i suoi comportamenti. Permette la messa in moto del processo che trasforma capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate in competenze attuate. E' influenzata a sua volta dall'**Immagine di Sé** e dal **Progetto di Vita**.

Ruolo: modello costituito dall'insieme dei comportamenti richiesti in termini di attività e attese in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione. La **Posizione** circoscrive quali attività devono essere svolte (cosa fare – parte prescritta) la **Cultura** a quali regole (norme e valori) è necessario attenersi nello svolgimento delle attività (come fare – parte discrezionale).

Cultura: meccanismo di integrazione che presiede al rapporto individui – collettività, collettività – struttura e struttura – ambiente con l'obiettivo di realizzare un equilibrio efficace e dinamico tra uniformità e differenziazione. Attraverso la cultura, l'organizzazione acquisisce sia la propria identità distintiva sia la compattezza che le consente di affrontare l'impatto con l'ambiente esterno.

Posizione: insieme di attività e responsabilità rispetto a un particolare livello organizzativo.

Prestazione Efficace: insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge gli obiettivi predefiniti e comunicati che gli sono stati posti all'interno del suo ruolo.

2.2.1. IL FUNZIONAMENTO DEL MODELLO DI LEVATI E SARAO'

Il funzionamento del modello dal punto di vista concettuale è il seguente. L'attitudine, che rappresenta una predisposizione naturale e quindi il patrimonio stabile dell'individuo, può trasformarsi, tramite l'esercizio e la motivazione personale, in capacità che è la dotazione personale che permette di eseguire con successo un compito. La capacità unita alla conoscenza, viene utilizzata nelle esperienze finalizzate, ovvero le attività lavorative che consentono di esercitare, provare ed esprimere le conoscenze e le capacità fino al raggiungimento della padronanza o mastering. Queste ultime tre componenti vanno a formare la competenza così come è stata

definita. La competenza appartiene alla dimensione psicologica ed intrinseca dell'individuo ed esiste solo nel momento in cui viene messa in atto e vengono mobilitate le sue componenti. Quindi la parte "visibile" della competenza è data dai comportamenti, che sono l'unica parte misurabile ed analizzabile della competenza. Il comportamento non è influenzato solo dalla competenza ma anche dalla motivazione e dal ruolo. La motivazione, a sua volta composta da immagine di sé e progetto di vita, rappresenta l'insieme di aspettative e bisogni che guidano i comportamenti dell'individuo. Il ruolo, invece, è costituito dall'insieme delle attività richieste dalla posizione ricoperta e dei comportamenti attesi in termini di adeguamento alla cultura dell'organizzazione. L'attivazione simultanea di queste componenti da quindi vita ai comportamenti, che, se sono indirizzati al raggiungimento degli obiettivi che sono stati assegnati all'individuo, danno vita alla prestazione efficace.

Dal punto di vista dello studio e dell'analisi pratica delle competenze di uno specifico individuo, invece, il modello viene ribaltato, ed utilizzato nel seguente modo: il punto di partenza dello studio delle competenze è il comportamento. D'altra parte, non potrebbe essere diversamente, dal momento che il comportamento rappresenta l'unica parte visibile, e quindi analizzabile dell'intero modello. A questo punto si procederà a ritroso, e partendo dai comportamenti e tenendo conto della motivazione personale e del ruolo occupato dall'individuo nella specifica organizzazione, si andranno a ricercare le correlazioni con l'insieme delle capacità che hanno reso possibili tali comportamenti osservati.

Un esempio di tale processo è quello rappresentato nella tabella seguente.

COMPORAMENTI	CAPACITA'
Scegliere / decidere tra alternative	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestione dell'ansia</i> • <i>Sintesi (problem solving operativo)</i> • <i>Visione d'insieme</i>
Stabilire relazioni interpersonali finalizzate al risultato	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adattabilità relazionale</i> • <i>Intelligenza sociale</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i>
Mantenere contatto diplomatici in ambiti complessi e sofisticati esterni	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costruzione e gestione di relazioni plurime</i> • <i>Adattabilità relazione</i> • <i>Intelligenza sociale</i> • <i>Meta comunicazione</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Visione di insieme</i> • <i>Gestione dell'ansia</i>
Mantenere contatti interfunzionali interni	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costruzione e gestione di relazioni plurime</i> • <i>Adattabilità relazione</i> • <i>Intelligenza sociale</i> • <i>Meta comunicazione</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Visione di insieme</i>
Collabora / integrarsi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intelligenza sociale</i> • <i>Adattabilità relazione</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Gestione del conflitto</i>
Correlare e valutare dati eterogenei / omogenei, in base a criteri dati	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analisi (problem solving complesso)</i> • <i>Visione di insieme</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i>
Selezionare i dati significativi (eterogenei / omogenei) in un insieme dato	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sintesi (problem solving operativo)</i> • <i>Visione di insieme</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i>
Negoziare / gestire trattative con l'esterno	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assertività</i> • <i>Intelligenza sociale</i> • <i>Adattabilità relazione</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Gestione dell'ansia</i>
Guidare, delegare e sviluppare Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i> • <i>Visione d'insieme</i>

Adattare soluzioni a contesti diversi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Innovazione</i>
Prevedere / predisporre adattamenti al cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestione dell'ansia</i> • <i>Flessibilità di pensiero</i> • <i>Visione d'insieme</i> • <i>Sintesi</i> • <i>Innovazione</i>
Produrre risultati operativi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autonomia / iniziativa</i> • <i>Tensione al risultato</i> • <i>Gestione dell'ansia</i> • <i>Sintesi (problem solving operativo)</i>
Pianificare / organizzare le attività proprie / altrui	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visione d'insieme</i> • <i>Analisi (problem solving complesso)</i> • <i>Gestione dell'ansia</i>

Tabella 3 - Capacità sottostanti a specifici comportamenti; Fonte: Levati e Sarao

Ogni comportamento è quindi il risultato di una combinazione di capacità da considerare come sistema e non come sommatoria; ciò vuol dire che la mancanza di una capacità comporta un comportamento diverso e non una minore intensità dello stesso comportamento.

2.3. IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI SPENCER E SPENCER⁴

I due autori ci forniscono la seguente definizione di competenza:

“Una caratteristica (1) intrinseca individuale che è (2) causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.”

Possiamo a questo punto andare a scomporre e spiegare gli elementi costitutivi di questa definizione.

⁴ Tratto da: “*COMPETENCE AT WORK: Models for Superior Performance* L. M. Spencer, S. M. Spencer John Wiley NEW YORK 1982”

1. **Caratteristica intrinseca**

Caratteristica intrinseca significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità d'un individuo, del quale può predire il comportamento in un'ampia gamma di situazioni e di compiti di lavoro. Le competenze insomma sono caratteristiche individuali che indicano "i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo" (Guion, 1991).

Si possono individuare 5 tipi di caratteristiche di competenza:

- a. **Motivazioni:** schemi mentali, bisogni o spinte interiori che normalmente inducono una persona ad agire. Le motivazioni spingono, guidano e selezionano il comportamento verso determinati obiettivi o azioni (es. persone motivate al risultato si pongono obiettivi impegnativi, si assumono responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare sempre meglio).
- b. **Tratti:** caratteristiche fisiche e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo ad una situazione o informazione (es. il tempo di reazione e l'acutezza visiva sono tratti dei piloti da combattimento).
- c. **Immagine di sé:** atteggiamenti, valori o concetto di sé (es. fiducia in sé, la convinzione di poter essere efficaci in quasi ogni tipo di situazione).
- d. **Conoscenze:** conoscenza di discipline o argomenti specifici (es. conoscenza dell'anatomia per un medico).
- e. **Skill:** la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico (es. la skill fisica di un dentista di otturare un dente senza toccare un nervo).

Le conoscenze e le skills tendono ad essere caratteristiche osservabili e relativamente superficiali. Questo significa che sono anche più facili da sviluppare tramite formazione professionale. I tratti e le motivazioni sono più nascoste e quindi più difficili da sviluppare. Sarà quindi più efficace acquisirle attraverso la selezione. L'immagine di sé è invece intermedia tra i due precedenti. Si capisce quindi che molte imprese sbagliano quando assumono in base alle conoscenze e alle skill (titoli di studio...) partendo dal presupposto che le motivazioni e i tratti desiderati esistano già o possano essere instillati. Probabilmente è più efficace in termini di costi fare il contrario, ovvero selezionare in base alle caratteristiche profonde (motivazioni e tratti) ed insegnare le conoscenze e le skill necessarie per svolgere mansioni specifiche.

2. Il collegamento causale

Causalmente collegato, significa che la competenza causa o predice comportamenti e risultati ottenuti.

Motivazioni, tratti e immagine di sé predicano le skill di comportamento – azione che a loro volta predicano i risultati della performance nella mansione. Tali modelli di flusso causale possono essere quindi utilizzati per l'analisi dei rischi.

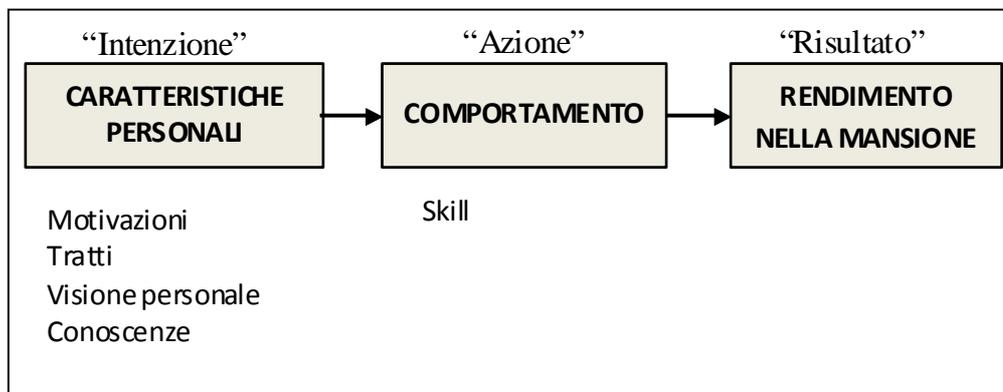


Figura 12 - Il modello di flusso causale delle competenze, Spencer&Spencer

3. Il criterio di misura

Misurata su un criterio prestabilito significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo criteri standard specifici. Il criterio su cui misurare le competenze è essenziale per definirle. Le misure più usate negli studi sono:

- **Performance superiore:** definita statisticamente come deviazione standard dalla performance media; grosso modo il livello raggiunto da una persona su 10.
- **Performance efficace:** sostanzialmente un livello minimo accettabile, la soglia al di sotto della quale una persona non può essere considerata competente nella mansione.

Per definire la performance superiore si usa il valore di “1 deviazione standard” per due motivi. Primo, molti studi hanno misurato il valore economico per le imprese di questo livello di performance.

In funzione della complessità della mansione, il valore di 1 deviazione standard sopra la media rappresenta dal 19% al 48% dell'output nelle mansioni non di vendita, e dal 48% al 120% nelle vendite (Hunter, Schmidt, Judiesch, 1990). 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 leverage notevole sui ricavi e sugli utili. Per esempio, da una recente ricerca su 44 imprese nel Sud – Est degli Stati Uniti (Sloan, Spencer, 1991) è risultato che i venditori superiori (retribuzione media 47.777 dollari) vendevano mediamente per un totale di 6,7 milioni di dollari, di fronte ai 3 milioni dei venditori medi. Il gruppo superiori, quindi vendeva il 123% più del gruppo medio, una differenza pari no al 120% ma all'8857% (89 volte) della retribuzione media. Queste cifre confermano il valore economico concreto d'un modello delle competenze che aiuti un'impresa a trovare anche un solo venditore superiore. Questo valore è 3,7 milioni di dollari: una cifra che giustifica un cospicuo investimento nello

studio delle competenze. Secondo, per migliorare la performance, le imprese dovrebbero usare come griglia di riferimento, per selezionare e sviluppare il personale, le caratteristiche degli elementi più produttivi. Non farlo significa selezionare e formare per la mediocrit .

4. La classificazione delle competenze

Si possono distinguere due grandi categorie di competenze:

- **Competenze di soglia:** sono le caratteristiche essenziali e necessarie per essere minimamente efficaci ma che non distinguono gli elementi con performance superiori da quelli mediocri;
- **Competenze distintive:** sono quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi.

2.3.1. LE COMPETENZE GENERICHE DI SPENCER E SPENCER

Nel 1981, lo psicologo Richard Boyatzis, allievo di McClelland, analizz  i dati originali, provenienti dai protocolli delle interviste sugli eventi comportamentali – BEI, d'un certo numero di studi sulle competenze dei dirigenti, e trov  una serie di competenze che distinguevano regolarmente i migliori in ogni tipo di organizzazione e funzione. Boyatzis e i colleghi della McBer & Co. operarono un primo tentativo di ordinare le competenze secondo una scala graduata (su base scientifica piuttosto che empirica). Incoraggiati dal suo successo nell'identificare le competenze "generiche", L. M. Spencer e S. M. Spencer decisero, nel 1989, di studiare le competenze rilevate nelle oltre 200 mansioni per le quali erano gi  disponibili degli studi sui modelli di competenza. Questo campione conteneva 187 (66%) studi relativi agli Stati Uniti e 98 studi (34%) condotti in altre 20 nazioni o in gruppi multinazionali con posizioni presenti in 3-10 paesi. I modelli delle

competenze riguardavano mansioni tecniche o professionali, di servizio al cliente, imprenditoriali, di vendite/marketing/commercio e manageriali, svolte nelle imprese o in organizzazioni statali, militari, sanitarie, scolastiche e religiose. I report dei modelli di competenza (studi delle caratteristiche distintive dei migliori elementi in una mansione, basati sulle BEI) erano generalmente organizzati in clusters o gruppi di competenze distintive (in genere, da 3 a 6 gruppi o categorie). Ciascun gruppo conteneva da 2 a 5 competenze. Ciascuna competenza era inoltre corredata da una definizione e da 3 a 6 indicatori comportamentali, cioè modi di comportamento tipici che rivelano la competenza nella mansione. Spesso ciascuna competenza o ciascun indicatore di comportamento era illustrato da un esempio tipico tratto dalle interviste ai performer superiori. Per poter confrontare tutti questi modelli, i risultati dovevano essere tradotti in un "linguaggio comune". Questo approccio era necessario perché gli studi esaminati erano stati condotti in un arco di 20 anni da oltre 100 ricercatori differenti, che avevano usato nomi differenti per competenze simili. Furono quindi individuare 20 competenze che riguardavano dall'80% al 98% dei comportamenti rilevati per ciascun modello. Oltre a queste furono individuate anche altre competenze che furono però etichettate come "particolari" perché osservate raramente. Le competenze individuate da Spencer e Spencer, sono riassunte nella seguente tabella.

CATEGORIA	NOME	SIGLA	NOME ITALIANO
COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE	• Achievement orientation	• Ach	• Orientamento al risultato
	• Concern for order, quality and accuracy	• Co	• Attenzione all'ordine e alla qualità
	• Initiative	• Int	• Spirito d'iniziativa
	• Information seeking	• Info	• Ricerca delle informazioni

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal understanding • Customer service orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • lu • Cso 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilità interpersonale • Orientamento al cliente
COMPETENZE D'INFLUENZA	<ul style="list-style-type: none"> • Impact and influence • Organizational awareness • Relationship building 	<ul style="list-style-type: none"> • Imp • Oa • Rb 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasività e influenza • Consapevolezza organizzativa • Costruzione di relazioni
COMPETENZE MANAGERIALI	<ul style="list-style-type: none"> • Developing others • Directiveness: assertiveness and use of positional power • Teamwork and cooperation • Team leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Dev • Dir • Tw • Tl 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo degli altri • Assertività e uso del potere formale • Lavoro di gruppo e cooperazione • Leadership del gruppo
COMPETENZE COGNITIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Analytical thinking • Conceptual thinking • Technical/professional/managerial expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • At • Ct • Exp 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiero analitico • Pensiero concettuale • Capacità tecnico/professionale
COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONATE	<ul style="list-style-type: none"> • Self-control • Self-confidence • Flexibility • Organizational commitment 	<ul style="list-style-type: none"> • Set • Scf • Fix • Oc 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrollo • Fiducia in sé • Flessibilità • Impegno verso l'organizzazione

Tabella 4 - Le competenze generiche di Spencer e Spencer

2.3.2 LE SCALE DI DIFFERENZA APPREZZABILE (JND) DI SPENCER E SPENCER

Durante il processo di codifica delle competenze, Spencer e Spencer rilevarono che uno stesso tipo di comportamento si poteva presentare con maggiore intensità, completezza o portata in alcuni esempi piuttosto che in altri. E' quindi risultato che gli indicatori comportamentali hanno proprietà scalari: una chiara progressione dai livelli più bassi ai più alti, su una o più dimensioni. Si arrivò quindi alla definizione delle **scale di differenza**

apprezzabile – JNDS Just Noticeable Difference Scales – per ciascuna competenza. Le scale sono state costruite empiricamente e quindi si ha che molte competenze possono avere più di una dimensione della relativa scala. Dimensioni tipiche sono:

- **L'intensità o completezza dell'azione:** scala principale della maggior parte delle competenze, che misura l'intensità dell'intenzione e la completezza delle azioni intraprese per realizzare questa intenzione.
- **Dimensione dell'effetto:** l'ampiezza dell'effetto descrive il numero e la posizione delle persone coinvolte o la dimensione del problema affrontato (influenza sulle performance di una singola persona o sull'intera organizzazione)
- **Complessità:** la complessità del comportamento (cioè affrontare più compiti, persone, dati, concetti, cause) è la scala principale di poche competenze, e in primo luogo delle competenze cognitive.
- **Dimensione dello sforzo:** la quantità di sforzo o tempo extra necessaria a portare a termine un compito.
- **Dimensioni particolari:** ad esempio la fiducia in sé ha come seconda scala la reazione all'insuccesso e lo spirito di iniziativa ha una dimensione temporale (quanto prima si prevede un evento e si pongono in atto misure per gestirlo al meglio).

Altri aspetti da considerare sono:

- Le scale sono state costruite empiricamente, e durante la loro costruzione sono state rilevate più livelli in certe competenze piuttosto che in altre; per questo motivo la lunghezza delle scale JND è varia.

- Il sistema di numerazione è stato progettato in modo che lo zero sia sempre un punto neutro.
- Alcune competenze hanno anche valori negativi, che indicano comportamenti osservabili nei performer medi ma non nei superiori, e che sono dannosi per una performance superiore. I livelli negativi sono utili ai fini dello sviluppo (come esempi di cosa non fare).

Riportiamo ora un esempio di scala JND, relativa alla competenza di Orientamento al Risultato così come sono state definite dagli autori Spencer e Spencer.

Orientamento al risultato (Achievement Orientation - ACH)

E' la capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi.

Altre Denominazioni: Orientamento all'efficienza, Attenzione agli standard, Interesse al migliorare, Imprenditorialità, Ottimizzazione dell'uso delle risorse.

A. INTENSITÀ E COMPLETEZZA DELL'AZIONE MOTIVATA DAL RISULTATO	
A.-1	Mancanza di standard d'eccellenza nel lavoro. Non dimostra particolare interesse al lavoro; fa solo quello che gli viene chiesto (può essere distratto da interessi non lavorativi come vita sociale, hobbies, famiglia, sport, amicizie). Nelle interviste, tutto questo può manifestarsi come incapacità di ricordare e raccontare con vivacità e ricchezza di particolari episodi di lavoro, mentre racconta con entusiasmo attività extralavorative.
A.0	Concentrato sul suo lavoro. Lavora duro, ma non dimostra di avere standard d'eccellenza per i suoi risultati.
A.1	Desidera fare un buon lavoro. Lavora per standard d'eccellenza solo impliciti. Cerca di lavorare bene o correttamente. Può esprimere sentimenti di frustrazione per sprechi o inefficienze (ad es. si lamenta per le perdite di tempo e si ripromette di far meglio), ma non ottiene miglioramenti specifici.
A.2	Lavora per rispettare gli standard fissati da altri. Lavora per rispettare uno standard fissato dal management (ad es., si adopera per rispettare il budget, per realizzare le quote di fatturato, o per soddisfare i requisiti della qualità).

A.3	S'impone da sé standard d'eccellenza. Usa metodi propri per misurare i risultati su standard d'eccellenza non stabiliti dal management (ad es. spese, produrre più degli altri, impiego di tempo, tassi di scarto, battere la concorrenza, ecc.; o fissa obiettivi vaghi o non veramente impegnativi). [Nota per la valutazione: gli obiettivi che non soddisfano perfettamente i criteri del livello 5 appartengono a questo livello].
A.4	Migliora la performance. Modifica opportunamente i sistemi o il proprio modo di lavorare per migliorare la performance (ad es., riesce a fare qualcosa meglio, più rapidamente, a minor costo, con maggiore efficienza; migliora la qualità, la soddisfazione del cliente, il morale, gli utili) senza porsi obiettivi specifici.
A.5	Fissa obiettivi sfidanti. Fissa obiettivi sfidanti per sé o per gli altri (ad es., migliorare del 15% in 6 mesi fatturato/qualità/produzione) e si sforza di realizzarli. "Sfidanti" significa che esiste il 50% delle probabilità di realizzarli: sono un compito molto impegnativo, ma non irrealistico o impossibile. Fissare obiettivi sfidanti e lavorare per realizzarli rientra in questo livello anche in caso d'insuccesso. [Fissare obiettivi meno precisi, "tranquilli" e chiaramente non sfidanti non ottiene alcun punteggio]. Oppure cita misure specifiche di performance di partenza, che confronta con la migliore performance attuale o con quella che si propone per un determinato momento futuro: «Quando arrivai io, l'efficienza era del 20%: adesso è dell'85%».
A.6	Esegue analisi della redditività. Assume decisioni, fissa priorità o sceglie gli obiettivi, in base a input e output: fa esplicite considerazioni di profitto potenziale, di Roi o di redditività.
A.7	Assume rischi calcolati. Dedica significative risorse e/o tempo (senza certezza del risultato) per migliorare la performance, per cercare qualcosa di nuovo, per realizzare un obiettivo sfidante (ad es., lanciare un nuovo prodotto/servizio, compiere operazioni di turn-around provvedendo nello stesso tempo a minimizzare i rischi (ad es., fa ricerca di mercato, identifica preventivamente i clienti, ecc.); oppure (in tensione al risultato degli altri) incoraggia e supporta i subordinati che assumono rischi calcolati.
A.8	Persiste negli sforzi. Prende iniziative durevoli senza farsi scoraggiare da ostacoli, per realizzare un obiettivo; o porta a termine brillantemente incarichi.

Tabella 5 - Le scale JND della competenza di Orientamento al Risultato; Spence&Spencer

B. EFFETTO DEI RISULTATI (SI APPLICA SOLO AI LIVELLI 3 E SUPERIORI DI A)	
B.1	Performance solo individuale. Lavora per migliorare la propria efficienza attraverso tecniche di gestione del tempo, buoni metodi di lavoro personale, ecc. Si adopera anche per migliorare l'efficienza personale di solo una persona (un subordinato chiave, la segreteria ecc.).
B.2	Ha effetto su una o due altre persone. Può fare un modesto investimento.
B.3	Ha effetto sul gruppo di lavoro (4-15 persone). Può realizzare una vendita o fare un investimento di media importanza. Lavora per un sistema più efficiente, riesce a fare lavorare gli altri più efficientemente migliora la performance del

	gruppo.
B. 4	Ha effetto su un reparto (più di 15 persone). Può realizzare una vendita o fare un investimento importante.
B. 5	Ha effetto su un'impresa di medie dimensioni (o su una divisione d'una grande azienda).
B. 6	Ha effetto su una grande azienda.
B. 7	Ha effetto su un intero settore industriale.

Tabella 6 - Le scale JND della competenza di Orientamento al Risultato; Spencer&Spencer

Si rimanda agli allegati per l'elenco completo delle scale JND di tutte le competenze definite dagli autori Spencer e Spencer.

Le limitazioni delle scale JND

Il dizionario presenta le competenze in forma generica, graduate su scale create per coprire un'ampia gamma di mansioni e per essere applicate in parecchie situazioni. Esistono quindi alcune limitazioni.

- **Le scale generiche del dizionario sono applicabili a tutte le mansioni ma a nessuna in maniera esatta.** Molte competenze possono essere irrilevanti per una mansione data, oppure parecchi livelli della scala possono essere irrilevanti. Per essere efficaci, le scale devono essere precedute da uno studio specifico inteso a determinare i livelli soglia e distintivi di ciascuna competenza critica.
- **Le scale rappresentano solo le 20 competenze più comuni.** La maggior parte delle mansioni richiedono anche capacità insolite o particolari che non sono rappresentate dalle scale generiche. Le competenze particolari hanno un peso che va dal 2% al 20% a seconda del tipo di posizione.
- **Non necessariamente i livelli superiori della scala sono i preferibili.** Le scale sono costruite in modo da rispecchiare l'intensità, la completezza o la complessità dell'esplicitazione di

ciascuna competenza. Nella maggior parte dei casi una persona capace di coprire una posizione di livello superiore nella scala sarà anche capace di lavorare a livelli inferiori, ma si noti che ogni scala ha un livello ottimale. Una persona che ha ottenuto punteggi molto superiori rispetto al livello ottimale può incontrare altrettante difficoltà rispetto di una persona che ha ottenuto punteggi molto più bassi. E' quindi importante determinare il livello ottimale su ciascuna scala e non presupporre che il livello superiore offrirà una performance migliore.

- **Per codificare i comportamenti in maniera abbastanza oggettiva occorrono formazione e pratica.**

Le scale JND così come sono state proposte dagli autori Spencer e Spencer sono riportate integralmente negli allegati.

CAPITOLO 3: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

3.1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è un'attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su di un'azione, o un complesso di azioni coordinate, intenzionalmente svolta e destinata a produrre effetti esterni, che segue procedure rigorose e codificabili.

Quando si parla di valutazione del personale si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare e individuarne, secondo alcuni criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione delle risorse umane in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle caratteristiche, ai comportamenti, al ruolo o alla posizione ricoperta e ai risultati ottenuti dagli individui.

Tale attività, sempre presente in forma implicita o esplicita nelle organizzazioni, è rivolta a una molteplicità di soggetti:

- i possibili candidati ad un posto di lavoro;
- i neo-assunti all'inizio, durante, al termine del percorso di inserimento o del periodo di prova;
- i dipendenti nel percorso di carriera per valutare le loro prestazioni ed eventuali passaggi di livello.

All'interno del testo "Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni", a cura di L. Borgogna, vengono individuate quattro macroaree distinte collegabili alle principali finalità dei sistemi di valutazione:

- esaminare il lavoro svolto dal collaboratore, valutare la prestazione fornita e comunicare la valutazione all'interessato;

- migliorare le prestazioni degli individui e favorirne la crescita professionale;
- pianificare il lavoro da svolgere e coinvolgere il dipendente su attese ed esigenze dell'azienda nei confronti del suo ruolo;
- disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane.

Il processo di valutazione è estremamente influenzato dalla soggettività dei valutatori stessi; a seconda della dimensione di valutazione che si privilegia, implicitamente o esplicitamente, possono cambiare approcci, sistemi e strumenti.

In particolare si possono individuare quattro principali dimensioni di valutazione, riguardanti:

- l'individuo, ovvero si privilegia la dimensione personale;
- i valori, sia della persona che dell'organizzazione;
- il ruolo, quindi aspetti correlati ai requisiti della posizione ricoperta;
- l'organizzazione, cultura e funzionamento della specifica realtà.

A causa della soggettività intrinseca del processo, il sistema di valutazione, per essere valido e riconosciuto, deve soddisfare alcuni requisiti fondamentali che lo rendano:

- uniforme e valido per tutti i lavoratori;
- visionabile e conosciuto a priori;
- condiviso;
- ripetibile e periodico;
- formalizzato.

3.2. IL MODELLO DELLE 3P

La metodologia di valutazione del personale più diffusa nelle realtà organizzative è solitamente denominata "analisi delle 3P": posizione, prestazione e potenziale.

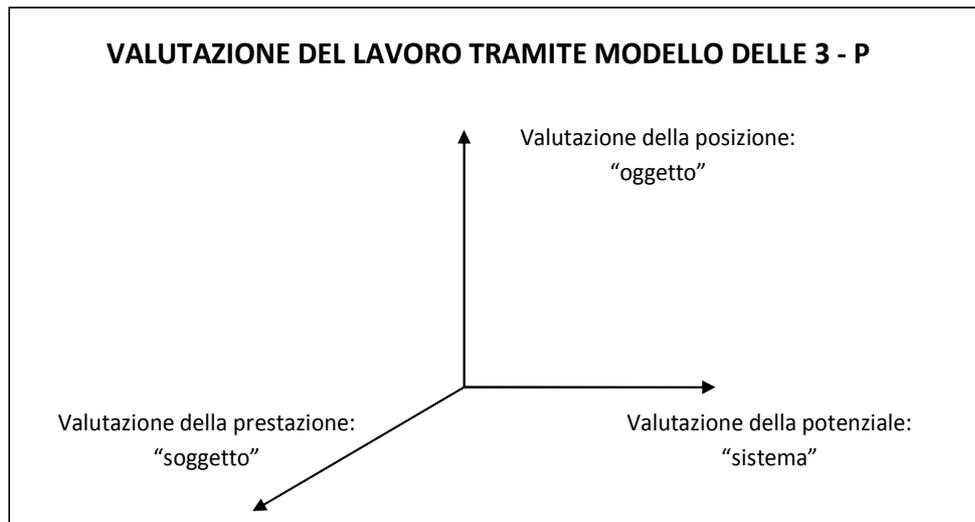


Figura 13 - Valutazione delle 3P

Tale analisi viene condotta lungo tre direttrici principali, ognuna delle quali fa riferimento ad uno specifico orizzonte di tempo e comprende molteplici aspetti che devono essere oggetto di valutazione.

In particolare il modello prevede:

- valutazione della *posizione*, analisi della mansione incentrata sul presente;
- valutazione della *prestazione*, modalità con la quale la persona che occupa una specifica posizione aziendale assolve ai compiti propri della posizione stessa, l'analisi è quindi focalizzata sul passato;
- valutazione del *potenziale*, analisi delle competenze e potenzialità di crescita del soggetto, orientata al futuro

3.2.1. VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

La posizione rappresenta il ruolo che la persona occupa nella struttura organizzativa. Tale ruolo deve avere un preciso valore per l'organizzazione, determinato dal grado di complessità e di importanza della posizione stessa. L'obiettivo della valutazione è comprendere come la singola posizione contribuisca al raggiungimento dei risultati aziendali, tentando di definire il valore associabile al lavoro in esame.

Le fasi del processo attraverso cui si ottengono tali risultati sono:

- analizzare lo scopo o la finalità per cui una posizione esiste e viene retribuita;
- descriverne le responsabilità e gli obiettivi attesi, i compiti e le attività da svolgere, le relazioni con le altre posizioni interne ed esterne;
- valutarne l'impatto sui risultati aziendali e quindi determinarne il peso.

Tali processi devono essere realizzati facendo riferimento esclusivamente alla posizione in esame, indipendentemente dalla persona che potrebbe ricoprirla.

L'autrice L. Borgogni nel testo "Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni" individua quattro principali momenti dell'esame della posizione, ciascuno dei quali caratterizzato da diverse finalità.

- **Job analysis:** fase di raccolta delle informazioni relative alla posizione e ai compiti a questa associati. Sarà in prima istanza necessario individuare tali compiti per poi rilevare le modalità in cui questi vengono svolti, ovvero processi, strumenti e tecnologie utilizzate. Successivamente si valuteranno i risultati e gli obiettivi che devono essere perseguiti nella realizzazione delle attività.

Durante tali analisi bisognerà tenere conto di tutti gli elementi caratteristici del contesto e dell'ambiente di lavoro, ovvero le condizioni fisiche e socio-relazionali.

- **Job description:** esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, strumenti e collegamenti di ogni posizione. E' quindi il documento che riassume in modo organizzato tutte le informazioni raccolte nella fase precedente relative alla posizione: titolo, finalità e contenuti.
- **Job specification:** costituisce l'insieme formalizzato di requisiti necessari per portare a termine con successo i compiti della posizione. Se nell'analisi della posizione l'intento è quello di rilevare compiti e comportamenti, in questa fase l'oggetto di indagine è costituito dalle caratteristiche personali. Queste riguardano principalmente le conoscenze, le capacità, le abilità, il tipo e il livello di esperienza che il titolare della posizione dovrebbe possedere.
- **Job evaluation:** si tratta di valorizzare la posizione all'interno della struttura organizzativa, determinando il suo valore relativo rispetto alle altre posizioni presenti in organigramma. La principale finalità di questa fase di valutazione della posizione è quella di contribuire allo sviluppo di una struttura retributiva razionale ed equa.

Tramite queste analisi è possibile definire le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione (finalità, responsabilità, compiti, necessità di personale) ed, in base a queste, l'insieme di competenze, conoscenze e abilità richieste per ricoprire il ruolo esaminato.

Come mostra lo schema seguente, gli output delle diverse fasi del processo di esame della posizione possono essere funzionali a specifici utilizzi:

- i requisiti della posizione forniscono le informazioni da ricercare nei candidati in fase di selezione, sia interna che esterna all'organizzazione, oltre a essere fondamentali nella valutazione del potenziale;

- la descrizione della posizione costituisce una base per pianificare il processo di valutazione delle prestazioni, individuando i compiti e quindi gli obiettivi attesi;
- la valutazione della posizione, tramite il processo di pesatura della posizione, consente di definire i principi per eque politiche retributive, ovvero formulate sulla base del principio che ad uguale lavoro deve corrispondere uguale retribuzione e che le differenze retributive tra un lavoro e l'altro devono trovare giustificazione nella diversa complessità o importanza.

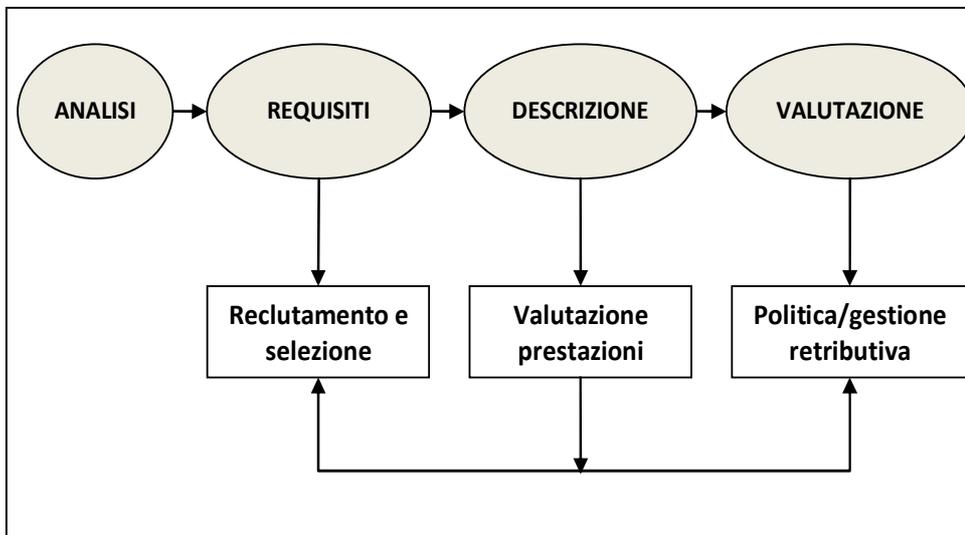


Figura 14 - Esame della posizione e processi di gestione delle risorse umane. Fonte: "Valutazione e Motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni", L. Borgogni

Dal punto di vista metodologico vi sono tre principali tecniche di analisi delle posizioni, che spesso nella pratica aziendale vengono utilizzate in modo integrato e combinato per ottenere analisi maggiormente affidabili.

- *Osservazione diretta*: osservare l'addetto impegnato nello svolgimento dei compiti tipici della posizione (adatto per posizioni a prevalente attività manuale o routines brevi e ripetitive).

- *Questionario*: adatto per popolazioni aziendali ampie e/o con un livello significativo di standardizzazione delle attività.
- *Intervista*: adatta per ruoli manageriali o ad alta specializzazione tecnica. Essa prevede il coinvolgimento del titolare della posizione da analizzare con una successiva verifica da parte del superiore diretto finalizzata a mettere in luce eventuali sovra-stime o sotto-stime delle attività.

Il risultato finale della valutazione delle posizioni consiste in una chiara e organica descrizione del ruolo, che si articola generalmente in diverse voci, come descritto nella tabella seguente.

TITOLO	Fornisce la denominazione della posizione entro lo specifico contesto aziendale.
SCOPO	Ragione per cui la posizione esiste all'interno dell'organizzazione al cui funzionamento essa concorre; consiste nell'indicazione sintetica di un'azione specifica a cui corrisponde un risultato altrettanto specifico che l'organizzazione attende da quella posizione (es. Vende, amministra, acquista, ecc.).
ATTIVITA'	Grado di autonomia attribuito alla posizione in relazione agli obiettivi che è chiamata a raggiungere avendo a disposizione determinate leve o risorse; si tratta di definire la natura e la tipologia delle attività affidate alla posizione specificando le modalità utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi attribuiti.
DIMENSIONI	Dati quantitativi che caratterizzano la posizione e forniscono una chiave di lettura numerica del contributo da essa dato. Es: dati di budget (volumi di fatturato, costi, margini, ecc.), dati di organico (numero e livello dei dipendenti), altri eventuali indicatori (numero clienti, numero commesse, ecc.).
RELAZIONI	Collocazione nell'organigramma aziendale della posizione: da chi dipende dal punto di vista gerarchico e funzionale, quali altre posizioni riferiscono allo stesso superiore gerarchico, ecc.
FINALITA'	Contributo che la posizione fornisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Significa mettere in evidenza il collegamento tra attività svolte e aree di risultato aziendale nonché l'individuazione delle aree di responsabilità su cui poter misurare la prestazione.

Tabella 7 - La valutazione delle posizioni

La valutazione della posizione viene normalmente fatta al momento della sua assegnazione al lavoratore, a seguito di reclutamento dall'esterno o di mobilità interna. E' peraltro opportuno che l'azienda sia in grado di attivare un monitoraggio costante e sistematico, in modo da assicurare nel tempo l'ottimale collocazione delle risorse umane.

3.2.2. VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

La valutazione delle prestazioni concentra la sua attenzione sulla prestazione del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione: ciò che il lavoratore ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze. Si tratta quindi di valutare i comportamenti messi effettivamente in atto nello svolgimento della propria attività.

Tipicamente la valutazione delle prestazioni viene sintetizzata all'interno di una scheda di valutazione compilata dal diretto responsabile della risorsa analizzata.

La prestazione può essere valutata sotto diversi aspetti:

- i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "cosa è stato fatto");
- i comportamenti organizzativi tenuti (o agiti) dal lavoratore (il "come é stato fatto") che possono riguardare vari aspetti, quali la leadership, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di problem solving, l'orientamento al cliente, l'orientamento alla qualità, la capacità innovativa, ecc.

La principale finalità della valutazione delle prestazioni è quella di aumentare la probabilità che le persone diano contributi utili all'impresa e quindi incentivare la produttività di lavoro. Questo ha ovviamente effetti sia

sulle politiche retributive sia sulla gestione della mobilità interna del personale.

E' possibile riassumere brevemente i principali step da seguire per garantire l'implementazione di un processo di valutazione delle prestazioni completo ed in grado di garantire gli effetti desiderati di aumento delle performance dei lavoratori e quindi dell'organizzazione stessa.

- Identificazione dei risultati attesi in funzione sia della posizione ricoperta che della specifica risorsa valutata.
- Comunicazione e discussione dei risultati attesi con l'interessato; è infatti fondamentali che gli obiettivi di performance siano pienamente compresi e condivisi dalle risorse dell'organizzazione.
- Verifica degli stati di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi durante il periodo di valutazione, in modo da effettuare eventuali modifiche necessarie per allineare costantemente gli obiettivi alle specifiche caratteristiche della risorsa e della posizione ricoperta.
- Analisi e valutazione dei risultati al termine del periodo di valutazione tramite il confronto tra obiettivi stabiliti e raggiunti.
- Comunicazione e discussione dei risultati della valutazione in modo da garantire la sua piena comprensione e accettazione.
- Definizione di piani di miglioramento sulla base dei risultati raggiunti, allo scopo di identificare nuovi obiettivi di valutazione che garantiscano una crescita della risorsa.

Per valutare la prestazione è quindi necessario definire la prestazione attesa, ossia quello che ci si aspetta, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione, e metterla a confronto con la prestazione resa, ossia i risultati effettivamente

raggiunti e i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla medesima persona.

Molti sistemi di valutazione basano il confronto su di un mix di risultati e comportamenti organizzativi; va peraltro tenuto presente che per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale (bassa specializzazione verticale) è più adeguata una valutazione incentrata prevalentemente sui risultati, mentre laddove l'autonomia è minore (alta specializzazione verticale) si rivela più appropriata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi.

La valutazione avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il periodo di valutazione), o in occasione di eventi particolari, quali una promozione o un trasferimento. Può essere effettuata anche in occasione del cambio del responsabile valutatore.

Le tecniche di valutazione delle prestazioni utilizzate all'interno delle organizzazioni sono molteplici ed estremamente eterogenee. Tra queste è possibile citarne alcune delle principali.

- **Scala di valutazione** - Vengono definiti i fattori di prestazione, ognuno dei quali può essere rilevato con diverse intensità dal valutatore e tradotto in un valore compreso all'interno di scale lineari. I fattori devono essere significativi rispetto alle finalità della valutazione e facilmente individuabili dal valutatore, devono quindi essere di prestazione e non ambigui. In particolare è necessario che le scale e i fattori siano compresi e condivisi sia da parte del valutatore che del valutato.
- **Metodo del confronto** - Il valutatore procede ad una valutazione relativa tra i membri di un gruppo dove ciascun soggetto viene comparato agli altri attraverso una graduatoria. In alternativa si può anche procedere ad un confronto a coppie, nel quale ogni soggetto

viene comparato singolarmente con ognuno degli altri soggetti appartenenti al gruppo. Il limite principale è quello di generare elevata competizione tra i valutati, che può sfociare in conflittualità se non opportunamente controllata.

- **Distribuzione forzata** - Il valutatore distribuisce i giudizi alle diverse risorse oggetto di valutazione secondo percentuali prefissate. Può essere assegnato per esempio 10% al livello massimo e al livello minimo, 20% al livello intermedio superiore e al livello intermedio inferiore, 40% al livello medio. In questo modo vengono fatte emergere le differenze tra gli individui.
- **Liste di controllo** - Vengono redatte delle liste contenenti descrizioni sintetiche di particolari caratteristiche e comportamenti e ad ognuno viene assegnato un valore non noto al valutatore. Il valutatore sceglie tra la lista le caratteristiche e i comportamenti che meglio descrivono il valutato. Vengono poi assegnati i valori a tali caratteristiche e definito il valore finale della valutazione.
- **Metodo dell'incidente critico** - Durante il periodo valutativo, il valutato rileva comportamenti particolarmente rilevanti ai fini dell'assolvimento della funzione. Si tratta di fatti successi che vengono annotati dal valutatore. A fine periodo viene valutata la prestazione sulla base dei fatti annotati.
- **Valutazione per obiettivi** - Devono essere assegnati al valutato obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione. A fine periodo segue la verifica e quindi la misura del raggiungimento degli stessi, per poi assegnare un punteggio sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Se la valutazione è basata sui risultati, i dati sugli stessi possono provenire dal controllo di gestione e, in particolare, da quella fase del medesimo detta controllo susseguente, mentre gli obiettivi con i quali raffrontare i risultati possono essere fissati in sede di

pianificazione aziendale. La stretta integrazione del sistema di valutazione del personale con il sistema di pianificazione e controllo è uno dei capisaldi della metodica nota come management by objectives (MbO).

Nell'ambito della valutazione delle prestazioni, un altro metodo utilizzato è la valutazione a 360° che si propone di utilizzare diverse fonti informative. Le valutazioni possono provenire da molteplici posizioni organizzative: dal superiore, dal diretto interessato da colleghi e collaboratori e anche da attori esterni, ovvero clienti o fornitori.

Tale metodo richiede ovviamente uno sforzo maggiore sia in termini di tempi che di costo, ma permette di ottenere una valutazione più completa e oggettiva e quindi un giudizio maggiormente equilibrato.

Concludendo è possibile affermare che la valutazione della prestazione può essere definita come il processo attraverso il quale un'organizzazione misura e valuta sia il conseguimento degli obiettivi sia i comportamenti del titolare di una specifica posizione organizzativa in riferimento ad un arco temporale definito.

3.2.3. VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

La valutazione del potenziale concentra la sua attenzione sul potenziale del lavoratore, ossia le competenze inesprese che il lavoratore possiede ma che non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta (perché non richieste o richieste in misura inferiore al posseduto).

Sebbene l'oggetto della valutazione siano anche in questo caso le competenze del lavoratore, la valutazione del potenziale è rivolta al futuro, mentre la valutazione della posizione (e, in particolare, del profilo) è rivolta al presente; d'altra parte, mentre la valutazione delle prestazioni è rivolta al passato, perché si basa sul contributo già fornito dal lavoratore, la

valutazione del potenziale cerca di prevedere il contributo che lo stesso potrebbe fornire in futuro in una differente collocazione.

La sua finalità é quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

Esistono molteplici approcci alla valutazione del potenziale.

- Potenziale relativo – è l’approccio tradizionale che mira ad esprimere la potenzialità di una persona rispetto ad una determinata posizione diversa da quella attualmente ricoperta.
- Potenziale assoluto – M. Fertoni, autore di diversi libri incentrati sul tema della valutazione, sostiene che sia possibile individuare un potenziale assoluto, ovvero non legato ad una specifica posizione, ma piuttosto costituito da un insieme di caratteristiche distintive di successo. Tali caratteristiche fanno riferimento ad esempio a innovazione, collaborazione, soluzione dei problemi, ecc.
- Potenziale agentic o trasformativo – nel testo precedentemente citato curato da L. Borgogni si ipotizza un terzo tipo di potenziale, non solo trasversale e funzionale a posizioni diverse, ma capace di adattarsi al contesto e all’ambiente di riferimento.

Al’interno delle organizzazioni la scelta dell’approccio più idoneo a valutare il potenziale deve essere fatta sulla base degli obiettivi e dei risultati che si intendono raggiungere.

Gli strumenti adottati per la rilevazione del potenziale sono diversi.

- *Assessment center*. Questa tecnica basa la valutazione del potenziale sull’osservazione diretta dei comportamenti, tramite l’impiego di esercitazioni sia di gruppo che individuali che mirano ad identificare comportamenti di successo, ovvero in grado di affrontare efficacemente situazioni lavorative future. In particolare tale tecnica mira ad ottenere una valutazione quanto più possibile standardizzata

e obiettiva, mettendo la persona in situazioni simili a quelle che potrà incontrare ricoprendo una determinata posizione di lavoro. L'output ottenibile è un profilo dei candidati che rispecchia i punti di forza e di debolezza rispetto ad un insieme di dimensioni di base, nella maggior parte dei casi competenze, e integrato da informazioni di natura personale e professionale fornite dagli intervistati stessi e dall'organizzazione di cui fanno parte. Tali tecniche risultano quindi idonee soprattutto nel momento in cui si vuole valutare il potenziale relativo. Per quanto concerne la rilevazione del potenziale assoluto o trasformatore, il metodo, focalizzandosi su particolari situazioni e comportamenti, non permette di individuarne e valutarne correttamente l'entità.

- *Questionari.* I questionari possono essere utilizzati sia per integrare i risultati ottenuti durante gli assessment center, sia separatamente. Tipicamente tali strumenti mirano a rilevare alcune caratteristiche personali degli intervistati ed in particolare le inclinazioni motivazionali, la leadership o l'efficacia personale. Il vantaggio principale consiste nella rapidità di applicazione e nella capacità di fornire risultati standardizzati e quindi confrontabili. Nella loro somministrazione bisogna però sempre considerare che questi strumenti sono fortemente influenzati dalle capacità personali di introspezione ed autodiagnosi ed è per questo che vengono quasi sempre utilizzati in aggiunta ad altri metodi di rilevazione.
- *Task force.* Tale strumento si basa sull'idea che i processi di valutazione delle prestazioni e del potenziale possono essere integrati in un unico percorso attraverso il modello del goal setting. Infatti affidare agli individui obiettivi complessi e stimolanti può permettere di valutare il potenziale delle risorse in relazione a situazioni controllate e protette (task force), evitando di utilizzare metodi di simulazione delle situazioni e quindi legando la valutazione a comportamenti realmente messi in atto.

- *Colloquio di potenziale.* Tipicamente tale strumento viene gestito da professionisti, generalmente psicologi, esterni all'organizzazione. Si basa su colloqui strettamente individuali volti a delineare un profilo dettagliato delle persona, valutando quindi personalità, motivazioni, valori e tutte le altre informazioni di rilievo legate al potenziale. Spesso all'interno di questi colloqui vengono anche somministrati test di personalità e di intelligenza, volti ad ottenere valutazioni più complete. Il limite principale di quest'ultimo metodo è quello di non consentire di vedere la persona direttamente in situazione, ovvero di non poter osservare gli specifici comportamenti messi in atto.

Un corretto processo di valutazione delle risorse umane dovrebbe quindi comprendere al suo interno le tre tipologie di valutazione descritte fin d'ora: quella della posizione per definire l'importanza del ruolo ricoperto e quindi i principali requisiti necessari, quella delle prestazioni per identificare risultati e obiettivi raggiunti, quella del potenziale per valorizzare tutti gli aspetti delle risorse che non sono strettamente legati alla posizione di riferimento.

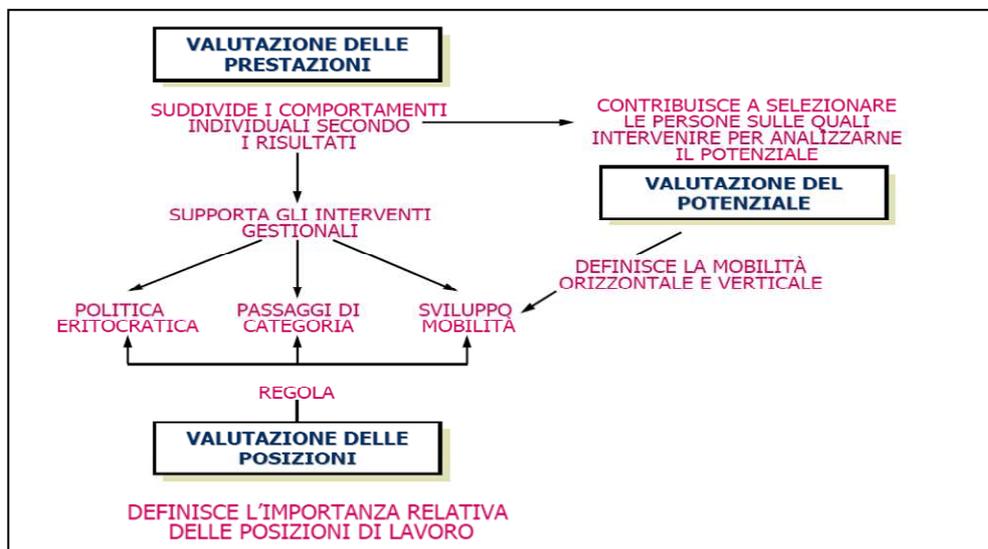


Figura 15 - La valutazione delle 3P e le politiche di gestione delle R.U.

L'insieme delle informazioni ottenibili dal processo valutativo costituisce una fondamentale input per alcune delle principali decisioni riguardanti la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

3.3. GLI ERRORI DI VALUTAZIONE

In fase di valutazione è necessario prestare elevata attenzione ai giudizi formulati, per non cadere in tipiche distorsioni, denominate bias, che inficiano la valutazione del candidato.

- a) **Effetto alone.** Una caratteristica, positiva o negativa, del collaboratore, viene estesa a tutto l'insieme e il giudizio complessivo è influenzato pesantemente da quell'aspetto originario. La presenza di un tratto, determina immediatamente l'associazione con un cluster di tratti collegati. Per ridurre l'effetto alone è importante elaborare sistemi di valutazione analitici e non globali, con un numero ridotto di fattori molto ben distinguibili fra loro, evitando di scegliere elementi che richiedano la formulazione di giudizi su caratteristiche così vicine, da non poter in pratica essere valutate separatamente.

- b) **Effetto alone successivo.** E' la conseguenza della successione con la quale vengono operate le valutazioni di più persone. Per questa ragione gli esperti suggeriscono di predisporre i gradi delle scale di valutazione in una scheda analitica non sempre con lo stesso andamento, ovvero di alternare andamenti crescenti e andamenti decrescenti, se non addirittura causali, proprio per evitare il pericolo che il valutatore contrassegni meccanicamente, e quindi spesso per alone, le varie graduatorie, costringendolo invece a prendere in considerazione, fattore per fattore, le diverse possibilità di giudizio.

c) **Errore sistematico.** Si verifica quando diversi valutatori adottano una differente sistematicità di parametro, con conseguenti valutazioni non comparabili sul totale dei valutati. Questo errore, che può essere rilevato con un controllo statistico a posteriori, rappresenta una specie di costante nei sistemi di valutazione. L'errore sistematico può presentarsi anche con la tendenza costante di un valutatore a sopravvalutare e sottovalutare sistematicamente giudizi positivi e negativi sulle caratteristiche stesse, in questo caso solo la formazione può contribuire a ridurre la persistenza.

d) **Errore mediano o tendenza a giudizi medi.** Una distorsione di giudizi induce il valutatore a non scostarsi troppo dai valori medi nel valutare. Spesso è un errore intenzionale dovuto a cause diverse:

- il timore di non essere in grado di giustificare con fatti concreti, nei confronti dei superiori o della Direzione del personale, un giudizio estremo sia positivo che negativo;
- il timore delle conseguenze della valutazione (per esempio che l'organizzazione possa chiedergli di "cedere" il dipendente ad altra unità in caso di giudizio estremamente positivo o ragione del non allontanamento nel caso di giudizio estremamente negativo);
- il timore delle reazioni del collaboratore in caso di valutazioni sia positive che negative.

Per evitare l'errore mediano, i teorici della valutazione hanno elaborato il metodo della distribuzione forzata che, obbligando a distribuire le valutazioni su una scala percentuale che rappresenta la curva normale o gaussiana, "forza" i valutatori a utilizzare anche i valori estremi della scala di giudizio.

e) **Indulgenza/severità.** Si tratta di due caratteristiche simili, che come l'errore mediano, rilevano l'incapacità di procedere alla valutazione

di un gruppo di persone in cui ci sia una distinzione di merito precisa. Nel caso dell' indulgenza si tende ad assegnare ai collaboratori giudizi superiori a quanto effettivamente meritano; la principale causa emotiva di questo errore è la difficoltà del valutatore di far fronte alle emozioni che scatena una valutazione negativa, e alla rabbia e ai conflitti che ne possono conseguire. Nella severità la situazione è opposta, vi è cioè la tendenza a un eccessivo rigore nei giudizi, spesso per paura del capo, in questo caso, di venire superato e accantonato dai collaboratori.

- f) **Pregiudizi e stereotipi.** Il giudizio è formulato sulla base di preconcetti o schemi mentali prefabbricati senza che vi sia alcun fondamento reale che li giustifichi.
- g) **Memoria.** E' la persistenza a distanza di tempo e senza oggettive giustificazioni nei giudizi già attribuiti a una persona, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.
- h) **Distorsione causata dalla rilevanza delle mansioni svolte:** Si tende a valutare aprioristicamente meglio un collaboratore che svolge mansioni più qualificate rispetto a un altro i cui compiti sono più semplici, trascurando il fatto che la valutazione va espressa in funzione dell'obiettivo assegnato.
- i) **Proiezioni.** Vengono attribuiti al collaboratore aspetti e caratteristiche del capo e la valutazione avviene sulla base del grado, maggiore o minore, di conformità a questi ultimi.

In conclusione è necessario conoscere e comprendere i possibili errori di valutazione in modo da adottare gli strumenti necessari per evitarli e quindi implementare un processo di valutazione il più possibile oggettivo ed equo, in grado di valorizzare le risorse e incentivarle al raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi.

CAPITOLO 4: FINALITA' E MODALITA' DEL
PROGETTO DI TESI

4.1. CUBO SOCIETA' DI CONSULENZA AZIENDALE S.r.l.

Cubo è una società di consulenza aziendale, con sede a Bologna, fondata nel 1980 per fornire Consulenza Direzionale ed Organizzativa, Formazione, Ricerca e Selezione del Personale ad aziende prevalentemente manifatturiere ed ad aziende di servizi.

La Metodi Bedaux Srl, anch'essa società di consulenza, si è trasformata dal 1° Gennaio 2009 in una Divisione Specialistica di Cubo, consolidando i rapporti di collaborazione da tempo esistenti tra le due società.

La società Cubo opera secondo aree specialistiche, ciascuna guidata da un responsabile.

Consulenza Direzionale - Responsabile Ing. Gianni Cuppini

I servizi offerti dall'Area Direzionale hanno l'obiettivo di supportare le aziende clienti per quanto concerne:

- la definizione della mission da perseguire e quindi l'identificazione delle principali strategie da attuare per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile;
- lo sviluppo e la gestione di una struttura aziendale snella ed efficace, anche grazie all'introduzione di politiche di empowerment e di knowledge management, alla riprogettazione delle attività della catena del valore e dei processi aziendali coinvolti o che mostrano sostanziali inefficienze;
- la determinazione, sulla base dei risultati ottenuti da analisi specifiche (AVP-Analisi del Valore del Prodotto; VR-Variety Product), delle migliori politiche di gestione delle attività di ricerca e sviluppo con l'obiettivo di incrementare il livello di innovazione aziendale.

Consulenza per l'Organizzazione Industriale - Responsabile Ing. Renato Fabbri

La consulenza dedicata all'organizzazione industriale è focalizzata su una serie di aspetti operativi e di processo che interessano tre principali macroaree aziendali.

- *Sistema di produzione*: ridisegno delle metodologie operative e tecnologiche utilizzate, progettazione di Aree di Lavoro Integrate e sviluppo di politiche di lean production, definizione delle politiche manutentive degli asset aziendali.
- *Logistica integrata*: pianificazione e realizzazione del progetto di outsourcing della funzione logistica; programmazione e controllo, in ottica di integrazione, dei processi di gestione delle aree di produzione, acquisti, magazzini e distribuzione.
- *Qualità, Ambiente e Sicurezza*: gestione e controllo di attività, processi e risorse in conformità alle principali norme concernenti la Qualità e la Sicurezza, la Direttiva Macchine per quanto riguarda produzioni meccaniche e l'HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) per le produzioni alimentari.

Consulenza Gestionale – Responsabile Ing. Gianfranco Guerrini Rocco

I servizi offerti in ambito gestionale hanno l'obiettivo di supportare le aziende clienti all'interno dei processi di marketing, delle vendite (anche tramite la creazione e valutazione delle reti di vendita diretta e indiretta) e del controllo di gestione per attività e contabilità direzionale.

Consulenza per lo Sviluppo delle Risorse Umane – Responsabile Dott.ssa Pamela Pettine

Le principali attività afferenti a tale classe di consulenza hanno lo scopo di fornire alle realtà aziendali informazioni e metodologie per migliorare la gestione delle risorse umane in termini di sviluppo e valorizzazione.

- Analisi e valutazione delle competenze per fornire una mappatura del capitale intellettuale presente in azienda e individuare così i talenti interni da trattenere e sviluppare.
- Gestione delle Risorse Umane: valutazione delle prestazioni e delle competenze; creazione, impostazione e gestione di gruppi empowered; valutazione del potenziale; studio e piani di sviluppo carriera; studio e realizzazione di sistemi premianti e incentivanti in base alle performance e agli obiettivi aziendali.
- Misura della Cultura Aziendale: mappatura delle regole implicite di comportamento proprie dell'organizzazione, al fine di identificare routine e modalità tipiche della realtà aziendale (abbigliamento, gestione delle tempistiche,..).
- Analisi dell'Organizzazione e del Clima Aziendale.
- Somministrazione e assistenza nell'utilizzo di test attitudinali e di personalità, colloqui psicologici e assessment center.

Formazione – Responsabile Ing Renato Fabbri, Dott.ssa Pamela Pettine

Le proposte formative di Cubo si basano su metodologie interattive, realizzate anche tramite l'utilizzo di casi reali.

Il contenuto formativo riguarda sia temi innovativi legati ai processi di cambiamento aziendali e quindi rivolti principalmente al management, sia temi operativi e gestionali, che prevedono anche la collaborazione con enti di formazione internazionali.

Consulenza per la Ricerca e Selezione del Personale – Responsabile Ing. Gianni Campadelli, Dott. Alfredo Rambelli

L'attività di Ricerca del personale svolta da Cubo va dall'inserzione di annunci su quotidiani, alla costante consultazione del database di curriculum di Cubo, fino all' utilizzo di contatti diretti con candidati ad elevato profilo professionale. A seconda delle esigenze del cliente Cubo effettua anche il processo di selezione tramite colloqui psicologici e strumenti di supporto, quali test attitudinali e di personalità.

Il servizio è diretto anche alle aziende che desiderano effettuare la selezione del personale in maniera diretta, in tal caso l'obiettivo della consulenza è quello di supportare e assistere il cliente nell'impostazione e nella definizione sia dei canali di ricerca, sia dei processi di selezione del personale.

Consulenza per l'Outplacement e il riposizionamento del personale – Responsabile Ing. Gianni Campadelli

I servizi di quest'area di consulenza hanno l'obiettivo di supportare aziende e lavoratori in occasione di politiche di riduzione del personale.

In particolare si affianca l'organizzazione nella definizione di tale processo di riduzione dell'organico, definendo eque modalità di uscita e coerenti compensi economici.

Oltre al supporto fornito all'azienda, Cubo offre servizi di ricollocamento ai dipendenti uscenti per la ricerca di nuove posizioni lavorative.

Cubo Divisione Metodi Bedaux - Responsabile Ing. Franco Zaniboni

Le principali attività della divisione Metodi Bedaux comprendono:

- attività di consulenza specialistica nella ottimizzazione dei processi produttivi e delle scorte;
- Sviluppo di programmi di formazione manageriale.

La metodologia di lavoro della società prevede la formazione di team interfunzionali specifici ed articola l'intervento in diverse fasi:

- analisi del problema attraverso la verifica diretta della situazione aziendale;
- individuazione e suggerimento di soluzioni innovative od anche solo migliorative e delle relative metodologie per la loro attuazione;
- le soluzioni sono corredate da un Bilancio Economico che evidenzia i costi ed i benefici dell'intervento;
- implementazione del progetto secondo un programma definito nei tempi e negli impegni necessari.

Al fine di assicurare servizi il più possibile accurati ed efficaci, Cubo si avvale della collaborazione di una rete di società e di studi professionali che forniscono contributi specialistici.

La tabella seguente elenca i principali partners di Cubo e le aree di intervento di riferimento.

PARTNER	AREA DI INTERVENTO
MB Srl	Applicazioni di Information Technology
Ceccarello Innovazione Srl	Interventi socio-psicologici
Studio Neri	Consulenza per la sicurezza e l'ambiente
Ford Weiterbildung	Corsi di Quality Methods, FMEA Global 8D, risorse specialistiche per Automotive
Vantage	Interveneti area Marketing e Vendite
Ingeco	Interventi nel settore Pubblico e nella Sanità
ADS S.p.A.	Informatizzazione delle aziende del settore pubblico e privato

Tabella 8 – I partners di Cubo s.r.l.; Fonte: www.cuboconsulenza.com

4.2. LA SOCIETA' ADS E IL SOFTWARE SKEMA

Tra i partners che collaborano con Cubo, come indicato nel paragrafo precedente, troviamo la società ADS S.p.A..

ADS è una società facente parte del Gruppo Finmatica, con sede a Bologna e operante nel settore delle soluzioni informatiche.

4.2.1. IL GRUPPO FINMATICA

Il Gruppo Finmatica nasce nel 1969 con l'obiettivo di investire nell'elaborazione telematica dei dati gestionali.

L'articolo di Elena Boromeo "Finmatica festeggia 40 anni", pubblicato sulla rivista Fare nel novembre del 2009, ripercorre brevemente la storia del Gruppo. Nel 1969 Giuseppe Gualtieri, al tempo direttore di produzione di una piccola fabbrica di Bologna, decise di intraprendere una nuova iniziativa imprenditoriale nel settore delle tecnologie informatiche fondando la società Data processing. Alla fine degli anni '70 iniziò la commercializzazione delle proprie soluzioni software sui primi mini elaboratori.

Attualmente il Gruppo Finmatica offre molteplici soluzioni per soddisfare esigenze tecniche, operative e organizzative tipiche delle Pubblica Amministrazione Locale, della Sanità e delle Aziende di produzione.

La holding, che occupa circa 260 dipendenti, è formata oggi da sei aziende:

- *Finmatica S.p.A.* - la capogruppo costituita a Bologna nel 1986, eroga servizi commerciali e amministrativi alle consociate
- *Data Processing S.p.A.* – la prima società del gruppo fondata nel 1969, produce software e servizi per le Aziende Sanitarie
- *ADS S.p.A.* – costituita nel 1976, fornisce software e servizi per gli Enti Pubblici Locali

- *Systematica S.r.l.* – nucleo tecnologico del gruppo fondata nel 1981, progetta e realizza soluzioni networking per aziende private ed enti pubblici
- *HMO S.r.l.* – costituita nel 1986 e con sede a Catania, sviluppa software e fornisce assistenza ai clienti della regione Sicilia
- *Cybercon S.r.l.* – costituita nel 1999 e localizzata a Catanzaro, sviluppa software e svolge attività di call center per i clienti della regione Calabria
- *SparkNet S.r.l.* – la società più giovane del gruppo, costituita nel 2000, ha sede a Legnano e fornisce assistenza ai clienti del Nord Ovest

I clienti del gruppo sono molteplici: sono più di 300 i Comuni italiani che ricorrono ai servizi offerti per la gestione dei processi e la cooperazione, 100 le aziende sanitarie (tra cui il Policlinico Sant’Orsola-Malpighi di Bologna), 31 le Provincie, oltre ai clienti appartenenti al settore delle Aziende private.

4.2.2. LE SOLUZIONI SOFTWARE

Le soluzioni software offerte sono molteplici e differenziate sulla base della tipologia di domanda, in modo da soddisfare al meglio le diverse esigenze informative e strutturali sulla base del settore di appartenenza dei clienti.

La tabella seguente riassume e descrive i prodotti offerti

CLIENTE	SOFTWARE	DESCRIZIONE
SANITA’	Smart*Health	<i>Basata su tecnologia web è una soluzione dotata di una infostruttura che permette l'interoperabilità e l'integrazione su una base dati comune. Smart*Health pone il cittadino al centro dell'attenzione e disegna l'organizzazione sanitaria sul percorso che questi compie all'interno e all'esterno della struttura al fine di costruire una base dati di conoscenza condivisa.</i>

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	SQL*PAL	<p><i>SQL*PAL è una suite completa di servizi e di applicazioni software, nativamente integrate sulla stessa base dati, pensata per realizzare innovativi progetti di e-government nella pubblica amministrazione locale.</i></p> <p><i>SQL*PAL permette la distribuzione e la condivisione delle informazioni tra i settori dell'ente per lo svolgimento dell'attività ordinaria e di pianificazione senza comunque perderne il controllo. Specifici portali tematici permettono all'ente locale di erogare direttamente "on-line" i propri servizi migliorando l'efficienza e la qualità dell'offerta.</i></p>
AZIENDE PRIVATE	del Phi	<p><u>Gestionale per le aziende di produzione.</u> <i>Il sistema utilizza la tecnologia Oracle. Si compone di diversi moduli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>delPhi manufacturing</i> • <i>delPhi distribution</i> • <i>delPhi financial</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>contabilità</i> - <i>controllo di gestione</i> - <i>cespiti e inventario</i> • <i>business intelligence</i>
	J-Suite	<p><u>Workflow management, portale aziendale, modulistica web.</u> <i>L'insieme di applicazioni web studiate per la gestione dei processi senza l'utilizzo di carta. Si integra facilmente con i sistemi esistenti in azienda. Il motore di workflow permette la gestione dei processi e la progettazione dei flussi di dati e documenti. Genera avvisi via e-mail o SMS e consente il recupero di dati dai sistemi presenti in azienda o su Internet.</i></p>
	J-DMS	<p><u>Gestione documentale via web</u> <i>Il sistema di gestione documentale flessibile, via web, è in grado di gestire qualsiasi tipo di documento grazie alla possibilità di personalizzare completamente i dati associati a ciascun documento. E' facilmente integrabile grazie alle diverse interfacce di comunicazione.</i></p>
	HR web	<p><u>Gestione della formazione</u> <i>L'applicazione web per la gestione completa della formazione del personale in azienda. Consente la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione delle azioni formative, in accordo con i requisiti ISO 9001:2000.</i></p>

Tabella 9 - Fonte: www.ads.it

4.2.3. IL SOFTWARE SKEMA

ADS è la società del Gruppo Finmatica che si occupa dello sviluppo di software dedicati principalmente alla Pubblica Amministrazione, anche se non mancano tra i suoi clienti realtà aziendali private.

All'incirca all'inizio del 2009 ADS ha intrapreso un nuovo progetto orientato allo sviluppo di una soluzione software di tipo web based dedicato alla gestione e alla valutazione delle competenze: SKEMA – Skill Evaluation Management.

Tale prodotto, che nasce anche per rispondere in maniera diretta alle necessità espresse da alcune realtà già clienti dell'azienda, si pone l'obiettivo di fornire uno strumento in grado di garantire oggettività e strutturazione ad un processo critico quale quello della valutazione del personale aziendale, con particolare attenzione alla componente conoscitiva e comportamentale delle performance. Infatti il sistema permette di valutare i candidati non solo sugli obiettivi fissati, ma dedica grande attenzione alle tematiche legate al capitale intellettuale, inteso come insieme di conoscenze, competenze e capacità.

Oltre alle funzionalità strettamente legate a SKEMA, il prodotto presenta elevate potenzialità in ottica di integrazione con altri moduli software, quali, ad esempio, quello legato alla formazione e al sistema premiante, fornendo una base informativa fondamentale per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di tali attività.

Per l'implementazione di SKEMA ADS ha stretto una collaborazione con la società di consulenza aziendale Cubo, con l'obiettivo di ottenere un servizio sia legato alla elaborazione di contenuti specifici da inserire all'interno del sistema, sia relativo ad una successiva attività di consulenza necessaria per l'introduzione di tale strumento all'interno delle realtà aziendali clienti. Infatti, come spesso accade quando viene introdotto un nuovo sistema ICT all'interno delle organizzazioni, le informazioni necessarie per il suo utilizzo non sono di facile reperibilità, se non addirittura inesistenti, e

talvolta risulta anche necessario modificare processi o routine operative coinvolte. E' in questo contesto che l'attività di consulenza diviene importante, supportando le aziende nelle fasi successive all'acquisto del prodotto.

4.3. IL TIROCINIO IN CUBO

L'elaborato di Tesi ha l'obiettivo di descrivere e quindi analizzare in maniera critica e strutturata le principali attività che sono state realizzate in relazione al progetto di tirocinio intrapreso nel settembre 2009 presso Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l..

Il titolo del progetto di tirocinio è: "Sviluppo delle specifiche tecniche per l'implementazione di funzionalità di analisi statistica e di ricerca su un software finalizzato alla valutazione delle competenze ed alla gestione del potenziale delle risorse umane".

In particolare il progetto si inserisce all'interno di un percorso collaborativo tra la società di consulenza Cubo e la software house ADS, con l'obiettivo di supportare quest'ultima nella progettazione del software SKEMA- Skill Evaluation Management- dedicato alla gestione e alla valutazione delle competenze nelle realtà aziendali, sia del settore pubblico che di quello privato.

Come accennato precedentemente, il contributo fornito da Cubo riguarda principalmente lo sviluppo di contenuti e la definizione delle metodologie e degli strumenti necessari per l'implementazione del sistema nelle strutture organizzative clienti, supportando le aziende nella definizione delle procedure e dei contenuti specifici per l'introduzione della nuova soluzione ICT all'interno della propria struttura organizzativa.

4.3.1. GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

E' possibile schematizzare gli obiettivi del progetto di tirocinio in alcuni punti fondamentali che ripercorrono in ordine temporale le principali attività svolte. In particolare il progetto sviluppato si è articolato in cinque fasi, che a loro volta prevedono diversi step di realizzazione:

FASE I: SVILUPPO DI UN NUOVO MODELLO DEL SISTEMA

1. Studio e approfondimento teorico delle principali tematiche inerenti al progetto e quindi legate al ciclo di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione ai modelli di valorizzazione e gestione del capitale intellettuale, in termini di conoscenze, competenze e capacità.
2. Individuazione e studio dei principali obiettivi della soluzione software oggetto dell'analisi.
3. Definizione di un vocabolario comune necessario per identificare in maniera univoca i principali concetti alla base del sistema sviluppato.
4. Definizione, sulla base del vocabolario stabilito, dei principali contenuti di base necessari all'interno del sistema.
5. Strutturazione di un nuovo modello di analisi, indipendente da quello precedentemente sviluppato da ADS, ma orientato ai medesimi risultati.

FASE II: IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO

6. Sviluppo delle metodologie e degli strumenti di supporto alla consulenza orientati all'introduzione del sistema all'interno delle potenziali realtà aziendali clienti.
7. Applicazione degli strumenti definiti e del modello sviluppato ad un caso reale di selezione del personale.

FASE III: PROTOTIPAZIONE DEL MODELLO E STUDIO DELLE FUNZIONALITA' INTERNE DI ANALISI

8. Implementazione del modello tramite la creazione di un prototipo funzionale del sistema utilizzando lo strumento informatico Excel.
9. Analisi critica del modello prototipato con l'obiettivo di individuare punti di debolezza, modifiche e miglioramenti necessari.
10. Definizione e strutturazione delle principali funzionalità di analisi statistica ottenibili dall'utilizzo dei dati registrati.

FASE IV: DEFINIZIONE DELLE ATTIVITA' DI ANALISI STATISTICA PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

11. Definizione e strutturazione delle principali attività di analisi statistiche e ricerca di dati, ottenibili dall'integrazione del modello con altri moduli software dedicati alla gestione delle Risorse Umane.
12. Valutazione e esame critico delle analisi sviluppate, al fine di individuare tra queste quelle caratterizzate da maggior rilevanza per la Funzione Risorse Umane da un punto di vista informativo e strategico.

FASE V: CONFRONTO E INTEGRAZIONE DEL MODELLO CON IL SOFTWARE SKEMA

13. Confronto strutturato con il modello preesistente di Skema sviluppato da ADS per evidenziare le principali differenze e realizzare eventuali integrazioni necessarie

4.3.2. METODOLOGIA DI LAVORO

Le risorse coinvolte all'interno del progetto sono diverse, ognuna caratterizzata da competenze e ruoli differenziati e specifici.

Per l'intero arco temporale di realizzazione del progetto ho collaborato in modo completamente integrato con un altro tirocinante in Cubo e collega universitario, Luca Lambertucci, il cui argomento di tirocinio è stato il seguente: "Utilizzo di un sistema informatico per le attività di Ricerca e Selezione del Personale, destinato a valutare, mediante il modello delle 3 P la congruità tra il profilo e Posizione, Potenzialità e Prestazione".

Entrambi abbiamo lavorato su tutte le parti del progetto, sviluppando congiuntamente modelli e contenuti.

Per finalità legate alla stesura della Tesi, oltre ad una parte comune relativa allo sviluppo del modello di processo del progetto e alla creazione del prototipo funzionale (dal punto 1 al punto 10 degli obiettivi di progetto elencati precedentemente), si è scelto poi di approfondire tematiche differenziate: *Analisi statistiche e ricerca dei dati* (Irene Govoni) e *Gestione integrata del ciclo delle Risorse Umane* (Luca Lambertucci).

La composizione e la struttura del team di progetto interno a Cubo è dettagliata nella tabella sottostante.

RISORSA	RUOLO
Ing. Renato Fabbri	Responsabile di progetto
Dott.ssa Pamela Pettine	Psicologa del lavoro e specialista del settore Risorse Umane
Dott. Luca Lambertucci	Tirocinante
Dott.ssa Irene Govoni	Tirocinante

Tabella 10 – Composizione del team di progetto interno a Cubo S.r.l.

Ovviamente è stato necessario gestire in maniera continuativa i rapporti e lo scambio di informazioni con la società ADS, responsabile della progettazione del software in esame.

E quindi possibile parlare di team di progetto allargato, nel quale, oltre alle risorse interne a Cubo specificate nella tabella precedente, sono presenti due responsabili del software Skema in ADS che quindi hanno collaborato alla realizzazione delle attività di tirocinio, in particolare:

RISORSA	RUOLO
Ing. Cristiano Odderra	Responsabile commerciale
Dott.ssa Silvia Santunione	Analista e programmatrice software

Tabella 11 - Responsabili ADS coinvolti nel progetto di tirocinio

L'organizzazione del lavoro durante il tirocinio è stata per lo più strutturata tramite incontri settimanali del team interno a Cubo in cui progressivamente si sono verificati gli stati di avanzamento del progetto, discussi i punti elaborati e definiti i nuovi obiettivi. Parallelamente si sono organizzati incontri periodici con i Responsabili di ADS per confrontarsi su i contenuti elaborati e le nuove esigenze emerse durante lo sviluppo del software.

Sono stati inoltre organizzati diversi incontri con realtà aziendali, pubbliche e private, sia perché potenziali acquirenti di SKEMA, sia perché disponibili a fornire informazioni utili allo sviluppo del progetto di tirocinio.

CAPITOLO 5: LA DEFINIZIONE DEL NUOVO
MODELLO

5.1. OBIETTIVI DEL NUOVO MODELLO

La prima parte del progetto di tirocinio ha avuto come obiettivo lo sviluppo di un metodo di analisi, ovvero di una struttura di riferimento, per la realizzazione di una soluzione informatica in grado di fornire uno strumento strutturato, basato sulle competenze, capace di garantire oggettività e completezza al processo valutativo del personale aziendale e a tutte le attività a questo connesse.

Si è scelto di sviluppare il modello in maniera indipendente rispetto alla configurazione preesistente del software in esame, ovvero di SKEMA.

Tale scelta è stata determinata dalla volontà di realizzare una analisi critica della struttura di SKEMA precedentemente sviluppata da ADS, in modo da costruire un termine di paragone realistico sulla base del quale valutare eventuali cambiamenti, migliorie o nuove tematiche da introdurre nel prodotto.

La figura seguente mostra uno schema concettuale che dettaglia le principali fasi dell'intero progetto di tirocinio, evidenziando come il lavoro svolto sia stato realizzato in modo indipendente rispetto allo sviluppo del software, ma prevedendo comunque costanti momenti di incontro per aggiornamenti e scambi di informazioni utili alla realizzazione delle principali attività programmate.

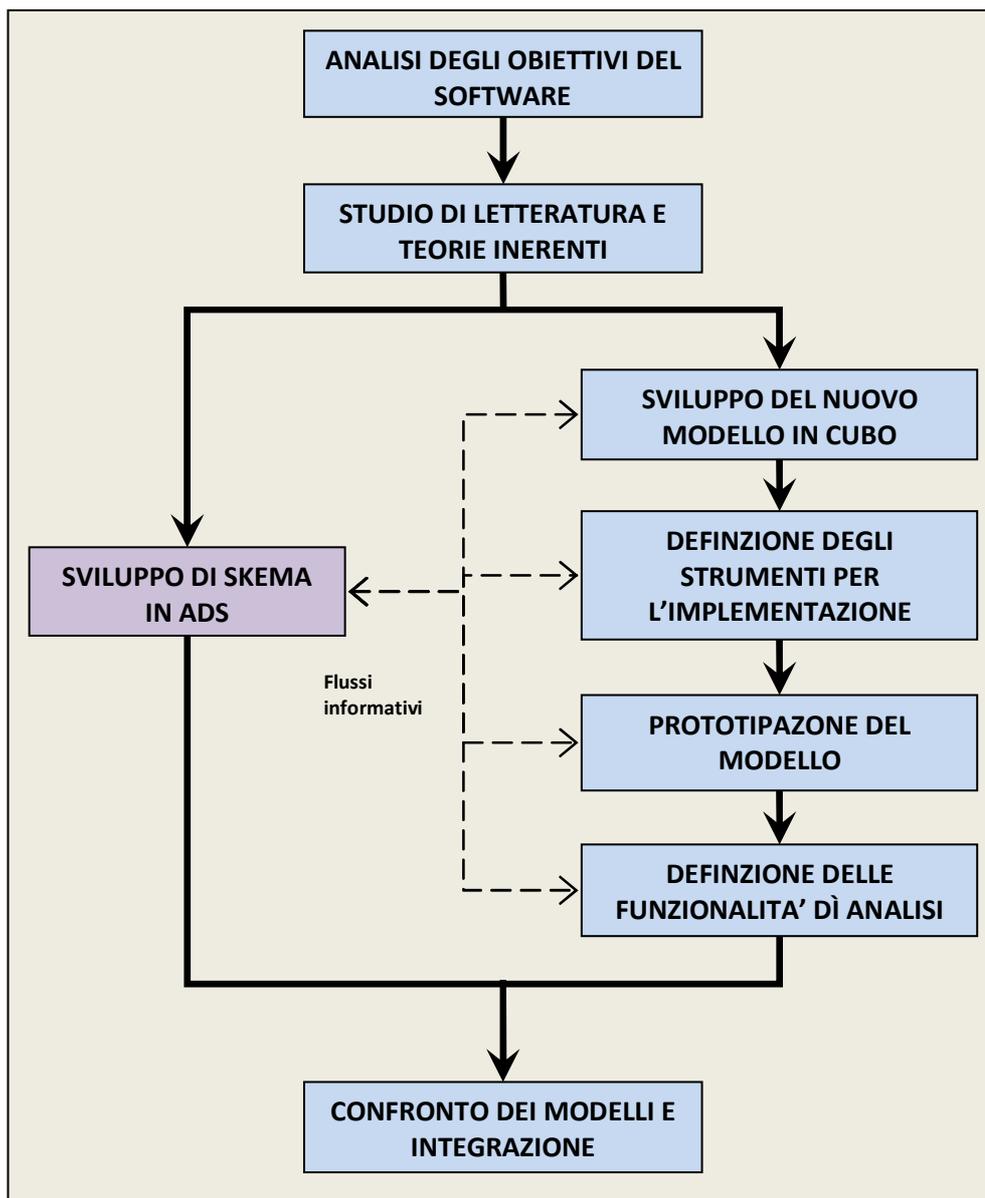


Figura 16 - Schema concettuale della prima parte del lavoro

In prima istanza è stato dunque necessario individuare e approfondire i principali obiettivi da ricercare nello sviluppo di sistema orientato alla gestione delle competenze.

Tali finalità possono essere scomposte in due principali macro-obiettivi da cui discendono alcuni sotto-obiettivi e quindi i principali vantaggi derivanti dall'implementazione di tale sistema. In particolare una parte di questi ultimi sono raggiungibili anche grazie all'integrazione del sistema con altri

moduli software già esistenti dedicati alla gestione di alcune delle principali attività legate al ciclo delle Risorse Umane.

Macro-obiettivi:

- Fornire metodologie predefinite che garantiscono l'oggettività del processo valutativo
- Garantire la possibilità di definire contenuti, analisi e output personalizzati e differenziati sulla base delle esigenze della singola realtà aziendale

Sotto-obiettivi:

- Definizione e valutazione delle posizioni aziendali e dei corrispondenti profili ideali e job descriptions
- Descrizione strutturata del profilo reale dei dipendenti
- Gestione della selezione di candidati esterni
- Valutazione delle prestazioni
- Individuazione del potenziale inespresso
- Sviluppo di attività di analisi dei dati

Vantaggi

Sulla base di tali obiettivi è possibile definire i principali vantaggi ottenibili dall'utilizzo del sistema. Questi, come mostrano le tabelle sottostanti, possono essere classificati in due categorie principali:

1. vantaggi ottenibili dall'utilizzo diretto del sistema, a loro suddividibili in benefici legati alla:
 - a. gestione interna del personale aziendale, orientata alla valutazione dei dipendenti;

- b. gestione esterna di candidati, orientata alla selezione di nuove risorse;
2. vantaggi derivanti dall'integrazione del sistema con altri moduli software, quali ad esempio quelli dedicati alla gestione della formazione, delle paghe, dei sistemi premianti e della struttura organizzativa.

VANTAGGI UTILIZZO DIRETTO
GESTIONE INTERNA (dipendenti)
Maggiore visibilità e conoscenza del personale aziendale
Maggiore consapevolezza e miglior utilizzo di conoscenze e competenze aziendali
Valutazione oggettiva delle competenze e delle conoscenze possedute
Valutazione oggettiva delle prestazioni
Gestione del potenziale inespresso
Gestione e sviluppo dei percorsi interni di carriera
Supporto nelle ristrutturazioni aziendali e backup delle posizioni
Individuazione della risorsa più idonea per ogni posizione
Valutazione del grado di copertura delle posizioni assegnate
GESTIONE ESTERNA (candidati)
Disponibilità di profili ideali strutturati e preesistenti
Creazione di un database di curricula sempre disponibile per la ricerca
Definizione strutturata del profilo reale del candidato
Valutazione dei candidati sulla base del profilo ideale

Tabella 12 - Vantaggi dell' utilizzo diretto del sistema

VANTAGGI UTILIZZO INTEGRATO
Individuazione delle necessità formative
Progettazione dei percorsi di formazione
Valutazione effetti delle politiche formative
Allineamento delle retribuzioni alle caratteristiche della posizione
Supporto nella definizione e gestione di sistemi incentivanti
Supporto nelle fasi di modifica o riorganizzazione delle strutture aziendale

Tabella 13 - Vantaggi utilizzo integrato del sistema con altri moduli

In un secondo momento, dopo aver individuato gli obiettivi da seguire per la successiva attività di sviluppo del nuovo modello di processo, si sono approfondite le tematiche teoriche legate al sistema in analisi.

In particolare tale approfondimento viene riportato anche nei primi capitoli della Tesi tramite un'analisi della letteratura in merito al ciclo di gestione delle Risorse Umane, con particolare attenzione alle fasi di valutazione del personale, al modello delle competenze e alla valutazione delle 3P (posizione, prestazione, potenziale).

Parallelamente e in modo continuativo durante lo svolgimento delle attività, la presenza nel team interno a Cubo di una figura specializzata nelle tematiche legate alle Risorse Umane, la Dott.ssa Pamela Pettine, ha permesso di integrare le conoscenze provenienti dallo studio della letteratura, con attività formative dirette e focalizzate sulle tematiche affrontate volta per volta.

5.2. IL MODELLO DI ANALISI

L'attività di definizione e sviluppo del nuovo modello di riferimento per il sistema studiato prende ovviamente il via dalle informazioni ottenute nella fase precedente del progetto, riportate nel paragrafo precedente, che ha dunque fornito come output:

- le basi teoriche inerenti all'argomento trattato;
- gli obiettivi da perseguire nella definizione del modello.

5.2.1. DEFINIZIONE DI “PROFILO IDEALE” E “PROFILO REALE”

Coerentemente con la struttura preesistente di SKEMA, il modello costruito si basa su due fondamentali concetti, necessari per la definizione di un sistema di valutazione coerente con le esigenze aziendali:

- **Profilo ideale**

Con il concetto di profilo ideale si intende una descrizione completa e strutturata della posizione organizzativa. Tale descrizione deve essere in grado in prima istanza di specificare le mansioni e i compiti richiesti, sulla base dei quali individuare le caratteristiche necessarie per ricoprire la posizione analizzata ed, in un secondo momento, fornire una valutazione relativa alla loro importanza e criticità all'interno dell'insieme di specifiche definite per la posizione.

L'output è quindi uno strumento capace di fornire tutte le informazioni qualitative e quantitative relative alle posizioni presenti all'interno di un organigramma aziendale.

- **Profilo reale**

Con il concetto di profilo reale si intende la descrizione completa e strutturata del profilo personale e professionale di una risorsa, sia essa interna od esterna all'azienda di riferimento. In questo caso le caratteristiche da ricercare e valutare sono quelle relative al singolo individuo esaminato, indipendentemente dalla posizione aziendale che egli eventualmente ricopre all'interno dell'organizzazione.

Individuati i due concetti di profilo ideale e reale e definiti in maniera univoca e qualitativa gli scopi che questi devono soddisfare, la fase successiva ha richiesto la definizione della loro struttura, ovvero la determinazione delle caratteristiche descrittive necessarie per la loro costruzione.

I requisiti di base osservati per la realizzazione di tale attività sono i seguenti:

- ricerca di oggettività e completezza nella definizione dei profili;

- applicabilità dei profili sviluppati nelle realtà aziendali;
- definizione di una struttura implementabile all'interno di uno sistema informativo;
- necessità di utilizzare scale numeriche per la valutazione in modo da generare dati utilizzabili per successive analisi e confronti puntuali;
- coerenza strutturale e quindi omogeneità dei contenuti di profili ideale e reali, necessaria per effettuare successivamente confronti tra le due entità;
- applicabilità dei profili costruiti sia in ottica di valutazione del personale aziendale, sia in fase di selezione di nuove risorse.

Tali requisiti hanno dunque condotto alla scelta della struttura di profilo ideale e profilo reale mostrata nello schema seguente.

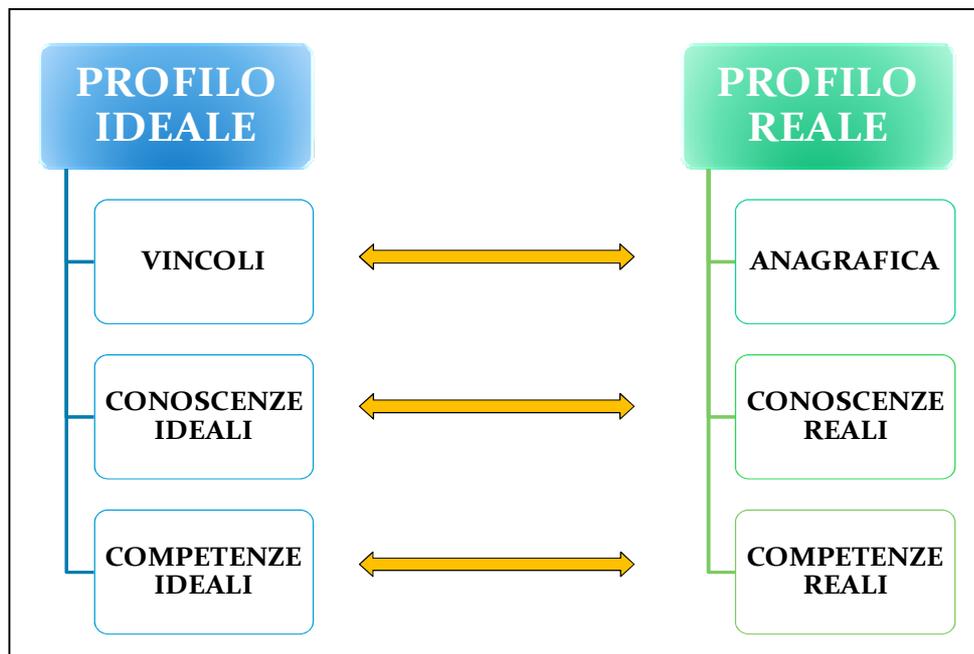


Figura 17 - Struttura del profilo ideale e reale

In particolare si ha che:

- **Profilo ideale** - insieme delle caratteristiche necessarie per ricoprire al meglio, ovvero in modo ideale, una posizione organizzativa.

Tali caratteristiche sono classificate in:

- *Vincoli*
- *Conoscenze ideali*
- *Competenze ideali*

- **Profilo reale** – insieme delle caratteristiche distintive di una risorsa umana in grado di descriverne, in maniera realistica, gli attributi professionali e le informazioni personali di interesse.

Tali caratteristiche sono classificate in:

- *Anagrafica*
- *Conoscenze reali*
- *Competenze reali*

Individuata la struttura propria dei profili e quindi l'insieme delle caratteristiche di cui si compongono, è stato necessario definire un vocabolario in grado di specificare in maniera univoca la tipologia di informazione e il significato associato a ciascuna di tali caratteristiche. Il vocabolario definito viene riportato nella pagina seguente.

L' output delle attività fino ad ora descritte consiste quindi in:

- definizione del concetto di profilo ideale e profilo reale;
- definizione della struttura di composizione di tali profili;
- definizione di un vocabolario delle caratteristiche strutturali individuate.

VOCABOLARIO DI BASE DEL MODELLO	
VOCABOLO	DEFINIZIONE
VINCOLO	<p>Caratteristica oggettiva e puntuale propria della posizione organizzativa che esprime una condizione che il potenziale titolare della posizione stessa “DEVE” possedere al fine di poter ricoprire tale ruolo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Età b. Titolo di studio c. Residenza d. ...
ANAGRAFICA	<p>Informazione relativa ad uno specifico individuo che esprime un requisito oggettivo e puntuale da questi posseduto.</p> <p>Per ognuna di tali informazioni, al fine di poter effettuare dei confronti, esiste un corrispettivo vincolo di riferimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Età b. Titolo di studio c. Residenza d. ...
CONOSCENZA	<p>Consapevolezza e comprensione di fatti, verità o informazioni ottenuti attraverso l’esperienza o l’apprendimento.</p> <p>Il “SAPER FARE”, inteso come requisito indispensabile per poter ricoprire una posizione.</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Linguistiche (inglese, francese ...) f. Informatiche (Excel, Cad ...) g. ...
COMPETENZA	<p>Caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una specifica mansione.</p> <p>Il “SAPER ESSERE” che contraddistingue i migliori performer nella specifica mansione.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Leadership b. Fiducia in sé c. Orientamento al risultato d. ...

Tabella 14 - Vocabolario del modello di valutazione

5.3. LA COSTRUZIONE DEL PROFILO IDEALE

La definizione del profilo ideale relativo a ciascuna posizione presente nell'organigramma aziendale è un'attività di fondamentale importanza all'interno dell'area Risorse Umane di un'organizzazione.

Il profilo ideale, come già detto precedentemente, esprime in modo strutturato e dettagliato l'insieme delle caratteristiche professionali e personali ritenute ottimali per poter ricoprire una determinata posizione.

Una volta costruito, questo diventa un riferimento assoluto e oggettivo per compiere una corretta valutazione della risorsa umana rispetto al ruolo ricoperto.

Tale strumento assume quindi una particolare rilevanza durante le fasi di ricerca e selezione del personale, a partire dallo screening dei curriculum fino alla fine del processo di reclutamento. I profili reali individuati durante le fasi di selezione e relativi ai singoli candidati vengono confrontati con quello ideale per ricercare la migliore corrispondenza possibile.

Ovviamente il profilo ideale può anche essere utilizzato per scopi interni all'azienda, ovvero rivolti alla valutazione e alla gestione delle risorse già inserite e alla programmazione di attività di formazione mirata.

Dopo aver definito in modo univoco il concetto, la struttura e i principali contenuti relativi al profilo ideale è stato necessario concentrarsi sull'individuazione di un metodo oggettivo e completo per la sua costruzione.

Si è quindi deciso di realizzare questa attività con un'ottica prevalentemente orientata al reclutamento di nuovo personale, ma comunque in grado di generare un output compatibile anche con le necessità di valutazione di personale interno alle aziende, nel rispetto dei requisiti elencati precedentemente. Tale scelta è motivata dalla presenza, all'interno del portafoglio di servizi offerto da Cubo, dell'attività di ricerca e selezione di personale per conto di aziende clienti.

Grazie all'esistenza di questa sinergia è stato possibile affiancare al lavoro di strutturazione teorica del profilo ideale, l'esperienza pratica nelle attività di selezione, con lo scopo di valutare sul campo le reali necessità da soddisfare e la bontà delle strutture ipotizzate.

E' stato quindi necessario assumere come punto di riferimento della nostra analisi l'attività di selezione di candidati, che ha poi permesso di applicare le tabelle sviluppate ad un caso pratico.

Di seguito si farà quindi riferimento alla situazione in cui l'attività di ricerca e selezione del personale sia svolta da una società di consulenza (consulente) per conto di un'azienda cliente (committente) che necessita di identificare il miglior candidato disponibile per la posizione organizzativa in esame. Ovviamente, nel caso più semplice in cui un'azienda non richieda i servizi di una parte terza in tali attività, le fasi di ricerca e selezione dei candidati saranno gestite interamente da questa in modo autonomo.

La progettazione del profilo ideale è stata realizzata mediante la costruzione di tabelle basate su logiche che derivano direttamente dalla Teoria del Modello delle Competenze, approfondito nel secondo capitolo dell'elaborato. Si possono infatti distinguere, nella strutturazione di tali tabelle, due momenti ben distinti:

- nel primo vengono indagate le caratteristiche del ruolo che il committente sta ricercando, che vanno quindi ad identificare il **profilo ideale**;
- successivamente vengono valutate le caratteristiche dei candidati andando ad individuare i **profili reali** corrispondenti.

In prima istanza, come riferimento iniziale del modello da sviluppare, ci si è concentrati sull'analisi delle job descriptions utilizzate da Cubo nell'attività di selezione di personale. Tale documento raccoglie e ordina i dati forniti dalle aziende clienti che richiedono il supporto della società di consulenza in fase di selezione. Le informazioni raccolte hanno lo scopo di definire le caratteristiche proprie del profilo ideale associato alla posizione

per cui si sta effettuando la selezione. La job description, dopo essere stata approvata da entrambe le parti, fornisce le indicazioni necessarie per individuare il miglior candidato disponibile, ovvero il profilo reale che meglio ricopre quello ideale così definito.

Le informazioni raccolte nel documento sono strutturate in maniera discorsiva e qualitativa, fornendo una descrizione delle caratteristiche da ricercare nei candidati.

In particolare all'interno della job description è possibile individuare tre principali classi di dati registrati:

- Compiti e responsabilità
- Conoscenze richieste
- Vincoli imposti dall'azienda

L'analisi critica di tale documento ha costituito il punto di partenza del progetto di sviluppo di una nuova struttura del profilo ideale tale da poter essere facilmente gestita all'interno di una soluzione informatica, quindi efficace, completa, ma standardizzata e puntuale.

Il lavoro svolto ha quindi come obiettivo la strutturazione di tale profilo ideale, inizialmente espresso in maniera testuale e descrittiva, in un modello razionalizzato e oggettivo rappresentato tramite una serie di tabelle compilative.

5.3.1. IL PROFILO IDEALE: LA STRUTTURA DELLE TABELLE

In questa fase è stato necessario definire in maniera precisa ed univoca le caratteristiche proprie della posizione organizzativa in esame.

L'obiettivo del lavoro consiste nel ricercare la struttura tabellare ottimale per la registrazione di tali informazioni necessarie all'attività di selezione. Tale attività ha richiesto la formulazione di differenti ipotesi, la successiva

applicazione di queste al caso reale esaminato ed infine una valutazione sulla loro bontà.

L'ipotesi I e il suo superamento

Nella prima Ipotesi formulata il profilo ideale viene rappresentato in un'unica tabella denominata "Caratteristiche".

PROFILO IDEALE - CARATTERISTICHE							
POSIZIONE: _____							
TABELLA CARATTERISTICHE PROFILO IDEALE							
DEFINIZIONE	TIPOLOGIA	FINALITA' - VALORE	ESPERIENZA - PUNTEGGIO	IMPORTANZA	SETTORE MERCEOLOGICO	RISULTATI	COMPETENZE DA VALUTARE

Tabella 15 - Ipotesi I caratteristiche profilo ideale

Le possibili istanze appartenenti a tale struttura sono suddivisibili in tre categorie sulla base della tipologia di caratteristica inserita, definita nella seconda colonna.

Tali istanze non sono altro che le caratteristiche individuate nella fase di lavoro precedente e determinanti la struttura del profilo ideale, ovvero:

- **Vincoli:** caratteristiche oggettive, non discutibili e univocamente individuabili, richieste per poter ricoprire il ruolo;
- **Conoscenze:** caratteristiche relative alle conoscenze teoriche necessarie per svolgere le mansioni richieste dal ruolo;

- **Competenze:** caratteristiche relative alle capacità individuali che devono essere impiegate nello svolgimento delle funzioni legate alla posizione.

Ciascuna delle istanze individuate può poi essere analizzata singolarmente tramite la definizione degli altri campi presenti nella tabella, aventi lo scopo di fornire ulteriori dettagli in relazione ad ogni caratteristica propria della posizione indagata.

Dopo aver definito questa prima ipotesi di struttura si è deciso di testarne la funzionalità per riscontrare eventuali problematiche di compilazione.

Si è quindi cercato di compilare la tabella costruita sulla base delle informazioni registrate su una job description già esistente e utilizzata da Cubo per l'attività di ricerca e selezione del profilo di un Key Account Manager. I dati inseriti all'interno della struttura tabellare sono dunque stati estrapolati dall'iniziale documento di descrizione del profilo ideale realizzato da Cubo in collaborazione con l'azienda cliente.

L'analisi del risultato finale ottenuto dall'applicazione di questa prima ipotesi ha evidenziato alcuni limiti significativi:

- la tabella ottenuta mostra una struttura troppo articolata e confusa;
- risulta complessa e non oggettiva la distinzione tra conoscenze e competenze;
- le diverse tipologie di caratteristiche individuate, ovvero vincoli conoscenze e competenze, necessitano di essere esplicitate tramite attributi personalizzati;
- si rileva un *cortocircuito* nella struttura relativo all'ultima voce della tabella "competenze da valutare", incoerente con la suddivisione stabilita per le caratteristiche.

Tali problematiche ci hanno spinto a respingere questa prima ipotesi e a modificare l'approccio teorico con cui abbiamo inizialmente affrontato l'analisi.

Si riporta di seguito il risultato ottenuto dall'applicazione dell'ipotesi I al caso pratico di ricerca e selezione del profilo Key Account Manager.

PROFILO IDEALE - CARATTERISTICHE							
POSIZIONE: Key Account Manager							
DEFINIZIONE	TIPOLOGIA	FINALITA' \ VALORE	ESPERIENZA \ PUNTEGGIO	IMPORTANZA	SETTORE MERCEOLOGICO	RISULTATI	COMPETENZE DA VALUTARE
Età	VINCOLO	30 -35 anni	∥	Trattabile	∥	∥	∥
Residenza	VINCOLO	Parma Lodi	∥	Non Trattabile	∥	∥	∥
Titolo di studio	VINCOLO	Università		Trattabile			
Esperienza	VINCOLO	Dai 3-5 anni nella GDO food	∥	Non Trattabile	∥	∥	∥
Inquadramento	VINCOLO	I livello	∥	Trattabile	∥	∥	∥
Ral	VINCOLO	35.000 - 40.000€ più auto	∥	Trattabile	∥	∥	∥
Capacità interpersonali	COMPETENZA	Mantenere attivi i rapporti di partnership con i grandi clienti	3-5 anni	Fondamentale	GDO e largo consumo alimentare		<ul style="list-style-type: none"> . Efficacia interpersonale . Persuasione . Negoziazione . Leadership
Orientamento al raggiungimento degli obiettivi	COMPETENZA	Assicurare fatturato quote di mercato mix margini e tempi di consegna	3-5 anni	Fondamentale	Commerciale		<ul style="list-style-type: none"> . Organizzazione . Controllo . Orientamento ai risultati . Orientamento al cliente
Capacità cognitive	COMPETENZA	Suggerire azioni sul mercato	3-5 anni	Opzionale			<ul style="list-style-type: none"> . Soluzione dei problemi . Flessibilità . Creatività
Conoscenze delle tecniche di budgetting	CONOSCENZA	Deve preparare il budget commerciale per i clienti	3-5 anni	Fondamentale	GDO e largo consumo alimentare		Conoscenze delle tecniche di budgetting
Conoscenze delle tecniche di marketing e promozione	CONOSCENZA	Impostare le azioni che consentano di garantire l'immagine dell'azienda e diffondere efficacemente i prodotti	3-5 anni	Fondamentale	GDO anche non food		Conoscenze delle tecniche di marketing e del mercato
Conoscenza delle tecniche di merchandising	CONOSCENZA	Impostare le azioni volte alla promozione dei prodotti nel punto vendita, garantendo contratti e immagine	3-5 anni	Fondamentale	GDO food & beverage		Conoscenza delle tecniche di merchandising e contrattualistica

Tabella 16 - Ipotesi I caratteristiche KAM

L'ipotesi II e la sua approvazione

Nella seconda Ipotesi formulata il profilo ideale viene definito tramite la compilazione di due tabelle distinte: VINCOLI e COMPITI.

La struttura esaminata di seguito è quella scelta come definitiva per il modello sviluppato. Parallelamente al suo sviluppo questa è stata applicata costantemente ad un caso reale per individuare tempestivamente problematiche, modifiche e miglioramenti necessari. In questa prima parte ci si limita a descrivere il processo di costruzione del profilo, mentre, nel prossimo capitolo, verrà trattata la sua applicazione al caso reale di riferimento.

TABELLA DEI VINCOLI

I vincoli della posizione sono rappresentati da tutte le condizioni oggettive e univocamente definibili che il potenziale candidato deve rispettare, in maniera più o meno rigida, per poter essere considerato tale.

PROFILO IDEALE - VINCOLI			
POSIZIONE: _____			
<i>TABELLA VINCOLI PROFILO IDEALE</i>			
VINCOLO	VALORE	IMPORTANZA	TOLLERANZA

Tabella 17 - Ipotesi II vincoli profilo ideale

La tabella dei vincoli presenta una struttura molto semplice che rende intuitiva la sua compilazione. E' organizzata in quattro colonne:

- a. **Vincoli:** in questa prima colonna viene descritto il vincolo tramite stringa. Si tratta di informazioni preliminari che consentono di

effettuare una prima selezione dei candidati già in fase di screening del curriculum. Il vincolo può riferirsi, ad esempio, all'età del candidato, alla sua residenza, al possesso di determinati titoli di studio, al tetto massimo di retribuzione che il committente è disposto a corrispondere, ecc.

- b. Valore:** al vincolo viene associato un valore che, a seconda della tipologia, può essere numerico e formato da una stringa. Questa colonna ha lo scopo di esplicitare il vincolo dando una dimensione alla descrizione fatta nella prima colonna. Avremo, ad esempio, che l'età del candidato, presente come vincolo nella prima colonna, deve avere necessariamente un valore inferiore a 35 anni o che l'impresa non è disposta a corrispondere un salario che superi i 40.000€. Come già accennato il valore non deve necessariamente essere numerico. Ad esempio il vincolo relativo al titolo di studio, potrebbe avere un valore pari a "Universitario" oppure "Diploma Professionale".
- c. Importanza:** questa colonna permette di specificare l'importanza del vincolo definito. Infatti potrebbe essere necessario garantire una certa flessibilità nei criteri di valutazione di tali richieste in fase di selezione dei candidati. In questo caso il consulente dovrà definire insieme al committente quali dei suddetti vincoli possono essere considerati trattabili e quali invece vanno considerati assolutamente vincolanti.
- d. Tolleranza:** L'ultima voce della tabella è funzionale alla colonna Importanza nel caso in cui un vincolo venga definito "Trattabile"; nello specifico permette di esplicitare l'eventuale grado di flessibilità e tolleranza che può essere applicato al vincolo in questione in sede di valutazione dei candidati.

TABELLA DEI COMPITI

La tabella dei compiti, oltre a presentare una struttura molto più complessa, comporta una difficoltà di compilazione notevolmente maggiore rispetto a quella precedente riguardante i vincoli.

Questa tabella deve infatti contenere tutte le informazioni riguardanti mansioni, ruoli, responsabilità legate alla posizione, quindi una definizione delle caratteristiche necessarie, intese come patrimonio di competenze e conoscenze, per la costruzione del profilo ideale corrispondente.

La complessità di compilazione deriva dal fatto che si devono individuare caratteristiche differenti: una parte di queste sono oggettivamente rilevabili, come alcune delle conoscenze necessarie a ricoprire in maniera adeguata la specifica posizione, altre sono più complesse, come le competenze utili ad ottenere le migliori performance. Queste ultime, oltre ad essere difficoltose da classificare e definire, sono anche influenzate dalla soggettività del valutatore.

Inoltre, nel caso in cui venga richiesto l'intervento di un consulente per l'attività di selezione, l'azienda cliente potrebbe non avere a disposizione o non conoscere a fondo molte di queste informazioni, rischiando di fornire in questo modo dati incompleti o pregiudiziali. Per tale motivo in questa fase diventa fondamentale l'esperienza e l'attenzione del consulente che deve essere in grado di strutturare in maniera corretta e completa le informazioni raccolte dal committente, aiutando e indirizzando quest'ultimo ad un'analisi precisa e dettagliata delle esigenze e necessità richieste dalla posizione in esame.

La logica con cui è stata strutturata la tabella è la seguente: la posizione indagata richiede di svolgere determinati compiti. Nella tabella tali compiti possono poi essere scomposti e dettagliati tramite l'individuazione di elementi atomici ed elementari denominati comportamenti.

Al fine di poter svolgere in modo efficace i compiti identificati, il candidato ideale dovrà possedere determinate:

- **conoscenze**, intese come insieme di nozioni apprese e di esperienze maturate durante la vita del soggetto
- **competenze**, ovvero tratti della personalità dell'individuo che lo rendono più o meno idoneo a ricoprire una data posizione

Possiamo quindi dividere la tabella in tre macro aree:

- Compiti
- Conoscenze
- Competenze

Colonna dei Compiti

In questa colonna vengono riportate le mansioni della posizione; ogni riga infatti conterrà una definizione sintetica, che espliciti un compito che dovrà essere svolto dal titolare della posizione ricercata.

La definizione dei vari compiti che descrivono la posizione deve essere sviluppata in maniera molto attenta rispettando le seguenti indicazioni:

- **Attenzione al grado di dettaglio.** Ad ogni posizione devono essere associati diversi compiti. La scomposizione della mansione in compiti elementari può idealmente tendere all'infinito, andando a dettagliare ogni singola attività svolta dal titolare della posizione. Ovviamente tale profondità di analisi è assolutamente inutile se non fuorviante. Il grado di dettaglio deve essere deciso in base al giudizio e all'esperienza del consulente, ma sarebbe bene non oltrepassare i 10 – 15 compiti al fine di non perdere la significatività della classificazione.
- **Definizioni sintetiche, chiare e precise.** Le definizioni utilizzate per descrivere il compito devono essere sintetiche,

chiare e precise. Non deve essere lasciato spazio a dubbi o interpretazioni.

A tal fine è utile definire una **sintassi** univoca da utilizzare per uniformare le varie definizioni. A questo livello, ovvero quello dei compiti, la sintassi individuata è stata la seguente: **“Verbo infinito + Complemento oggetto”**. Esempi di sintassi sono: “Preparare il budget commerciale”, “Mantenere rapporti con i clienti”.

- **Definire compiti univoci ed esaustivi della posizione.** I compiti individuati per una specifica posizione devono essere univoci ovvero non presentare sovrapposizioni, ridondanze o elementi in comune tra di loro.
- **Concentrarsi sulle attività reali.** I compiti, per come vengono intesi a questo livello, rappresentano le attività realmente svolte dal titolare della posizione. Si crea quindi una sostanziale differenza con il concetto di responsabilità legate al ruolo. In questo caso sarà necessario individuare e analizzare le attività che effettivamente il titolare svolge nella sua quotidianità, al di là delle effettive responsabilità che la sua mansione comporta. Ad esempio, avere la responsabilità di redigere un budget non significa necessariamente che tra i compiti reali della posizione vi sia la compilazione del budget; infatti il titolare potrebbe solo validare il budget senza intervenire direttamente nella sua realizzazione, delegata ai suoi collaboratori, il che comporterebbe l'uso di risorse diverse.

Comportamenti

Associata alla colonna dei compiti troviamo una seconda colonna denominata Comportamenti. L'obiettivo di tale parte è quello di permettere di esplicitare in maniera discorsiva comportamenti e atteggiamenti che

dovranno essere messi in atto per lo svolgimento del relativo compito. Tali informazioni, che possono essere considerate come una estensione facoltativa della tabella compiti, saranno utili per determinare e dettagliare caratteristiche del profilo ideale, in particolare le conoscenze.

Tale scomposizione permette infatti di individuare, quando possibile, una o più conoscenze legate ad ogni comportamento richiesto e quindi al compito. Quindi è possibile sia che non vi siano conoscenze associate al comportamento, sia che ve ne siano più di una.

La sintassi scelta per la definizione dei comportamenti è la seguente: **“SA + Verbo all’infinito + Complemento oggetto”**. Esempi di sintassi sono: “Sa fare analisi del trend del fatturato”, “Sa elaborare di dati in Excel”, “Sa parlare l’inglese”.

Per quanto riguarda le competenze tale livello di dettaglio fornisce maggiore chiarezza nell’identificazione delle capacità necessarie alla realizzazione del compito nel suo complesso.

Colonne delle Conoscenze

Questa seconda parte della tabella è volta ad individuare le conoscenze, ovvero l’insieme di nozioni apprese e di esperienze maturate durante la vita del soggetto, necessarie a svolgere i compiti definiti al punto precedente.

La struttura di tale tabella prevede in primo luogo l’individuazione delle conoscenze richieste e, in seguito, la compilazione di diversi campi relativi ad essa che esprimono attributi necessari per meglio dettagliarne informazioni rilevanti.

Le colonne da compilare sono descritte di seguito.

Conoscenze Richieste

Tale campo della tabella permette di esplicitare quali conoscenze sono necessarie per poter svolgere in maniera ottimale i compiti e, quindi, i comportamenti associati, definiti nella prime due colonne della tabella.

Anche in questo caso la definizione delle conoscenze deve seguire le seguenti linee guida:

- **Attenzione al grado di dettaglio.** Per ogni compito, dovrà essere individuato un elenco significativo di conoscenze necessarie al suo svolgimento, ovvero l'insieme delle conoscenze richieste dai comportamenti associati ad esso. La definizione delle conoscenze necessarie deve avere un grado di dettaglio dettata dal buon senso, ed indicativamente non superiore alle 5 conoscenze per compito.
- **Definizioni sintetiche, chiare e precise.** Anche in questo caso le definizioni utilizzate per descrivere la conoscenza devono essere sintetiche, chiare e precise. La soluzione ottimale per soddisfare questa esigenza è quella di utilizzare un dizionario di conoscenze predefinito e basato sulle specifiche esigenze dell'utilizzatore del sistema.
- A differenza della colonna dei compiti in cui non devono essere presenti sovrapposizioni tra le attività elementari che compongono la mansione, in questo caso è possibile che una stessa conoscenza venga utilizzata nello svolgimento di più comportamenti e quindi di più compiti differenti.

Una volta definite le conoscenze necessarie allo svolgimento dei compiti potrebbe essere opportuno definire per ognuna alcuni attributi.

Per questo motivo, per ogni conoscenza viene data la possibilità di specificare le seguenti informazioni:

Esperienza

In questa colonna viene specificato, se necessario, il numero di anni minimo durante il quale la conoscenza deve essere stata utilizzata sul campo, ovvero in precedenti esperienze professionali.

Settore Merceologico

Oltre al numero di anni durante il quale la conoscenza in esame deve essere stata utilizzata, è possibile specificare un settore merceologico, ovvero un ambito nel quale la conoscenza è stata applicata durante le precedenti esperienze professionali. Tale attributo risulta particolarmente utile quando si ricercano figure professionali che abbiano già esperienze lavorative in un determinato settore, ovvero candidati con conoscenze specialistiche.

Importanza

In questo campo è possibile specificare l'importanza che la conoscenza in esame ha per lo svolgimento corretto del comportamento e quindi del compito in esame. Il valore dell'importanza va definito in precedenza e può essere sia un valore numerico (in base 5 o 10) ma anche un valore percentuale, a seconda delle esigenze. Tale valore deve quindi appartenere ad una scala di valutazione predefinita e univocamente riconosciuta dagli utenti del sistema.

Note

Questa colonna può essere utilizzata per specificare eventuali informazioni accessorie che possono ad esempio essere di tipo qualitativo per meglio specificare la particolare accezione data alla conoscenza in esame, o di tipo quantitativo per definire ciò che ci attende i termini di obiettivi dall'utilizzo della conoscenza specificata.

Si riporta di seguito la frazione della tabella dei compiti dedicata alla rilevazione delle conoscenze richieste e delle informazioni ad esse collegate

PROFILO IDEALE – CONOSCENZE

POSIZIONE: _____

<i>TABELLA COMPITI PROFILO IDEALE</i>				
CONOSCENZE PROFILO IDEALE				
CONOSCENZA RICHIESTA	ESPERIENZA	SETTORE MERCEOLOGICO	IMPORTANZA	NOTE

Tabella 18 - Ipotesi II conoscenze profilo ideale

Riassumendo, quando possibile, si assoceranno una o più conoscenze a ciascuna voce di comportamento. Le conoscenze richieste dal compito saranno quindi l'insieme di quelle collegate ai comportamenti di cui il compito stesso si compone.

Colonne delle Competenze

La terza ed ultima sezione della tabella è composta da una scheda per la rilevazione delle competenze, ovvero tratti della personalità dell'individuo che lo rendono più o meno idoneo a svolgere un dato compito e quindi a ricoprire la posizione ricercata.

Quest'ultima parte della tabella compiti relativa alle competenze ha una struttura a griglia che segue il concetto di check list: in orizzontale è presente la lista delle competenze aziendali ed in verticale i diversi compiti legati al profilo ideale.

PROFILO IDEALE - COMPETENZE

POSIZIONE: _____

COMPITI	COMPETENZE					
	Competenza 1	Competenza 2	Competenza 3	Competenza 4	Competenza n
Compito 1	X		X			
Compito 2	X	X				X

Tabella 19 - Ipotesi II competenze profilo ideale

Per ciascuno dei compiti elencati occorre individuare, tramite l'apposizione di una X nella relativa cella di riferimento, quali competenze sono necessarie per il suo corretto svolgimento. Aver dettagliato i singoli compiti in un insieme di comportamenti fornisce un utile supporto informativo per la rilevazione delle competenze coinvolte.

Una volta compilata tutta questa porzione della tabella, sarà possibile quantificare il numero di occorrenze del simbolo X, ovvero la frequenza con cui le varie competenze compaiono.

E' possibile in questo modo individuare una gerarchia nell'importanza delle competenze: maggiore sarà il numero di compiti che richiedono una determinata competenza, maggiore sarà la significatività di quest'ultima e la rilevanza che tale tratto di personalità avrà all'interno del profilo ideale. Il passo successivo sarà quello di associare il dato di frequenza delle competenze rilevato dalla tabella ad uno specifico valore di una scala di valutazione predefinita, con l'obiettivo di omogeneizzare le informazioni inserite.

Si rimanda al paragrafo seguente, dedicato alla definizione dei contenuti delle diverse voci analizzate fin ad adesso, per quello che riguarda l'individuazione delle lista di competenze aziendali da rilevare e della relativa scala di valutazione.

Nel caso fin d'ora considerato, sarà compito del consulente guidare l'attività di rilevazione delle competenze, definendo le giuste metodologie e strumenti per fare emergere, attraverso il confronto con il committente, le informazioni necessarie per una compilazione di tale parte del profilo ideale.

Tali informazioni saranno utili al selezionatore per individuare le capacità personali necessarie per ricoprire la posizione, ovvero quelle da ricercare con maggiore attenzione nei candidati durante le attività di ricerca e selezione, in particolare in sede di colloquio.

Approvazione dell'ipotesi II

Questa seconda formulazione è apparsa più efficace rispetto alla prima per diverse motivazioni:

- l'inserimento dei dati risulta immediato da un punto di vista logico, rendendo anche più veloce le attività di compilazione dei campi presenti;
- le informazioni inserite appaiono ordinate e facilmente interpretabili;
- la scomposizione della struttura in vincoli e compiti rispecchia la differente natura di queste informazioni;
- vengono meno le ambiguità legate alla definizione di competenze e conoscenze, entrambe collegate ai singoli compiti ma chiaramente distinguibili;

- la struttura di definizione delle competenze, esplicitate tramite un elenco, permette un parziale superamento della soggettività legata alla loro individuazione e valutazione.

Sulla base di queste considerazioni è stata scelta la seconda ipotesi come struttura definitiva per la rappresentazione del profilo ideale.

5.3.2. LA DEFINIZIONE DEI CONTENUTI E DELLE SCALE DI VALUTAZIONE

Dopo aver individuato la struttura di base del profilo ideale (composto da vincoli, conoscenze e competenze) e dopo aver dettagliato le modalità per la sua costruzione tramite la compilazione delle tabelle vincoli e compiti sopra descritte, il passo successivo ha richiesto l'identificazione dei principali contenuti necessari per rendere operativo tale modello. In particolare ci si è dunque concentrati sull'identificazione dei contenuti informativi necessari per esplicitare in maniera completa i concetti di vincolo, conoscenza e competenza.

Per conoscenze e competenze è stato inoltre necessario definire delle scale di valutazione per rendere applicabile il modello.

Una scala di valutazione, per essere oggettiva ed efficace, dovrebbe prevedere un'ampia descrizione qualitativa in grado di dettagliare e chiarire concetti e comportamenti associabili ad ogni livello dalla scala stessa. Tale lavoro è stato realizzato per le competenze, dove in associazione da una semplice scala numerica di riferimento è stata definita una scala descrittiva e comportamentale di supporto. Tale procedimento non è stato realizzabile per le conoscenze, troppo vaste e strettamente collegate alla particolare realtà aziendale.

Di seguito si analizzano quindi i contenuti elaborati in relazione a vincoli, conoscenze e competenze.

Vincoli

Come già spiegato in precedenza, il vincolo è da intendersi come una caratteristica puntuale e oggettiva necessaria per ricoprire una determinata posizione organizzativa.

Le tipiche informazioni che vengono raccolte sotto la denominazione di vincolo sono le seguenti:

- Età
- Residenza
- Titolo di studio
- Inquadramento
- RAL (reddito annuale lordo)
- Esperienza

A seconda delle necessità relative al particolare profilo ideale studiato, sarà ovviamente possibile includere in tale classificazione altre informazioni oltre a quelle precedentemente elencate, purché la loro natura rispecchi quella definita per il concetto di vincolo.

Conoscenze

L'individuazione dei contenuti specifici relativi alle conoscenze risulta essere più complessa e meno oggettiva rispetto a quella dei vincoli. E' infatti praticamente impossibile, oltre che fuorviante, fornire una classificazione e quindi una definizione delle conoscenze che possa essere ritenuta valida universalmente. Il patrimonio di conoscenze risulta infatti essere un aspetto fortemente legato in primo luogo al settore di riferimento in cui opera una specifica realtà aziendale, oltre ad essere estremamente influenzato dalla struttura e dalla cultura organizzativa esistente.

Per tali motivazioni la definizione dei contenuti conoscitivi necessari all'implementazione del modello rientra nell'insieme di attività che devono

essere realizzate ad hoc per ciascuna realtà aziendale. Tale processo può essere realizzato tramite il contributo di un consulente in grado di cooperare con il potenziale cliente del sistema per fare emergere le esigenze specifiche dell'organizzazione in campo conoscitivo e quindi definire insieme a quest'ultimo i contenuti più idonei per la popolazione di un dizionario delle conoscenze capace di rispecchiare le necessità della realtà in questione.

Nonostante ciò, ai fini di rendere operativo il modello e quindi poterne testare la funzionalità e l'efficacia, è stato definito un dizionario di conoscenze di base utilizzabile nelle prime fasi di sperimentazione del sistema. Tale dizionario prevede l'identificazione di classi di conoscenza che al loro interno possono includere molteplici voci di dettaglio.

Di seguito viene riportato tale dizionario di base che, quindi, per come strutturato, dovrà necessariamente essere revisionato e modificato preventivamente all'implementazione del modello all'interno di una realtà organizzativa.

DIZIONARIO DELLE CONOSCENZE	
CLASSE DI CONOSCENZA	CONOSCENZA
CONOSCENZE LINGUISTICHE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inglese</i> • <i>Francese</i> • <i>Tedesco</i> • <i>Spagnolo</i> • <i>Cinese</i>
CONOSCENZE INFORMATICHE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Excel</i> • <i>Access</i> • <i>Power point</i> • <i>Cad 3d</i> • <i>Cam</i> • <i>Sistemi gestionali proprietari</i> • <i>Strumenti ict</i> • <i>Linguaggi web: html, xml,..</i> • <i>Linguaggi di programmazione: java, c++,...</i>
CONOSCENZE COMMERCIALI-MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trade marketing</i> • <i>Promozione</i> • <i>Merchandising</i> • <i>Budget</i> • <i>Settore</i> • <i>Mix di vendita</i>

CONOSCENZE AMMINISTRATIVE/FINANZIARIE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buste paga</i> • <i>Contratti</i> • <i>Piani di investimento</i> • <i>Piani di indebitamento</i> • <i>Controllo di gestione</i> • <i>Indici finanziari</i> • <i>Analisi di redditività</i> • <i>Contabilità e bilanci</i> • <i>Reportistica</i>
CONOSCENZE LOGISTICHE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Magazzino stoccaggio</i> • <i>Magazzino layout</i> • <i>Sistemi di trasporto materiali tradizionali</i> • <i>Sistemi di trasporto materiali agv</i> • <i>Approvvigionamento ricambi e scorte</i> • <i>Rete di trasporto esterna</i> • <i>Flussi di materiali</i> • <i>Magazzini automatizzati</i> • <i>Mrp- material requirement planning</i> • <i>Sistemi jit-just in time</i> • <i>Sistema kanban</i>
CONOSCENZE R&S	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Materiali</i> • <i>Processi</i> • <i>Progettazione prodotti</i> • <i>Progettazione componenti/gruppi meccanici</i> • <i>Progettazione processi</i> • <i>Chimiche</i> • <i>Fisiche</i> • <i>Test di laboratorio</i>
CONOSCENZE GESTIONE DEL PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Piani di formazione</i> • <i>Percorsi di carriera</i> • <i>Valutazione personale</i> • <i>Incentivi e bonus</i> • <i>Contratti</i> • <i>Test attitudinali</i>
CONOSCENZE TECNICO-PRODUTTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Macchine automatiche</i> • <i>Fms</i> • <i>Cicli di fabbricazione</i> • <i>Processi</i> • <i>Prodotti</i> • <i>Disegno tecnico</i> • <i>Qualità</i> • <i>Manutenzione e affidabilità</i> • <i>Linee di produzione</i> • <i>Attrezzature e utensili</i> • <i>Produttività ottimale</i>

Tabella 20 - Dizionario delle conoscenze

Per le stesse motivazioni elencate precedentemente anche la definizione di una scala di valutazione oggettiva di tali conoscenze, capace quindi di individuare la criticità della conoscenza in esame all'interno della costruzione del profilo ideale e quindi associare a questa un valore omogeneo, deve essere realizzata in relazione allo specifico contesto di utilizzo.

Sempre per finalità legate alla sperimentazione del modello proposto è stata definita una scala di valutazione numerica ed unica per tutte le conoscenze, strutturata in modo tale che il valore numerico associato a ciascun livello della scala risulti omogeneo e quindi confrontabile con il corrispettivo presente nella scala di valutazione delle conoscenze del profilo reale, che verrà analizzato successivamente. Non si è ritenuto opportuno, invece, affrontare lo sviluppo di una scala di valutazione comportamentale e descrittiva da associare a quella numerica; tale attività infatti costituisce un valore aggiunto solo se realizzata ad hoc per una specifica organizzazione.

Durante la compilazione del profilo ideale sarà quindi necessario inserire un valore in grado di identificare il livello di ciascuna conoscenza richiesta per ricoprire la posizione organizzativa, identificando quindi la significatività di ciascuna di essa all'interno del profilo.

SCALA VALUTAZIONE CONOSCENZE – PROFILO IDEALE	
VALORE QUALITATIVO	VALORE NUMERICO
Conoscenza Non strettamente necessaria	1
Conoscenza Richiesta	2
Conoscenza Necessaria	3
Conoscenza Importante	4
Conoscenza Fondamentale	5

Tabella 21 - Scala valutazione conoscenze profilo ideale

Per ottenere il valore finale associato a ciascuna conoscenza sarà necessario calcolare il valore medio registrato da essa in relazione ad ogni comportamento. Il profilo ideale si compone però di diversi compiti ed è quindi necessario definire un metodo di calcolo che consenta di tenere conto anche della frequenza con cui la conoscenza è richiesta. Per questo il metodo proposto valorizza tale componente di frequenza legandola al procedimento di arrotondamento del valore medio.

In particolare il valore medio verrà arrotondato per:

- *Eccesso* - la conoscenza in esame è richiesta in almeno il 70% dei compiti
- *Difetto* – la conoscenza è richiesta in meno del 70% di compiti

Competenze

Per quanto riguarda la definizione di un dizionario delle competenze e di una conseguente scala di valutazione sicuramente continua a valere il discorso fatto precedentemente per le conoscenze: informazioni di tale natura sono intrinsecamente legate alla struttura e alla cultura delle specifiche organizzazioni.

A differenza delle conoscenze però, per le competenze sono state realizzate in letteratura molteplici classificazioni e modelli che godono di valenza scientifica e dunque sono riconosciuti come validi e applicabili. L'esistenza di tali documenti ha dunque permesso di identificare e strutturare i contenuti relativi alle competenze in maniera completa.

Dopo un'attività di consultazione e studio del materiale a disposizione sull'argomento si è scelto di prendere come riferimento per la creazione del dizionario e della scala valutativa il modello delle **Competenze Generiche definite da Spencer & Spencer (1989)**.

I due studiosi definirono 20 competenze suddivise in 6 categorie, che rappresentavano dall'80% al 98% delle competenze individuate in più di 200 studi, condotti con il metodo McClelland.

Secondo la teoria di McClelland (1972) le competenze vanno analizzate in relazione alla specifica organizzazione e definite di volta in volta seguendo uno metodo predefinito che si compone di diverse fasi:

- Individuazione di un campione di dipendenti con performance superiori (12 elementi)
- Individuazione di un campione di controllo con performance medie (8 elementi)
- Interviste BEI sugli episodi comportamentali
- Definizione delle competenze distintive riscontrate nel gruppo "migliore"

La classificazione di Spencer & Spencer permette dunque di contenere fortemente i costi di implementazione necessari per l'applicazione di tale modello, fornendo uno strumento standard e immediatamente applicabile che comunque rispecchia i requisiti teorici suggeriti da McClelland.

Si rimanda al capitolo 2 dell'elaborato per una descrizione più approfondita dei modelli teorici, mentre di seguito viene riproposta la tabella contenente la classificazione delle competenze generiche individuate da Spencer & Spencer.

CATEGORIA	SIGLA	COMPETENZA
Competenze di realizzazione e operative	Ach Co Int Info	Orientamento al risultato Attenzione all'ordine e alla qualità Spirito d'iniziativa Ricerca delle informazioni
Competenze di assistenza e servizio	lu Cso	Sensibilità interpersonale Orientamento al cliente
Competenze d'influenza	Imp Oa Rb	Persuasività e influenza Consapevolezza organizzativa Costruzione di relazioni
Competenze manageriali	Dev Dir Tw Tl	Sviluppo degli altri Assertività e uso del potere formale Lavoro di gruppo e cooperazione Leadership del gruppo
Competenze cognitive	At Ct Exp	Pensiero analitico Pensiero concettuale Capacità tecnico/professionale
Competenze di efficacia personale	Set Scf Fix Oc	Autocontrollo Fiducia in sé Flessibilità Impegno verso l'organizzazione

Figura 18 - Classificazione competenze generiche Spencer & Spencer

Le competenze generiche possono essere utilizzate all'interno del modello elaborato in vari modi:

- integralmente, considerandole tutte così come sono state definite;
- in parte, considerando solo le competenze che meglio si adattano al contesto organizzativo;
- come punto di partenza per lo sviluppo di competenze specifiche per l'organizzazione.

Durante il processo di codifica delle competenze generiche, Spencer & Spencer rilevarono che uno stesso tipo di competenza si poteva presentare

con maggiore intensità, completezza o portata in alcuni esempi piuttosto che in altri.

Tramite la descrizione dei comportamenti messi in atto, è quindi possibile assegnare alle competenze una proprietà scalare: una chiara progressione dai livelli più bassi ai più alti, su una o più dimensioni.

Si arrivò quindi alla definizione delle **scale di differenza apprezzabile** – **JNDS Just Noticeable Difference Scales** . Tali scale descrivono tramite comportamenti i vari livelli di intensità della competenza.

Di seguito si riporta un'esemplificazione riguardante la scala di valutazione JND definita per la competenza *Sviluppo degli altri*, appartenente alla categoria delle Competenze Manageriali. Come si nota sono presenti due differenti dimensioni di valutazione della competenza considerata, che quindi richiedono due diverse sottoscale.

SCALA JND – SVILUPPO DEGLI ALTRI	
A. INTENSITÀ DELL'ORIENTAMENTO E COMPLETEZZA DELL'AZIONE DELLA COMPETENZA DI SVILUPPO DEGLI ALTRI	
A.-1	Scoraggia. Si esprime per stereotipi o da giudizi negativi, non stima i subordinati, gli allievi, i clienti. Ha uno stile di management autoritario.
A.0	Non applicabile, oppure non fa alcuno sforzo esplicito per sviluppare gli altri. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.
A.1	Esprime giudizi positivi sugli altri. Esprime giudizi positivi sulle capacità o potenzialità degli altri anche in situazioni "difficili". Si dice convinto che gli altri desiderino e siano capaci di imparare.
A.2	Da ordini precisi e/o dimostrazioni pratiche di come si lavora. Spiega come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici.
A.3	Spiega le ragioni od offre altro supporto. Da istruzioni o dimostrazioni, spiegandone le ragioni, nel quadro d'una strategia di formazione; oppure offre supporto o assistenza concreti per facilitare il lavoro (per es., mette spontaneamente a disposizione nuove risorse, strumenti, informazioni, consulenza specializzata). Fa domande, somministra test o usa altri metodi per verificare se gli altri hanno capito le spiegazioni o gli ordini.
A.4	Dà specifico feedback positivo (o positivo e negativo) a fini di sviluppo. Offre coaching o training a lungo termine. Predisporre gli incarichi, il training e tutto quanto è utile per facilitare l'apprendimento e lo sviluppo degli altri; chiede ai subordinati di trovare da sé le soluzioni ai problemi, piuttosto che fornirle lui stesso, affinché possano capire concretamente come si lavora. Il training organizzato semplicemente per soddisfare i requisiti aziendali o di legge non rientra in questa scala.
A.5	Delega pienamente. Dopo aver valutato la competenza dei subordinati, delega autorità e responsabilità, lasciando piena libertà di eseguire gli incarichi come meglio credono, compresa la libertà di sbagliare ed imparare dagli errori senza farli pesare.
A.6	

B. NUMERO E CATEGORIA DELLE PERSONE SVILUPPATE O DIRETTE
B. 1 Un subordinato (un allievo o un cliente [nella consulenza]).
B. 2 Più subordinati (da 2 a 6).
B. 3 Un collega (o comunque pari grado, anche di azienda cliente).
B. 4 Più colleghi (da 2 a 6).
B. 5 Molti colleghi.
B. 6 Più d'un superiore o cliente.
B. 7 Grandi gruppi (oltre 200) di livelli diversi.

Tabella 22 - Scala JND Sviluppo degli altri, Spencer & Spencer

Si è però riscontrato che le scale così definite sono inutilizzabili a livello pratico per i seguenti motivi:

- le scale sono state costruite empiricamente, perciò molte competenze possono avere più di una dimensione della relativa scala (es. intensità del comportamento, dimensione dell'effetto, dimensione dello sforzo);
- sono stati rilevati più livelli in certe competenze piuttosto che in altre; per questo motivo la lunghezza delle scale JND è varia;
- alcune competenze hanno anche valori negativi, che indicano comportamenti osservabili nei performer medi ma non nei superiori, e che sono dannosi per una performance superiore.

E' stato quindi realizzato uno studio volto a standardizzare le scale JND, in particolare per ognuna delle competenze generiche individuate da Spencer & Spencer è stata creata, sulla base delle scala JND di riferimento, una nuova scala di valutazione standardizzata, ovvero tale da prevedere:

- un'unica dimensione di valutazione;
- cinque possibili livelli di valutazione.

In questo modo è stato possibile superare le problematiche pratiche riscontrate, pur mantenendo le caratteristiche fondamentali delle scale JND che, per come strutturate, facilitano l'individuazione del giusto livello di valutazione della competenza sulla base dei comportamenti realmente messi

in atto. In questo modo, grazie alla chiara associazione di ciascun livello di valutazione a determinati comportamenti, il processo valutativo assume un carattere di maggiore oggettività e stabilità.

Di seguito si riporta la scala di valutazione della competenza *Sviluppo degli altri* standardizzata sulla base di un'unica dimensione di valutazione strutturata su 5 livelli.

A. COMPETENZA DI SVILUPPO DEGLI ALTRI	
INSUFFICIENTE	Scoraggia. Si esprime per stereotipi o da giudizi negativi, non stima i subordinati, gli allievi, i clienti. Ha uno stile di management autoritario. Non fa alcuno sforzo esplicito per sviluppare gli altri. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.
SUFFICIENTE	Esprime giudizi positivi sulle capacità o potenzialità degli altri anche in situazioni "difficili". Si dice convinto che gli altri desiderino e siano capaci di imparare. Da ordini precisi e/o dimostrazioni pratiche di come si lavora. Spiega come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici.
DISCRETO	Spiega le ragioni od offre supporto. Da istruzioni o dimostrazioni, spiegandone le ragioni, nel quadro d'una strategia di formazione; oppure offre supporto o assistenza concreti per facilitare il lavoro (per es., mette spontaneamente a disposizione nuove risorse, strumenti, informazioni, consulenza specializzata). Fa domande, somministra test o usa altri metodi per verificare se gli altri hanno capito le spiegazioni o gli ordini. Dà specifico feedback positivo (o positivo e negativo) a fini di sviluppo. Rassicura e incoraggia dopo un insuccesso. Commenta negativamente il comportamento non la persona, ed esprime giudizi positivi sulla futura performance, oppure da consigli personalizzati per migliorare le persone; oppure scompone in più parti i compiti difficili, od usa altre strategie, sempre a scopo di miglioramento. Riesce a formare anche numerosi subordinati nello stesso momento.
BUONO	Offre coaching o training a lungo termine. Predisporre gli incarichi, il training e tutto quanto è utile per facilitare l'apprendimento e lo sviluppo degli altri; chiede ai subordinati di trovare da sé le soluzioni ai problemi, piuttosto che fornirle lui stesso, affinché possano capire concretamente come si lavora. Il training organizzato semplicemente per soddisfare i requisiti aziendali o di legge non rientra in questa scala. Crea nuovi programmi/corsi di formazione. Identifica una necessità di formazione o sviluppo e crea nuovi programmi o materiali (o adatta quelli già esistenti) per soddisfarla; scopre metodi veramente innovativi per insegnare coi materiali didattici tradizionali; oppure prende iniziative efficaci per aiutare gli altri ad acquistare fiducia nei propri mezzi e ad acquisire nuove skill. Riesce a fare formazione anche a numerosi colleghi di pari livello contemporaneamente.
OTTIMO	Delega pienamente. Dopo aver valutato la competenza dei subordinati, delega autorità e responsabilità, lasciando piena libertà di eseguire gli incarichi come meglio credono, compresa la libertà di sbagliare ed imparare dagli errori senza farli pesare. Premia lo sviluppo ben riuscito. Promuove o pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti, come premio o strumento di sviluppo e premia comunque la buona performance. Questo comportamento merita i punteggi più elevati perché generalmente è necessario sviluppare bene per poter premiare chi ha ben risposto. E' in grado di fare formazione anche a superiori o a gruppi di più di 200 persone.

Tabella 23 - Scala JND standardizzata Sviluppo degli altri

Tramite questo lavoro è stato possibile redigere un documento completo contenente le scale di valutazione standardizzate per ciascuna competenza. Tale documento è contenuto nell'*Allegato 1 – DOC. 3: COTENUTI DEL MODELLO* - presente alla fine dell' elaborato.

A ciascuno dei 5 livelli delle scale di valutazione così definite è stato associato un valore numerico necessario per successive elaborazione dei dati registrati.

LIVELLI SCALA VALUTAZIONE COMPETENZE	
VALORE QUALITATIVO	VALORE NUMERICO
Insufficiente	1
Sufficiente	2
Discreto	3
Buono	4
Ottimo	5

Tabella 24 - Livelli scala di valutazione competenze

Grazie a questi strumenti sarà quindi possibile associare a ciascuna competenza richiesta da un profilo ideale un valore numerico calcolato sulla base del valore di frequenza registrato nella tabella compiti e corredato da una scala valutativa comportamentale in grado di dettagliare i requisiti del particolare livello di competenza considerato.

Si ricorda che il dato di frequenza, che esprime il numero di occorrenze cui ogni competenza è richiesta nello svolgimento dei compiti caratteristici del profilo ideale in esame, viene calcolato come sommatoria dei simboli X apposti sulla tabella dei compiti. Il valore finale richiesto dalla competenza in esame sarà numerico e calcolato tramite una proporzione basata sulla percentuale di compiti che la richiedono.

% DI COMPITI del profilo ideale che richiedono l'utilizzo della competenza	VALORE CORRISPONDENTE nella scala numerica di valutazione delle competenze
1-10%	1
11-25%	2
26-50%	3
51-80%	4
81-100%	5

Tabella 25 - Rapporto % compiti-valore scala valutazione competenze

E' possibile osservare che esiste un metodo alternativo per la valorizzazione dell'importanza delle competenze all'interno del profilo ideale che può essere applicato direttamente e senza bisogno di modifiche al modello strutturato. Tale metodo prevede direttamente l'inserimento nelle celle compiti-competenze della tabella compiti dei valori numerici della scala di valutazione, al posto del simbolo X. Per ottenere il valore finale relativo ad una competenza sarà necessario realizzare una media dei valori da essa registrati in relazione ad ogni compito.

5.3.3. LA STRUTTURA FINALE

Definiti quindi tutti i contenuti e le scale di valutazione necessarie per la costruzione del profilo ideale, la struttura finale del modello risulta quindi composta da due principali tabelle di rilevazione:

- **tabella dei vincoli;**
- **tabella dei compiti,** che a sua volta contiene l'elenco delle conoscenze e delle competenze richieste dal profilo ideale.

Tali tabelle vengono riportate di seguito.

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEI VINCOLI

POSIZIONE: _____

VINCOLO	VALORE	IMPORTANZA	TOLLERANZA
Età			
Residenza Provincia			
Titolo di studio			
Esperienza			
Inquadramento			
RAL			
Altro			

Tabella 26 - Scheda rilevazione vincoli profilo ideale

5.4. LA COSTRUZIONE DEL PROFILO REALE

Il profilo reale rappresenta l'insieme di informazioni riguardanti gli attributi personali e professionali di un individuo.

La sua struttura, ovvero le informazioni di cui si compone e quindi anche la loro valorizzazione, deve necessariamente ricalcare la struttura definita precedentemente per il profilo ideale. Questo è necessario per garantire la compatibilità dei dati registrati, in modo da consentire di effettuare confronti diretti tra profilo ideale e profilo reale.

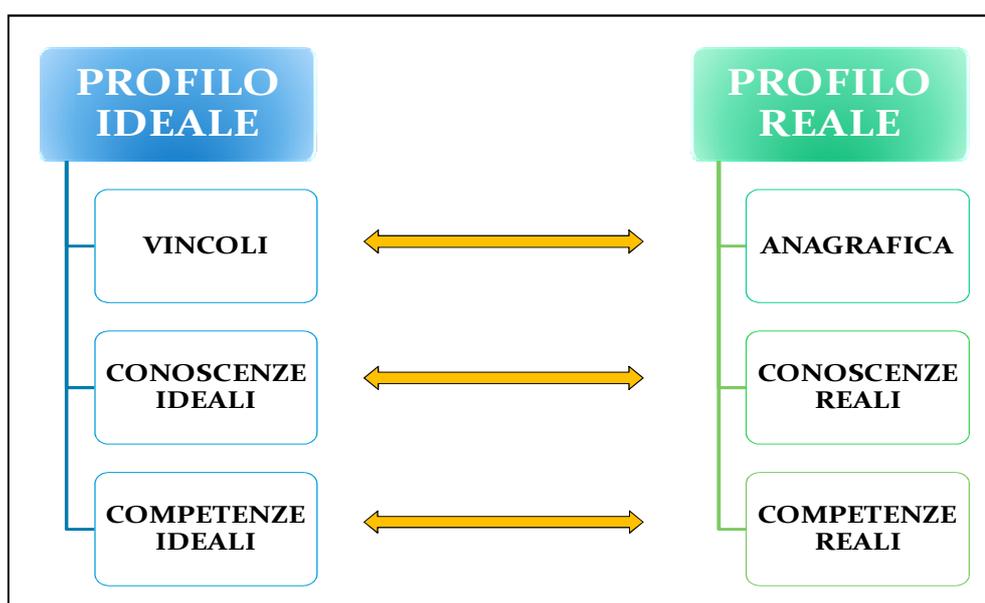


Tabella 28 - Struttura profilo ideale e reale

Tale omogeneità dei dati è necessaria per entrambe le principali modalità di utilizzo del sistema:

- *Valutazione del personale* – confrontare il profilo di ogni dipendente con quello ideale associato alla posizione ricoperta o ad altre posizioni organizzative
- *Selezione del personale* – confrontare il profilo di ogni candidato con quello ideale associato alla posizione organizzativa per cui si sta effettuando il processo di selezione.

Il profilo reale, nonostante sia dotato di una struttura informativa corrispondente a quella del profilo ideale, è un documento che deve essere redatto indipendentemente dalla specifica posizione in esame, ovvero facendo esclusivamente riferimento alle caratteristiche proprie della persona esaminata.

Questa osservazione ha ancora più importanza per quanto riguarda la valutazione del personale interno all'azienda, dove l'individuazione e lo sviluppo del potenziale delle risorse umane può fornire importanti risultati in termini di performance personali e aziendali. Valutare un dipendente solamente in funzione delle caratteristiche richieste dalla posizione da lui ricoperta, oltre a svalutare la risorsa stessa, causerebbe una perdita significativa di informazioni rilevanti rendendo impossibile l'individuazione di eccellenze, potenzialità inutilizzate e possibili soluzioni organizzative.

Anche per quello che riguarda la selezione del personale è importante rilevare le caratteristiche del profilo reale in modo indipendente rispetto al profilo ideale ricercato. Questo infatti garantisce da un lato la completa analisi del candidato e l'oggettiva misurazione delle sue conoscenze e competenze, dall'altro lato consente di creare una banca dati di candidati utilizzabile nel tempo per nuove selezioni o analisi dei dati.

Nonostante queste osservazioni, soprattutto in fase di selezione, è utile avere un riferimento riguardo i valori richiesti per conoscenze e competenze del profilo ideale che si sta ricercando. In tal senso è possibile aggiungere all'interno delle tabelle di rilevazione del profilo reale, che verranno mostrate di seguito, un campo che riporti il valore ideale richiesto per una determinata conoscenza o competenza.

Chiariti questi concetti di base per la definizione del profilo ideale è possibile analizzare in particolare le parti di cui si compone che, si ribadisce, sono speculari a quelle del profilo ideale.

Per la definizione del profilo reale dovranno essere indagate le informazioni inerenti ad:

- Anagrafica
- Conoscenze reali
- Competenze reali

5.4.1. ANAGRAFICA

Questa sezione del profilo reale ha l'obiettivo di individuare l'insieme di informazioni oggettive riguardanti il soggetto esaminato e direttamente riconducibili ai vincoli dettagliati precedentemente. Come spiegato in precedenza, infatti, per ogni istanza della tabella anagrafica esiste un corrispettivo, e dunque confrontabile, campo della tabella vincoli.

PROFILO REALE - ANAGRAFICA

RISORSA:

NOME:

COGNOME:

FOTO

VINCOLO	VALORE	NOTE
Età		
Residenza (Provincia)		
Titolo di studio		
Esperienza		
Inquadramento		
RAL		
Altro		

Tabella 29 - Scheda rilevazione anagrafica profilo reale

5.4.2. CONOSCENZE

Le informazioni da registrare per definire il profilo reale in termini di conoscenze sono le medesime utilizzate nel profilo ideale, con la ovvia

differenza che in questo caso tali dati fanno riferimento al patrimonio di conoscenze proprio della risorsa in esame.

PROFILO REALE – CONOSCENZE				
RISORSA: _____				
CONOSCENZE PROFILO REALE				
CONOSCENZA POSSEDUTA	ESPERIENZA	SETTORE MERCEOLOGICO	LIVELLO	NOTE

Tabella 30 - Scheda rilevazione conoscenze profilo reale

Anche nel caso del profilo reale sarà necessario, per identificare le conoscenze possedute e quindi introdurre i contenuti, utilizzare il dizionario di base predefinito in modo da garantire omogeneità con i corrispondenti dati dei profili ideali.

Per quanto riguarda la valutazione del livello di conoscenza posseduto esso verrà registrato nella colonna “livello”, che sostituisce la colonna “importanza” presente nella scheda di rilevazione delle conoscenze del profilo ideale.

I valori numerici di tale scala sono omogenei con quelli definiti per il profilo ideale, quello che cambia è il significato associato a ciascuno di questi valori. Se per il profilo ideale ad ogni livello della scala era associata una indicazione di importanza della conoscenza all’interno del profilo stesso, in questo caso ad ogni valore numerico della scala valutativa sarà associato un

determinato livello di padronanza della conoscenza posseduto dalla risorsa esaminata.

SCALA VALUTAZIONE CONOSCENZE – PROFILO REALE	
VALORE QUALITATIVO	VALORE NUMERICO
Scarso	1
Sufficiente	2
Discreto	3
Buono	4
Ottimo	5

Tabella 31 - Scala valutazione conoscenze profilo reale

5.4.3. COMPETENZE

Per quanto riguarda la rilevazione delle competenze possedute sarà necessario valutare le capacità della risorsa in esame in relazione al dizionario di competenze generiche definito per il profilo ideale.

PROFILO REALE - COMPETENZE		COMPETENZE																			
RISORSA: _____		COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE				COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO			COMPETENZE DI INFLUENZA			COMPETENZE MANAGERIALI			COMPETENZE COGNITIVE			COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE			
		Orientamento al risultato	Attenzione all'ordine, qualità, accuratezza	Spirito di iniziativa	Ricerca delle informazioni	Sensibilità interpersonale	Orientamento al cliente	Persuasività e influenza	Consapevolezza organizzativa	Costruzione di relazioni	Sviluppo degli altri	Assertività e uso del potere informale	Lavoro di gruppo e cooperazione	leadership di gruppo	Pensiero analitico	Pensiero concettuale	Capacità tecnico-professionale	Autocontrollo	Fiducia in sé	Flessibilità	Impegno verso l'organizzazione
LIVELLO																					
NOTE																					

Tabella 32 - Scheda rilevazione competenze profilo reale

Il campo “livello” permette l’inserimento dei valori della scala di valutazione da associare alle competenze, che sono i medesimi definiti precedentemente.

LIVELLI SCALA VALUTAZIONE COMPETENZE	
VALORE QUALITATIVO	VALORE NUMERICO
Insufficiente	1
Sufficiente	2
Discreto	3
Buono	4
Ottimo	5

Tabella 33 - Scala valutazione competenze

Le metodologie per determinare in maniera coerente il livello di competenze possedute dalla risorsa esaminata sono differenti a seconda della finalità di utilizzo del modello:

- Per quanto riguarda la valutazione del personale aziendale il procedimento sarà semplice poiché completamente basato sull’utilizzo delle scale di valutazione standardizzate. Tali scale infatti, riportate nell’Allegato 3, associano a ciascun livello di competenza una descrizione completa dei comportamenti e atteggiamenti e delle modalità di lavoro collegati. Il valutatore potrà quindi seguire le indicazioni riportate nelle scale per individuare il giusto livello di competenza da associare a ciascuna risorsa.
- La questione è più complessa quando la valutazione delle competenze riguarda la selezione di nuovo personale. In tale situazione le scale comportamentali potranno solo fornire un’indicazione ed un supporto per la valutazione, poiché il valutatore non è in grado di conoscere i reali atteggiamenti e comportamenti

del candidato e, quindi, non potrà valutarlo sulla base di tali indicazioni. Il problema può essere parzialmente superato grazie all'utilizzo di altri strumenti di selezione, quali ad esempio test di personalità e attitudinali, in grado di fornire indicazioni sulle capacità dell'intervistato.

5.5. CONSIDERAZIONI FINALI SUL MODELLO DI ANALISI

Il modello di analisi descritto in questo capitolo segue quindi alcuni step principali che conducono alla definizione dell'intera struttura necessaria per implementare un sistema di valutazione delle risorse focalizzato sul capitale intellettuale.

In primo luogo si sono identificati i concetti di base del modello, ovvero quelli di profilo ideale e profilo reale, per poi definire per ognuno una struttura univoca e confrontabile. Tale struttura è quindi composta da diverse istanze quali:

- Vincoli/Anagrafica
- Conoscenze
- Competenze

Successivamente si sono definite le modalità per la costruzione di tali strutture, individuando quindi i principali campi descrittivi necessari e determinando i contenuti per il loro completamento. In particolare tali contenuti, relativi alle istanze di base del modello, sono stati esplicitati tramite la definizione di dizionari di base e scale di valutazione.

Il processo così descritto è stato inoltre sperimentato attraverso la sua applicazione ad un caso reale di selezione del personale, che verrà affrontato ed esposto nel capitolo seguente, dove verranno descritti gli strumenti

necessari per l'implementazione del modello di valutazione all'interno delle realtà aziendali.

L'output di questa prima parte del progetto consiste quindi in un modello in grado di consentire in primo luogo la costruzione di profili ideali e profili reali dettagliati e comparabili e, successivamente, di fornire tutti contenuti per la valutazione qualitativa e quindi numerica di ognuna delle caratteristiche proprie della loro struttura.

CAPITOLO 6: L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO
NELLE REALTA' AZIENDALI

6.1. LE PROCEDURE PER L'IMPLEMENTAZIONE

Come accennato in precedenza il processo di sviluppo del modello di valutazione descritto nel capitolo precedente è stato costantemente testato tramite la sua applicazione ad un caso reale di selezione del personale effettuato da Cubo per conto di un'azienda cliente.

Questo ha permesso di individuare la necessità di procedure operative e strumenti di supporto in grado di garantire la corretta introduzione del sistema all'interno delle realtà aziendali.

Tali strumenti sono stati progettati per supportare l'implementazione del modello sia per l'attività di valutazione del personale che per quella di selezione dei candidati. Infatti, in ciascuno dei due utilizzi, l'esigenza fondamentale è quella di raccogliere tutte le informazioni necessarie esistenti, indagare e ricercare quelle non disponibili e strutturarle seguendo il processo previsto dal modello per ottenere quindi la creazione di profili ideali e profili reali.

L'obiettivo fondamentale degli strumenti di seguito descritti è quindi quello di guidare e supportare le aziende clienti nelle prime fasi del processo di implementazione del modello all'interno dello specifico contesto organizzativo, ovvero nella organizzazione e nella definizione di tutti i dati e le strutture necessarie per il suo utilizzo.

Tali procedure e metodologie sono state organizzate all'interno di specifici documenti che descrivono tutti gli step necessari per rendere operativo il modello di valutazione.

DOCUMENTO	OGGETTO	INFORMAZIONI
DOC. 1	Caratterizzazione aziendale	<ul style="list-style-type: none">• <i>Struttura</i>• <i>Composizione</i>• <i>Prodotti</i>• <i>Processi</i>• <i>Competitors</i>• <i>Clienti</i>• <i>Risorse Umane</i>

DOC. 2	Rilevazione caratteristiche ideali	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profili ideali</i> • <i>Vincoli</i> • <i>Conoscenze</i> • <i>Competenze</i>
DOC. 3	Contenuti del modello	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dizionari conoscenze e competenze</i> • <i>Scale di valutazione conoscenze e competenze</i> • <i>Strumenti specifici per la selezione</i>
DOC. 4	Rilevazione caratteristiche reali	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profili reali</i> • <i>Anagrafiche</i> • <i>Conoscenze</i> • <i>Competenze</i>

Tabella 34 - Documentazione di supporto all'implementazione del modello

I documenti sviluppati e rappresentati nella tabella verranno dettagliati di seguito e sono riportati integralmente nell'Allegato 1 presente alla fine dell'elaborato.

6.1.1. DOC. 1: CARATTERIZZAZIONE AZIENDALE

La prima fase di qualsiasi processo di implementazione di un nuovo modello all'interno di uno specifico contesto di applicazione è quella conoscitiva, ovvero di analisi e studio delle caratteristiche proprie della realtà aziendale coinvolta. Questa attività è necessaria per garantire una coerenza di base tra il sistema valutativo e la natura dell'organizzazione e quindi assicurare il soddisfacimento delle specifiche esigenze di utilizzo.

Il documento di Caratterizzazione Aziendale è stato sviluppato proprio per supportare la realizzazione di tali attività: identificare le informazioni rappresentative della realtà aziendale e organizzarle all'interno di una struttura razionalizzata e di chiara comprensione.

In particolare il documento si compone di diversi campi informativi.

- **Caratteristiche identificative** – Sono richieste informazioni di base e primarie per identificare l'azienda: localizzazione, recapiti, settore e mercato di riferimento, fatturato e composizione dell'organico.
- **Storia aziendale** – E' possibile utilizzare questo campo per fornire una descrizione della storia dell'azienda, indicando passaggi evolutivi significativi, particolari meriti e avvenimenti.
- **Struttura organizzativa** – Si richiede di individuare alcune delle caratteristiche organizzative e gestionali quali la composizione della proprietà, la tipologia di gestione aziendale e la tipologia di organizzazione.
- **Prodotti** – Questa sezione è dedicata alla caratterizzazione dell'offerta dell'azienda analizzando i principali prodotti in termini di quantità, fatturato e mercato di riferimento. Si chiede poi di valutare il modello produttivo utilizzato su una matrice prodotti (standard/ differenziati) – processi (make to stock/ make to order).
- **Clients** – E' possibile fornire una breve descrizione dei principali clienti dell'azienda, valutandone l'importanza e descrivendo la tipologia e le metodologie di gestione della relazione esistente.
- **Competitors** – Si richiede di inserire alcune brevi indicazioni necessarie per identificare i principali concorrenti e il loro posizionamento sul mercato rispetto a quello dell'azienda in esame.
- **Organigramma e Posizioni** – In questa sezione si cominciano a raccogliere informazioni fondamentali per le fasi successive: è necessario inserire l'organigramma aziendale e all'interno di questo individuare e dettagliare le posizioni rispetto alle quali l'azienda intende sviluppare il profilo ideale. Infatti, in fase di introduzione del modello, potrebbe essere opportuno procedere gradualmente alla mappatura delle posizioni, ovvero partendo dalla costruzione solo di alcuni profili ideali presenti in azienda, magari quelli appartenenti ad

un livello gerarchico particolarmente significativo e critico per la realtà coinvolta.

In un secondo momento, una volta compreso e condiviso internamente il meccanismo, sarà possibile coinvolgere nel processo l'intera struttura organizzativa.

Inoltre si sottolinea come, evidenziando all'interno dell'organigramma le posizioni da analizzare, si forniscono le informazioni necessarie per comprendere il livello ricoperto nell'organizzazione e quindi tutte le posizioni a questa collegate.

- **Gestione Risorse Umane** – In questa parte si intende indagare la struttura della Funzione Risorse Umane e i principali strumenti utilizzati per lo svolgimento delle attività del ciclo di gestione del personale. In particolare si chiede di definire gli eventuali sistemi preesistenti all'interno dell'azienda dedicati ad alcune tematiche fondamentali quali la valutazione, la formazione, i sistemi incentivanti e altri ancora.

L'utilizzo di questo documento consente quindi da un lato di raccogliere molteplici informazioni necessarie per inquadrare l'azienda, ovvero la sua struttura, la composizione, il posizionamento rispetto al mercato e le principali modalità operative; dall'altro lato fornisce una struttura predefinita e schematica per organizzare tali informazioni in modo ordinato ed esauriente, indirizzando il processo di caratterizzazione aziendale tramite una procedura di inserimento guidato dei dati richiesti.

6.1.2. DOC. 2: RILEVAZIONE CARATTERISTICHE IDEALI

Con la compilazione di questo secondo documento si entra nel vivo del processo di implementazione del modello ed in particolare nella fase di costruzione del profilo ideale.

E' possibile affermare, anche grazie a studi condotti su realtà aziendali, che difficilmente le organizzazioni dispongono di informazioni complete e strutturate che possano costituire una base efficace per la definizione delle job description, ovvero di documenti che descrivano le mansioni e le caratteristiche proprie delle posizioni presenti nell'organigramma aziendale. Inoltre, anche nel caso in cui queste informazioni siano presenti in azienda, tipicamente sono organizzate in documenti descrittivi e non strutturati, quindi non idonei per essere direttamente applicati al modello sviluppato e descritto nel capitolo precedente.

E' in questo contesto che si inserisce il documento di Rilevazione delle Caratteristiche Ideali, ovvero con l'obiettivo di indirizzare e supportare la realtà aziendale, potenziale utente del sistema di valutazione, nell'individuare e modellare i dati inerenti ai profili ideali da mappare e introdurli quindi nelle tabelle definite precedentemente.

Il documento ripercorre i passi di sviluppo del profilo ideale, ovvero quelli necessari per ottenere come output le tabelle di vincoli e compiti complete e quindi rappresentative della posizione in esame.

Prima di dettagliare le singole sezioni di cui si compone il documento è utile sottolineare alcuni concetti di base.

- L'operazione di costruzione del profilo ideale verrà svolta solo per le posizioni di interesse per l'azienda, ovvero quelle indicate nel documento di Caratterizzazione Aziendale.
- A ciascuna sezione è associato un campo note contenente in modo sintetico, ma esaustivo, le principali istruzioni necessarie per la costruzione delle tabelle. Tali istruzioni non sono altro che un sunto delle informazioni dettagliate nel capitolo precedente e quindi quelle riguardanti la costruzione del profilo ideale.
- Le informazioni registrate nel documento, e quindi utilizzate per la creazione del profilo ideale, sono state strutturate in modo da

permettere il loro utilizzo sia per finalità legate alla valutazione del personale, sia alla ricerca e selezione di candidati.

- Per la compilazione del documento è necessario aver precedentemente definito e concordato i contenuti da inserire nel modello. Tali contenuti, ovvero quelli necessari per la definizione e la valutazione di vincoli, conoscenze e competenze sono raccolti all'interno del DOC.3: CONTENUTI DEL MODELLO. Quest'ultimo strumento, che verrà descritto nel prossimo paragrafo, costituisce dunque la base informativa aziendale necessaria per la costruzione di profili ideali e reali.

Chiariti i seguenti concetti si elencano di seguito le fasi di compilazione del documento Rilevazione delle Caratteristiche Ideali.

- **Analisi della posizione** – La prima parte del documento, tramite una struttura a inserimento guidato, è dedicata alla registrazione di informazioni che analizzano la posizione in esame rispetto alla specifica struttura organizzativa. Si valutano i rapporti gerarchici e di collaborazione in cui è coinvolta la posizione, le relazioni implicate e le principali responsabilità del ruolo.
- **Job Description** – Tale sezione è dedicata all'inserimento di un eventuale documento preesistente all'interno dell'azienda dedicato alla definizione di job descriptions.

A prescindere dalla modalità con cui sono organizzate, qualsiasi informazione “formalizzata” già raccolta e disponibile utile alla descrizione della posizione dovrà essere presa in esame e considerata come punto di partenza dell'analisi. Anche nel caso in cui questi dati non siano rilevabili direttamente è consigliabile formulare una prima descrizione del profilo ideale in modo discorsivo e qualitativo, senza particolari vincoli di struttura.

Nel documento presente negli allegati si è inserita la struttura tipica di rilevazione del profilo ideale realizzato da Cubo per l'attività di

ricerca e selezione del personale, che è già stata descritta precedentemente.

- **Rilevazione dei vincoli** – In questa parte del documento inizia la procedura di costruzione del profilo ideale secondo il modello sviluppato. In prima istanza è richiesto di individuare i vincoli e gli attributi associati a ciascuno di questi (valore, importanza, tolleranza) per poi registrarli nella tabella dei vincoli descritta nel capitolo precedente e anche nel campo note della scheda di compilazione.
- **Rilevazione di compiti, conoscenze, competenze** – Questa sezione è quella che richiede maggiore attenzione e accuratezza per la sua compilazione. Si tratta infatti di popolare la tabella compiti, anch'essa descritta precedentemente oltre che nel campo note, e quindi individuare e valutare conoscenze e competenze richieste dal profilo ideale analizzato. In tale fase il supporto di un consulente può rilevarsi particolarmente strategico: si tratta infatti di svolgere un complesso processo di ricerca, raccolta e analisi delle informazioni necessarie per poi convertirle in un formato compatibile a quello della tabella.
- **Calcolo dei valori ideali** – La parte finale del documento è dedicata al calcolo dei valori ideali delle singole conoscenze e competenze individuate per il profilo. Per ciascuna di queste, tramite l'utilizzo di due tabelle distinte, sarà possibile registrare la classe di appartenenza, il valore ideale numerico associato e la scala di valutazione utilizzata per il calcolo.

La compilazione del documento di Rilevazione delle Caratteristiche Ideali fornisce quindi come output il profilo ideale completo della posizione, così come definito dal modello sviluppato, ovvero:

- Tabella dei vincoli

- Tabella dei compiti
- Classificazione ed elenco delle conoscenze e competenze richieste
- Valore ideale numerico di ogni conoscenza e competenza richiesta

6.1.3. DOC. 3: CONTENUTI DEL MODELLO

Questo documento ha la funzione di allegato di supporto a tutto il modello sviluppato e quindi alla compilazione degli altri documenti elaborati. Al suo interno devono essere inseriti in maniera strutturata tutti contenuti e i concetti utilizzati, la loro definizione e gli strumenti valutativi e di calcolo impiegati per arrivare a definire un valore numerico di valutazione di conoscenze e competenze.

Tale documento, che risulta quindi funzionale alla costruzione dei profili sia ideali che reali, per la natura dei suoi contenuti dovrebbe essere creato ad hoc per ogni singola realtà aziendale. L'obiettivo infatti è quello di fornire un modello di valutazione strutturato e standardizzato, ma popolabile con contenuti personalizzati.

La definizione dei contenuti deve ovviamente essere effettuata preliminarmente all'applicazione del modello e, anche in questa fase, il supporto di un consulente che guidi il processo di personalizzazione può essere di notevole utilità.

In particolare, per garantire la corretta applicazione del modello di valutazione, all'interno del documento Contenuti del Modello devono essere presenti:

- **Dizionari** – I dizionari contengono l'elencazione e la classificazione univoca di ciascuna delle caratteristiche di base del profilo ideale. Dovranno quindi essere realizzati tre dizionari: uno per i vincoli, uno per le conoscenze e uno per le competenze.

- **Scale di valutazione** – Per far sì che la valutazione dei profili sia più oggettiva e semplice possibile sarebbe necessario dotarsi di strumenti in grado di guidare il valutatore e metterlo in condizione di identificare il giusto livello della scala, ovvero quello che meglio risponde alle esigenze del profilo ideale o che meglio descrive il profilo reale.

E' per questo che, sia per le conoscenze che le competenze, è opportuno, quando possibile, definire due scale di valutazione:

- *scala di valutazione comportamentale*: associa ad ogni livello della scala una descrizione approfondita dei comportamenti richiesti;
- *scala di valutazione numerica*: associa a ciascun livello della scala un valore numerico e puntuale.

Ovviamente le scale dovranno essere necessariamente collegate: dovrà essere sempre possibile, per ciascuna conoscenza o competenza, risalire al descrizione comportamentale associata ad ogni valore numerico e viceversa. Per tale scopo, nel caso in cui le scale non presentino livelli direttamente confrontabili, si dovranno definire anche eventuali strumenti di conversione da utilizzare.

- **Strumenti specifici per la selezione** – Una sezione a parte del documento può essere utilizzata per definire altre metodologie e strumenti specifici per l'attività di selezione del personale.

In questa tipologia di utilizzo del modello, infatti, può essere difficile utilizzare scale comportamentali per valutare il candidato, poiché si hanno a disposizione tempi e informazioni limitati.

Per questo motivo può essere utile includere nella documentazione anche strumenti già esistenti o sviluppati ad hoc per rilevare conoscenze e competenze dei candidati, come ad esempio test di personalità, attitudinali, eventuali casi aziendali o prove teoriche.

Se necessario, anche in questo caso, dovranno essere definite le metodologie di conversione delle informazioni indagate per ottenere una valutazione numerica e puntuale.

All'interno di DOC. 3: CONTENUTI DEL MODELLO, presente nell'allegato, sono riportati i dizionari e le scale di valutazione generate durante lo sviluppo del processo, necessari per rendere sperimentabile il modello. Tali contenuti sono quelli descritti nel capitolo precedente in relazione a vincoli, conoscenze e competenze.

Ogni implementazione del modello in una nuova realtà aziendale richiederà la definizione di contenuti specifici e quindi una revisione e modifica del documento in tutte le sue parti.

6.1.4. DOC. 4: RILEVAZIONE CARATTERISTICHE REALI

Quest'ultimo documento è dedicato alla rilevazione dei profili reali di specifiche risorse, a seconda dei casi personale aziendale o candidati ad una posizione.

Poiché per ogni profilo reale esiste un profilo ideale associato alla posizione che si ricopre o a cui ci si candida le informazioni e le strutture impiegate per la loro costruzione sono perfettamente speculari.

Per ogni profilo reale il documento contiene quindi tre tabelle di compilazione:

- **Anagrafica**
- **Rilevazione Conoscenze Reali**
- **Rilevazione Competenze Reali**

In ciascuna tabella, sia che si stia valutando un dipendente che un candidato, sarà possibile evidenziare i requisiti richiesti dal profilo ideale della

posizione in esame e inserire una colonna dedicata alla registrazione dei corrispettivi valori ideali richiesti.

I contenuti, le scale di valutazione e le metodologie di calcolo usate nel processo sono le medesime impiegate per la costruzione del profilo ideale, ovvero quelle descritte all'interno del documento Contenuti del Modello.

Concludendo, l'insieme dei documenti descritti costituisce uno strumento completo per applicare il modello di valutazione all'interno di uno specifico contesto aziendale. Una volta che l'implementazione sarà completa si avrà a disposizione una mappatura integrale dell'organizzazione, ovvero un profilo ideale per ciascuna posizione dell'organigramma e un profilo reale per ciascun dipendente. In ottica di selezione, la costruzione dei profili reali garantisce la creazione di un database di curriculum direttamente confrontabili con i dati aziendali.

6.2. APPLICAZIONE AL CASO REALE

Durante la realizzazione del progetto di tirocinio, la società Cubo era impegnata nella ricerca di nuovi candidati per ricoprire il ruolo di Key Account Manager all'interno di un'azienda italiana che, per motivi di riservatezza dei dati, verrà di seguito indicata con il nome "CXXXXX".

L'azienda opera nel settore GDO beverage e produce, tra gli altri, un prodotto vinicolo particolarmente noto e con elevata penetrazione nel settore della grande distribuzione.

Questo ha permesso di testare il modello di valutazione creato durante tutte le fasi di sviluppo per evidenziare tempestivamente eventuali problematiche di applicazione.

Una volta che il modello è stato definito in tutte le sue parti si è ritenuto opportuno testarne l'intero processo di implementazione, tramite l'utilizzo e

quindi il completamento dei quattro documenti dettagliati precedentemente in riferimento alla realtà aziendale CXXXXX.

L'obiettivo è quello di arrivare alla creazione e alla valorizzazione del profilo ideale in esame (Key Account Manager) e quindi dei profili reali dei candidati selezionati da Cubo. Per giungere a tale risultato è stato dunque necessario seguire il percorso di analisi descritto dai documenti realizzati.

Per semplicità non si riporta l'intera struttura dei documenti compilati, ma solo un riassunto delle principali informazioni e risultati registrati in tale documentazione.

Caratterizzazione Aziendale

In forma tabellare vengono di seguito raccolte i principali dati di caratterizzazione dell'azienda in esame registrati nel DOC. 1.

AZIENDA: Cxxxxx S.C.A.	
POSIZIONE IN ESAME: Key Account Manager	
<i>CXXXXX è una Cooperativa bianca leader del settore vitivinicolo nazionale, con sede legale a Faenza. Oltre ai prodotti vinicoli, sia di fascia premium che daily, l'azienda produce altre tipologie di bevande, tra cui birra e succhi di frutta. Il mercato di riferimento è quello italiano e la produzione è totalmente internalizzata.</i>	
Fatturato	350.000.000 €
Settore	Beverage
Mercato/Clienti	GDO, HORECA
Dipendenti	400
Struttura/Gestione	Cooperativa bianca, gestione manageriale, struttura snella
Prodotto di punta	Vino fascia daily (70% del fatturato)
Competitors	Ronco (follower)
Gestione R. U.	Esistono sistemi incentivanti e di gestione delle carriere

Tabella 35 - Caratterizzazione aziendale CXXXXX

Tali informazioni sono state raccolte dal Cubo nel momento in cui è cominciata la collaborazione con CXXXXX finalizzata alla ricerca e selezione di candidati per la posizione di Key Account Manager, per poi

essere organizzate all'interno del documento di Caratterizzazione Aziendale.

Rilevazione delle caratteristiche ideali

L'attività di rilevazione delle caratteristiche ideali richiede quindi la costruzione di un solo profilo ideale, ovvero quello associato alla posizione di Key Account Manager presente nell'organigramma di CXXXXXX.

Seguendo l'ordine del corrispettivo documento si riportano direttamente le informazioni e le tabelle del profilo ideale che sono registrate nelle diverse sezioni del documento stesso.

1. Analisi della posizione

POSIZIONE:

KAM - KEY ACCOUNT MANAGER

AZIENDA: ██████████

DIPENDENZA GERARCHICA: NAM - NATIONAL ACCOUNT MANAGER

SCHEMA DI ANALISI DELLA POSIZIONE:

- **Missione e finalità della posizione:**
GESTIRE E CONSOLIDARE I RAPPORTI CON LA GDO IN MODO DA MIGLIORARE GLI OBIETTIVI CHE VERRANNO CONTINUAMENTE MONITORATI, VALUTANDONE I BENEFICI
- **Rapporti gerarchici e superiori**
LA POSIZIONE RISPONDE DIRETTAMENTE AL NAM
- **Reparto di riferimento**
COMMERCIALE, DIVISIONE GDO
- **Rapporti relazionali**
LA FIGURA PROFESSIONALE SI DEVE INTERFACCIARE CON IL NAM, GLI AGENTI DI VENDITA ED I CLIENTI GDO
- **Numero e descrizione di collaboratori e subordinati**
LA FIGURA PROFESSIONALE DEVE ESSERE IN GRADO DI GESTIRE UN NUMERO DI 5 - 10 AGENTI DI VENDITA NEL TERRITORIO NORD EMILIA ROMAGNA E SUD LOMBARDIA
- **Output atteso e clienti (interni o esterni)**
AUMENTARE LE VENDITE, CONSOLIDARE I RAPPORTI CON I CLIENTI, COORDINARE L'ATTIVITA' DEGLI AGENTI
- **Compiti, responsabilità e mansioni**
 - **Caratteristiche**
POSIZIONE DI RESPONSABILITA', OBIETTIVI DA GARANTIRE, GESTIONE DI UN TEAM, AUTONOMIA DECISIONALE, CREATIVITA' NECESSARIA
 - **Responsabilità**
ASSICURARE IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI VENDITA IN TERMINI DI FATTURATO, QUOTE DI MERCATO, MIX, MARGINI DI CONTRIBUZIONE E TERMINI DI CONSEGNA
 - **Compiti e Mansioni**
MANTENERE ATTIVI I RAPPORTI CON LA GDO, PREPARARE IL BUDGET COMMERCIALE, IMPOSTARE ATTIVITA' DI MERCHANDISING
 - **Gestione del personale**
CAPACITA' DI COORDINAMENTO DI AGENTI DI VENDITA
- **Strumenti e metodi di lavoro**
STRUMENTI E METODI TRADIZIONALI PER IL SETTORE COMMERCIALE
- **Scolarizzazione**
CULTURA A LIVELLO UNIVERSITARIO
- **Conoscenze tecniche, capacità manageriali, caratteristiche personali**
CONOSCENZA DELLE PRATICHE E DELLE TECNICHE COMMERCIALI, IN PARTICOLARE DEL SETTORE GDO E FOOD & BEVERAGE. CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEI TEAM

Figura 19 - DOC. 2 Analisi della posizione KAM

2. Job description

Azienda: ██████████

Posizione: KEY ACCOUNT MANAGER GDO

Dipendenza gerarchica e funzionale: NATIONAL ACCOUNT MANAGER GDO

Missione:

GESTIRE E CONSOLIDARE I RAPPORTI CON LA GDO IN MODO DA MIGLIORARE GLI OBIETTIVI CHE VERRANNO CONTINUATIVAMENTE MONITORATI, VALUTANDONE I BENEFICI

A. Compiti e responsabilità

a. Organizzazione e Gestione Manageriale

- i. Mantenere attivi i rapporti di partnership con i grandi clienti, curandone in particolare le attività in store.
- ii. Assicurare il conseguimento degli obiettivi di vendita stabiliti nell'ambito delle strategie aziendali in termini di fatturato, quote di mercato, mix, margini di contribuzione, termini di consegna.
- iii. Preparare il budget commerciale per i partners di competenza, evidenziando i risultati per i singoli partners e il comportamento dei vari operatori.
- iv. Impostare, col National Account Manager, le attività di merchandising e verificarne la corretta esecuzione.
- v. Attivarsi per trasmettere ai clienti un'immagine sempre più incisiva dell'azienda.
- vi. Gestire in modo dinamico ed autonomo i propri clienti GDO.
- vii. Suggestire l'introduzione di nuove e creative soluzioni, in modo da massimizzare le opportunità.

A. Conoscenze

- Titolo di studio: cultura a livello universitario.
- Conoscenza delle problematiche commerciali relative al settore dei beni di largo consumo, preferibilmente food & beverage.
- Conoscenza delle tecniche di marketing e di promozione.
- Credibilità nella gestione dei rapporti interpersonali e buone doti di leadership.
- Determinazione al raggiungimento degli obiettivi.

B. Vincoli

- *Età*: 30-35 anni.
- *Residenza*: preferibilmente compresa fra le provincie di Parma e Lodi.
- *Esperienza* di vendita significativa, maturata nella gestione del canale GDO, per aziende operanti nel largo con sumo alimentare e con brand leader nel settore di riferimento.
- *Inquadramento*: I livello.
- *Ral*: intorno a € 35.000-40.000 + auto full time + premi. L'azienda è comunque disponibile a valutare candidature con richieste economiche superiori, purché supportata da reale professionalità ed esperienza.

Per accettazione di quanto sopra

Data 15 SETTEMBRE 2009 *Timbro e firma* 

Figura 20 - DOC. 2 Job description KAM

Partendo dalle informazioni raccolte nei documenti precedenti è stato possibile procedere con la compilazione delle tabelle di vincoli e compiti relativi al profilo di Key Account Manager.

Per ragioni di maggiore chiarezza e comprensibilità dei dati, la tabella compiti viene scomposta nelle sue due componenti principali: compiti-conoscenze, compiti-competenze.

3. Vincoli

SCHEMA DI RILEVAZIONE DEI VINCOLI			
POSIZIONE: KEY ACCOUNT MANAGER GDO			
VINCOLO	VALORE	IMPORTANZA	TOLLERANZA
Età	30	FLESSIBILE	+ \ - 5
Residenza Provincia	PR - LO	RILEVANTE	IMMEDIATE VICINANZE
Titolo di studio	UNIVERSITARIO	FLESSIBILE	ESPERIENZA EQUIVALENTE
Esperienza	5	RILEVANTE	
Inquadramento	I LIVELLO		
RAL	35.000	FLESSIBILE	+ 5.000
BENEFIT	AUTO FULL TIME		

Figura 21 - DOC. 2 Vincoli KAM

4. Compiti, conoscenze, competenze

PROFILO IDEALE - COMPITI						
POSIZIONE: Key Account Manager						
COMPITI	Comportamenti	CONOSCENZE				
		Conoscenza richiesta	Importanza	Esperienza	Settore merceologico	Note
Gestire rapporti con i grandi clienti GDO	SA applicare le tecniche di trade marketing	trade marketing	4	3-5 anni	GDO	
	SA trattare il mix di prodotti	mix di vendita	3	3-5 anni		
	SA gestire contratti GDO	contratti	3	3-5 anni	GDO	
	SA individuare le necessità dei clienti GDO	settore	5	3-5 anni	GDO	
	SA gestire clienti internazionali	inglese	4			
Gestire attività in store	SA applicare tecniche di merchandising	merchandising	5	3-5 anni	GDO	
	SA programmare attività promozionali	promozione	5	3-5 anni	GDO	
	SA gestire contratti GDO	contratti	3	3-5 anni	GDO	
	SA applicare le tecniche di trade marketing	trade marketing	5	3-5 anni	GDO	
Gestire team di agenti di vendita	SA trattare il mix di prodotti	mix di vendita	4	3-5 anni	GDO	
	SA coordinare le attività degli agenti					
Assicurare obiettivi di vendita	SA valutare le performance degli agenti					
	SA impostare piani di reporting	reportistica	3	3-5 anni	GDO	
	SA gestire relazioni tra produzione e clienti	processi	5	3-5 anni	GDO	
	SA capire il piano di produzione	processi	5	3-5 anni	GDO	
Suggerire soluzioni nuove e creative	SA utilizzare le leve del marketing mix	mix di vendita	4	3-5 anni	GDO	
	SA compiere analisi di opportunità-minacce (swot)	analisi di redditività	2	3-5 anni	GDO	
Preparare il budget	SA fare analisi di trend del fatturato	analisi di redditività	5	3-5 anni	GDO	accuratezza+-10%
	SA fare analisi di mix	mix di vendita	3	3-5 anni	GDO	accuratezza+-20%
	SA pianificare attività promozionali	Promozione	1	3-5 anni	GDO	almeno 2 anno*centro
	SA gestire contratti GDO	Contratti	5	3-5 anni	GDO	ridurre costi scaffale 3%
	SA elaborare dati in Excel	Excel	4	3-5 anni	GDO	

Figura 22 - DOC. 2 Compiti-Conoscenze KAM

COMPITI		COMPETENZE																								
		COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE			COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO		COMPETENZE DI INFLUENZA			COMPETENZE MANAGERIALI				COMPETENZE COGNITIVE		COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE										
		Orientamento al risultato	Attenzione all'ordine, qualità, accuratezza	Spirito di iniziativa	Ricerca delle informazioni	Sensibilità interpersonale	Orientamento al cliente	Persuasività e influenza	Conseguenza organizzativa	Costruzione di relazioni	Sviluppo degli altri	Informale	Lavoro di gruppo e cooperazione	Leadership di gruppo	Pensiero analitico	Pensiero concreto	Capacità tecnico-professionale	Autocritico	Fiducia in sé	Flessibilità	Impegno verso l'organizzazione					
Gestire rapporti con i grandi clienti GDO	Comportamenti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	SA applicare le tecniche di trade marketing																									
	SA trattare il mix di prodotti																									
	SA gestire contratti GDO																									
	SA individuare le necessità dei clienti GDO																									
Gestire attività in store	SA gestire clienti internazionali																									
	SA applicare le tecniche di merchandising																									
	SA programmare attività promozionali																									
	SA gestire contratti GDO																									
	SA applicare le tecniche di trade marketing																									
Gestire team di agenti di vendita	SA trattare il mix di prodotti																									
	SA coordinare le attività degli agenti																									
	SA valutare le performance degli agenti																									
	SA impostare piani di reporting																									
	SA gestire relazioni tra produzione e clienti																									
Assicurare obiettivi di vendita	SA capire il piano di produzione																									
	SA utilizzare le leve del marketing mix																									
	SA compiere analisi di opportunità-minacce (SWOT)																									
	SA fare analisi di trend del fatturato																									
	SA fare analisi di mix promozionali																									
Preparare il budget	SA pianificare attività promozionali																									
	SA gestire contratti GDO																									
	SA elaborare dati in Excel																									
	Orientamento al risultato	6	5	5	2	1	1	1	1	1	6	6	2	3	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Spirito di iniziativa	3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Ricerca delle informazioni																										
Sensibilità interpersonale																										
Orientamento al cliente																										
Persuasività e influenza																										
Conseguenza organizzativa																										
Costruzione di relazioni																										
Sviluppo degli altri																										
Informale																										
Lavoro di gruppo e cooperazione																										
Leadership di gruppo																										
Pensiero analitico																										
Pensiero concreto																										
Capacità tecnico-professionale																										
Autocritico																										
Fiducia in sé																										
Flessibilità																										
Impegno verso l'organizzazione																										
OCCORRENZE		6	5	5	2	1	1	1	1	1	6	6	2	3	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALORE IDEALE		3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 23 - DOC. 2 Compiti-Competenze KAM

5. Valori ideali

RILEVAZIONE CLASSI E SCALE DI CONOSCENZA			
CLASSE DI CONOSCENZA	CONOSCENZA	SCALA DEI VALORI	VALORE IDEALE
COMMERCIALI MARKETING	TRADE MARKETING	ND	4
COMMERCIALI MARKETING	MIX DI VENDITA	ND	3
COMMERCIALI MARKETING	MERCHANDISING	ND	5
COMMERCIALI MARKETING	SETTORE	ND	5
COMMERCIALI MARKETING	PROMOZIONE	ND	3
LINGUISTICHE	INGLESE	ND	4
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	REPORTISTICA	ND	3
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	CONTRATTI	ND	3
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	ANALISI DI REDDITIVITÀ	ND	3
TECNICO PRODUTTIVE	PROCESSI	ND	5
INFORMATICHE	EXCEL	ND	4

Figura 24 - DOC.2 Valori ideali conoscenze KAM

RILEVAZIONE CLASSI E SCALE DI COMPETENZA

CLASSE DI COMPETENZA	COMPETENZA	SCALA DEI VALORI	VALORE IDEALE
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	DOC.3	3
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	ATTENZIONE ALL'ORDINE, ALLA QUALITA' E ACCURATEZZA	DOC.3	3
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	SPIRITO DI INIZIATIVA	DOC.3	3
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	RICERCA DELLE INFORMAZIONI	DOC.3	2
ASSISTENZA E SERVIZIO	SENSIBILITA' INTERPERSONALE	DOC.3	1
ASSISTENZA E SERVIZIO	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	DOC.3	3
INFLUENZA	PERSUASIVITA' E INFLUENZA	DOC.3	2
INFLUENZA	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	DOC.3	1
INFLUENZA	COSTRUZIONE DI RELAZIONI	DOC.3	2
MANAGERIALI	SVILUPPO DEGLI ALTRI	DOC.3	1
MANAGERIALI	ASSERTIVITA' E USO DEL POTERE FORMALE	DOC.3	1
MANAGERIALI	LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE	DOC.3	1
MANAGERIALI	LEADERSHIP DEL GRUPPO	DOC.3	1
COGNITIVE	PENSIERO ANALITICO	DOC.3	4
COGNITIVE	PENSIERO CONCETTUALE	DOC.3	4
COGNITIVE	CAPACITA' TECNICO/PROFESSIONALE	DOC.3	2
EFFICACIA PERSONALE	AUTOCONTROLLO	DOC.3	1
EFFICACIA PERSONALE	FIDUCIA IN SE'	DOC.3	1
EFFICACIA PERSONALE	FLESSIBILITA'	DOC.3	1
EFFICACIA PERSONALE	IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	DOC.3	2

Figura 25 - DOC: 2 Valori ideali competenze KAM

Contenuti del modello

I contenuti utilizzati per implementare il modello sono quelli presenti all'interno del DOC. 3: CONTENUTI DEL MODELLO, ovvero quelli elaborati nel corso di sviluppo del modello e dettagliati precedentemente.

In particolare:

- dizionari di conoscenze e competenze;
- scale di valutazione numerica e comportamentale delle competenze;
- scale di valutazione numerica delle conoscenze.

Rilevazione delle caratteristiche reali

Quest'ultima fase del processo, ovvero quella di rilevazione dei profili reali, è stata realizzata per i principali candidati selezionati da Cubo per ricoprire il ruolo di Key Account Manager. Tali informazioni sono state raccolte in fase di intervista e tramite l'analisi dei risultati ottenuti dalla somministrazione di alcuni strumenti di selezione preesistenti in Cubo.

Specialmente in fase di selezione del personale, risulta particolarmente utile poter disporre dei valori ideali registrati per il profilo ideale che si sta ricercando; per questo le tabelle di rilevazione di conoscenze e competenze reali prevedono una colonna dedicata all'inserimento dei valori ideali calcolati precedentemente per il Key Account Manager.

A titolo esemplificativo si riporta un solo profilo ideale costruito.

1. Anagrafica

PROFILO REALE - ANAGRAFICA		
RISORSA:		
NOME:	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	FOTO
COGNOME:	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	
VINCOLO	VALORE	NOTE
Età	31 anni	
Residenza (Provincia)	Parma-Lodi	
Titolo di studio	Universitario	
Esperienza	6 anni	
Inquadramento	/	
RAL	/	
Altro		

Figura 26 - DOC.4: Anagrafica KAM

2. Conoscenze Reali

SCHEDA RILEVAZIONI CONOSCENZE REALI:				
TABELLA COLLOQUIO: CONOSCENZE				
PROFILO IDEALE: <input type="text" value="Key Account Manager"/>				
ANAGRAFICA CANDIDATO:				
NOME	XXXXXXXXXX	TITOLO DI STUDIO	UNIV	
COGNOME	XXXXXXXXXX	INQUADRAMENTO	/	
DATA DI NASCITA	27/12/1979	RAL	/	
RESIDENZA	MILANO	ESPERIENZA	6 ANNI	
CLASSE DI CONOSCENZA	CONOSCENZE	VAL IDEALE	VAL REALE	NOTE
COMMERCIALI MARKETING	TRADE MARKETING	4	3	
COMMERCIALI MARKETING	MIX DI VENDITA	3	4	
COMMERCIALI MARKETING	MERCHANDISING	5	4	
COMMERCIALI MARKETING	SETTORE	5	3	
COMMERCIALI MARKETING	PROMOZIONE	3	3	
LINGUISTICHE	INGLESE	4	4	
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	REPORTISTICA	3	3	
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	CONTRATTI	3	3	
AMMINISTRATIVE FINANZIARIE	ANALISI DI REDDITIVITÀ	3	2	
TECNICO PRODUTTIVE	PROCESSI	5	2	
INFORMATICHE	EXCEL	4	3	

Figura 27 - DOC.4: Conoscenze reali KAM

3. Competenze reali

SCHEDA RILEVAZIONI COMPETENZE REALI:				
TABELLA COLLOQUIO: COMPETENZE				
PROFILO IDEALE: <input type="text" value="Key Account Manager"/>				
ANAGRAFICA CANDIDATO:				
NOME	<input type="text" value="XXXXXXXXXX"/>	TITOLO DI STUDIO	<input type="text" value="UNIV"/>	
COGNOME	<input type="text" value="XXXXXXXXXX"/>	INQUADRAMENTO	<input type="text" value="/"/>	
DATA DI NASCITA	<input type="text" value="27/12/1979"/>	RAL	<input type="text" value="/"/>	
RESIDENZA	<input type="text" value="MILANO"/>	ESPERIENZA	<input type="text" value="6 ANNI"/>	
CLASSE DI COMPETENZA	COMPETENZA	VAL IDEALE	VAL REALE	NOTE
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	3	3	
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	ATTENZIONE ALL'ORDINE, QUALITA' E ACCURATEZZA	3	4	
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	SPIRITO DI INIZIATIVA	3	2	
REALIZZAZIONE E OPERATIVE	RICERCA DELLE INFORMAZIONI	2	3	
ASSISTENZA E SERVIZIO	SENSIBILITA' INTERPERSONALE	1	3	
ASSISTENZA E SERVIZIO	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	3	2	
INFLUENZA	PERSUASIVITA' E INFLUENZA	2	2	
INFLUENZA	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	1	3	
INFLUENZA	COSTRUZIONE DI RELAZIONI	2	3	
MANAGERIALI	SVILUPPO DEGLI ALTRI	1	1	
MANAGERIALI	ASSERTIVITA' E USO POTERE FORMALE	1	3	
MANAGERIALI	LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE	1	3	
MANAGERIALI	LEADERSHIP DEL GRUPPO	1	3	
COGNITIVE	PENSIERO ANALITICO	4	2	
COGNITIVE	PENSIERO CONCETTUALE	4	2	
COGNITIVE	CAPACITA' TECNICO/PROFESSIONALE	2	2	
EFFICACIA PERSONALE	AUTOCONTROLLO	1	3	
EFFICACIA PERSONALE	FIDUCIA IN SE'	1	2	
EFFICACIA PERSONALE	FLESSIBILITA'	1	2	
EFFICACIA PERSONALE	IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	2	3	

Figura 28 - DOC:4: Competenze reali KAM

**CAPITOLO 7: IL PROTOTIPO DEL SISTEMA E IL
CONFRONTO TRA PROFILO IDEALE E REALE**

7.1. LA PROTOTIPAZIONE DEL MODELLO

Le prime fasi di realizzazione del progetto di tirocinio hanno richiesto la strutturazione e lo sviluppo di un modello di valutazione delle risorse umane e, in seguito, la definizione di procedure e strumenti in grado di garantire una corretta introduzione di questo all'interno di specifici contesi aziendali.

Terminate queste fasi si è ritenuto opportuno analizzare da un punto di vista tecnico il modello di valutazione così definito e quindi procedere con la creazione di un suo prototipo funzionale attraverso lo strumento di Excel.

Le ragioni che hanno portato alla realizzazione di questa parte del progetto sono diverse.

- Il progetto di sviluppo del modello nasce dall'esigenza di realizzare un software dedicato alla valutazione delle risorse umane. La creazione di un programma Excel in grado di riprodurre la struttura del modello elaborato è funzionale ad una prima valutazione sull'effettiva possibilità di implementare tale sistema all'interno di uno strumento informativo.
- La creazione di un prototipo permette di compiere una valutazione sull'adattabilità delle strutture di dati e contenuti elaborati per il modello di valutazione all'interno di una soluzione informatica, per garantire quindi la corretta esecuzione delle valutazioni di profilo ideale e reale. Tale attività ha infatti permesso di effettuare le modifiche necessarie per realizzare una base informativa compatibile con uno strumento informatizzato per la gestione dei dati.
- I dati che, a seguito della costruzione di profili ideali e profili reali, sono registrati all'interno del supporto informatico del modello di valutazione, costituiscono un patrimonio informativo fondamentale per un'organizzazione. In questo contesto la creazione di un prototipo ha guidato lo sviluppo di una fase critica del progetto di tirocinio, ovvero quella dedicata allo studio delle funzionalità interne di analisi

del modello. Tali funzionalità riguardano i principali output ottenibili dalle elaborazioni delle informazioni inserite e quindi la definizione delle attività di analisi statistica legate al modello. Le analisi definite, che verranno affrontate successivamente, forniscono un supporto informativo fondamentale per alcune delle principali decisioni organizzative in ambito di selezione e valutazione delle risorse umane.

- Individuate le funzionalità di elaborazione delle informazioni del modello è stato necessario definire le tecniche di calcolo e di analisi per ottenere gli output desiderati. L'utilizzo di Excel ha facilitato l'individuazione di tali metodologie di indagine permettendo di valutare direttamente i risultati ottenibili dalla loro applicazione.

L'obiettivo finale è quello di costruire un database dinamico e strutturato tale da:

- contenere tutte le informazioni richieste per l'implementazione del modello di valutazione;
- essere interrogabile, ovvero in grado di fornire dati aggregati e organizzati in relazione ad alcune specifiche richieste dell'utente del sistema.

Di seguito verranno descritte le principali sezioni di cui questo si compone e quindi i principali step di costruzione seguiti. Ovviamente, nel corso dell'intero processo, il punto di riferimento concettuale seguito è quello che deriva dall'output delle fase di sviluppo del modello di valutazione: profili ideali e profili reali caratterizzati da un insieme di vincoli/anagrafiche, conoscenze e competenze e dalla loro successiva valorizzazione.

Un accorgimento aggiuntivo che è stato definito rispetto ai contenuti già presenti nel modello riguarda le scale di valutazione. Come spiegato precedentemente, queste, sia per le conoscenze che per le competenze, si

basano su cinque livelli numerici, da 1 a 5, a cui sono associati diversi gradi delle valutazioni.

In fase di sviluppo del prototipo è stato necessario includere all'interno delle scale anche il valore dello zero.

Tale livello avrà il medesimo significato in tutte le scale utilizzate, in particolare:

- per il profilo ideale inserire il valore zero per una determinata conoscenza o competenza significa che tale caratteristica non è richiesta per svolgere la posizione in esame;
- per il profilo reale inserire il valore zero per una determinata conoscenza o competenza significa che la risorsa esaminata non possiede in assoluto tale caratteristica.

7.1.1. LA POPOLAZIONE DEL DATABASE

La prima fase della costruzione del prototipo, che ha l'obiettivo di generare una base consistente e relazionale dei dati relativi al modello di valutazione, ha richiesto alcune principali attività che vengono descritte di seguito.

Definizione della struttura del database

Per ciascuna tipologia di informazione da registrare è stato creato un foglio di lavoro Excel contenente una tabella composta da diversi campi da compilare. I dati raccolti costituiscono l'insieme dei record delle specifiche istanze relative alla tipologia di informazione in esame.

Ogni tabella, presente in ciascun foglio di lavoro, sarà quindi composta da:

- tanti campi quanti sono gli attributi da identificare per ogni tipologia di informazione;

- tanti record quante sono le singole voci caratteristiche della tipologia di informazione.

FOGLIO DI LAVORO: DIZ_VINCOLI				
CAMPI				
	ID_VINCOLO	CLASSE VINCOLO	VINCOLO	NOTE
RECORD	IDVN001	ETA'	ETA' MASSIMA	...
	IDVN002	RAL	RAL MASSIMO	...
	IDVN003

Tabella 36 - La struttura del database

In ciascuna delle tabelle costruite è stato inserito un campo, è quindi una colonna, in grado di fornire un indice identificativo e univoco per ciascun record registrato. Tale indice, definito nelle teorie dei database relazionali *chiave primaria*, garantisce la rintracciabilità dell'intero record o di sue parti per successive attività di analisi e ricerca dei dati.

Il nome di tale campo segue una precisa sintassi all'interno delle tabelle: "ID_informazione", dove per informazione si intende l'oggetto di analisi del foglio di lavoro specifico.

La sintassi stabilita per nominare i fogli di lavoro è: "DIZ_informazione".

Individuazione delle tipologie di informazione e degli attributi

Poiché il prototipo si basa completamente sul modello di valutazione sviluppato nella prima parte del tirocinio, l'individuazione delle classi di informazioni da inserire è stata immediata.

Le tipologie di informazioni inserite sono quelle riguardanti:

- vincoli/anagrafiche;
- conoscenze;
- competenze.

Al fine di ridurre la ridondanza di dati all'interno delle tabelle, per ciascuna tipologia di informazione sono stati creati due fogli di lavoro e quindi due tabelle, in particolare:

- *DIZ_CLASSE_informazione* - relativa alla suddivisione in classi dell'informazione in esame;
- *DIZ_informazione* - relativa alle singole voci dell'informazione in esame.

All'interno di ogni tabella *DIZ_informazione* è presente un campo che contiene la specifica classe di appartenenza di ciascuna istanza e quindi collegato alla relativa tabella *DIZ_CLASSE_informazione*.

Per la costruzione delle tabelle si sono seguite le regole definite al punto precedente.

Tutti i contenuti relativi a vincoli, conoscenze e competenze e, quindi alle loro classificazioni, sono quelli definiti in fase di sviluppo del modello di valutazione e ampiamente descritti nei capitoli precedenti.

Di seguito si riportano alcune schermate del programma Excel esemplificative della struttura dei dizionari creati.

	A	B
1	ID_DIZ_CLASS_VIN	CLASSE DI VINCOLO
2	IDCLVN001	ETA'
3	IDCLVN002	RESIDENZA
4	IDCLVN003	INQUADRAMENTO
5	IDCLVN004	RAL
6	IDCLVN005	TITOLO DI STUDIO
7	IDCLVN006	ESPERIENZA

	A	B	C	D
1	ID_DIZ_VINCOLO	CLASSE DI VINCOLO	VINCOLO	NOTE
2	IDVN001	Età	Età Massima (ANNI)	Note vincoli DV001
3	IDVN002	Età	Età Minima (ANNI)	Note vincoli DV002
4	IDVN003	Residenza	Residenza (PROVINCIA)	Note vincoli DV004
5	IDVN004	Titolo di Studio	Titolo di studio (LIVELLO)	Note vincoli DV007
6	IDVN005	Titolo di Studio	Titolo di studio (CLASSE)	Note vincoli DV008
7	IDVN006	Inquadramento	Inquadramento (LIVELLO)	Note vincoli DV014
8	IDVN007	RAL	RAL Massimo (€)	Note vincoli DV015
9	IDVN008	RAL	RAL Minimo (€)	Note vincoli DV016
10	IDVN009	Esperienza	Esperienza in Azienda Minima (ANNI)	Note vincoli DV019
11				

Tabella 37 - DIZ_CLASS_VINCOLI e DIZ_VINCOLI del prototipo

Mentre per conoscenze e competenze la suddivisione in classi era già stata realizzata precedentemente, per i vincoli non se ne era ancora sentita l'esigenza.

In fase di costruzione del prototipo è stato però necessario effettuare tale classificazione per poter definire in maniera più dettagliata i vincoli associati a profili ideali.

La scomposizione dei vincoli, mostrata nella tabella, ha fatto però emergere la necessità di definire altri tre dizionari collegati, ovvero quelli relativi a:

- i possibili *livelli* dei titoli di studio – DIZ_LIVELLI_TDS;
- le possibili *classi* dei titoli di studio – DIZ_CLASSI_TDS;
- l'elenco delle *province* di residenza – DIZ_PROVINCE

In conclusione il prototipo contiene in tutto 9 dizionari di base, come mostra la tabella seguente.

TIPOLOGIA DI INFORMAZIONE	DIZIONARI
VINCOLI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIZ_CLASS_VINCOLI ▪ DIZ_VINCOLI ▪ DIZ_LIVELLI_TDS ▪ DIZ_CLASSI_TDS ▪ DIZ_PROVINCE
CONOSCENZE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIZ_CLASS_CONOSCENZE ▪ DIZ_CONOSCENZE
COMPETENZE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIZ_CLASS_COMPETENZE ▪ DIZ_COMPETENZE

Tabella 38 - Elenco dizionari di base del prototipo

Inserimento dei dati all'interno delle tabelle

Per facilitare l'attività di popolazione dei dizionari di base definiti, ovvero l'inserimento dei singoli record all'interno di ogni tabella, sono state definite delle strutture di inserimento automatico.

E' stata creata una maschera di inserimento dati per ciascuno dei dizionari definiti, eccetto per quelli relativi al titolo di studio, ovvero livelli e classi, che sono stati raggruppati in un'unica struttura di inserimento.

Ogni maschera richiede di inserire un valore per ciascuno dei campi presenti nella tabella corrispondente del database.

Una volta digitati tutti i contenuti richiesti, selezionando il pulsante INSERISCI, i dati verranno immediatamente registrati all'interno della prima riga vuota disponibile della tabella corrispondente, ed in particolare ognuno nella colonna relativa al proprio campo.

La struttura di inserimento è tale che per ogni record inserito viene automaticamente generato un indice identificativo e progressivo all'interno della colonna del campo che funge da chiave primaria.

Le maschere di inserimento, mostrate nella pagina seguente, funzionano così come quelle di un vero database: l'utente potrà in questo modo popolare direttamente da qui tutti i dizionari, senza bisogno di operare sulle singole tabelle.

Excel non prevede strutture predefinite per effettuare questo tipo di operazione, per cui è stato necessario registrare delle funzioni macro all'interno del programma. Le macro sono infatti in grado di compiere una serie di azioni prestabilite e ordinate ogni qual volta queste vengano azionate tramite il pulsante INSERISCI.

Il comando SALVA permetterà di salvare l'intera cartella di Excel e quindi anche le tabelle modificate.

In qualsiasi momento sarà quindi possibile aggiungere nuove voci a tutti i 9 dizionari creati, quindi nuovi record all'interno delle tabelle.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	INSERIMENTO DIZIONARI											
2												
3	COMPETENZE											
4	INSERIMENTO CLASSE DI COMPETENZA											
5	INSERIRE LA CLASSE DI COMPETENZA: <input type="text"/>											
6	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
7	INSERIMENTO DELLE COMPETENZE											
8	INSERIRE LA CLASSE DI COMPETENZA: <input type="text"/>											
9	INSERIRE LA COMPETENZA: <input type="text"/>											
10	INSERIRE NOTE PER LA COMPETENZA: <input type="text"/>											
11	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
12												
13	COMPETENZE											
14	INSERIMENTO CLASSE DI COMPETENZA											
15	INSERIRE LA CLASSE DI COMPETENZA: <input type="text"/>											
16	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
17	INSERIMENTO DELLE COMPETENZE											
18	INSERIRE LA CLASSE DI COMPETENZA: <input type="text"/>											
19	INSERIRE LA COMPETENZA: <input type="text"/>											
20	INSERIRE NOTE PER LA COMPETENZA: <input type="text"/>											
21	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
22												
23	VINCOLI											
24	INSERIMENTO CLASSE DI VINCOLI											
25	INSERIRE LA CLASSE DI VINCOLO: <input type="text"/>											
26	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
27	INSERIMENTO DEL VINCOLO											
28	INSERIRE LA CLASSE DI VINCOLO: <input type="text"/>											
29	INSERIRE IL VINCOLO: <input type="text"/>											
30	INSERIRE NOTE PER IL VINCOLO: <input type="text"/>											
31	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
32												
33	TITOLO DI STUDIO											
34	INSERIMENTO CLASSIFICAZIONI DEI TITOLI DI STUDIO											
35	INSERIRE CLASSE DI TITOLO DO STUDIO: <input type="text"/>											
36	INSERIRE LIVELLO DI TITOLO DI STUDIO: <input type="text"/>											
37	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
38												
39	PROVINCE											
40	INSERIMENTO DELLE PROVINCE											
41	INSERIRE NOME DELLA PROVINCIA: <input type="text"/>											
42	INSERIRE LA SIGLA DELLA PROVINCIA: <input type="text"/>											
43	<input type="button" value="INSERISCI"/>											
44												
45												
46	<input type="button" value="SALVA"/>											
47												

Tabella 39 - Maschere di inserimento dizionari

7.1.3. LA CREAZIONE DI PROFILI IDEALI E REALI

L'obiettivo di questa seconda fase è quella di definire ed inserire tutte le informazioni necessarie per caratterizzare i profili ideali e reali.

Elenco di profili e risorse

Per la costruzione dei profili ideali e reali la prima necessità è stata quella di costruire altri due fogli di lavoro:

- **ELENCO_PROFILI:** contiene la tabella relativa alla registrazione dei profili ideali che si intendono definire. I campi della tabella sono relativi ad una descrizione ed ad un'analisi generale della posizione in

esame. Anche per questo foglio di lavoro è stata creata una maschera di inserimento profili per la popolazione della tabella. Il meccanismo è il medesimo descritto precedentemente per i dizionari.

The screenshot shows a spreadsheet window with the title 'INSERIMENTO ELENCO PROFILI'. The active sheet is 'PROFILI'. The form contains the following fields and buttons:

- INSERIRE I DATI DEL PROFILO
- PROFILO: [input field]
- CODICE DEL PROFILO: [input field]
- REPARTO: [input field]
- SUPERIORE: [input field]
- AZIENDA: [input field]
- NOTE: [input field]
- INSERISCI button
- SALVA button

Tabella 40 - Maschera inserimento elenco profili

- ELENCO_RISORSE:** contiene la tabella relativa alla registrazione dei profili reali che si intendono definire, ovvero delle risorse umane che si vogliono inserire nel sistema. I campi della tabella richiedono l'introduzione delle principali informazioni di anagrafica del profilo reale. Di seguito si mostra la maschera di inserimento dedicata all'elencazione dei profili reali e delle loro rispettive anagrafiche. Alcuni dei campi richiesti (età ed esperienza in azienda), verranno automaticamente generati sulla base delle altre informazioni inserite (data di nascita e data di assunzione).

The screenshot shows a spreadsheet window with the title 'INSERIMENTO ELENCO RISORSE'. The active sheet is 'RISORSE'. The form contains the following fields and buttons:

- INSERIRE I DATI DELLA RISORSA
- NOME: [input field]
- COGNOME: [input field]
- DATA DI NASCITA: [input field]
- ETA: [input field]
- DATA DI ASSUNZIONE: [input field]
- ESPERIENZA IN AZIENDA: [input field]
- RESIDENZA: [input field]
- PROVINCIA: [input field]
- TITOLO DI STUDIO: [input field]
- SPILLO TITOLO DI STUDIO: [input field]
- CLASSE DEL TITOLO DI STUDIO: [input field]
- INQUADRAMENTO: RAL: [input field]
- INSERISCI button
- SALVA button

Tabella 41 - Maschera inserimento elenco risorse

Definizione caratteristiche ideali

Per ciascun profilo ideale inserito all'interno del foglio di lavoro ELENCO_PROFILI è stato necessario elencare le caratteristiche ideali richieste e quindi l'associazione ad ognuna di un valore ideale.

Per realizzare questa operazione si sono create altre tre tabelle:

- VINCOLI_IDEALI
- CONOSCENZE_IDEALI
- COMPETENZE_IDEALI

In ciascuna sono registrate le singole informazioni inerenti e il loro attributi per ognuno dei profili ideali.

La figura seguente, relativa ai vincoli ideali, è esplicativa della struttura di base delle tre tabelle definite.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	ID_VINCOLO	CATEGORIA	PROFILLO	CODICE_PROFILLO	CLASSE_ID_VINCOLO	VINCOLO	VALORE_IDEALE	IMPORTANZA	TOLLERANZA	NOTE
1	VNC-KAM-1	1	Key Account Manager	KAM	ETA'	Età Massima (ANNI)	35	Trattabile	Tolleranza 1	Note vincolo V001
2	VNC-KAM-2	1	Key Account Manager	KAM	ETA'	Età Minima (ANNI)	25	Trattabile	Tolleranza 2	Note vincolo V002
3	VNC-KAM-3	1	Key Account Manager	KAM	RESIDENZA	Residenza (PROVINCIA)	BO - FC - RA	NULL	Tolleranza 3	Note vincolo V003
4	VNC-KAM-4	1	Key Account Manager	KAM	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (LIVELLO)	Diploma	Non Trattabile	Tolleranza 4	Note vincolo V004
5	VNC-KAM-5	1	Key Account Manager	KAM	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (CLASSE)	Umanistiche	NULL	Tolleranza 5	Note vincolo V005
6	VNC-KAM-6	1	Key Account Manager	KAM	INQUADRAMENTO	Inquadramento (LIVELLO)	2° Livello	NULL	Tolleranza 6	Note vincolo V006
7	VNC-KAM-7	1	Key Account Manager	KAM	RAL	RAL Massimo (€)	37000	NULL	Tolleranza 7	Note vincolo V007
8	VNC-KAM-8	1	Key Account Manager	KAM	RAL	RAL Minimo (€)	34000	NULL	Tolleranza 8	Note vincolo V008
9	VNC-KAM-9	1	Key Account Manager	KAM	ESPERIENZA	Esperienza in Azienda Minima (ANNI)	0	Trattabile	Tolleranza 9	Note vincolo V009
10	VNC-NAM-1	1	National Account Manager	NAM	ETA'	Età Massima (ANNI)	45	NULL	Tolleranza 10	Note vincolo V010
11	VNC-NAM-2	1	National Account Manager	NAM	ETA'	Età Minima (ANNI)	35	NULL	Tolleranza 11	Note vincolo V011
12	VNC-NAM-3	1	National Account Manager	NAM	RESIDENZA	Residenza (PROVINCIA)	MI - PR - LO	Trattabile	Tolleranza 12	Note vincolo V012
13	VNC-NAM-4	1	National Account Manager	NAM	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (LIVELLO)	Diploma di Laurea	Trattabile	Tolleranza 13	Note vincolo V013
14	VNC-NAM-5	1	National Account Manager	NAM	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (CLASSE)	Economiche	Trattabile	Tolleranza 14	Note vincolo V014
15	VNC-NAM-6	1	National Account Manager	NAM	INQUADRAMENTO	Inquadramento (LIVELLO)	Quadro	Trattabile	Tolleranza 15	Note vincolo V015
16	VNC-NAM-7	1	National Account Manager	NAM	RAL	RAL Massimo (€)	45000	NULL	Tolleranza 16	Note vincolo V016
17	VNC-NAM-8	1	National Account Manager	NAM	RAL	RAL Minimo (€)	37000	NULL	Tolleranza 17	Note vincolo V017
18	VNC-NAM-9	1	National Account Manager	NAM	ESPERIENZA	Esperienza in Azienda Minima (ANNI)	3	Trattabile	Tolleranza 18	Note vincolo V018
19	VNC-AMM-DEL-1	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	ETA'	Età Massima (ANNI)	55	Trattabile	Tolleranza 19	Note vincolo V019
20	VNC-AMM-DEL-2	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	ETA'	Età Minima (ANNI)	45	NULL	Tolleranza 20	Note vincolo V020
21	VNC-AMM-DEL-3	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	RESIDENZA	Residenza (PROVINCIA)	BO	Non Trattabile	Tolleranza 21	Note vincolo V021
22	VNC-AMM-DEL-4	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (LIVELLO)	Laurea Magistrale	NULL	Tolleranza 22	Note vincolo V022
23	VNC-AMM-DEL-5	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	TITOLO DI STUDIO	Titolo di studio (CLASSE)	Tecniche	NULL	Tolleranza 23	Note vincolo V023
24	VNC-AMM-DEL-6	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	INQUADRAMENTO	Inquadramento (LIVELLO)	Dirigente	NULL	Tolleranza 24	Note vincolo V024
25	VNC-AMM-DEL-7	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	RAL	RAL Massimo (€)	70000	NULL	Tolleranza 25	Note vincolo V025
26	VNC-AMM-DEL-8	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	RAL	RAL Minimo (€)	60000	Trattabile	Tolleranza 26	Note vincolo V026
27	VNC-AMM-DEL-9	1	Amministratore Delegato	AMM_DEL	ESPERIENZA	Esperienza in Azienda Minima (ANNI)	10	NULL	Tolleranza 27	Note vincolo V027
28	VNC-RSP-AMM-1	1	Responsabile Amministrativo	RSP-AMM	ETA'	Età Massima (ANNI)	45	NULL	Tolleranza 28	Note vincolo V028

Tabella 42 - Tabella VINCOLI_IDEALI

Nel caso specifico la tabella contiene l'elenco ordinato delle informazioni associate a ciascun vincolo inserito in DIZ_VINCOLI per ognuno dei profili ideali inseriti in ELENCO_PROFILI.

Tali informazioni, raggruppate sulla base dei profili ideali, sono rispettivamente: classe di vincolo, vincolo, valore, importanza, tolleranza e note. Si noti che tali dati sono coincidenti con quelli definiti nella tabella vincoli descritta nel capitolo 5.

All'interno di queste tabelle, per finalità legate a successive analisi e ricerche dei dati, è stato necessario definire una chiave primaria strutturata sulla base di due campi della tabella:

- **CONTATORE:** fornisce automaticamente il numero di occorrenze, ovvero di inserimenti, effettuati nella tabella. Il contatore è programmato in modo da azzerarsi e ripartire quando cambia il profilo ideale di riferimento.
- **CODICE_PROFILO:** dato l'inserimento di un profilo ideale all'interno della tabella, in questo campo viene automaticamente generato un codice identificativo di tale profilo (ES: Key Account Manager - KAM).

Ad esempio, nel caso della tabella dei vincoli ideali, la sintassi del codice identificativo del primo record registrato per il profilo di Key Account Manager è VINC_KAM-1.

Questa tipologia di indice permetterà in ogni momento di rintracciare il record relativo ad uno specifico vincolo di uno specifico profilo ideale.

La struttura descritta viene applicata a tutte e tre le tabelle, i cui campi sono direttamente riconducibili a quelle presenti nelle tabelle di vincoli e compiti relative alla parte di sviluppo del modello di valutazione (Cap.5).

Anche per l'inserimento dei dati relativi alle caratteristiche ideali dei profili è stata definita una maschera di inserimento che permette di popolare automaticamente le tre tabelle definite.

INSERIMENTO CARATTERISTICHE IDEALI												
COMPETENZE IDEALI												
INSERIRE I DATI DELLA COMPETENZA IDEALE PER IL PROFILO SCELTO												
PROFILO: _____												
CLASSE DI COMPETENZA: _____												
COMPETENZA: _____												
VALORE IDEALE: _____												
NOTE: _____												
												INSERISCI
CONOSCENZE IDEALI												
INSERIRE I DATI DELLA CONOSCENZA IDEALE PER IL PROFILO SCELTO												
PROFILO: _____												
CLASSE DI CONOSCENZA: _____												
CONOSCENZA: _____												
VALORE IDEALE: _____												
ESPERIENZA: _____												
SETTORE MERCEOLOGICO: _____												
RISULTATO ATTESO: _____												
NOTE: _____												
												INSERISCI
VINCOLI IDEALI												
INSERIRE IL VINCOLO IDEALE PER IL PROFILO SCELTO												
PROFILO: _____												
CLASSE DI VINCOLO: _____												
VINCOLO: _____												
VALORE IDEALE: _____												
IMPORTANZA: _____												
TOLLERANZA: _____												
NOTE: _____												
												INSERISCI

Tabella 43 - Maschera inserimento caratteristiche ideali

Definizione caratteristiche reali

Per quanto riguarda la creazione dei profili reali, le informazioni di anagrafica sono già presenti all'interno del foglio di lavoro ELENCO_RISORSE.

Per le conoscenze e le competenze è stato necessario invece generare altre due tabelle, CONOSCENZE_REALI e COMPETENZE_REALI, che seguono esattamente la struttura definita precedentemente per le caratteristiche ideali.

Ovviamente in questo caso le informazioni di ciascuna tabella sono relative alle risorse inserite nel foglio di lavoro ELENCO_RISORSE e raggruppate sulla base dei profili reali a cui si riferiscono.

Di seguito si riporta come esempio la schermata della tabella COMPETENZE_REALI.

	A	B	C	D	E	F	G
1	ID_COMPETENZA	CONTATORE_RISORSA	DATA_DI_NASCITA	CLASSE_DI_COMPETENZA	COMPETENZA	VALORE_REALI	NOTE
2	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-1	1	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Realizzazione e Operative	Orientamento al risultato	1 Note com
3	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-2	2	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Realizzazione e Operative	Attenzione all'ordine e alla qualità	1 Note com
4	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-3	3	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Realizzazione e Operative	Spirito di iniziativa	1 Note com
5	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-4	4	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Realizzazione e Operative	Ricerca delle informazioni	1 Note com
6	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-5	5	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Assistenza e Servizio	Sensibilità interpersonale	1 Note com
7	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-6	6	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Assistenza e Servizio	Orientamento al cliente	1 Note com
8	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-7	7	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Influenza	Persuasività e influenza	1 Note com
9	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-8	8	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Influenza	Conscienza organizzativa	1 Note com
10	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-9	9	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenza di Influenza	Costruzione	1 Note com
11	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-10	10	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Manageriali	Sviluppo degli altri	1 Note com
12	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-11	11	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Manageriali	Assertività e uso del potere formale	1 Note com
13	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-12	12	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Manageriali	Lavoro di gruppo e cooperazione	1 Note com
14	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-13	13	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Manageriali	Leadership del gruppo	1 Note com
15	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-14	14	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Cognitive	Pensiero analitico	1 Note com
16	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-15	15	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Cognitive	Pensiero concettuale	1 Note com
17	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-16	16	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze Cognitive	Capacità tecnica professionale	1 Note com
18	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-17	17	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze di Efficacia Personale	Autocollaborazione	1 Note com
19	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-18	18	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze di Efficacia Personale	Fiducia in sé	1 Note com
20	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-19	19	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze di Efficacia Personale	Flessibilità	1 Note com
21	CP_RE-Lambertucci_Luca_31186-20	20	Lambertucci_Luca_31185	19/06/1985	Competenze di Efficacia Personale	Impegno verso l'organizzazione	1 Note com
22	CP_RE-Govoni_Irene_30852-1	1	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Realizzazione e Operative	Orientamento al risultato	1 Note com
23	CP_RE-Govoni_Irene_30852-2	2	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Realizzazione e Operative	Attenzione all'ordine e alla qualità	1 Note com
24	CP_RE-Govoni_Irene_30852-3	3	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Realizzazione e Operative	Spirito di iniziativa	2 Note com
25	CP_RE-Govoni_Irene_30852-4	4	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Realizzazione e Operative	Ricerca delle informazioni	3 Note com
26	CP_RE-Govoni_Irene_30852-5	5	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Assistenza e Servizio	Sensibilità interpersonale	2 Note com
27	CP_RE-Govoni_Irene_30852-6	6	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Assistenza e Servizio	Orientamento al cliente	1 Note com
28	CP_RE-Govoni_Irene_30852-7	7	Govoni_Irene_30852	19/06/1984	Competenza di Influenza	Persuasività e influenza	5 Note com

Tabella 44 - Tabella COMPETENZE_REALI

La maschera di inserimento dati relativa a queste due ultime tabelle è mostrata di seguito.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			
1	INSERIMENTO CARATTERISTICHE REALI														
2															
3	COMPETENZE REALI														
4	INSERIRE I DATI DELLA COMPETENZA REALE PER LA RISORSA SCELTA														
5				RISORSA:											
6				CLASSE DI COMPETENZA:											
7				COMPETENZA:											
8				VALORE REALE:											
9				NOTE:											
10															
11															
12	CONOSCENZE REALI														
13	INSERIRE I DATI DELLA CONOSCENZA REALE PER LA RISORSA SCELTA														
14				RISORSA:											
15				CLASSE DI CONOSCENZA:											
16				CONOSCENZA:											
17				VALORE REALE:											
18				ESPERIENZA:											
19				SETTORE MERCATOLOGICO:											
20				RISULTATO ATTESO:											
21				NOTE:											
22															
23															
24															

Tabella 45 - Maschera inserimento caratteristiche reali

La realizzazione delle attività descritte ha permesso la registrazione di tutte le informazioni necessarie al modello di valutazione: i dati di base, relativi a dizionari ed elenchi, e quelli aggregati, relativi a profili ideali e reali.

7.1.4. LE FUNZIONI DI RICERCA DEI DATI

Progettate le tabelle di registrazione dei dati necessari per il modello e definite le relative maschere di inserimento dei dati, si è manifestata l'esigenza di sviluppare delle funzioni utili agli utenti del sistema per poter disporre in modo automatico e completo delle informazioni aggregate relative a specifici profili ideali o a specifiche risorse.

Per questo sono stati creati altri due fogli di lavoro, `PROFILO_IDEALE` E `PROFILO_REALE`, che assolvono a questa specifica funzione.

La struttura delle due tabelle di ricerca è la medesima e quindi anche la modalità di recupero dei dati di interesse all'interno del database; quello che cambia è ovviamente l'oggetto della ricerca (profilo o risorsa).

Una volta selezionato, all'interno di un menù a tendina, il profilo ideale o reale di cui si vogliono visualizzare le caratteristiche, la tabella si popola automaticamente con tutte le informazioni, e i relativi valori ideali o reali, proprie del profilo o della risorsa selezionata.

Le tabelle vengono popolate tramite la ricerca e l'aggregazione delle informazioni precedentemente inserite nel database. Questo risultato è ottenibile grazie all'impiego delle chiavi primarie composte (contatore+codice profilo, contatore+codice risorsa) definite per le tabelle delle caratteristiche ideali e reali e grazie all'utilizzo di alcune fondamentali funzioni di ricerca di Excel. Tra queste quella maggiormente impiegata all'interno del prototipo è la funzione `CERCA.VERT` (cerca verticale), che effettua una ricerca nella prima colonna di una matrice, dove è inserito il codice identificativo, e si sposta attraverso la riga per restituire il valore di una cella specifica.

In conclusione, tramite l'utilizzo di queste funzioni di ricerca, l'utente potrà in qualsiasi momento visualizzare tutte le informazioni relative a:

- il profilo ideale di una qualsiasi posizione presente all'interno del foglio di lavoro ELENCO_PROFILI, composto da vincoli, conoscenze e competenze e i loro corrispettivi valori ideali;
- il profilo reale di una qualsiasi risorsa presente all'interno del foglio di lavoro ELENCO_RISORSE, composto da anagrafica, conoscenze e competenze e i loro corrispettivi valori reali.

Di seguito si riportano le schermate del prototipo relative alle funzioni di ricerca descritte.

CARATTERISTICHE DEL PROFILO IDEALE								
INSERIRE IL PROFILO DESIDERATO: <input type="text" value="Key Account Manager"/>				CODICE PROFILO SELEZIONATO: <input type="text" value="KAM"/>				
VINCOLI		CONOSCENZE		COMPETENZE				
CLASSE DI VINCOLO / VINCOLO	VALORE IDEALE	TIPO DI CONOSCENZA	CONOSCENZA	VALORE IDEALE	TIPO DI COMPETENZA	COMPETENZA	VALORE IDEALE	
9	ETA' (da Massimo (ANN))	35	Conoscenze linguistiche	Inglese	2	Competenza di Realizzazione e Operative	Orientamento al risultato	1
10	ETA' (da Minimo (ANN))	25	Conoscenze linguistiche	Francese	1	Competenza di Realizzazione e Operative	Attenzione all'ordine e alla qualità	4
11	RESIDENZA	Residenza (PROVINCIA)	Conoscenze linguistiche	Tedesco	5	Competenza di Realizzazione e Operative	Spirito di iniziativa	2
12	TITOLO DI STUDIO	Tiolo di studio (CICLUS)	Conoscenze linguistiche	Spagnolo	1	Competenza di Realizzazione e Operative	Ricerca delle informazioni	3
13	TITOLO DI STUDIO	Tiolo di studio (CLASSE)	Conoscenze linguistiche	Cinese	2	Competenza di Assistenza e Servizio	Sensibilità interpersonale	2
14	INQUADRAMENTO	Inquadramento (LIVELLO)	Conoscenze informatiche	Excel	3	Competenza di Assistenza e Servizio	Orientamento al cliente	1
15	RAL	RAL Massimo (€)	Conoscenze informatiche	Access	2	Competenza di Influenza	Persuasività e influenza	4
16	RAL	RAL Minimo (€)	Conoscenze informatiche	Power point	5	Competenza di Influenza	Consapevolezza organizzativa	3
17	ESPERIENZA	Esperienza in Azienda Minima (ANN)	Conoscenze informatiche	Cam	5	Competenza di Influenza	Costituzione	2
18			Conoscenze informatiche	Sistemi gestionali proprietari	3	Competenze Manageriali	Asserività e uso del potere formale	3
19			Conoscenze informatiche	Strumenti ITC	3	Competenze Manageriali	Lavoro di gruppo e cooperazione	3
20			Conoscenze informatiche	Linguaggi web, html, xml	2	Competenze Manageriali	Leadership del gruppo	4
21			Conoscenze informatiche	Linguaggi di programmazione java	1	Competenze Cognitive	Pensiero analitico	3
22			Conoscenze commerciali-marketing	Trade Marketing	4	Competenze Cognitive	Ricerca concettuale	1
23			Conoscenze commerciali-marketing	Promozione	5	Competenze Cognitive	Capacità tecnico professionale	3
24			Conoscenze commerciali-marketing	Merchandising	2	Competenze di Efficacia Personale	Autosostegno	3
25			Conoscenze commerciali-marketing	Budget	3	Competenze di Efficacia Personale	Fiducia in sé	4
26			Conoscenze commerciali-marketing	Settore	2	Competenze di Efficacia Personale	Flessibilità	2
27			Conoscenze amministrative/finanziarie	Buste paga	1	Competenze di Efficacia Personale	Impegno verso l'organizzazione	3
28			Conoscenze amministrative/finanziarie	Controlli	4			
29			Conoscenze amministrative/finanziarie	Piani di investimento	5			
30			Conoscenze amministrative/finanziarie	Piani di indebitamento	2			
31			Conoscenze amministrative/finanziarie	Controllo di gestione	3			
32			Conoscenze amministrative/finanziarie	Indici finanziari	3			
33			Conoscenze amministrative/finanziarie	Analisi di redditività	5			
34			Conoscenze amministrative/finanziarie	Controlli a bilancio	3			
35			Conoscenze amministrative/finanziarie	Meccanismi economici	1			

Tabella 46 - Tabella PROFILO IDEALE

CARATTERISTICHE DEL PROFILO REALE								
INSERIRE IL CANDIDATO DA RICERCARE: <input type="text" value="Govoni Irene_30852"/>								
ANAGRAFICA		CONOSCENZE		COMPETENZE				
ANAGRAFICA	VALORE	TIPO DI CONOSCENZA	CONOSCENZA	VALORE REALE	TIPO DI COMPETENZA	COMPETENZA	VALORE REALE	
9	INDICE		Conoscenze linguistiche	Inglese	2	Competenza di Realizzazione e Operative	Orientamento al risultato	1
10	COGNOME	Govoni	Conoscenze linguistiche	Francese	3	Competenza di Realizzazione e Operative	Attenzione all'ordine e alla qualità	1
11	CAP_AZI_MASSIMA	200000000	Conoscenze linguistiche	Spagnolo	1	Competenza di Realizzazione e Operative	Ricerca delle informazioni	4
12	ETA'	35	Conoscenze linguistiche	Cinese	4	Competenza di Assistenza e Servizio	Sensibilità interpersonale	2
13	DATA_DI_ASSUNZIONE	20/01/2000	Conoscenze informatiche	Excel	5	Competenza di Assistenza e Servizio	Orientamento al cliente	1
14	ESPERIENZA	6	Conoscenze informatiche	Access	2	Competenza di Influenza	Persuasività e influenza	5
15	RESIDENZA	Via priato	Conoscenze informatiche	Power point	1	Competenza di Influenza	Consapevolezza organizzativa	3
16	PROVINCIA	BO	Conoscenze informatiche	Cam	2	Competenza di Influenza	Costituzione	2
17	TITOLO_DI_STUDIO	laures Ingegneria	Conoscenze informatiche	Sistemi gestionali proprietari	2	Competenze Manageriali	Asserività e uso del potere formale	2
18	LIVELLO_DI_TITO	laurea Magistrale	Conoscenze informatiche	Strumenti ITC	5	Competenze Manageriali	Lavoro di gruppo e cooperazione	1
19	CLASSE_DI_TITO	Tecniche	Conoscenze informatiche	Linguaggi web, html, xml	2	Competenze Manageriali	Leadership del gruppo	4
20	INQUADRAMENTO	Quadro	Conoscenze informatiche	Linguaggi di programmazione	3	Competenze Cognitive	Pensiero analitico	5
21	RAL	18000	Conoscenze informatiche	Trade marketing	2	Competenze Cognitive	Rendiconto concettuale	2
22			Conoscenze commerciali-marketing	Promozione	5	Competenze Cognitive	Capacità tecnico professionale	1
23			Conoscenze commerciali-marketing	Merchandising	2	Competenze di Efficacia Personale	Autosostegno	3
24			Conoscenze commerciali-marketing	Budget	4	Competenze di Efficacia Personale	Fiducia in sé	2
25			Conoscenze commerciali-marketing	Settore	5	Competenze di Efficacia Personale	Flessibilità	2
26			Conoscenze amministrative/finanziarie	Buste paga	2	Competenze di Efficacia Personale	Impegno verso l'organizzazione	2
27			Conoscenze amministrative/finanziarie	Controlli	3			
28			Conoscenze amministrative/finanziarie	Piani di investimento	4			
29			Conoscenze amministrative/finanziarie	Piani di indebitamento	2			
30			Conoscenze amministrative/finanziarie	Controllo di gestione	3			
31			Conoscenze amministrative/finanziarie	Indici finanziari	5			

Tabella 47 - Tabella PROFILO REALE

Oltre a queste due tabelle si è ritenuto opportuno sviluppare uno strumento con finalità simili ma direttamente utilizzabile in fase di selezione del personale. L'obiettivo è quello di generare un documento, anche questo in forma tabellare, che registri le informazioni principali da utilizzare in fase di colloquio.

Sono state progettate quindi due schermate già configurate per la stampa, STAMPA_CONOSCENZE e STAMPA_COMPETENZE, che, in relazione al particolare profilo ideale per cui si vuole effettuare la selezione, forniscono l'insieme di tutte le conoscenze e competenze da rilevare durante il colloquio, evidenziando quelle che sono richieste dal profilo ideale e quindi i loro corrispettivi valori ideali.

In particolare, dopo aver selezionato nel menù a tendina il profilo ideale per cui si sta effettuando l'attività di ricerca e selezione del personale, all'interno di ciascuna schermata sarà possibile scegliere, tramite la selezione di un pulsante, se visualizzare solo le conoscenze e le competenze richieste dal profilo ideale oppure tutte quelle presenti nei dizionari. Anche in questa seconda modalità di visualizzazione le caratteristiche richieste dal profilo ideale saranno evidenziate, in modo da poter sempre avere un chiaro riferimento dei requisiti fondamentali da ricercare nei candidati alla specifica posizione in esame.

Di seguito si mostra la schermata di stampa delle conoscenze inerenti al solo profilo ideale e quella delle competenze relativa invece a tutte quelle presenti nel dizionario. In qualsiasi momento sarà possibile passare, in ognuna delle due schede, all'altra modalità di visualizzazione disponibile.

TABELLA COLLOQUIO: COMPETENZE						
1						
2						
3	PROFILO IDEALE:	Direttore Commerciale			CODICE PROFILO:	DIR_COM
4						
5	ANAGRAFICA CANDIDATO:				TITOLO DI STUDIO	
6	NOME				INQUADRAMENTO	
7	COGNOME				RAL	
8	DATA DI NASCITA				ESPERIENZA	
9	RESIDENZA					
10						
11						
12						
13						
14						
15	COMPETENZE		VAL IDEALE	VAL REALE	NOTE	
16	1 Competenza di Realizzazione e Operatività	Orientamento al risultato	4			
17	2 Competenza di Realizzazione e Operatività	Attenzione all'ordine e alla qualità	0			
18	3 Competenza di Realizzazione e Operatività	Spirito di iniziativa	3			
19	4 Competenza di Realizzazione e Operatività	Ricerca delle informazioni	0			
20	5 Competenza di Assistenza e Servizio	Sensibilità interpersonale	0			
21	6 Competenza di Assistenza e Servizio	Orientamento al cliente	4			
22	7 Competenza di Influenza	Persuasività e influenza	2			
23	8 Competenza di Influenza	Consapevolezza organizzativa	2			
24	9 Competenza di Influenza	Costruzione	3			
25	10 Competenze Manageriali	Sviluppo degli altri	0			
26	11 Competenze Manageriali	Assertività e uso del potere formale	3			
27	12 Competenze Manageriali	Lavoro di gruppo e cooperazione	4			
28	13 Competenze Manageriali	Leadership del gruppo	4			
29	14 Competenze Cognitive	Pensiero analitico	0			
30	15 Competenze Cognitive	Pensiero concettuale	0			
31	16 Competenze Cognitive	Capacità tecnico professionale	3			
32	17 Competenze di Efficacia Personale	Autocontrollo	0			
33	18 Competenze di Efficacia Personale	Fiducia in sé	0			
34	19 Competenze di Efficacia Personale	Flessibilità	2			
35	20 Competenze di Efficacia Personale	Impegno verso l'organizzazione	0			

Tabella 48 - STAMPA_COMPETENZE

TABELLA COLLOQUIO: CONOSCENZE						
1						
2						
3	PROFILO IDEALE:	Direttore Commerciale			CODICE PROFILO:	DIR_COM
4						
5	ANAGRAFICA CANDIDATO:				TITOLO DI STUDIO	
6	NOME				INQUADRAMENTO	
7	COGNOME				RAL	
8	DATA DI NASCITA				ESPERIENZA	
9	RESIDENZA					
10						
11						
12						
13						
14						
15	CONOSCENZE		VAL IDEALE	VAL REALE	NOTE	
16	2 Conoscenze linguistiche	Francese	5			
17	3 Conoscenze informatiche	Power point	4			
18	4 Conoscenze informatiche	Strumenti ITC	4			
19	5 Conoscenze commerciali-marketing	Trade marketing	4			
20	6 Conoscenze commerciali-marketing	Promozione	4			
21	7 Conoscenze commerciali-marketing	Budget	4			
22	8 Conoscenze amministrative/finanziarie	Controllo di gestione	4			
23	9 Conoscenze linguistiche	Inglese	3			
24	10 Conoscenze informatiche	Excel	3			
25	11 Conoscenze amministrative/finanziarie	Piani di investimento	3			
26	12 Conoscenze amministrative/finanziarie	Indici finanziari	3			
27	13 Conoscenze amministrative/finanziarie	Analisi di redditività	3			
28	14 Conoscenze amministrative/finanziarie	Contabilità e bilanci	3			
29	15 Conoscenze logistiche	Flessi di materiali	3			
30	16 Conoscenze informatiche	Sistemi gestionali proprietari	2			
31	17 Conoscenze commerciali-marketing	Merchandising	2			
32	18 Conoscenze commerciali-marketing	Settore	2			
33	19 Conoscenze tecnico-produttive	Prodotti	2			
34	20 Conoscenze informatiche	Access	1			

Tabella 49 - STAMAPA_CONOSCENZE

7.2. IL CONFRONTO TRA PROFILO IDEALE E REALE

Terminate tutte le attività necessarie per la realizzazione di un prototipo funzionale al modello di valutazione, la fase successiva è stata quella di studiare le possibili funzionalità di analisi ed elaborazioni statiche dei dati.

Dopo aver definito dizionari, elenchi, profili ideali e reali si hanno a disposizione all'interno del database una molteplicità di dati che, se correttamente organizzati e aggregati, possono fornire output informativi specifici e strategici per supportare alcune decisioni fondamentali per la gestione delle risorse umane.

In particolare si è osservato che sono due le analisi maggiormente significative ottenibili tramite l'utilizzo dei soli dati registrati all'interno del modello e, quindi, del database.

Tali funzionalità, che verranno affrontate nei prossimi paragrafi e di cui è stato anche simulato il funzionamento all'interno del prototipo, sono quelle di:

- **Analisi di copertura del ruolo;**
- **Ricerca del miglior candidato .**

Entrambe si basano sui risultati ottenibili dal confronto strutturato tra profilo ideale e profilo reale.

Si sottolinea che è proprio in questa fase di rielaborazione delle informazioni che si può comprendere pienamente il requisito di comparabilità ricercato nelle strutture di profilo ideale e profilo reale definite nel modello di valutazione.

Il confronto, qualunque siano le posizioni e le risorse oggetto di analisi, sarà sempre effettuato su tre livelli, ovvero quelli appartenenti alle strutture dei profili stessi.

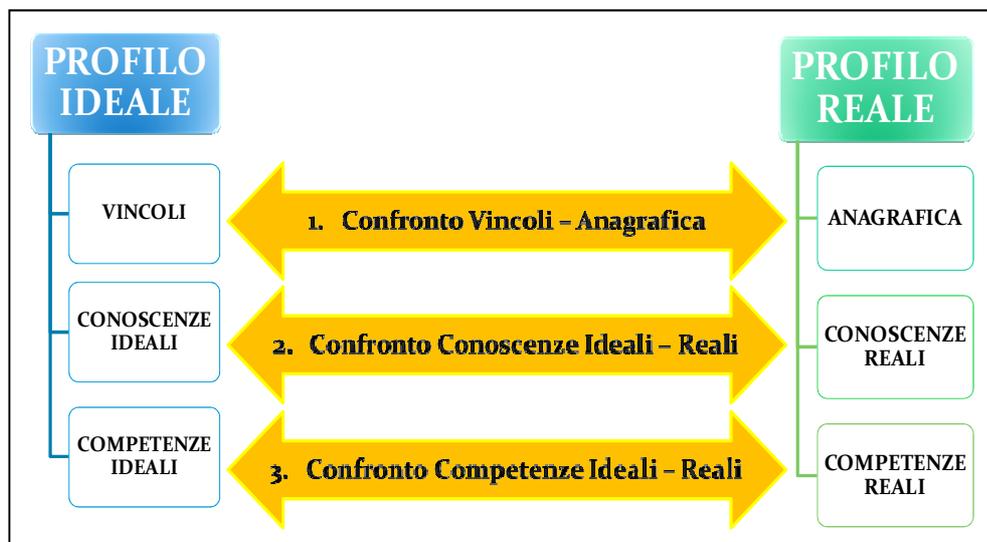


Figura 29- Confronto tra profilo ideale e profilo reale

Prima di sviluppare le analisi individuate è stato necessario definire e formalizzare le procedure e le metodologie di calcolo da utilizzare per effettuare il confronto strutturato tra profili sui tre livelli identificati.

Per poter utilizzare i risultati ottenuti dal confronto per l'elaborazione delle successive analisi, è necessario che l'output fornito sia quello di un punteggio overall, ovvero un valore percentuale univoco che identifichi la corrispondenza esistente tra le caratteristiche del profilo ideale e quelle del profilo reale.

Ovviamente il calcolo di tale indice potrà essere fatto solo per le componenti di conoscenza e competenze, ovvero quelle che vengono valutate tramite una scala numerica e puntuale.

La procedura di confronto prevede quindi due metodologie diverse: una per i vincoli e una applicabile sia a conoscenze che competenze.

7.2.1. CONFRONTO VINCOLI / ANAGRAFICA

La prima fase del confronto è volta a valutare la corrispondenza tra i vincoli (età, residenza, RAL, ...) definiti per la posizione ideale e i dati anagrafici del titolare o candidato ad una posizione.

A differenza del significato letterale del termine vincolo, in questa applicazione si è ritenuto necessario dare ai vincoli una dimensione di elevata flessibilità. Infatti, come detto precedentemente, per i vincoli non sarà possibile calcolare un indice overall, poiché ad essi non è associabile una valutazione numerica.

Nonostante ciò, soprattutto in fase di ricerca e selezione di nuovi candidati, la valutazione del rispetto dei vincoli richiesti da un profilo ideale è fondamentale. Per questo si è dovuta definire una metodologia di confronto specifica che, se pur non influenzando il punteggio finale di corrispondenza, sia in grado di fornire una chiara indicazione sul rispetto o meno dei vincoli da parte delle risorse esaminate.

Per questo motivo, quello definito per i vincoli non è un confronto puntuale, ma piuttosto qualitativo: all'utente viene segnalato, tramite una struttura tabellare a "semaforo" il rispetto o la violazione di un vincolo, anche in relazione alla tolleranza stabilita in fase di analisi.

VINCOLO	VALORE	TOLLERANZA	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
ETA'	35	+ \ - 2	35	36	40
RESIDENZA	BO	BO - MO - FC	MO	BO	LO
TITOLO DI STUDIO	Laurea Magistrale Tecnica		Ingegneria Gestionale	Diploma ragioneria	Ingegneria meccanica
RAL	50.000 €	+ \ - 2.000 €	65.000 €	53.000 €	51.000 €

Tabella 50 - Confronto Vicoli / Angarifica

Si fornirà quindi un'indicazione del rispetto dei vincoli, ma sarà poi compito del valutatore determinare, anche in relazione alla tolleranza definita dalla specifica organizzazione, se il candidato può essere accettato o meno.

7.2.2. CONFRONTO CONOSCENZE-COMPETENZE IDEALI / REALI

La seconda metodologia di confronto, valida sia per le conoscenze che per le competenze, deve permettere di ottenere un indice sintetico di corrispondenza dei profili, calcolato sulla base dello scarto esistente tra valori ideali e valori reali di ciascuna conoscenza o competenza.

La letteratura presenta diversi metodi di calcolo per il confronto tra i punteggi ottenuti nella rilevazione dei profili ideali e reali. Tra questi, ne sono stati analizzati due.

1. **Confronto tra profili (Caldwell, O'Railly, 1990; Caldwell, 1991):** confronta i requisiti delle competenze/conoscenze d'una mansione (classificate in ordine d'importanza per la mansione stessa), con le competenze/conoscenze di una persona (classificate in ordine di capacità descrittiva della persona). Il miglior candidato è quello con più alto coefficiente di correlazione tra i due profili. Il modello confronta l'importanza relativa delle competenze/conoscenze individuali con i requisiti di competenza/conoscenza della mansione.

Il miglior candidato è la persona le cui capacità sono più strettamente correlate con quelle richieste dalla mansione. L'equazione relativa al calcolo del coefficiente di correlazione è:

$$\text{Correlazione}(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

2. **Differenza assoluta ponderata (Spencer & Spencer, 1993):** si calcola la differenza fra i requisiti di ciascuna competenza/conoscenza richiesta

da una mansione ed il punteggio ottenuto dalla persona. Si moltiplica il valore assoluto di ciascuna differenza per un peso che misura l'importanza della competenza/conoscenza stessa e si sommano poi tutte le differenze ponderate calcolate.

Il miglior candidato è quello che presenta la differenza totale più bassa rispetto ai requisiti di competenza del ruolo da coprire.

$$\text{Differenza assoluta ponderata} = \frac{\sum_i p_i |(\bar{x}_i - \bar{y}_i)|}{\sum_i p_i}$$

(I valori di p sono i pesi da attribuire ad ogni competenza i – esima)

Si noti che tale metodo penalizza chi ha livelli di competenza/conoscenza superiori a quelli richiesti dalla mansione. Tale decisione deriva dalla constatazione oggettiva che le persone che hanno più capacità del necessario finiscono per occuparsi di problemi che esulano dal loro ruolo.

I metodi proposti dalla letteratura presentano però delle limitazioni che li rendono meno efficaci per un utilizzo a livello pratico. Questi limiti possono essere così riassunti:

1. **Confronto tra profili (Caldwell, O'Railly, 1990; Caldwell, 1991):** il metodo del confronto tra profili prevede l'utilizzo di un coefficiente di correlazione che sintetizza in un unico numero le similitudini e le differenze tra il profilo ideale e reale. Questo metodo però non permette di considerare le singole componenti che vanno a formare il coefficiente. Si ottiene così un indicatore generale della "bontà" delle competenze o delle conoscenze, senza però sapere quali siano gli scostamenti effettivi per ogni singola voce.

Di seguito si riporta un caso esemplificativo di tale osservazione.

COMPETENZA	VALORE REALE	VALORE IDEALE 1	VALORE IDEALE 2	VALORE IDEALE 3	VALORE IDEALE 4
Orientamento al risultato	3	1	2	3	3
Attenzione all'ordine e alla qualità	4	2	3	4	4
Spirito di iniziativa	5	1	4	5	5
Ricerca delle informazioni	4	3	3	4	4
Sensibilità interpersonale	3	2	2	3	3
Orientamento al cliente	3	1	3	4	3
	CORRELAZIONE	-0,084	0,079	-0,009	1,000

Tabella 51 - Esempio del metodo di confronto tra profili

2. **Differenza assoluta ponderata (Spencer & Spencer, 1993):** in questo caso, a differenza del precedente, vi è la possibilità di tenere traccia degli scostamenti di ogni singola competenza o conoscenza. Il problema del metodo è però quello di considerare il valore assoluto della differenza. Se da un punto di vista teorico è infatti comprensibile che la carenza di una competenza o conoscenza sia penalizzata quanto un suo eccesso, a livello pratico questo ragionamento non può essere valido a priori e si dovranno quindi fare delle considerazioni più specifiche.

Sulla base di queste valutazioni si è giunti alla definizione di un metodo di calcolo innovativo che permette di superare le limitazioni evidenziate.

Il confronto tra il valore ideale e quello reale della singola competenza o conoscenza è stato svolto tenendo come riferimento il valore ideale e calcolando lo scostamento percentuale, sia positivo che negativo, rispetto a questo come rapporto tra i due valori.

VALORE IDEALE	VALORE REALE	SCOSTAMENTO	CALCOLO	SCOSTAMENTO - %
5	2	Negativo: $2 - 5 = -3$	$2 / 5 * 100$	40%
2	2	Nulla: $2 - 2 = 0$	$2 / 2 * 100$	100%
2	5	Positivo: $5 - 2 = 3$	$2 / 5 * 100$	40%

Tabella 52 - Calcolo scostamento tra valori ideali e reali

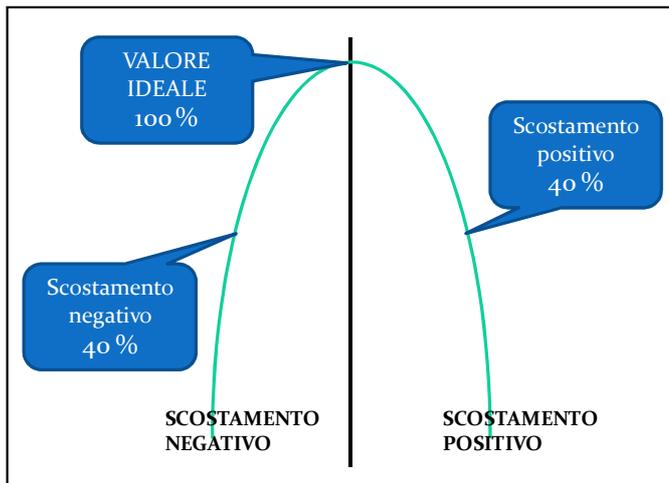


Figura 30 - Scostamenti in eccesso e in difetti

Inizialmente gli scostamenti in positivo e negativo sono stati considerati, e quindi penalizzati, allo stesso modo.

Le teorie proposte da numerosi autori sostengono che, per un corretto confronto, sia necessario

considerare alla stessa stregua un eccesso ed una mancanza di una competenza/conoscenza. Infatti alcuni studi dimostrano ad esempio che l'eccesso di una competenza può portare il titolare di una posizione ad occuparsi di problemi diversi da quelli che gli vengono richiesti, quindi a trascurare il proprio lavoro per dedicarsi ad altre attività.

Questo approccio, per quanto concettualmente corretto e scientificamente dimostrato, è sembrato eccessivamente rigido per poter essere applicato al modello di valutazione.

Si è deciso quindi di lasciare la possibilità di pesare in maniera diversa uno scostamento positivo o negativo, in modo da poter fornire all'utente del sistema gli strumenti per personalizzare l'indice di corrispondenza calcolato. I pesi definiti per valorizzare scostamenti in eccesso o in difetto sono percentuali:

- pesare al 100% uno scostamento (positivo o negativo) significa considerarlo così come è stato definito;
- pesare diversamente (ad esempio al 50%) uno scostamento, significa diminuirne la corrispondenza con il valore ideale, e quindi penalizzare maggiormente lo scostamento così pesato.

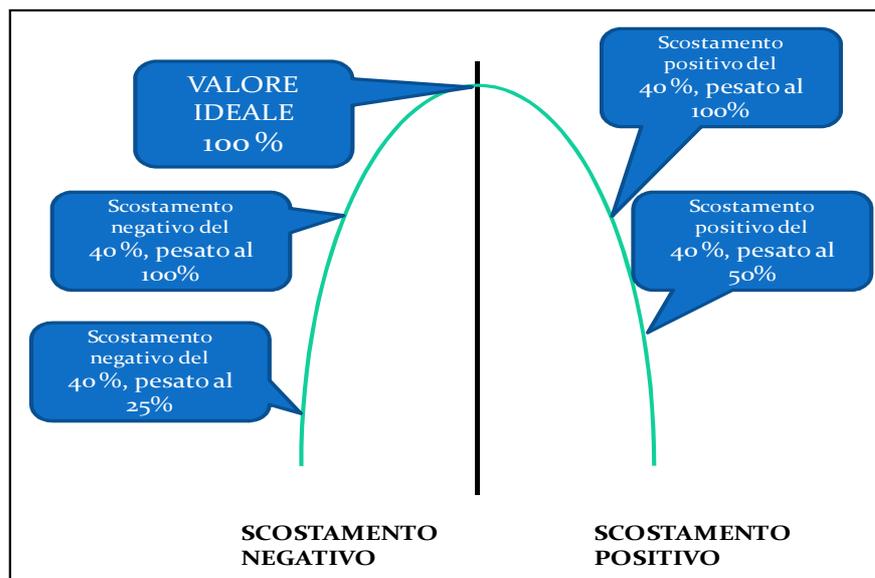


Figura 31 - Scostamenti in eccesso e difetto pesati

Effettuando il calcolo dello scostamento percentuale pesato tra valori ideali e valori ideali di ciascuna delle conoscenze e competenze richieste dal profilo ideale in analisi, sarà possibile ottenere, tramite una media aritmetica:

- **la percentuale di corrispondenza tra le conoscenze** del profilo ideale e del profilo reale analizzati: quanto bene le conoscenze della risorsa esame ricoprono quelle richieste dalla posizione;
- **la percentuale di corrispondenza tra le competenze** del profilo ideale e del profilo reale analizzati: quanto bene le competenze della risorsa esame ricoprono quelle richieste dalla posizione.

In questo modo si sono definite in maniera univoca le strutture di confronto da utilizzare all'interno del prototipo necessarie per effettuare le analisi individuate inizialmente.

L'ultimo passaggio necessario, quello relativo al calcolo di un valore finale di corrispondenza tra profili viene descritto di seguito, contestualmente all'approfondimento dell'analisi di copertura del ruolo.

7.3. LE FUNZIONALITA' DI ANALISI DEI DATI

Una volta definite univocamente le metodologie di comparazione tra profilo ideale e reale è stato possibile utilizzare il prototipo costruito per sperimentare le analisi derivanti dal confronto, ovvero quelle di copertura del ruolo e di ricerca del candidato migliore.

7.3.1. ANALASI DI COPERTURA DEL RUOLO

Questa funzionalità si basa sull'analisi delle caratteristiche proprie del candidato in esame, per poi confrontarle con quelle di uno o più profili ideali a disposizione.

Si effettuerà quindi un confronto di corrispondenza tra risorsa specifica e posizione data.

Il risultato della ricerca del match tra profilo ideale e reale consente di:

- valutare se a ciascun dipendente è stata assegnata una posizione coerente con le sue doti e capacità;
- individuare gli scostamenti negativi (intesi come inadeguatezza al ruolo) e positivi (intesi come potenziale inutilizzato);
- analizzare le possibili metodologie per il miglioramento del match, che possono richiedere interventi formativi o in casi estremi un cambiamento della posizione assegnata alla risorsa in esame;
- avere una maggiore visibilità e conoscenza del personale aziendale.

Per arrivare all'output finale dell'analisi è necessario combinare le percentuali di corrispondenza per conoscenze e competenze, calcolate secondo il metodo descritto precedentemente, al fine di ottenere un indice di corrispondenza globale tra profilo ideale e profilo reale.

Per garantire maggiore flessibilità al sistema è stato definito un metodo di calcolo che permette all'utente di personalizzare la composizione dell'indicatore finale. In particolare sarà possibile stabilire quanto le componenti di conoscenza e competenza devono influire sul calcolo della corrispondenza globale.

Definendo un peso per ciascuna componente è possibile dunque effettuare la media pesata dei punteggi ottenuti nella fase precedente: il valore percentuale che si ottiene è quello relativo alla corrispondenza globale pesata tra profilo ideale e profilo reale.

L'analisi di copertura del ruolo è stata studiata in particolare per essere applicata in fase di valutazione del personale e quindi per risorse che già ricoprono una determinata posizione all'interno della struttura aziendale. Per questo, nella maschera di analisi creata, vengono considerate solo le componenti di conoscenza e competenza, che consentono di calcolare un punteggio finale e sono quindi considerate maggiormente interessanti in sede di valutazione.

Tale funzionalità di analisi è stata sperimentata all'interno del prototipo tramite l'utilizzo delle informazioni inserite in fase di costruzione e alcune funzioni di ricerca dei dati disponibili in Excel. Il risultato finale della maschera di analisi viene mostrato di seguito.

CONOSCENZE		COMPETENZE	
PESO DELLE CONOSCENZE:	50%	PESO DELLE COMPETENZE:	50%
INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI SUPERIORI	30%	INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI SUPERIORI	40%
INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI INFERIORI	0%	INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI INFERIORI	50%
CORRISPONDENZA	67%	CORRISPONDENZA	45%
CORRISPONDENZA PESATA	35%	CORRISPONDENZA PESATA	30%
CORRISPONDENZA GLOBALE		CORRISPONDENZA GLOBALE PESATA	
56%		32%	

Figura 32 - Analisi di copertura del ruolo

L'utente del sistema dovrà quindi definire:

- il profilo ideale e il profilo reale da analizzare tramite i menù a tendina;
- il peso da attribuire alla componente di conoscenza e quindi di competenza tramite la barra di scorrimento relativa;
- il peso da attribuire agli scostamenti in eccesso e in difetto per le conoscenze e competenze tramite le barre di scorrimento relative.

Si otterrà come risultato il valore percentuale, ottenuto dal confronto tra il profilo ideale e il profilo reale selezionati, della:

- corrispondenza globale;
- corrispondenza globale pesata.

Vengono forniti entrambi i risultati poiché possa essere chiaro all'utente quanto i pesi definiti influiscono sul calcolo del valore finale.

Questo tipo di analisi, oltre alle funzionalità legate al suo utilizzo diretto, fornisce input importanti da un punto di vista informativo per le seguenti politiche di gestione delle risorse umane:

- a. gestione e sviluppo dei percorsi di carriera;
- b. back up delle posizioni e piani di successione;
- c. ristrutturazioni aziendali;
- d. assegnazioni a corsi di formazione già organizzati.

7.3.2. RICERCA DEL CANDIDATO MIGLIORE

Tale funzionalità permette di identificare in modo univoco e immediato il candidato più idoneo a ricoprire una determinata posizione organizzativa,

ricercando cioè tra diversi profili reali disponibili quello che meglio ricopre quello ideale.

Le metodologie di costruzione e di confronto utilizzate sono le medesime definite precedentemente, ma in questo caso il profilo ideale viene confrontato con un insieme di profili reali.

Il risultato finale dell'analisi consiste in:

- una selezione ordinata delle risorse che registrano la massima corrispondenza con i parametri ricercati;
- una rappresentazione grafica che consente di individuare e analizzare gli scostamenti, in effetto o in eccesso, in relazione alle singole voci utilizzate per effettuare il confronto.

In particolare, come mostra la schermata di analisi realizzata nel prototipo, dopo aver settato tutti i pesi necessari per il calcolo del punteggio finale di confronto, il sistema elaborerà i dati e fornirà come output una tabella contenente i valori di ogni profilo reale, in ordine di corrispondenza decrescente. In questo modo sarà facile individuare il candidato migliore, ovvero quello che occupa la prima posizione nella tabella.

Scelta della Posizione

INSERIRE PROFILO DA RICERCARE:
 CODICE PROFILO SELEZIONATO:

Definizione del peso di Conoscenze e Competenze

PESO DELLE CONOSCENZE:
 PESO DELLE COMPETENZE:

Definizione dei pesi da attribuire alle valutazioni positive o negative per le conoscenze e le competenze

INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI SUPERIORI
 INSERIRE IL PESO PER LE VALUTAZIONI INFERIORI

Selezione delle risorse da rappresentare graficamente

GRAFICO	RISORSA	CORRISPONDENZA DELLE CONOSCENZE	CORRISPONDENZA DELLE COMPETENZE	INDICATORE PESATO	VINCOLI					
					ETA'	RESIDENZA	TITOLO DI STUDIO	RAL	ESPERIENZA	INQUADRAMENTO
1 ^a <input checked="" type="checkbox"/>	Fabbri_Renato_23577	36%	34%	35%	VERO	FALSO	VERO	FALSO	FALSO	Manager
2 ^a <input checked="" type="checkbox"/>	Govoni_Irene_30852	35%	32%	34%	FALSO	VERO	VERO	FALSO	FALSO	Quadro
3 ^a <input type="checkbox"/>	Pettine_Pamela_29087	33%	34%	34%	FALSO	FALSO	FALSO	VERO	FALSO	3 Livello
4 ^a <input checked="" type="checkbox"/>	Lambertucci_Luca_31186	25%	10%	18%	FALSO	FALSO	FALSO	FALSO	FALSO	1 Livello
5 ^a <input type="checkbox"/>				0%						
6 ^a <input type="checkbox"/>				0%						
7 ^a <input type="checkbox"/>				0%						
8 ^a <input type="checkbox"/>				0%						

Figura 33 - Ricerca del candidato migliore

Per come strutturata, tale analisi risulta particolarmente utile in fase di selezione del personale. Per questo motivo, a differenza dell'analisi di copertura del ruolo, in questo caso si è ritenuto fondamentale includere nella schermata finale di confronto anche la struttura semaforica studiata per i vincoli. Il prototipo in Excel, tramite l'utilizzo di funzioni di comparazione, è studiato in modo da colorare automaticamente le celle di verde quando si registra una corrispondenza tra anagrafica e vincoli, di rosso quando i valori sono discordanti.

Il secondo output fornito è quello di una rappresentazione grafica degli scostamenti registrati tra profilo ideale e profili reali.

Come si nota dall'immagine precedente, all'interno della tabella riassuntiva dell'analisi è presente una colonna chiamata GRAFICO che contiene per ogni risorsa una casella di selezione. Selezionando la casella di uno specifico profilo reale si richiede di inserire nella rappresentazione grafica i dati relativi alla risorsa in esame. L'utente potrà quindi selezionare uno o più profili reali per cui desidera visionare gli scostamenti rispetto al profilo ideale; premendo il pulsante AGGIORNA presente nella schermata dei grafici verranno automaticamente inseriti i dati delle risorse per cui si è selezionata la casella, oltre a quelli relativi al profilo ideale con cui si effettua il confronto. La rappresentazione utilizzata è quella del grafico radar, che consente di valutare efficacemente ed in modo comparato le componenti principali dei profili.

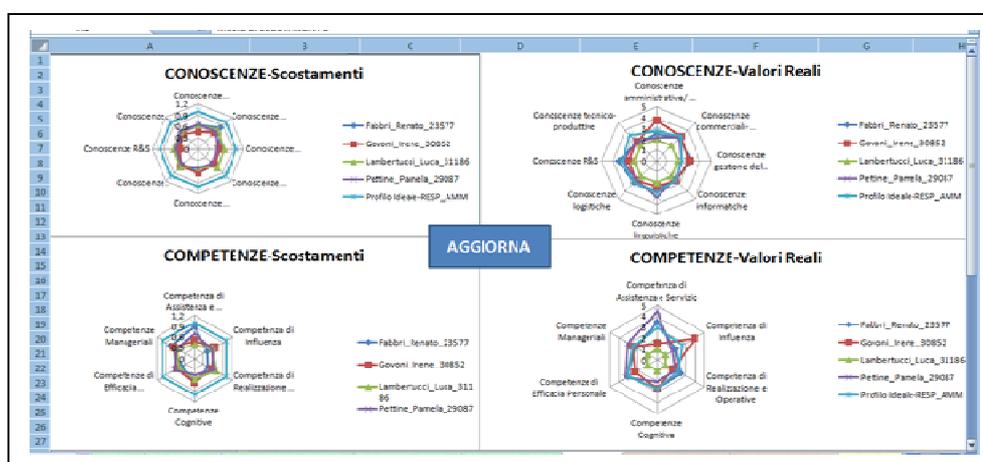


Figura 34 - Rappresentazione grafica confronto

Sia per le conoscenze che per le competenze vengono mostrati due grafici.

- Grafico radar dei valori reali - Tramite questa visualizzazione è possibile individuare e valutare i valori reali, per ciascuna risorsa considerata, di ogni conoscenza e competenza richiesta nel profilo ideale. E' possibile quindi valutare lo scarto di ciascuno di essi con i valori ideali richiesti dal profilo esaminato.
- Grafico radar degli scostamenti - Tramite questa visualizzazione è possibile individuare e valutare gli scostamenti registrati, per ciascuna risorsa considerata, di ogni conoscenza e competenza richiesta nel profilo ideale. Tali scostamenti sono calcolati secondo i metodi di pesatura definiti precedentemente ed il profilo ideale rappresenta quindi il 100%.

Questo tipo di analisi, oltre ai vantaggi derivanti dal suo utilizzo, fornisce importanti input informativi per le seguenti politiche di gestione delle risorse umane:

- a. gestione e sviluppo dei percorsi di carriera;
- b. maggiore consapevolezza e miglior utilizzo delle conoscenze e competenze aziendali;
- c. analisi del potenziale inutilizzato;
- d. focalizzazione e strutturazione delle attività di formazione;
- e. gestione delle assunzioni e valutazione del nuovo personale.

**CAPITOLO 8: LE ANALISI STATISTICHE PER LA
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

8.1. L'ANALISI STATISTICA DEI DATI

La statistica si occupa di rendere utilizzabili grandi quantità di informazioni, teoricamente disponibili, ma di fatto difficilmente gestibili, relative agli oggetti della propria indagine. Infatti tutte le informazioni, per contribuire effettivamente ad accrescere la conoscenza di un fenomeno, hanno bisogno di essere gestite sotto diversi aspetti: occorrono tecniche accurate di rilevazione, occorre procedere a accurate selezioni, occorre un lavoro di organizzazione e di sintesi.

La statistica, quindi, raccoglie e restituisce in forma organizzata grandi quantità di informazioni. Nel fare ciò deve soddisfare una duplice esigenza: quella predittiva e quella descrittiva. Tra queste la principale è quella predittiva che consente la raccolta e l'elaborazione dei dati, e quindi la "fotografia" del passato e del presente, che a loro volta servono per prevedere i comportamenti futuri, per operare scelte, per assumere decisioni. La statistica, mettendo i dati raccolti ed elaborati a disposizione delle attività di previsione, fornisce i presupposti conoscitivi per orientarsi secondo criteri ragionevoli (anche se non privi di un margine di indeterminazione) nelle situazioni in cui la quantità di informazioni effettivamente utilizzabili si rivela insufficiente a garantire sicurezze.

Le principali fasi di una ricerca od analisi possono essere così riassunte:

1. **Concettualizzazione** – individuare i principali oggetti di indagine e quindi le proprietà o i particolari attributi che si vogliono indagare
2. **Ipotesi di ricerca** – studiare le relazioni e le dipendenze esistenti tra le diverse proprietà individuate
3. **Rilevazione dei dati** – raccogliere le informazioni necessarie e quindi definire le modalità di campionamento, di codifica delle proprietà e la struttura di una matrice dei dati o database

4. **Analisi dei dati** – definizione e costruzione degli indicatori da utilizzare e dei modelli matematici di supporto all'analisi
5. **Risultati** – valutare e interpretare i risultati e eventualmente effettuare delle modifiche nelle fase precedenti.

E' possibile quindi definire l'analisi statistica come l'insieme delle tecniche per la rilevazione, la sintesi e l'analisi dei dati.

8.1.1. LA BUSINESS INTELLIGENCE

L'applicazione delle tecniche di analisi statistica alla molteplicità dei dati disponibili all'interno di una struttura organizzativa è ormai una pratica diffusa. Tali analisi forniscono infatti un importante supporto informativo nei processi decisionali di qualsiasi funzione o area aziendale, tra cui quella delle Risorse Umane.

L'esigenza attuale infatti non è più quella di trovare semplicemente le informazioni, ma trovare quelle giuste nel più breve tempo possibile. Alla nascita di queste nuove esigenze si affianca un processo rapido di sviluppo di nuove tecniche, specialmente digitali e informatiche, che supportano quotidianamente le aziende nei processi decisionali.

Le organizzazioni utilizzano per la gestione delle proprie attività numerosi sistemi informatici, ognuno dedicato a particolari aree aziendali:

- software per il supporto delle attività di vendita e marketing;
- sistemi per il controllo dei cicli produttivi;
- software di gestione del personale;
- etc.

Tali sistemi, oltre a costituire preziosi strumenti per le attività aziendali, raccolgono una mole enorme di dati significativi e critici, che possono

essere utilizzati dal top management per individuare modelli, tendenze, scenari evolutivi, indicatori storici e previsionali e molto altro ancora.

Questi strumenti vengono utilizzati per migliorare le performance aziendali poiché, ottenere dati significativi, elaborando le molteplici informazioni presenti all'interno di un'organizzazione, è di vitale importanza se si vuole operare sul mercato in maniera competitiva.

In questo modo si potrà avere una profonda conoscenza:

- del mercato in cui si opera;
- della concorrenza che si affronta;
- dei clienti che si servono;
- dei partner di cui si usufruisce;
- delle risorse umane coinvolte.

E' proprio in risposta a queste esigenze conoscitive, necessarie per supportare la formulazione, l'implementazione e la valutazione delle principali strategie aziendali, che nasce il concetto di Business Intelligence.

In particolare si identificano come Business Intelligence tutte quelle soluzioni che integrano dati, generati in azienda o provenienti da fonti esterne, valorizzandoli e rendendoli accessibili in maniera semplice.

Il ruolo chiave di una piattaforma di Business Intelligence è quindi la trasformazione dei dati aziendali in informazioni fruibili a diversi livelli di dettaglio.

Tali soluzioni supportano e trasformano in maniera radicale il processo decisionale, agevolando le attività di "analisi dell'extended enterprise" composta da dipendenti, clienti, partner e fornitori dell'azienda.

La Business Intelligence permette dunque di gestire al meglio i processi aziendali, fornendo un concreto supporto ai decision makers dell'azienda, garantendo la possibilità di monitorare e analizzare le performance aziendali in tempo reale.

Alla base di un progetto di Business Intelligence esiste una struttura definita Data Warehouse, ovvero un raccoglitore di informazioni che integra e riorganizza i dati provenienti da sorgenti di varia natura e li rende disponibili per analisi e valutazioni finalizzate alla pianificazione e al processo decisionale.

Un Data Warehouse presenta alcune caratteristiche principali che lo differenziano da un comune database operativo:

- è orientato ai soggetti di interesse e non alle applicazioni;
- è integrato e consistente, attinge a più fonti di dati e restituisce una visione unificata;
- è rappresentativo dell'evoluzione temporale, mantiene una storicizzazione dei dati;
- è non volatile, non richiede particolari tecniche di gestione delle transazioni.

Concludendo i sistemi di Business Intelligence vengono quindi introdotti e utilizzati all'interno delle organizzazioni per disporre di informazioni in grado di guidare il management verso decisioni strategiche che conducano ad una riduzione dei costi, ad un miglioramento dell'efficienza e quindi ad un miglior utilizzo delle proprie risorse.

Alla base dell'utilizzo di questi sistemi vi sono quindi degli obiettivi di risultato da perseguire. Una fase fondamentale sarà dunque quella di individuare quali fattori ed elementi sono in grado di influenzare le performance dell'area aziendale di interesse, per poi formulare delle analisi in grado di generare informazioni specifiche sui singoli fattori esaminati. I risultati ottenuti dalle analisi saranno quelli utilizzati per mettere in atto le politiche che consentano appunto di raggiungere gli obiettivi iniziali.

8.2. STUDIO DELLE FUNZIONALITA' DI ANALISI PER LE RISORSE UMANE

La parte finale del progetto di tirocinio ha riguardato la progettazione e la definizione di attività di analisi e ricerca dei dati orientati alla gestione delle risorse umane. Le analisi sono state sviluppate in ottica di un loro futuro inserimento all'interno di cruscotti informativi dedicati alla gestione delle personale.

8.2.1. L'UTILIZZO INTEGRATO DEL MODELLO PER L'ATTIVITA' DI ANALISI DEI DATI

La realizzazione del prototipo funzionale del modello di valutazione ha permesso di studiare in maniera approfondita le principali funzionalità interne di analisi, ovvero quelle legate al confronto strutturato tra profili ideali e profili reali.

Il passo successivo è stato quello di valutare le potenzialità informative che il modello può avere all'interno del ciclo di gestione delle risorse umane. L'integrazione di uno strumento informativo, basato sul modello di valutazione sviluppato, con altri moduli software dedicati alla gestione del personale consente lo sviluppo di analisi di estremo interesse per la Funzione risorse umane.

L'obiettivo di questa parte del lavoro è quindi quella di individuare le sinergie esistenti tra il modello e le principali aree della Funzione, ovvero tra il software SKEMA e gli altri sistemi informativi esistenti, per poi selezionare le principali aree strategiche in relazione alle quali si vogliono indagare i fattori critici, ovvero quelli in grado di influenzare sostanzialmente le attività legate al ciclo di gestione delle risorse umane. Individuati questi elementi di performance sono state ideate e formulate analisi dei dati e indicatori strategici funzionali alla elaborazione di informazioni e dati aggregati capaci di fornire input significativi per migliorare l'efficacia della gestione del personale.

Di seguito si riporta una schema concettuale delle principali fasi seguite per la realizzazione di quest'ultima parte del progetto di tirocinio.

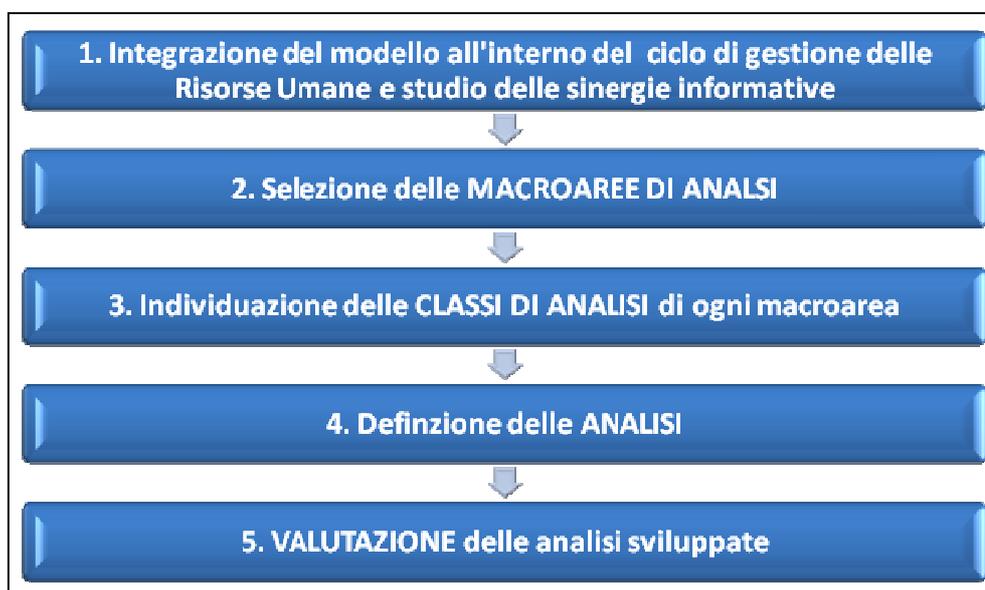


Figura 35 - Processo di sviluppo delle analisi H.R.

8.2.2. MACROAREE E CLASSI DI ANALISI

La prima parte del progetto di sviluppo di analisi e ricerche dei dati utili alla gestione del personale ha richiesto di identificare tutte le principali funzioni e attività che sono in grado di influenzare le performance della Funzione risorse umane. Si è quindi trattato di individuare i principali oggetti da indagare nell'analisi. Le attività che potenzialmente hanno un'influenza sulle performance della Funzione in esame sono ovviamente tutte quelle coinvolte nel ciclo di gestione delle risorse umane.

Tra la pluralità di tali attività è stato necessario selezionare alcuni temi maggiormente rilevanti e quindi legati al processo valutativo per i quali approfondire tale studio.

In particolare si sono individuate 4 macroaree di analisi.

1. POPOLAZIONE AZIENDALE – insieme delle informazioni di base relative alla composizione e alla strutturazione dell'organico di

un'organizzazione in grado di identificare le principali caratteristiche anagrafiche-demografiche del collettivo formato dal personale aziendale.

2. SELEZIONE DEL PERSONALE - insieme delle attività volte all'introduzione di nuove risorse all'interno dell'organizzazione; dalla fase di analisi dell'esigenze di personale all'interno dell'organizzazione, a quella di ricerca dei candidati, fino alla loro selezione e valutazione, quindi al loro inserimento all'interno della specifica realtà aziendale.
3. FORMAZIONE DEL PERSONALE – insieme delle tecniche e degli strumenti adottati all'interno di una organizzazione con l'obiettivo di far crescere e sviluppare i dipendenti, le loro conoscenze e competenze, quindi i risultati raggiungibili e le performance ottenibili.
4. CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI – quest'ultima area è strettamente integrata con il modello di valutazione sviluppato durante il progetto di tirocinio. Avere a disposizione un sistema di valutazione non è una condizione sufficiente per garantire la correttezza del processo stesso, sono necessari strumenti di controllo e supervisione in grado di monitorare e segnalare eventuali utilizzi impropri o inadeguati del sistema valutativo. Infatti, se da un lato l'applicazione di tale tecniche può generare importanti risultati in ottica di conoscenza e sviluppo del personale, dall'altro lato richiede grandi sforzi sia a chi valuta, che deve dedicare tempo e attenzione alla realizzazione di tale attività, sia ai valutati, che possono sentirsi oggetto di giudizi non condivisi. Per garantire la correttezza del processo e quindi l'accettazione degli strumenti usati da parte di tutta l'organizzazione, è necessario identificare e monitorare le modalità in cui tale attività viene svolta e quindi elaborare indici in grado di

evidenziare eventuali problematiche e applicazioni scorrette del sistema.

Ovviamente vi sono altre aree di interesse che non sono state considerate durante le analisi. In particolare inizialmente si era deciso di approfondire anche la questione legata ai sistemi premianti e incentivanti. In realtà, anche grazie ad alcune testimonianze raccolte, si è deciso di non affrontare tale tematica che risulta essere particolarmente delicata, poiché legata ad aspetti economico finanziari a cui sia aziende che dipendenti sono molto sensibili, influenzata da complessi rapporti con i sindacati e dalle specifiche caratteristiche aziendali. Soprattutto a causa dell'elevato livello di personalizzazione di tali sistemi che, a seconda della realtà in cui vengono applicati, prevedono metodologie e utilizzano strumenti estremamente eterogenei tra loro, si è deciso di non includere tale aspetto all'interno dello scenario di analisi.

Dopo aver selezionato le principali aree di indagine, il passo successivo ha richiesto la loro suddivisione in classi di analisi. In particolare l'obiettivo è stato quello di individuare tutti fattori e gli elementi in grado di caratterizzare tale aree, ovvero quelli che ne influenzano la performance e quindi risultano strategici per svolgere le funzioni collegate e ottenere i risultati operativi stabiliti.

La figura seguente mostra la suddivisione delle macroaree nelle relative classi di analisi, che verranno di seguito descritte.

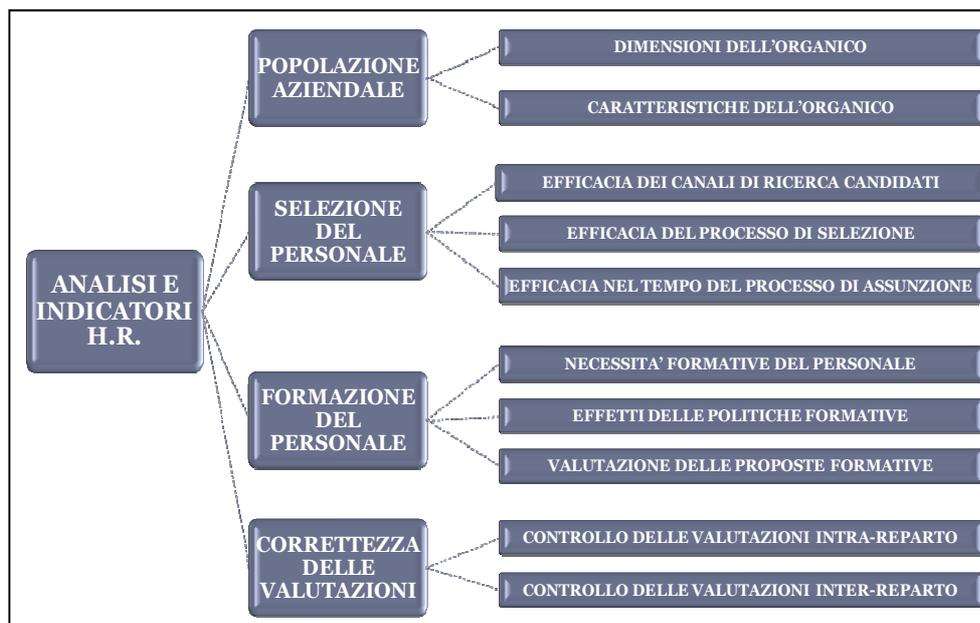


Figura 36 - Macroaree e classi di analisi

1. POPOLAZIONE AZIENDALE

- a. **Dimensioni dell'organico** – E' fondamentale poter osservare, soprattutto in prospettiva temporale ed evolutiva, come si modifica la numerosità dei dipendenti di un'azienda, delle risorse destinate a ciascun reparto/divisione/team o ad una specifica posizione, del personale caratterizzato da altri attributi specifici.
- b. **Caratteristiche dell'organico** – Questa seconda classe di analisi si concentra maggiormente sulla valutazione delle caratteristiche qualitative e di base dell'organico, ovvero sull'analisi di informazioni “anagrafiche - demografiche ” che descrivono la composizione tipica di un'organizzazione.

2. SELEZIONE DEL PERSONALE

- c. **Efficacia dei canali di ricerca dei candidati** – Dopo aver individuato le esigenze di nuovo personale, una fase fondamentale del processo di selezione è quello di gestire l'inserimento di annunci e la ricezione delle candidature. Le

aziende fanno uso di canali di ricerca dedicati a tali attività e molto diversi tra loro. Riuscire a valutare l'efficacia di tali strumenti e quindi scegliere quelli più adeguati alla propria organizzazione può ridurre notevolmente tempi e costi del processo.

- d. **Efficacia del processo di selezione** – Questa classe di analisi è volta a valutare la bontà del processo di selezione implementato all'interno di un'organizzazione, ovvero le modalità e i risultati delle ricerche effettuate, i costi e i tempi caratteristici delle attività richieste e quindi la capacità di individuare le giuste risorse da inserire all'interno della realtà aziendale.
- e. **Efficacia nel tempo del processo di assunzione** – Il processo di ricerca e selezione del personale, come qualsiasi altro processo aziendale, dovrebbe essere monitorato e valutato non solo sulla base dei risultati ottenibili nell'immediato, ma anche in relazione agli effetti che tali risultati hanno nel tempo. Lo scopo di queste analisi è quindi quello di indagare nel medio periodo la capacità della Funzione di inserire risorse in linea con la cultura e le esigenze dell'organizzazione.

3. FORMAZIONE DEL PERSONALE

- f. **Necessità formative del personale** – Per poter progettare politiche formative in grado di fornire realmente un contributo significativo per i dipendenti, è necessario disporre di tutte le informazioni che aiutino, in primo luogo, a conoscere le proprie risorse e il capitale intellettuale dell'organizzazione, quindi individuare le reali esigenze formative da soddisfare.
- g. **Effetti delle politiche formative** – Una volta realizzate le politiche formative può essere fondamentale, in ottica di programmazione di future attività, valutare quelli che sono i

risultati ottenuti, ovvero l'efficacia degli strumenti utilizzati e la capacità di rispondere alle esigenze formative rilevate precedentemente.

- h. **Valutazione delle proposte formative** – Spesso molte attività formative non vengono direttamente organizzate dall'azienda in base alle particolari esigenze dell'organizzazione, ma piuttosto sono proposte da enti terzi che si occupano nello specifico della formazione del personale. In tali occasioni diventa fondamentale essere in grado di selezionare gli eventi a cui aderire e quindi le risorse da coinvolgere.

4. CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI

- i. **Controllo delle valutazioni intra-reparto** - Questa classe di analisi ha l'obiettivo di supervisionare l'integrità del processo valutativo all'interno di un reparto/funzione/team aziendale. Si tratta quindi di analizzare le valutazioni effettuate dai responsabili e dagli stessi valutati, per evidenziare eventuali routine, discordanze e ripetitività dei giudizi registrati.
- j. **Controllo delle valutazione inter-reparto** – Dopo aver elaborato e analizzato le valutazioni interne a ciascun reparto può essere utile confrontare i risultati, sia per evidenziare eventuali reparti/funzioni/team che si distinguono in positivo o in negativo nelle valutazioni ricevute, sia per individuare disomogeneità causate dalla soggettività del manager nel valutare le proprie risorse.

Ovviamente le classi di analisi elencate, così come le macroaree individuate, rappresentano solo alcuni dei principali fattori strategici in grado di influenzare e quindi determinare le performance della Funzione risorse umane. Il lavoro realizzato può essere dunque interpretato come un punto di

partenza per la realizzazione di una possibile e successiva analisi maggiormente dettagliata e completa.

8.2.3. DEFINIZIONE DELLE ANALISI

Individuate le macroaree di indagine e le rispettive classi è stato possibile passare alla fase di sviluppo delle singole analisi e ricerche, che hanno quindi gli obiettivi di elaborare informazioni e fornire indicatori caratteristici di supporto ai processi decisionali della gestione delle risorse umane.

Poiché le analisi dei dati sono state sviluppate con l'obiettivo di essere implementate all'interno di un software dedicato alla gestione del personale è possibile immaginare che queste vengano selezionate ed eseguite attraverso la struttura di un cruscotto informativo.

In particolare attraverso tale struttura sarà possibile impostare alcuni filtri in grado di effettuare già una prima selezione dei dati da elaborare, definendo quindi:

- l'orizzonte temporale dell'analisi;
- la tipologia di analisi da effettuare;
- i soggetti organizzativi interessati dall'analisi.

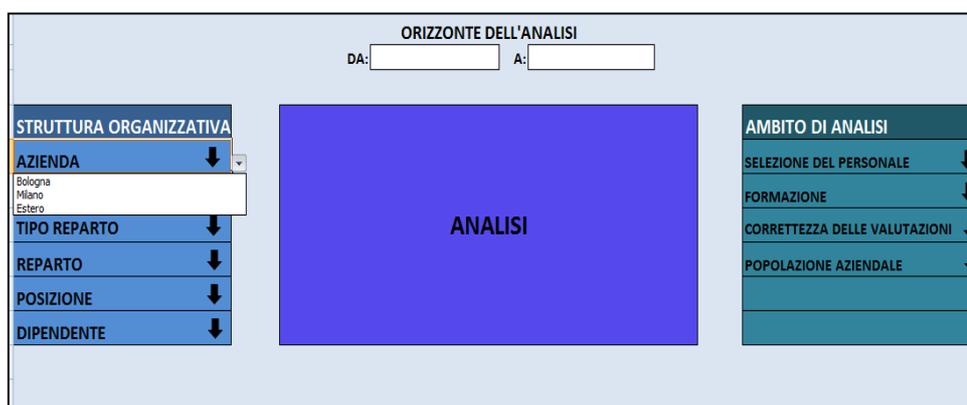


Figura 37 - Esempio di cruscotto informativo

In questo modo ciascuna analisi sviluppata potrà essere riferita ad orizzonti temporali flessibili e personalizzati e applicata a diversi soggetti, sia singoli che aggregati sulla base di differenti caratteristiche.

Di seguito si riportano le tabelle descrittive delle analisi individuate per ogni classe e quindi per ogni macroarea di riferimento.

La struttura delle tabelle, identica per tutte le analisi, si compone di quattro informazioni: macroarea, classe, analisi, finalità dell'analisi. In particolare quest'ultimo campo descrive qualitativamente l'analisi e definisce le principali esigenze informative a cui questa intende rispondere.

POPOLAZIONE AZIENDALE	
CLASSE DI ANALISI	ANALISI
DIMENSIONI DELL'ORGANICO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Numero di dipendenti.</i>
CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Indice medio di scolarizzazione.</i> • <i>Età media dell'organico.</i> • <i>Numero di dipendenti per sesso.</i> • <i>Numero di nazionalità presenti.</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>POPOLAZIONE DELL'ORGANICO</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>DIMENSIONE DELL'ORGANICO</i>
ANALISI	<i>NUMERO DI DIPENDENTI</i>
FINALITÀ DELL'ANALISI	<i>Identifica il numero di dipendenti presenti nel reparto / team / divisione analizzato</i> <i>Risponde alla domanda: Quante persone lavorano nel reparto / team / divisione?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>POPOLAZIONE DELL'ORGANICO</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO</i>
ANALISI	<i>INDICE MEDIO DI SCOLARIZZAZIONE</i>
FINALITÀ DELL'ANALISI	<i>Determinare il livello di istruzione dei dipendenti assegnati ad un certo reparto/team/divisione.</i> <i>Risponde alla domanda: Qual è il livello di istruzione medio dei dipendenti presenti nel reparto/ team / divisione analizzato?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>POPOLAZIONE DELL'ORGANICO</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO</i>
ANALISI	<i>ETA' MEDIA DELL'ORGANICO</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Determinare l'età media dei dipendenti assegnati ad un dato reparto/team/divisione analizzato. Risponde alla domanda: Qual è l'età media dei dipendenti presenti nel reparto/team/divisione?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>POPOLAZIONE DELL'ORGANICO</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO</i>
ANALISI	<i>NUMERO DI DIPENDENTI PER SESSO</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Conoscere il numero ed il rapporto tra i dipendenti dei due sessi. Risponde alla domanda: Quante donne e uomini lavorano nel reparto/team/divisione analizzato?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>POPOLAZIONE DELL'ORGANICO</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO</i>
ANALISI	<i>NUMERO DI NAZIONALITA' PRESENTI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Conoscere il livello di multietnicità presente in un reparto/team/divisione analizzato. Risponde alla domanda: Quanti dipendenti stranieri e di quante nazionalità diverse lavorano ad un dato reparto/team/divisione ?</i>

Tabella 53 -Analisi Popolazione Aziendale

SELEZIONE DEL PERSONALE	
CLASSE DI ANALISI	ANALISI
EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Numero di curriculum idonei per canale di ricerca.</i> • <i>Rapporto costi-benefici dei canali di ricerca.</i>
EFFICACIA DEL PROCESSO DI SELEZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tempi medi del processo di selezione.</i> • <i>Costi medi del processo di selezione.</i> • <i>Percentuali di processi di selezione che rispettano le tempistiche standard.</i> • <i>Corrispondenza media tra profili ricercati e selezionati.</i>

**EFFICACIA NEL TEMPO
DEL PROCESSO DI
ASSUNZIONE**

- *Numero di dipendenti che consegnano le dimissioni in tempi brevi.*
- *Numero dipendenti che avanzano di ruolo nei primi anni di lavoro.*

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>NUMERO DI CURRICULUM IDONEI PER CANALE DI RICERCA</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Individuazione dei canali di ricerca che meglio raggiungono e convogliano le figure professionali ricercate e che forniscono il maggior numero di curriculum che superano la fase di screening. <u>Risponde alla domanda:</u> quali canali di ricerca utilizzare per ricercare candidati per una posizione vacante?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>RAPPORTO COSTI-BENEFICI DEI CANALI DI RICERCA</i> [U.d.M. : Costo unitario per curriculum ricevuto - numero curriculum idonei]
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Individuazione dei canali di ricerca candidati in grado di fornire il miglior equilibrio tra costi di utilizzo e i risultati forniti in termini sia di curriculum idonei ricevuti sia di candidati assunti. <u>Risponde alla domanda:</u> quale è il canale di ricerca più vantaggioso da utilizzare?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>TEMPI MEDI DEL PROCESSO DI SELEZIONE</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Calcolo dell' orizzonte temporale medio che intercorre tra la rilevazione di una posizione organizzativa scoperta e la selezione ed assunzione di un nuovo dipendente. <u>Risponde alla domanda:</u> Quanto tempo è necessario per assumere una nuova risorsa?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>COSTI MEDI DEL PROCESSO DI SELEZIONE</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<p><i>Calcolo dei costi medi attribuibili all'intero processo di ricerca e selezione di nuovi dipendenti, dalle spese di utilizzo dei canali di ricerca a quelle delle ore-uomo da retribuire dedicate a tale processo.</i></p> <p><i><u>Risponde alla domanda:</u> Quanto costa mediamente assumere una nuova risorsa?</i></p>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>PERCENTUALE DI PROCESSI DI SELEZIONE CHE RISPETTANO LE TEMPSTICHE STANDARD</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<p><i>Indicatore di efficacia temporale del processo di selezione rispetto ad un orizzonte temporale standard definibile in modo teorico.</i></p> <p><i><u>Risponde alla domanda:</u> Qual è l'entità dei processi di selezione problematici e complessi?</i></p>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI</i>
ANALISI	<i>CORRISPONDENZA MEDIA TRA PROFILI RICERCATI E SELEZIONATI [U.d.M. : Media delle % di match]</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<p><i>Indicatore dell'efficacia del processo di assunzione in termini di match tra profilo ideale ricercato e profilo reale del candidato assunto.</i></p> <p><i><u>Risponde alla domanda:</u> Quanto i profili dei candidati assunti ricoprono le caratteristiche richieste dalla posizione?</i></p>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA NEL TEMPO DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE</i>
ANALISI	<i>NUMERO DI DIPENDENTI CHE CONSEGNANO LE DIMISSIONI IN TEMPI BREVI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<p><i>Indicatore della capacità dell'azienda di inserire correttamente le nuove risorse, fidelizzarle e mantenerle all'interno dell'organizzazione.</i></p> <p><i><u>Risponde alla domanda:</u> Qual è la capacità di trattenere le risorse all'interno?</i></p>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>SELEZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>EFFICACIA NEL TEMPO DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE</i>
ANALISI	<i>NUMERO DIPENDENTI CHE AVANZANO DI RUOLO NEI PRIMI ANNI DI LAVORO</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Indicazione dell'efficacia del processo di selezione nel medio termine, capacità di supportare e far crescere i dipendenti neoassunti nella realtà aziendale. <u>Risponde alla domanda:</u> Si è in grado di introdurre e sviluppare risorse che possono crescere all'interno dell'organizzazione?</i>

Tabella 54 - Analisi Selezione del Personale

FORMAZIONE DEL PERSONALE	
CLASSE DI ANALISI	ANALISI
NECESSITA' FORMATIVE DEL PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle carenze conoscitive. • Individuazione di carenze nello sviluppo di competenze.
EFFETTI DELLE POLITICHE FORMATIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei miglioramenti registrati a seguito di attività formative. • Confronto tra risultati attesi e ottenuti. • Valutazione costi-benefici delle attività formative.
VALUTAZIONE DELLE PROPOSTE FORMATIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Adesione ad eventi formativi. • Selezione dei partecipanti agli eventi formativi.

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>NECESSITA' FORMATIVE DEL PERSONALE</i>
ANALISI	<i>INDIVIDUAZIONE DELLE CARENZE CONOSCITIVE</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Individuazione delle aree conoscitive nelle quali i dipendenti, a diversi livelli di aggregazione, riportano valori insoddisfacenti rispetto agli standard richiesti. <u>Risponde alla domanda:</u> Su quali temi fare formazione per colmare le lacune conoscitive esistenti?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>NECESSITA' FORMATIVE DEL PERSONALE</i>
ANALISI	<i>INDIVIDUAZIONE DI CARENZE NELLO SVILUPPO DI COMPETENZE</i>

FINALITA'DELL'ANALISI	<p>Individuazione delle aree di competenze nelle quali i dipendenti, a diversi livelli di aggregazione, riportano valori bassi e insoddisfacenti rispetto agli standard richiesti.</p> <p><u>Risponde alla domanda:</u> Quali sono le competenze meno sviluppate nei dipendenti?</p>
------------------------------	--

MACROAREA DELL'ANALISI	FORMAZIONE DEL PERSONALE
CLASSE DI ANALISI	EFFETTI DELLE POLITICHE FORMATIVE
ANALISI	INDIVIDUAZIONE DEI MIGLIORAMENTI REGISTRATI A SEGUITO DI ATTIVITA' FORMATIVE [U.d.M. : Scarto tra valori]
FINALITA'DELL'ANALISI	<p>Misurazione dell'incremento registrato nei livelli di conoscenza /competenza a seguito dell'attivazione di un relativo percorso e investimento formativo .</p> <p><u>Risponde alla domanda:</u> Le politiche formative attuate producono dei risultati misurabili?</p>

MACROAREA DELL'ANALISI	FORMAZIONE DEL PERSONALE
CLASSE DI ANALISI	EFFETTI DELLE POLITICHE FORMATIVE
ANALISI	CONFRONTO TRA RISULTATI ATTESI E OTTENUTI [U.d.M. : Scarto tra valori]
FINALITA'DELL'ANALISI	<p>Indicatore di efficacia delle politiche formative calcolato come scarto esistente tra le stime di miglioramento effettuate dai responsabili e i valori realmente registrati dai dipendenti che vi hanno partecipato.</p> <p><u>Risponde alla domanda:</u> Le attività formative rispettano gli obiettivi prefissati?</p>

MACROAREA DELL'ANALISI	FORMAZIONE DEL PERSONALE
CLASSE DI ANALISI	EFFETTI DELLE POLITICHE FORMATIVE
ANALISI	VALUTAZIONE COSTI - BENEFICI DELLE ATTIVITA' FORMATIVE [U.d.M. : Costo unitario formazione - incrementi registrati]
FINALITA'DELL'ANALISI	<p>Individuazione dei metodi formativi in grado di garantire il miglior equilibrio tra costi di realizzazione e/o partecipazione e risultati ottenuti in termini di incremento del livello di conoscenze/competenze.</p> <p><u>Risponde alla domanda:</u> quale è il metodo formativo più efficace tra quelli utilizzati?</p>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>VALUTAZIONE DELLE PROPOSTE FORMATIVE</i>
ANALISI	<i>ADESIONE AD EVENTI FORMATIVI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Identificare le proposte formative esterne che possono fornire un importante valore aggiunto o colmare lacune significative.</i> <i><u>Risponde alla domanda:</u> A quali eventi formativi aderire?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>VALUTAZIONE DELLE PROPOSTE FORMATIVE</i>
ANALISI	<i>SELEZIONE DEI PARTECIPANTI AGLI EVENTI FORMATIVI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Identificare i dipendenti maggiormente idonei a partecipare a predeterminate attività formative organizzate internamente ed esternamente.</i> <i><u>Risponde alla domanda:</u> Quali persone far partecipare agli eventi formativi?</i>

Tabella 55 - Analisi Formazione del Personale

CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI	
CLASSE DI ANALISI	ANALISI
CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTRA-REPARTO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Controllo delle valutazioni ai subordinati.</i> • <i>Controllo delle valutazioni ai superiori.</i> • <i>Confronto tra auto-percezione ed etero-percezione.</i>
CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTER-REPARTO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Controllo delle valutazioni inter – reparto.</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTRA-REPARTO</i>
ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI AI SUBORDINATI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Identificazioni di routine valutative, eccessiva omogeneità delle valutazioni, staticità delle valutazioni, messe in atto dai superiori nella valutazione dei propri subordinati.</i> <i><u>Risponde alla domanda:</u> Le valutazioni dei superiori sono eque?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTRA-REPARTO</i>
ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI AI SUPERIORI</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Identificazioni di routine valutative, eccessiva omogeneità delle valutazioni, staticità delle valutazioni, messe in atto dai subordinati nei confronti dei propri superiori. <u>Risponde alla domanda:</u> Le valutazioni dei subordinati sono eque?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTRA-REPARTO</i>
ANALISI	<i>CONFRONTO TRA AUTOPERCEZIONE ED ETEROPERCEZIONE</i> [U.d.M. : Scarto tra valori]
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Misurazione degli scarti registrati tra l'autovalutazione di una risorsa e la valutazione del suo superiore. <u>Risponde alla domanda:</u> Responsabile e subordinati hanno la stessa percezione dell'impegno profuso da quest'ultimo?</i>

MACROAREA DELL'ANALISI	<i>CORRETTEZZA DELLE VALUTAZIONI</i>
CLASSE DI ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTER-REPARTO</i>
ANALISI	<i>CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTER-REPARTO</i>
FINALITA'DELL'ANALISI	<i>Identificazione di eventuali disomogeneità tra le valutazioni di manager di reparti diversi, che potrebbero indicare una eccessiva soggettività dei metodi valutativi. <u>Risponde alla domanda:</u> Esistono reparti che ricevono costantemente valutazioni superiori o inferiori agli altri?</i>

Tabella 56 - Analisi Correttezza delle Valutazioni

8.3. VALUTAZIONE DELLE ANALISI SVILUPPATE

Dopo aver definito e sviluppato le analisi e gli indicatori relativi a ciascuna macroarea di interesse si è ritenuto opportuno passare ad una fase di valutazione degli stessi, con l'obiettivo di individuare quelli maggiormente significativi e critici per la gestione delle risorse umane.

8.3.1. IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE

La modalità scelta per l'implementazione di quest'ultima fase del processo di sviluppo delle analisi, ovvero quella di valutazione critica della loro efficacia, ha richiesto la creazione della struttura di un questionario di valutazione da somministrare ad alcuni soggetti in grado di fornire informazioni attendibili.

L'applicazione di tale strumento è stata circoscritta ad un numero limitato di realtà aziendali collaboratrici di Cubo e ADS. La volontà non è quindi quella di ottenere risultati definitivi, bensì quella di effettuare una prima valutazione delle analisi sviluppate.

Tale scelta ha comunque permesso:

- di coinvolgere nel processo figure professionali caratterizzate da conoscenze ed esperienze coerenti con le necessità valutative e quindi in grado di fornire giudizi competenti e autorevoli;
- di valutare le singole analisi sviluppate sulla base di criteri maggiormente concreti e applicabili alle realtà aziendali, ovvero in grado di rispecchiare le reali esigenze informative necessarie ad un'organizzazione per la gestione delle proprie risorse umane.

Il questionario sviluppato, riportato integralmente all'interno dell'Allegato 2 presente alla fine dell'elaborato, si compone di quattro sezioni valutative principali, ovvero una per ciascuna delle macroaree di analisi individuate.

All'interno di ogni sezione sono presenti:

- una tabella di valutazione delle classi e delle singole analisi di ogni macroarea;
- un campo note, ovvero uno spazio dedicato a rilevare eventuali osservazioni, suggerimenti o nuove ipotesi di analisi formulate dall'intervistato.

KPI/ANALISI		COMPRESIBILITA'	COSTO	SIGNIFICATIVITA'	FREQUENZA	STRUTTURAZIONE	MEDIA PESATA
SELEZIONE DEL PERSONALE	PESO						
	EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI						
	Numero di curricula idonei per canale di ricerca						
	Rapporto costi – benefici dei canali di ricerca						
	EFFICACIA DEL PROCESSO DI SELEZIONE						
	Tempi medi del processo di selezione						
	Costi medi del processo di selezione						
	Percentuale dei processi di selezione che rispettano le tempistiche standard						
	Corrispondenza media tra profili ricercati e selezionati						
	EFFICACIA NEL TEMPO DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE						
	Numero di dipendenti che rassegnano le dimissioni in tempi brevi						
	Numero di dipendenti che avanzano di ruolo nei primi anni di lavoro						

Tabella 57 - Valutazione Analisi Selezione del Personale

Come mostra la figura precedente, relativa alla sezione di Selezione del Personale, la tabella richiede di effettuare una valutazione sulla base di diverse dimensioni.

La compilazione di ciascuna delle sezioni del questionario richiede:

- L'associazione di un peso a ciascuna delle dimensioni di valutazione in relazione al contributo fornito nel determinare la criticità di ogni analisi elaborata. La somma dei pesi deve essere uguale a 1.

Il soggetto intervistato potrà scegliere se definire un'unica scala di pesi per le diverse dimensioni da riproporre in tutte delle sezioni del questionario, oppure definire pesi ad hoc per ciascuna macroarea. E'

infatti possibile immaginare che la criticità delle voci di valutazione sia diversa a seconda dell'area analizzata.

- La valutazione, per ognuno degli indicatori/analisi individuate, su una **scala da 1 a 5**, di ciascuna delle seguenti dimensioni di valutazione presenti nella tabella.

Le voci di valutazione scelte sono cinque.

- **Comprensibilità:** capacità del manager/responsabile di interpretare l'indicatore. L'obiettivo è quello di escludere eventuali analisi non facilmente interpretabili per garantire strumenti di analisi chiari e immediati che rispondono a specifiche esigenze informative.
- **Costo di elaborazione:** facilità di ottenere le informazioni e di erogarle. L'obiettivo è quello di valutare la numerosità dei dati coinvolti e quindi lo sforzo di monitoraggio ed elaborazione delle informazioni necessarie per formulare l'output. Minore sarà il costo di elaborazione dell'analisi, maggiore sarà il punteggio associato.
- **Significatività:** rapporto con le prestazioni chiave del processo. L'obiettivo è quello di valutare la strategicità dell'analisi, ovvero la sua capacità di fornire un supporto informativo utile al raggiungimento dei risultati e al miglioramento delle performance dell'area esaminata.
- **Frequenza:** frequenza di rilevazione a seguito della variabilità nel tempo dell'indicatore-analisi, per cui ha senso mantenerne monitorato l'andamento. Maggiore sarà la frequenza con cui l'analisi verrà utilizzata maggiore sarà la sua utilità e quindi il punteggio da associare.

- **Strutturazione:** grado di discrezionalità della misurazione. L'obiettivo è quello di valutare l'oggettività dell'analisi e quindi la capacità di fornire dati precisi ed univocamente interpretabili dall'utente del sistema.

In questo modo, sulla base delle dimensioni descritte, è possibile ottenere per ciascuna analisi un valore univoco di valutazione. Tale valore, calcolato tramite una media pesata dei punteggi relativi ad ogni dimensione, fornisce un'indicazione completa sulla efficacia e sull'applicabilità dell'analisi.

8.3.2. LA SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

Il questionario realizzato, descritto nel paragrafo precedente, è stato inserito all'interno di un percorso di intervista standard, ovvero utilizzabile in ciascuna delle somministrazioni effettuate.

Il percorso di intervista si è composto di alcune fasi principali che vengono elencate di seguito.

1. **Descrizione del progetto** – Introduzione realizzata mediante power point per presentare all'intervistato il progetto di tirocinio realizzato e i suoi principali obiettivi.
2. **Caratterizzazione aziendale** – Raccolta di alcune informazioni di base relative all'organizzazione in cui opera l'intervistato. Per tale fase si è riproposto, con lievi modifiche, l'utilizzo di DOC.2: CARATTERIZZAZIONE AZIENDALE, presente nell'Allegato 1.
3. **Intervista sul rapporto ICT-R.U.** – Insieme di domande predefinite relative alle modalità operative di gestione del personale ed in particolare volte a individuare gli strumenti ICT di supporto utilizzati. Tale parte è stata funzionale allo svolgimento dell'attività formativa Laboratorio di Tesi, dedicato ad approfondire l'evoluzione di sistemi ICT a supporto della Funzione Risorse Umane.

4. **Presentazione delle analisi sviluppate** – Descrizione delle analisi definite, delle relative classi e macroaree e delle finalità del questionario di valutazione.
5. **Somministrazione del questionario di valutazione delle analisi** – Spiegazione delle regole di compilazione e consegna del questionario all'intervistato.

Grazie alla collaborazione di Cubo e di ADS è stato possibile somministrare il questionario, e quindi l'intervista, a figure professionali caratterizzate da competenze differenti, ma comunque pertinenti all'oggetto dell'analisi.

I dati relativi agli interviste e alle organizzazioni di cui fanno parte sono riassunti nelle tabelle seguenti.

INTERVISTATO	Dott.ssa Pamela Pettine
RUOLO	Consulente per la gestione delle risorse umane
AZIENDA	Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l.
INFORMAZIONI	Cubo è la società dove è stato realizzato il progetto di tirocinio, descritta nel capitolo 4 dell'elaborato.

INTERVISTATO	Ing. Gianni Campadelli
RUOLO	Consulente per la gestione delle risorse umane
AZIENDA	Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l.
INFORMAZIONI	Cubo è la società dove è stato realizzato il progetto di tirocinio, descritta nel capitolo 4 dell'elaborato.

INTERVISTATO	Dott.ssa Silvia Santunione
RUOLO	Analista software
AZIENDA	ADS S.p.A.
INFORMAZIONI	La descrizione di ADS, partner di Cubo e coinvolta nel progetto di tirocinio, è anch'essa presente nel capitolo 4.

INTERVISTATO	Dott. Massimiliano Vallese
RUOLO	Controller & Financial Manager
AZIENDA	AkzoNobel Coatings S.p.a.-Divisione Wood
INFORMAZIONI	Akzo Nobel Coatings SpA – Divisione Wood / Italia, fa parte della Business Unit Industrial Finishes, leader mondiale nel settore delle vernici. La società sviluppa, produce e commercializza vernici per legno per qualsiasi area di utilizzo all'interno dell'industria del legno. Il sito di produzione è ubicato a Peseggia di Scorzè, vicino a Venezia. Si estende su un'area di 25.000 mq, di cui 10.000 mq coperti, con una capacità produttiva annua di circa 16 milioni di litri di prodotti vernicianti.

INTERVISTATO	Dott. Stefano Mucciarelli
RUOLO	Administration Manager
AZIENDA	Comef S.p.a.
INFORMAZIONI	Costituita nel 1962, la Comef S.p.A. è una azienda che opera nel settore biomedicale all'interno del distretto di Mirandola (MO) che costituisce l'area mondiale a maggiore concentrazione ed intensità di produzione del settore farmaceutico e biomedicale. Il mercato dei "Componenti per Kit Artero Venosi", ha assegnato alla Comef il ruolo di leader grazie allo sviluppo, la produzione e la vendita dei componenti che le numerose metodiche ed applicazioni dialitiche hanno richiesto nel mondo intero. La Comef opera anche come produttrice di accessori legati al settore della infusione e trasfusione, e della cardiocirurgia attraverso la produzione e commercializzazione dei prodotti necessari per la gestione della circolazione extracorporea.

INTERVISTATO	Dott. PierLuigi Pallotti
RUOLO	Responsabile del personale
AZIENDA	Officine Maccaferri S.p.a.
INFORMAZIONI	Officine Maccaferri, è l'azienda storica attorno alla quale si è sviluppato il Gruppo Industriale Maccaferri. Inizialmente l'azienda si è occupata della progettazione e realizzazione di soluzioni avanzate per il controllo dell'erosione e per le opere di sostegno, ma nel tempo ha saputo innovarsi rivolgendosi al campo dell'ingegneria civile ed ambientale e al mercato delle costruzioni.

INTERVISTATO	Dott. Finzi
RUOLO	Responsabile del personale
AZIENDA	SAMP S.p.a.
INFORMAZIONI	SAMP , facente parte del Gruppo Maccaferri, opera in diversi ambiti della lavorazione dei metalli. Le sue tre divisioni, Sampingranaggi, Sampsistemi e Samputensili, operano per la progettazione e la produzione di ingranaggi cilindrici e conici, la realizzazione di impianti per la produzione di fili di acciaio e rame e cavi e per la realizzazione di attrezzature per la produzione di ingranaggi cilindrici. La sede centrale è situata a Bologna in Italia. Le attività amministrative, finanziarie e di marketing per le tre divisioni sono gestite dalla sede centrale, mentre ricerca e sviluppo, product management, vendita e servizi sono gestite localmente dalle diverse sedi di ogni divisione nel mondo.

Tabella 58 - Il campione di somministrazione del questionario di valutazione

8.2.2. I RISULTATI OTTENUTI

Dopo aver somministrato i questionari agli intervistati, la fase finale del processo di sviluppo delle analisi per le risorse umane ha richiesto la rielaborazione dei dati raccolti ed il calcolo dei risultati finali ottenuti.

In prima istanza può essere utile analizzare le modalità con cui i pesi sono stati associati a ciascuna dimensione di valutazione, ovvero l'importanza che le figure coinvolte nel processo hanno attribuito mediamente alle voci di giudizio presenti nelle tabelle.

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	PESO MEDIO	PESO MEDIO ARROTONDATO
Comprensibilità	0,2655	0,27
Costo	0,1833	0,18
Significatività	0,2308	0,23
Frequenza	0,1488	0,15
Strutturazione	0,1716	0,17
TOTALE		1,00

Tabella 59 - Pesi medi delle dimensioni di valutazione

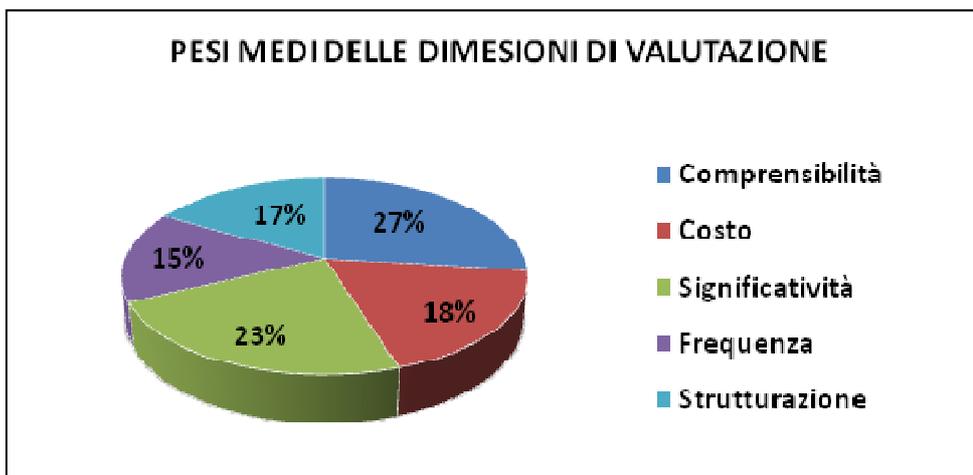


Figura 38 - Peso medio relativo delle dimensioni di valutazione

Come mostrano la tabella e il grafico, nonostante non si riscontri una netta prevalenza, le dimensioni ritenute maggiormente critiche sono la comprensibilità e la significatività delle analisi. Questo sottolinea la necessità di elaborare indici che siano sia facilmente interpretabili e quindi riconducibili chiaramente ad esigenze informative dell'azienda, sia utilizzabili in processi decisionali strategici delle Funzione.

In particolare è possibile osservare nel grafico seguente i valori dei pesi delle specifiche macroaree di analisi.

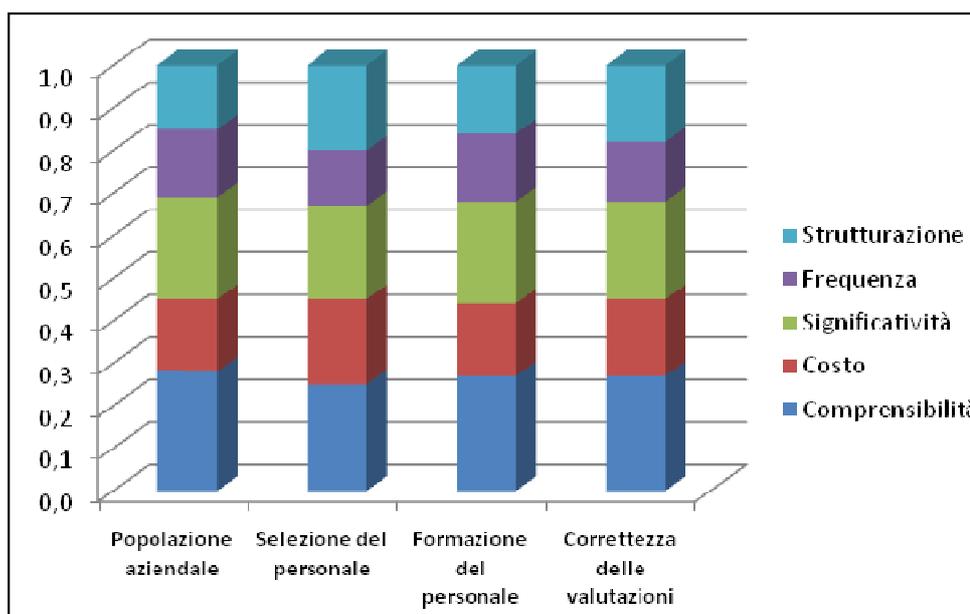


Figura 39 - Distribuzione dei pesi in funzione delle macroaree

Poiché solo due intervistati su sette hanno ritenuto opportuno definire pesi ad hoc per ciascuna delle macroaree di analisi, la suddivisione dei pesi al loro interno risulta essere quasi perfettamente omogenea, rispecchiando quindi i valori medi calcolati precedentemente.

Dopo aver analizzato i pesi è possibile passare all'elaborazione finale dei dati raccolti con il questionario di valutazione.

Si ricorda che è stata utilizzata una scala di valutazione che va da 1 a 5: maggiore sarà il punteggio, maggiore sarà l'importanza/efficacia associata all'oggetto di analisi.

Si riportano in forma tabellare i risultati ottenuti dall'elaborazione dei questionari, in particolare si sono evidenziati, per ciascuna macroarea:

- valore medio registrato da ogni analisi;
- valore medio registrato dalle singole classi di analisi;
- valore medio totale della macroarea.

Poiché la scala di valutazione utilizzata è composta da un numero limitato di livelli, si è ritenuto opportuno mantenere nel calcolo dei valori medi due cifre decimali dopo la virgola per rendere i dati ottenuti più significativi e confrontabili.

		KPI /ANALISI	MEDIA PESATA
POPOLAZIONE AZIENDALE	DIMENSIONI DELL'ORGANICO		4,14
	Numero di dipendenti		4,14
	CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO		3,63
	Indice medio di scolarizzazione		3.91
	Età media dell'organico		3,79
	Numero di dipendenti per sesso		3,46
	Numero di nazionalità presenti		3,37
	TOTALE		3.73

	KPI /ANALISI	MEDIA PESATA
SELEZIONE DEL PERSONALE	EFFICACIA DEI CANALI DI RICERCA DEI CANDIDATI	3,82
	Numero di curricula idonei per canale di ricerca	3,93
	Rapporto costi – benefici dei canali di ricerca	3,71
	EFFICACIA DEL PROCESSO DI SELEZIONE	3,84
	Tempi medi del processo di selezione	3,64
	Costi medi del processo di selezione	3,61
	Percentuale dei processi di selezione che rispettano le tempistiche standard	3,73
	Corrispondenza media tra profili ricercati e selezionati	4,37
	EFFICACIA NEL TEMPO DEL PROCESSO DI ASSUNZIONE	4,35
	Numero di dipendenti che rassegnano le dimissioni in tempi brevi	4,34
	Numero di dipendenti che avanzano di ruolo nei primi anni di lavoro	4,36
	TOTALE	3,96

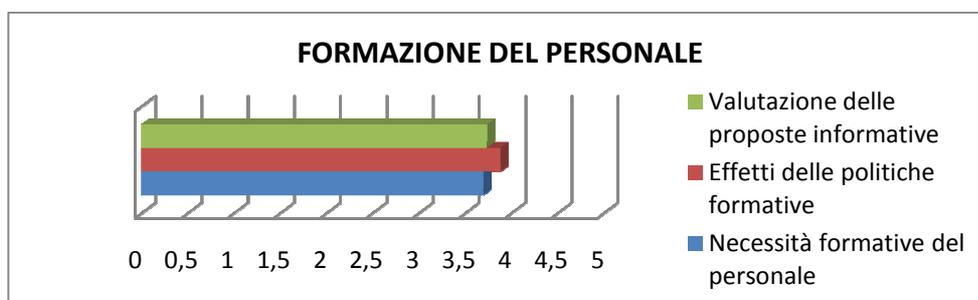
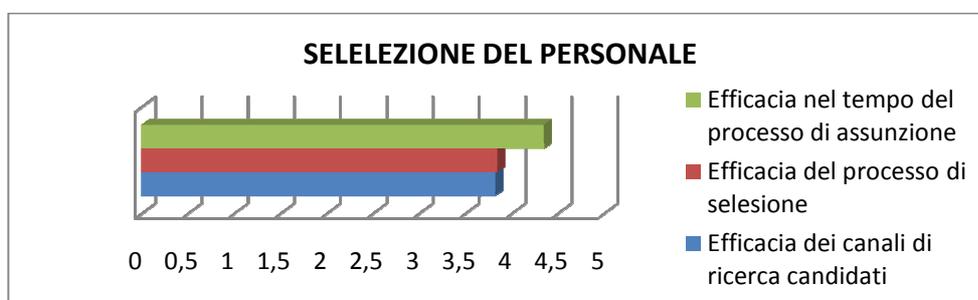
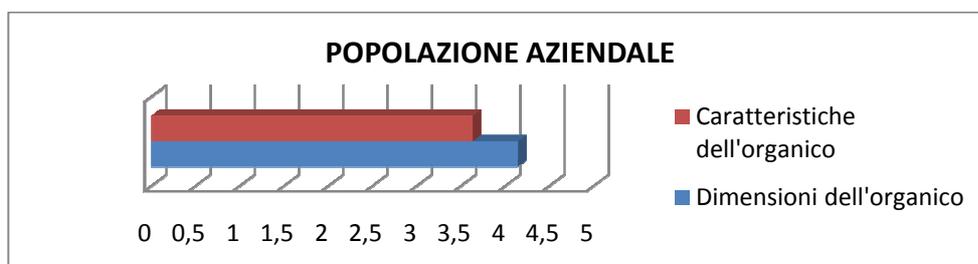
	KPI /ANALISI	MEDIA PESATA
FORMAZIONE DEL PERSONALE	NECESSITA' FORMATIVE DEL PERSONALE	3,69
	Individuazione delle carenze conoscitive	4,07
	Individuazione di carenze nello sviluppo di competenze	3,30
	EFFETTI DELLE POLITICHE FORMATIVE	3,88
	Individuazione dei miglioramenti registrati a seguito di attività formative	3,99
	Confronto tra risultati attesi ed ottenuti	3,60
	Valutazione costi-benefici delle attività formative	4,05
	VALUTAZIONE DELLE PROPOSTE FORMATIVE	3,73
	Adesione ad eventi formativi	3,67
	Selezione dei partecipanti agli eventi formativi	3,79
	TOTALE	3,78

	KPI /ANALISI	MEDIA PESATA
CORRETTEZZA VALUTAZIONI	CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTRA-REPARTO	3,86
	Controllo delle valutazioni ai subordinati	4,06
	Controllo delle valutazioni ai superiori	3,55
	Confronto tra auto percezione ed etero percezione	3,97
	CONTROLLO DELLE VALUTAZIONI INTER-REPARTO	3,67
	Controllo delle valutazioni inter-reparto	3,67
	TOTALE	3,81

Tabella 60 - I risultati del questionario

Ottenuti i dati finali, prima di confrontare direttamente tra loro le singole analisi sviluppate, per evidenziare quelle con il punteggio di valutazione più elevato, può essere utile compiere altre elaborazioni. Tali elaborazioni possono infatti fornire informazioni utili per valutare l'efficacia dello strumento utilizzato, quindi della struttura e dei contenuti del questionario sviluppato.

E' possibile in primo luogo valutare, per ciascuna macroarea, il punteggio registrato da ognuna delle classi di analisi di cui queste si compongono, per poi confrontare i punteggi totali ottenuti dalle macroaree stesse. Tali risultati vengono riassunti nei grafici riportati di seguito.



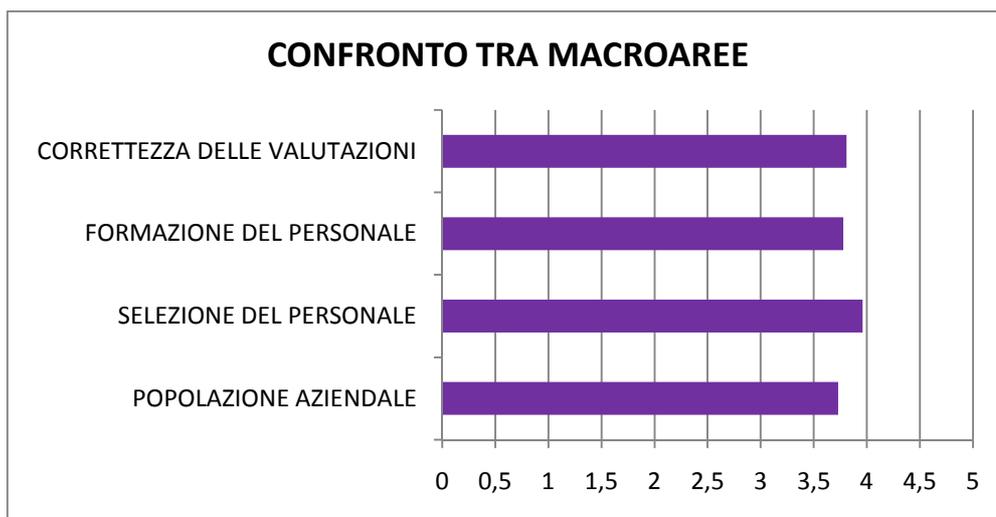


Figura 40 - I risultati di macroaree e classi di analisi

Dai dati mostrati nei grafici è possibile concludere che i punteggi calcolati risultano essere estremamente omogenei ed appartenenti ad un range molto ristretto che va da 3,5 a 4 , motivo per cui è stato necessario considerare due cifre decimali dopo la virgola.

Tale omogeneità non viene riscontrata solo dal confronto tra le diverse macroaree, si osserva infatti che i valori continuano ad essere uniformi anche se si confrontano le classi di analisi all'interno di ogni macroarea e tra loro.

L'unica differenza apprezzabile che si registra è relativa alla classe di analisi di *Efficacia nel tempo del processo di assunzione* della macroarea di *Selezione del personale*, che ha ottenuto un punteggio superiore a tutte le altri classi e pari a 4,35. Tale dato sottolinea l'importanza di gestire un processo di selezione in grado non solo di fornire candidati idonei e "migliori", ma anche in linea con la cultura e il clima dell'organizzazione.

Dalle osservazioni fatte fin d'ora è possibile concludere che l'insieme delle analisi sviluppate presenta un valore di efficacia e quindi di bontà dell'indicatore omogeneo e all'incirca pari a 3,8.

Si è quindi ritenuto opportuno utilizzare questo valore medio finale per effettuare una selezione delle analisi sviluppate ed individuare quindi quelle maggiormente significative.

La tabella seguente mostra, in ordine di decrescente di punteggio, le analisi che hanno registrato un valore medio superiore a 3,8, ovvero quelle evidenziate di giallo nelle tabelle precedenti.

KPI /ANALISI	MEDIA PESATA
Corrispondenza media tra profili ricercati e selezionati	4,37
Numero di dipendenti che avanzano di ruolo nei primi anni di lavoro	4,36
Numero di dipendenti che rassegnano le dimissioni in tempi brevi	4,34
Numero di dipendenti	4,14
Individuazione delle carenze conoscitive	4,07
Controllo delle valutazioni ai subordinati	4,06
Valutazione costi-benefici delle attività formative	4,05
Individuazione dei miglioramenti registrati a seguito di attività formative	3,99
Confronto tra auto percezione ed etero percezione	3,97
Numero di curricula idonei per canale di ricerca	3,93
Indice medio di scolarizzazione	3,91

Tabella 61- Le analisi maggiormente rilevanti

L'insieme degli indicatori ottenuto, ovvero quello delle analisi ritenute maggiormente rilevanti, può fornire una serie di informazioni utili per una prima valutazione del ciclo di gestione delle risorse umane all'interno di una specifica organizzazione. I risultati ottenibili dalle analisi riguardano infatti tutte le macroaree, fornendo:

- alcune informazioni di base sulle caratteristiche e necessità del personale;
- un supporto informativo in fase di gestione e valutazione delle fasi di selezione e formazione;
- un riscontro sulla completezza e la correttezza del processo di valutazione del personale.

E' interessante sottolineare infine come l'analisi che ha registrato il massimo punteggio sia quella di *Corrispondenza media di profili ricercati e selezionati*. Tale analisi infatti non è altro che l' *Analisi di copertura del ruolo*, sviluppata e descritta nel capitolo 6, relativo alla creazione del prototipo del modello di valutazione. Ricordiamo che l'*Analisi di copertura del ruolo* permette di ottenere un punteggio finale di corrispondenza tra profilo ideale e profilo reale, sulla base di un confronto strutturato.

Concludendo le analisi sviluppate hanno mediamente ottenuto un punteggio soddisfacente, che delinea l'individuazione e lo sviluppo di informazioni rilevanti per la gestione delle risorse umane, sottolineando come la necessità primaria sia quella di attribuire ad ogni risorsa il giusto ruolo e le giuste responsabilità all'interno dell'organizzazione.

Tale ricerca e quindi i risultati ottenuti devono essere però considerati come una prima applicazione sperimentale dello strumento. Infatti il numero limitato di risorse intervistate e il loro coinvolgimento nel progetto o comunque nella specifica area aziendale di indagine fa sì che la validità dei risultati ottenuti sia ovviamente limitata. Per ricavare dati maggiormente significativi sarebbe necessario somministrare il questionario, avendo preventivamente revisionato e aggiornato le analisi presenti, ad un campione di maggior dimensioni e più eterogeneo da un punto di vista professionale.

L'intero processo di valutazione costruito potrebbe inoltre essere applicato ex novo all'interno di ogni singola realtà aziendale, permettendo così di selezionare le analisi e quindi le informazioni che rispondono alle specifiche esigenze ed obiettivi dell'organizzazione in esame. Sulla base dei risultati ottenuti sarà possibile valutare eventuali modifiche da applicare alle aree di gestione del personale.

**CAPITOLO 9: IL SOFTWARE SKEMA E IL
CONFRONTO CON IL MODELLO SVILUPPATO**

9.1. SKEMA - SKILL EVALUATION MANAGEMENT

Il software SKEMA – Skill Evaluation Management - nasce dall'iniziativa della società ADS S.p.a. di sviluppare un sistema informativo dedicato alla gestione delle competenze. L'obiettivo è quello di realizzare un prodotto in grado di supportare il processo valutativo all'interno delle realtà aziendali, garantendone la completezza e la maggiore oggettività possibile.

Lo sviluppo del software è avvenuto parallelamente allo svolgimento delle attività legate al tirocinio, richiedendo diversi momenti di confronto e integrazione del lavoro realizzato sia da ADS che dal team interno a Cubo.

Di seguito si intende descrivere la struttura attuale del prodotto, che è ancora oggi in fase di costruzione, ovvero quella realizzata da ADS a partire circa dall'inizio dell'anno 2009.

Solo successivamente, come punto conclusivo dell'elaborato, si analizzeranno le integrazioni e i confronti che durante il corso degli ultimi sette mesi, ovvero quelli in cui è stato realizzato il progetto di tirocinio, sono avvenuti con la società produttrice.

9.1.1. LA STRUTTURA DEL SOFTWARE

SKEMA è un prodotto software caratterizzato da una tecnologia web based, che quindi consente agli utenti di utilizzare il sistema tramite un semplice accesso alla rete Internet. L'obiettivo finale del prodotto è quello di garantire una mappatura completa del capitale intellettuale interno alle organizzazioni e quindi fornire uno strumento in grado di guidare e supportare i processi valutativi del personale.

Il software è stato progettato in modo da tale da fornire una struttura di valutazione precisa e standard, ma in grado di garantire elevata flessibilità e adattabilità. I contenuti, le dimensioni di valutazione, le scale di rilevazione e le strutture di workflow sono infatti personalizzabili dall'utente, in modo

da fornire una soluzione che rispecchi realmente le esigenze e le caratteristiche della specifica organizzazione.

SKEMA si presenta all'utente con la seguente homepage.

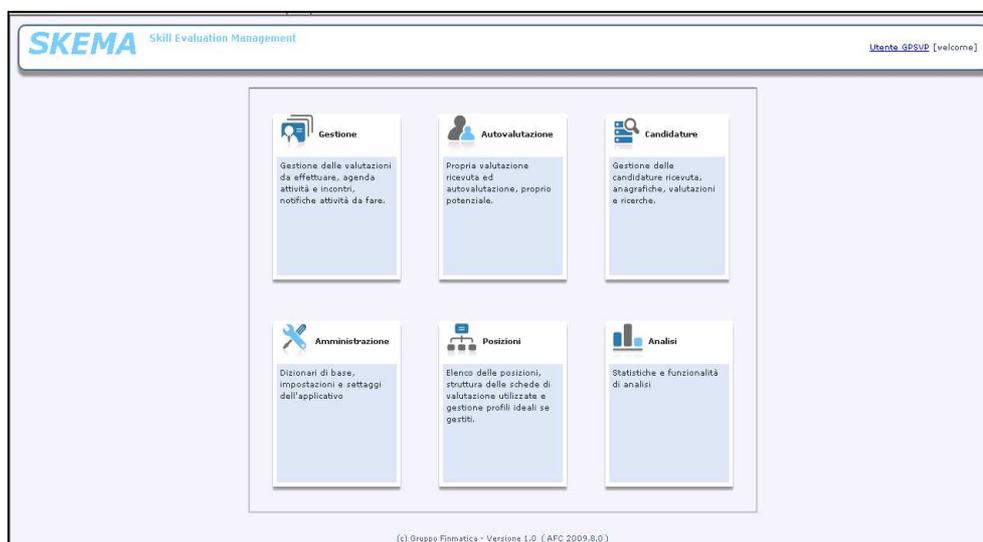


Figura 41 – Skema: Homepage

Sono presenti sei principali sezioni di utilizzo del sistema, ognuna dedicata a specifiche attività.

L'utilizzo di tali funzioni da parte dei diversi utenti di un'organizzazione è governato da un preciso sistema di accessi. Tale sistema gestisce le autorizzazioni, ovvero i diritti, di cui ciascun utente gode, sia in termini di attività concesse sia di contenuti consultabili.

- 1. Gestione** – Tale sezione è accessibile al manager per effettuare la valutazione delle risorse di cui è responsabile. All'interno il manager avrà a disposizione i profili reali dei propri collaboratori, i profili ideali relativi alle posizioni che essi ricoprono e tutti gli strumenti necessari per effettuare la valutazione. Per ogni voce di valutazione è disponibile un campo note contenente informazioni di supporto al valutatore, relative ai valori delle scale di valutazione, per garantire maggiore oggettività al processo. Inoltre sono disponibili servizi aggiuntivi che gestiscono tempistiche e comunicazioni legate alla

valutazione. In particolare è presente un sistema di agenda e notifiche che, seguendo il workflow delle attività predefinito, consente di fissare incontri periodici, rispettare le scadenze e gli step del processo, dalla valutazione, all'approvazione da parte del collaboratore, all'eventuale gestione dei contenziosi.

- 2. Autovalutazione** – All'interno di questa sezione ogni dipendente può accedere alla propria pagina, dove sono registrate tutte le informazioni necessarie per compilare l'autovalutazione e aggiornare il proprio profilo. Ovviamente le voci sui cui ogni dipendente dovrà valutarsi sono le medesime presenti nelle scheda che ha a disposizione il corrispettivo responsabile. Anche in questo caso sono disponibili servizi di gestione degli incontri e delle attività del processo, fin tanto che la valutazione non supererà la fase di negoziazione tra valutato e valutatore, per diventare così definitiva. In questa finestra, inoltre, viene data la possibilità all'utente di gestire il proprio potenziale con la creazione di un apposito spazio dove i dipendenti possono inserire le conoscenze e competenze detenute ma che non sono richieste dal profilo ideale della posizione attuale. Queste potranno eventualmente essere utili nel caso di una candidatura ad un posto vacante, o in caso di definizione di percorsi di carriera personalizzati.
- 3. Candidature** - In questa sezione vengono forniti gli strumenti di e-recruitment. Viene infatti data la possibilità di effettuare il job posting delle posizioni vacanti, l'invio e la raccolta delle candidature, la gestione, la ricerca e la valutazione dei candidati idonei.
- 4. Amministrazione** – Quest'area del software è funzionale all'intero il sistema, poiché dedicata all'inserimento di tutte le entità informative che vengono utilizzate dalle altre sezioni. L'accesso è riservato agli addetti delle Risorse Umane che hanno il compito di

popolare il prodotto con contenuti personalizzati sulla base della specifica organizzazione.

In particolare il sistema si basa su sei entità distinte.

- **Stati:** la definizione degli stati del sistema consente di creare il workflow di tutte le attività coinvolte nel processo di valutazione, garantendo il rispetto delle principali fasi di cui questo si compone e dei vincoli di precedenza esistenti tra queste.

Tali fasi riguardano l'intero processo di creazione di una valutazione, dalla sua compilazione, alla negoziazione con il superiore, fino alla sua chiusura. Ad una valutazione potrà quindi essere associato il corrispettivo stato, ovvero quello che descrive a che punto del processo questa si trova.

Gli stati potranno essere personalizzati totalmente dagli utenti in modo che il processo di valutazione implementato all'interno del prodotto rispecchi il più possibile le modalità utilizzate dalla specifica organizzazione e quindi le sue esigenze in relazione alla valutazione del personale.

Descrizione	Standard	Tipo	Stati compatibili	Sequenza	Note	Flusso WKF	Codice WKF	Stato	Id
COMPILAZIONE	S	COMPILAZIONE		10				●	2984
APPROVAZIONE	S	APPROVAZIONE	CONTESTATA	20				●	3069
VALIDATA	S	VALIDATA	CHIUSA	30				●	2988
CONTESTATA	S	CONTESTATA	VALIDATA	35				●	3070
FISSARE	S	FISSARE		100				●	3072
FISSATO	S	FISSATO	ESEGUITO	200				●	3073
ESEGUITO	S	ESEGUITO		300				●	3074
CHIUSA	S	CHIUSA		999	una posizione chiusa non si modifica più e poi si può andare a			●	3071

Figura 42 – Skema: Amministrazione-definizione degli Stati

- **Scale:** in questa parte della sezione Amministrazione è possibile definire le scale di valutazione che si vorranno utilizzare nel

processo. E' possibile creare molteplici scale in modo da poter associare a ciascuna voce oggetto di valutazione quella più idonea.

Per ciascuna scala sarà possibile specificare i valori qualitativi e numerici associati ai diversi livelli di cui questa si compone.

E' durante questa fase che vengono inserite le note di dettaglio, in grado di fornire informazioni aggiuntive che guidino l'utente che effettua una valutazione a scegliere il livello di ogni voce di valutazione che maggiormente rappresenta la realtà. Devono quindi essere inserite delle descrizioni sulle motivazioni che giustificano la valutazione di una risorsa ad un livello della scala piuttosto che ad un altro.

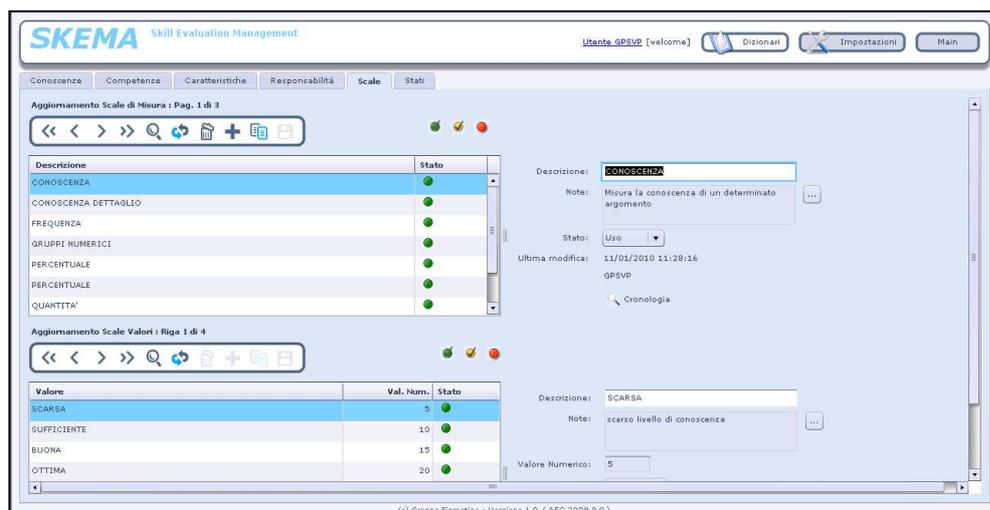


Figura 43 – Skema: Amministrazione-definizione delle Scale

- **Responsabilità e Caratteristiche:** queste due entità sono gestite tramite due sezioni differenti, ma strutturate nello stesso modo. Responsabilità e caratteristiche sono informazioni di dettaglio associabili alle posizioni presenti nell'organigramma aziendale e per questo il loro utilizzo è facoltativo. Le responsabilità rappresentano i doveri e i compiti richiesti dalla posizione che devono essere obbligatoriamente svolti dal suo titolare, ovvero voci che possono essere valutate tramite una semplice scala di due

valori: responsabilità assunta o meno. Le caratteristiche sono gli aspetti che descrivono la complessità del ruolo e quindi delle mansioni svolte e che, al di là delle responsabilità assegnate, possono giustificare un livello retributivo maggiore o minore rispetto ad altre posizioni. Tra le caratteristiche una voce fondamentale potrà quindi ad esempio essere il numero di dipendenti gestiti o di cui si è responsabili.

La popolazione delle sezioni relative a queste entità consente di definire dizionari di responsabilità e caratteristiche da assegnare alle singole posizioni in esame, ovvero ai profili ideali.

- **Conoscenze e Competenze:** queste due ultime sezioni sono dedicate alla definizione dei dizionari di base di conoscenze e competenze. Poiché il sistema di valutazione è strettamente focalizzato sulla rilevazione del capitale intellettuale delle risorse, tali dizionari sono di fondamentale importanza. La composizione delle conoscenze e competenze associate ad una posizione o a una risorsa costituiranno lo scheletro di base del corrispondente profilo ideale o reale. Ad ogni conoscenza / competenza, viene assegnato un codice, una descrizione, un peso ed una scala di valutazione, scelta tra quelle definite nel dizionario delle scale.

The screenshot shows the SKEMA Skill Evaluation Management interface. At the top, there are navigation tabs: Conoscenze, Competenze, Caratteristiche, Responsabilità, Scale, and Stati. Below the tabs, there are buttons for 'Area' and 'Albero'. The main content area displays a table with the following columns: Codice, Conoscenza, Scala, Peso, Titolo, Area, Note, Stato, and Id. The table contains several rows of data, including CAD2, CAD3, PROVA, CO_NA, CO_SO, CO_AP, and CAD. Each row has a corresponding 'Stato' (Status) and 'Id' value.

Codice	Conoscenza	Scala	Peso	Titolo	Area	Note	Stato	Id
CAD2	CAD2	CONOSCENZA DETTAGLIO		Attestato regionale corso CAD	CONOSCENZE TECNICHE	Conoscenza del software con utilizzo in autonomia.	●	12015
CAD3	CAD3	CONOSCENZA DETTAGLIO		Attestato regionale corso CAD	CONOSCENZE TECNICHE		●	8203
PROVA	CONOSCENZA CONTRATTUALISTICA INTERNAZIONALE	FREQUENZA	10				●	108
CO_NA	CONOSCENZA CONTRATTUALISTICA NAZIONALE	FREQUENZA	40				●	94
CO_SO	CONOSCENZA DELLA SOLUZIONE	FREQUENZA	40		CONOSCENZE TECNICHE		●	93
CO_AP	CONOSCENZA DELLE APPLICAZIONI	FREQUENZA	30		CONOSCENZE TECNICHE		●	103
CAD	CONOSCENZA DIFFERENTI CAD D	CONOSCENZA	90		CONOSCENZE TECNICHE		●	106

Figura 44 – Skema: Amministrazione-definizione Competenze

Le sezioni di Responsabilità, Caratteristiche, Conoscenze, Competenze sono organizzate tutte secondo una struttura composta da tre schede:

- elenco delle singole voci dell'entità considerata;
- elenco delle classificazioni a cui appartengono le diverse voci;
- struttura ad albero, mostrata nella figura seguente, che fornisce una chiara visione dell'accoppiamento tra classi e voci presenti nelle schede precedenti.

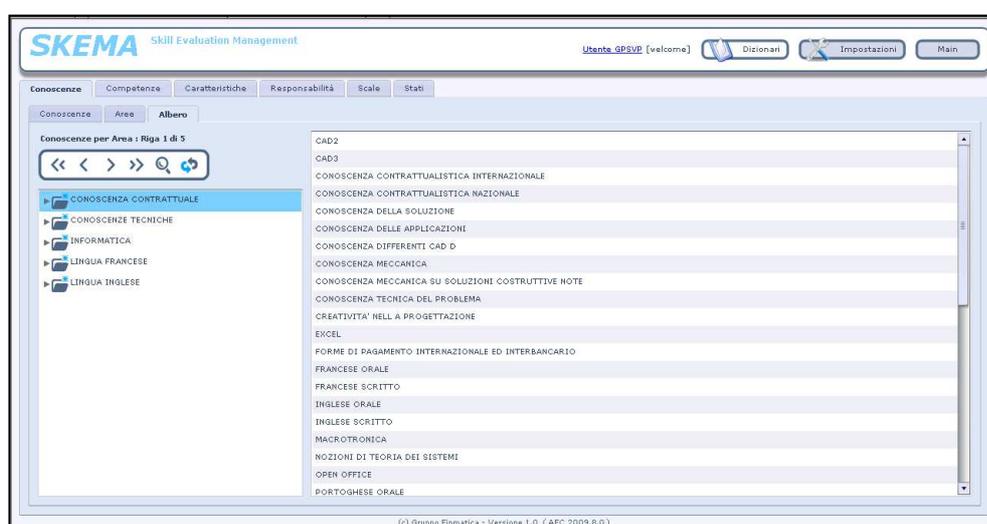


Figura 45 – Skema: "Albero" per la gestione delle entità e delle classi

5. Posizioni: questa sezione permette di definire i profili ideali di ogni posizione presente in organigramma. La costruzione dei profili prevede per prima cosa la specifica di informazioni di base, quali la dipendenza gerarchica, la posizione all'interno dell'organigramma, la divisione e il settore di appartenenza. Successivamente è possibile definire lo scheletro del profilo, ovvero l'insieme di conoscenze, competenze, caratteristiche e responsabilità richieste per ricoprire tale ruolo. Tali dati vengono importati direttamente dal dizionario tramite una schermata in cui l'utente seleziona quelli ritenuti importanti per la posizione in esame. L'ultimo passaggio che consente di arrivare alla costruzione del profilo ideale consiste

nell'associare a ciascuna voce dello scheletro un valore della scala di valutazione corrispettiva.

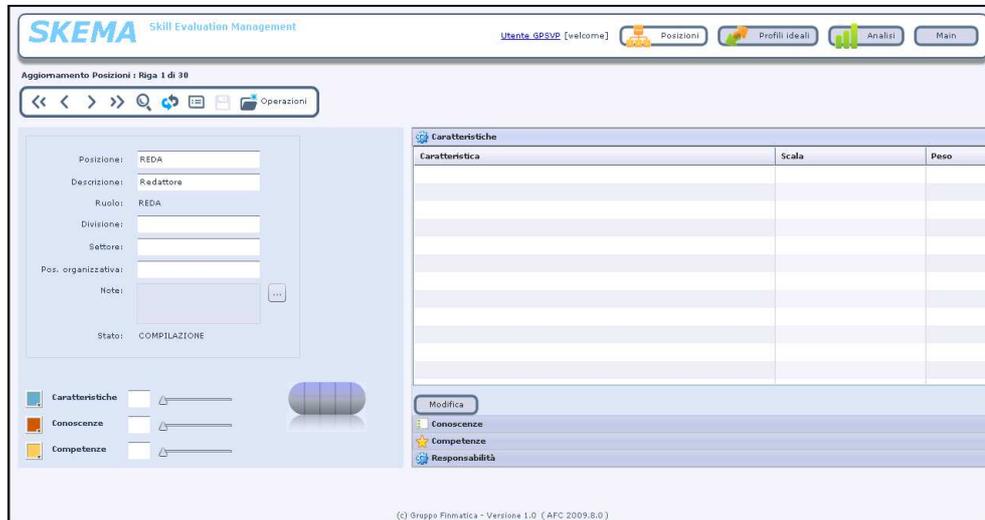


Figura 46 – Skema: Posizioni

6. Analisi: quest'ultima sezione è dedicata alle funzionalità di analisi e ricerca applicabili ai dati registrati all'interno dell'intero sistema. L'obiettivo è quello di fornire uno strumento di elaborazione dei dati a diversi livelli di aggregazione e dettaglio per fornire output informativi rilevanti per la gestione delle risorse umane. Tali strumenti sono quindi in grado di supportare i processi decisionali del management.

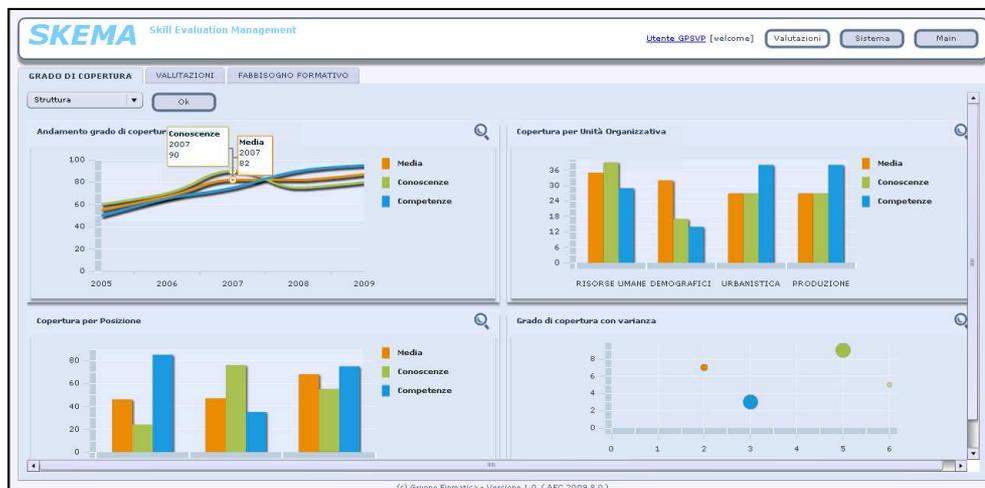


Figura 47 - Skema: Analisi

9.2. IL PROCESSO DI INTEGRAZIONE

Dopo aver descritto le principali funzionalità di utilizzo del software Skema, è interessante concludere l'elaborato di Tesi analizzando le relazioni e le sinergie esistenti tra il prodotto e il modello elaborato durante il progetto di tirocinio. Il modello è infatti stato realizzato in modo indipendente rispetto al software di riferimento, ma la sua costruzione ha comunque richiesto un confronto continuo con la struttura ed in particolare con i contenuti di Skema. L'obiettivo di tale confronto è stato quello di evidenziare possibili sovrapposizioni, integrazioni, modifiche e nuove tematiche da considerare nello sviluppo della soluzione informatica.

Per valutare tali aspetti è possibile ripercorrere brevemente le principali fasi del progetto descritto nei capitoli precedenti, in modo da valutare per ciascuna di queste i fattori maggiormente legati a Skema, ovvero gli elementi di potenziale integrazione tra i due sistemi.

1. Sviluppo del modello di valutazione

Nella fase iniziale del progetto le relazioni con ADS sono state soprattutto legate alla necessità di individuare chiaramente gli obiettivi e la struttura principale del software Skema su cui l'azienda stava già lavorando, per poter garantire una coerenza di base tra i modelli.

L'obiettivo comune è stato quindi quello di sviluppare un sistema in grado di supportare le organizzazioni nella gestione delle valutazioni aziendali, fornendo uno strumento capace di guidare tale processo garantendo la massima oggettività possibile.

Ovviamente, all'interno di Skema sono presenti funzionalità avanzate che non sono state oggetto di studio, quali ad esempio la gestione del potenziale e delle autovalutazioni. Tali funzionalità rispondono ad una serie di esigenze maggiormente specifiche della valutazione, ma risultano comunque riconducibili alla struttura di base comune. Il modello sviluppato, invece, ha

il principale obiettivo di fornire alla Funzione risorse umane le modalità e le procedure per rendere maggiormente oggettivo il processo valutativo, strutturando una serie di strumenti e contenuti a supporto.

La struttura di base scelta per il sistema di valutazione è anch'essa corrispondente, ovvero quella basata sulla costruzione di profili ideali, in grado di dettagliare tutte le caratteristiche associabili ad una posizione organizzativa, e profili reali, in grado di rappresentare le principali caratteristiche personali e professionali delle risorse. Tali profili devono presentare una struttura omogenea, in modo da poter effettuare confronti e analisi.

Definiti gli obiettivi da perseguire e la struttura di base, il modello è stato sviluppato in modo indipendente, portando ad un risultato finale che ben ricopre quello presente in Skema ma che inevitabilmente presenta alcuni elementi di differenziazione.

In primo luogo il modello proposto basa la costruzione dei profili su due principali elementi di base: quello dei vincoli o anagrafica e quello dei compiti. Quest'ultimo a sua volta include la definizione di conoscenze e competenze. Come descritto nel paragrafo precedente, Skema prevede che la costruzione dei profili venga fatta tramite la definizione di quattro entità principali: conoscenze, competenze, caratteristiche e compiti.

Per conoscenze e competenze esiste quindi una precisa corrispondenza ed è stato possibile individuare importanti relazioni anche tra il concetto di compito e quelli di caratteristiche e responsabilità presenti in Skema. Nel modello sviluppato infatti i compiti vengono scomposti in comportamenti, ovvero informazioni aggiuntive che meglio dettagliano le principali caratteristiche e responsabilità del compito in esame. Tale informazioni possono quindi essere facilmente collegate a quelle presenti in Skema.

Il fattore di disomogeneità è dato dall'elemento riguardante vincoli e anagrafica. Tali informazioni non sono infatti presenti all'interno di Skema. Tipicamente questo tipo di informazioni viene gestito infatti dalle aziende

tramite l'utilizzo di altri sistemi informativi dedicati a dati amministrativi, quali anagrafiche e struttura organizzativa. Inoltre è soprattutto in fase di selezione del personale che questa tipologia di informazioni assume maggiore rilevanza. Nonostante questo per poter definire in modo completo un profilo è importante disporre di informazioni di base riguardanti la posizione o la risorsa.

Sì è quindi valutata la possibilità per quanto riguarda Skema di definire una funzionalità di importazione di tali informazioni da altri sistemi informativi aziendali. In questo modo sarà possibile avere a disposizione alcuni dei dati presenti nella gestione anagrafiche o nel modulo dedicato alla struttura organizzativa.

2. Definizione degli strumenti di implementazione del modello

In questa fase l'obiettivo è stato quello di definire le metodologie e gli strumenti necessari per l'implementazione del modello all'interno delle singole realtà aziendali. Ovviamente tale argomento, poiché non strettamente legato alla progettazione del software, è risultato di maggior interesse per la società di consulenza Cubo, che ha il compito di guidare la fase di introduzione del prodotto Skema nelle organizzazioni clienti.

Poiché la struttura del modello e quella di Skema risultano quasi omogenee gli strumenti sviluppati per l'implementazione, cioè la documentazioni di supporto presente nell'Allegato 1, possono essere facilmente collegati ai primi step di utilizzo previsti dal software.

Di seguito si riporta una mappatura delle principali fasi di implementazione di Skema, ovvero quelle necessarie per rendere operativo il prodotto in una specifica azienda e, per ciascuna di esse, si individuerà il documento di supporto relativo. Lo strumento utilizzato per realizzare tale mappatura è il Business Process Diagram.

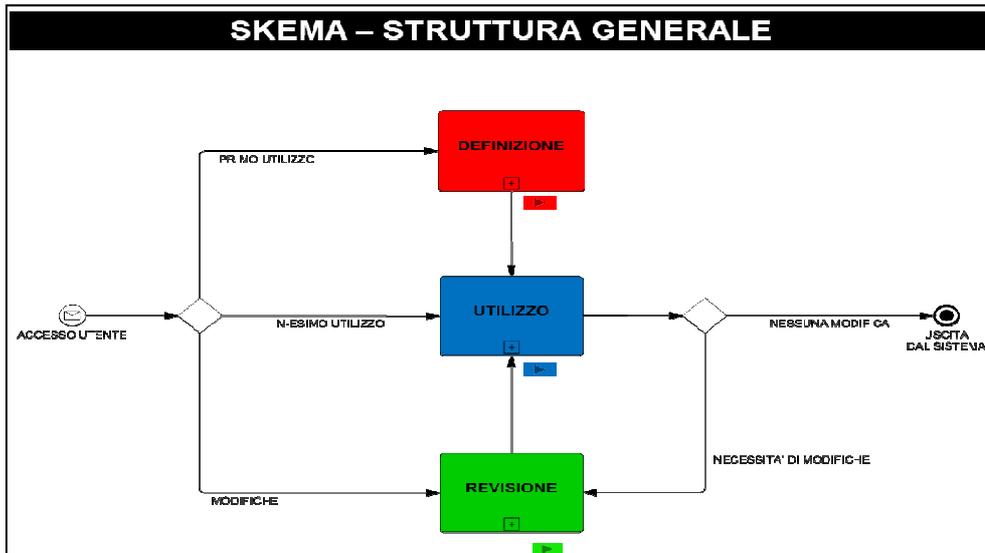


Figura 48 – BPD Skema: Struttura generale

Questo primo diagramma descrive i possibili accessi a Skema, quello che si analizzerà di seguito è il primo utilizzo, ovvero quello che dettaglia tutte le attività da compiere per rendere operativo il modello all'interno di una specifica realtà aziendale.

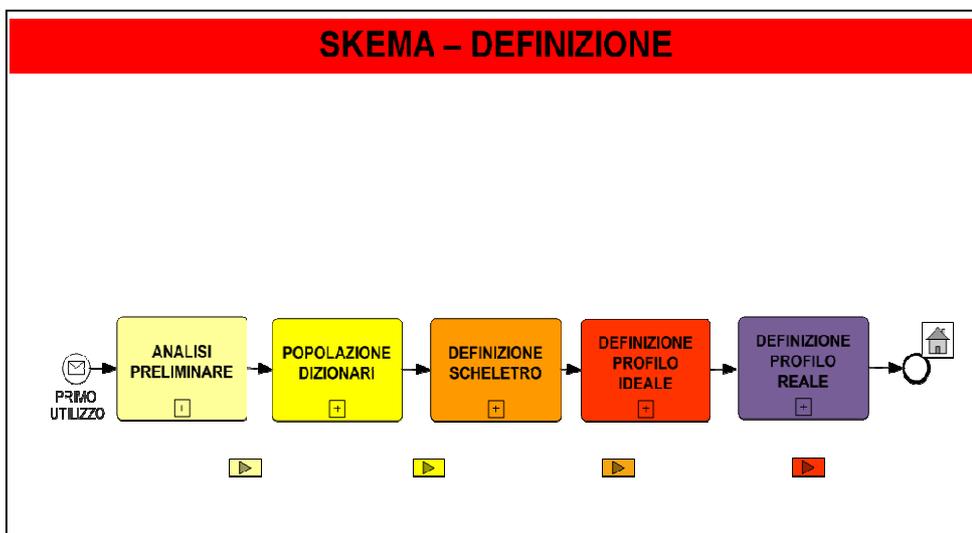


Figura 49 - BPD Skema: Definizione

- **Analisi Preliminare.** L'analisi preliminare è la fase introduttiva del processo, ovvero quella dedicata allo studio delle caratteristiche aziendali, della cultura esistente e delle modalità operative.

E' sempre in questa fase che si individuano le posizioni che vogliono essere inserite all'interno del sistema.

Tali informazioni non sono altro che quelle richieste all'interno del DOC.2: CARATTERIZZAZIONE AZIENDALE. Il documento può quindi fornire un utile strumento per realizzare questa prima fase di introduzione di Skema.

- **Popolazione dei dizionari.** La seconda fase di inserimento del software è quella che riguarda la definizione delle scale di valutazione e la popolazione di tutti i dizionari presenti: conoscenze, competenze caratteristiche e responsabilità. Tali contenuti sono quelli vengono inseriti all'interno del DOC.3: CONTENUTI DEL MODELLO.

Se per le conoscenze il dizionario presente ha una valenza solamente legata alla sperimentazione del modello, per le competenze i contenuti elaborati possono fornire un contributo significativo. Di queste infatti è stata fatta una precisa classificazione e sono state definite scale di valutazioni complete, ovvero contenenti anche una descrizione comportamentale di ciascun livello.

Le scale comportamentali possono infatti essere inserite all'interno del campo note previsto in Skema, in modo da fornire il supporto informativo ricercato in fase di valutazione.

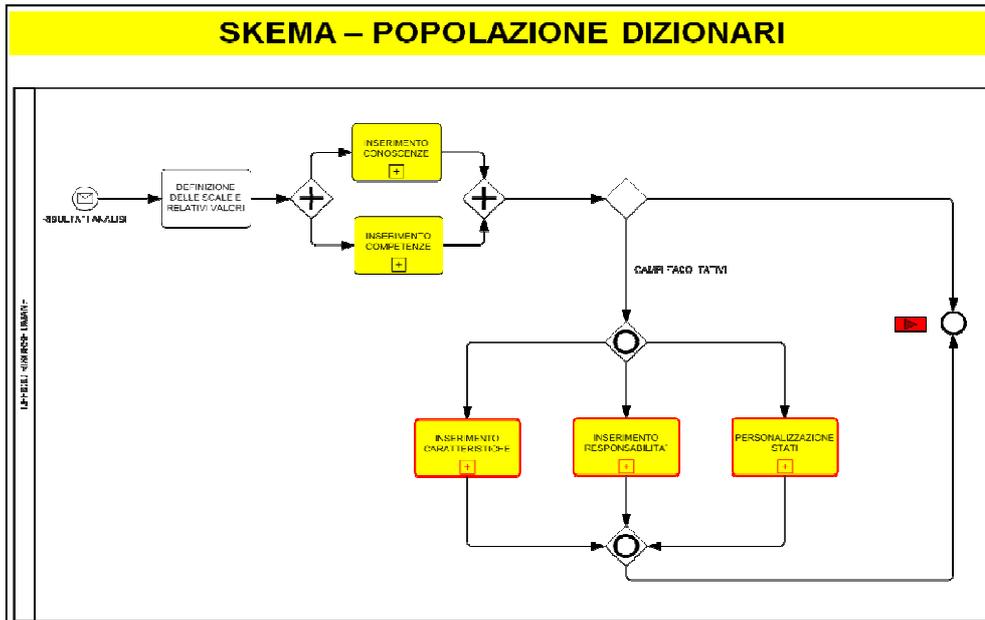


Figura 50 - BPD Skema: Popolazione dizionari

- Definizione dello scheletro e del profilo ideale.** La definizione dello scheletro consiste nell'associazione di conoscenze e competenze, e se desiderato di caratteristiche e responsabilità, ad una specifica posizione organizzativa. Una volta che ciascuna di queste componenti verrà valutata, ovvero valorizzata all'interno delle scale definite, il risultato finale sarà il profilo ideale della posizione.

Tali fasi sono quelle che vengono riproposte all'interno del DOC.2: RILEVAZIONE DELLE CARATTERISTICHE IDEALI.

In particolare l'individuazione di compiti e caratteristiche legati alla posizione e richiesti all'interno del documento può guidare il processo di rilevazione di conoscenze e competenze da includere nel profilo, ovvero quelle necessarie per portare a termine i compiti stessi.

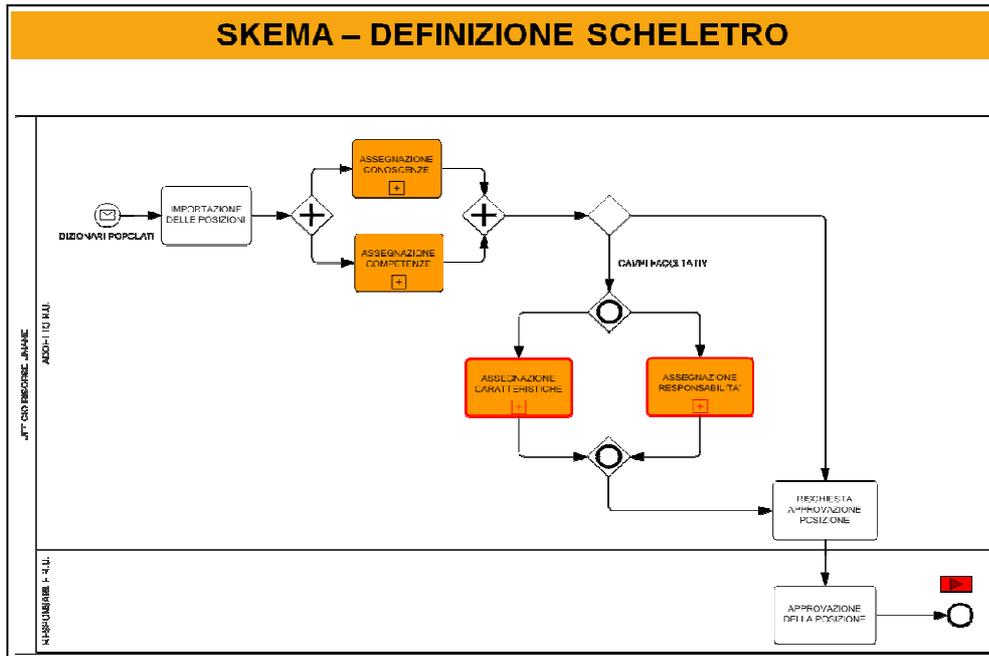


Figura 51 - BPD Skema: Definizione scheletro

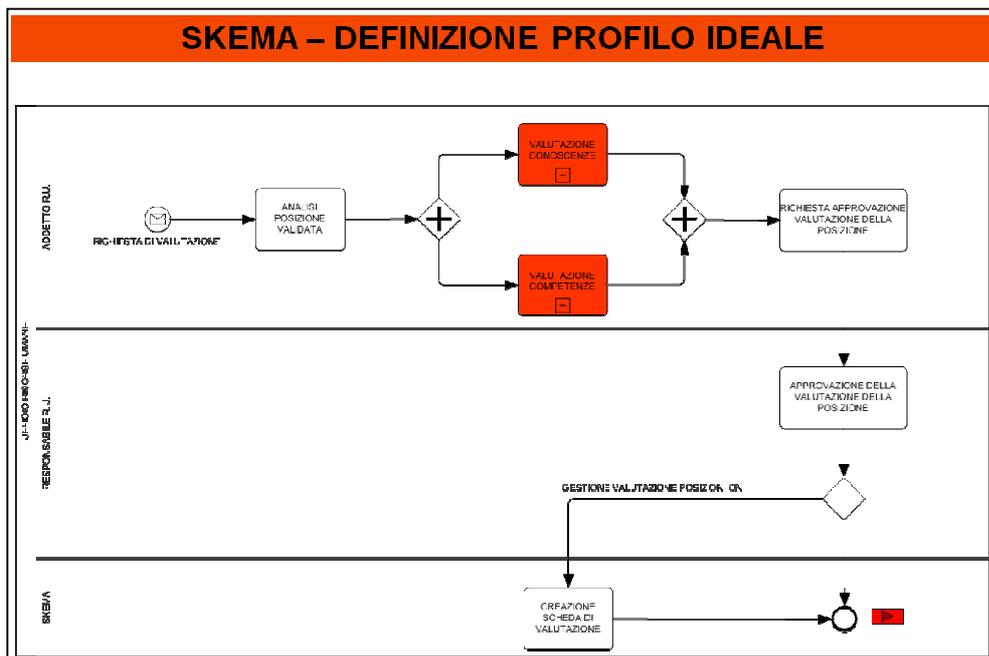


Figura 52 - BPD Skema: Definizione profilo ideale

- **Definizione dei profili reali.** Dopo aver compilato le sezioni di Amministrazione e Posizioni di Skema sarà necessario inserire i profili reali dei dipendenti dell'organizzazione, quindi effettuare il

processo di valutazione di tali risorse. In tal senso potrà essere utile il DOC:4:RILEVAZIONE DELLE CARATTERISTICHE REALI, che raccoglie le informazioni anagrafiche eventualmente importate e fornisce indicazioni sulle conoscenze e competenze da valutare, anche in relazione al profilo ideale della posizione ricoperta dal dipendente.

3. Sviluppo del prototipo e studio delle funzionalità interne di analisi

La fase di sviluppo di un prototipo è stata particolarmente inutile per lo studio delle funzionalità di confronto tra profilo ideale e reale, che si basa quindi su dati integralmente presenti nel sistema. Tale funzionalità è ovviamente supportata anche all'interno del software che consente a l'utente di valutare la corrispondenza tra risorse e profilo.

L'argomento principale di integrazione tra i due modelli in questo caso è stata la modalità di calcolo del punteggio overall di corrispondenza, ovvero il confronto tra conoscenze e competenze ideali e reali.

In particolare si è ipotizzato di mantenere una struttura di pesatura di eccessi e difetti come quella prevista nel prototipo, ma che consenta anche di scegliere se considerare o meno lo scarto con valori reali in eccesso. L'utente potrebbe ad esempio desiderare che la corrispondenza tra una caratteristica del profilo ideale e la corrispondente del profilo reale sia uguale al 100% anche nel caso in cui quest'ultima sia superiore.

Il secondo argomento di discussione ha riguardato la gestione degli zeri, ovvero di conoscenze o competenze che sono richieste dal profilo ideale ma che il candidato non possiede. Si è ipotizzato che il sistema possa prevedere due modalità di gestione di tale problematica, fornendo così una scelta all'utente.

- *Presenza degli zeri:* nel calcolo del punteggio finale verranno valutate con un punteggio pari a zero le conoscenze e competenze previste dal profilo ideale, ma che la risorsa in esame non possiede.

- *Assenza degli zeri*: in questo caso la percentuale di corrispondenza verrà calcolata solo sulla base delle caratteristiche presenti anche nel profilo reale; verrà comunque fornita un'indicazione della percentuale di caratteristiche possedute sul totale di quelle richieste ed un'indicazione della loro varianza, ovvero di quanto le corrispondenti percentuali di copertura del valore ideale differiscano tra loro.

4. Definizione di analisi statistiche per la gestione delle risorse umane

L'ultima parte del progetto di tirocinio è stata realizzata in stretta cooperazione con la società ADS, che ha permesso di somministrare il questionario di valutazione all'interno delle realtà aziendali, alcune delle quali hanno anche già acquistato il prodotto.

La sezione di analisi di Skema è ancora in processo di costruzione ed i risultati ottenuti in quest'ultima fase del progetto possono fornire alcuni input interessanti per lo sviluppo delle funzionalità di analisi dei dati all'interno del software.

Le analisi individuate possono essere utili soprattutto nel momento in cui si valuteranno le potenzialità derivanti dall'integrazione del prodotto con altre soluzioni software presenti nell'organizzazioni, ad esempio quelle dedicate alla formazione o alla struttura organizzativa.

Gli indicatori relativi alla correttezza delle valutazioni possono inoltre costituire un punto di partenza per la definizione di metodologie di controllo in grado di monitorare l'utilizzo del sistema e segnalare eventuali approcci valutativi ambigui o scorretti.

Anche il questionario costruito può fornire un primo strumento per la rilevazione delle analisi maggiormente rilevanti e, se applicato ad un campione consistente e rappresentativo, può garantire una guida per lo sviluppo di tali funzionalità.

Concludendo è possibile notare come in ciascuna delle fasi di sviluppo del progetto esistano potenziali aspetti di integrazione e relazione con Skema, che hanno condotto ad un'analisi critica dei due sistemi. Ovviamente il prodotto realizzato dalla software house è caratterizzato da una struttura molto più complessa e da funzionalità più ampie e specifiche, caratteristiche essenziali per la realizzazione di un software in grado di soddisfare tutte le esigenze connesse alla valutazione del personale all'interno delle realtà aziendali.

CONCLUSIONI

L'elaborato di Tesi ricostruisce in modo organizzato le principali attività sviluppate durante la realizzazione del progetto di tirocinio svolto in Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l. ed in collaborazione con la software house ADS S.p.a. L'obiettivo del progetto ha riguardato lo sviluppo di un software dedicato alla gestione e alla valutazione del capitale intellettuale presente all'interno delle organizzazioni, orientato alla strutturazione di un sistema di valutazione del personale efficace ed oggettivo.

La prima fase del progetto ha richiesto preliminarmente un'attività di studio e approfondimento teorico delle principali tematiche legate al ciclo di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione ai modelli di valorizzazione e gestione del capitale intellettuale, in termini di conoscenze, competenze e capacità.

Sulla base delle informazioni raccolte e dell'analisi degli obiettivi del software, è stato possibile definire un vocabolario comune dei principali concetti alla base del sistema in esame e un nuovo modello di processo, indipendente da quello già realizzato da ADS, basato sulla costruzione e quindi sul confronto di profili ideali e reali. Successivamente ci si è concentrati sullo sviluppo di metodologie e strumenti necessari per l'introduzione e l'implementazione del sistema all'interno delle realtà aziendali. Tali tecniche, partendo dalla mappatura delle caratteristiche dell'organizzazione in esame, hanno avuto l'obiettivo di elaborare contenuti coerenti con la struttura del software.

La seconda parte del progetto è stata dedicata alla validazione del modello sviluppato, ovvero alla realizzazione di un prototipo funzionale tramite lo strumento Excel, che ha permesso di esplorare e definire le principali funzionalità derivanti dal confronto strutturato tra profili ideali e reali.

L'ultima parte del progetto è stata dedicata allo studio e alla definizione delle principali attività di analisi statistica e ricerca dei dati in grado di fornire informazioni rilevanti per una efficace gestione delle risorse umane. Tale fase è stata realizzata anche grazie al contributo di figure professionali

coinvolte nel progetto e di Direttori del Personale di aziende manifatturiere a cui è stato richiesto di valutare in maniera critica, tramite la somministrazione di un questionario, gli indicatori sviluppati, per identificare quelli con un valore realmente strategico.

Il risultato finale del progetto, ovvero il modello sviluppato, il suo prototipo e le principali funzionalità di analisi dei dati definite, è stato poi confrontato con il prodotto realizzato parallelamente dalla software house, evidenziando le possibili integrazioni in grado di incrementare l'efficacia del prodotto.

Concludendo, il lavoro svolto ha permesso di identificare in modo strutturato i contenuti e le attività necessarie per l'implementazione di un sistema informativo in grado di supportare le aziende nella realizzazione del processo di valutazione del personale.

Il prodotto è ad oggi ancora in fase di ultimazione, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo delle funzionalità di analisi e la definizione delle metodologie necessarie per la sua integrazione con altri moduli software dedicati alla gestione delle risorse umane. Gli strumenti realizzati, tra i quali gli indicatori sviluppati e il questionario di valutazione, possono fornire input significativi per lo sviluppo di ulteriori funzionalità del prodotto, soprattutto per quanto riguarda l'elaborazione di analisi dei dati in grado di fornire un supporto informativo nelle principali fasi decisionali legate al ciclo di gestione delle risorse umane. A seguito dell'introduzione del prodotto all'interno delle realtà aziendali, sarà inoltre opportuno studiare attentamente la fase di validazione del software, per valutare eventuali modifiche necessarie e le procedure per garantire la piena comprensione e accettazione del sistema di valutazione da parte di tutte le risorse coinvolte.

Si ringraziano tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione del progetto di tirocinio e dell'elaborato di Tesi: Prof. A. Grandi, Ing. R. Fabbri, Dott.ssa P. Pettine, Ing. C. Oderra, Dott.ssa S. Santunione, Ing. G. Campadelli, Dott. E. Rubini, Dott. M. Vallese, Dott. P. Pallotti, Dott. Finzi, Dott. S. Mucciarelli.

BIBLIOGRAFIA

- G. Costa, M. Gianecchini; “*RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore*”; McGraw-Hill, Milano 2005.
- L. Solari; “*La gestione delle risorse umane*”; Carrocci, 2004.
- L. Borgogni; “*Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*”; Franco Angeli, 2008.
- A. Riccaboni; “*Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*”; CEDAM, 1999.
- ISTUD - Istituto Studi Direzionali, Formaper, IntesaBci Formazione, Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni, Probest, Poliedra , Assoservizi, 2005, Progetto “E-dapt: l’e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori”; working paper.
- David Bramini, Ugo Boscolo, “*Misurare e Gestire il Capitale Intellettuale: il ruolo dell’Information Technology*” , Sviluppo & Organizzazione, 2006.
- Cesaria R, Cubello A, “*E-Human Resources? Solo una moda se non si ripensa l’identità della funzione*”, Sviluppo&Organizzazione, 191, Maggio/Giugno 2002.
- Thomas H. Davenport; “*Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l’Information Technology*”; Franco Angeli, 1997.
- Alberto Quagli , Renata Paola Dameri , Iacopo E. Inghirami; “*I sistemi informativi gestionali*”; Franco Angeli, 2005.
- William Levati e Maria V. Saraò; “*IL MODELLO DELLE COMPETEZE: un contributo originale per la definizione di un*

nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione nella gestione delle risorse umane."; Franco Angeli , Milano 1998.

- L. M. Spencer, S. M. Spencer; "*COMPETENCE AT WORK: Models for Superior Performance*"; John Wiley, New York 1982.
- Fertonani M.; "*Le competenze manageriali*"; FrancoAngeli,,Milano, 2000.
- Fertonani M.; "*La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*"; FrancoAngeli, Milano, 1998.
- Levati W., Saraò M.V., "*Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*", Angeli, Milano 2003.
- Borgogni L., Petitta L., "*Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*", Carocci, Roma 2004.
- Alessandra Pasinato, Elena Zucchi; "*Oltre il potenziale. L'approccio del self empowerment per la valutazione e lo sviluppo della persona*"; Franco Angeli, Milano 2008.
- Rosemary Boam , Paul Sparrow; "*Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni*"; Franco Angeli, Milano 2003.
- Zanetti Giuseppe; "*La valutazione del personale e il colloquio di selezione (due menti)*"; Polistampa.
- De Vito Piscicelli Paola "*La gestione delle risorse umane. Problemi di psicologia, organizzazione, selezione, orientamento e valutazione*"; Pàtron 1991.

