



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

**Profili professionali e accesso nel pubblico impiego:
come cambiano alla luce dei nuovi CCNL e dell'approccio per competenze**

Definire il modello per competenze

Giovedì 28 settembre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (2° modulo)

Docenti

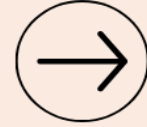
Stefania Tagliabue e Vito Piccinni

EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA



In passato

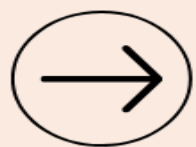
PPAA chiusa con confini
organizzativi ben delineati
Rivolta all'efficienza
Operante in contesto ambientale
stabile



Oggi

Forte dinamismo ambientale
Complessità/Variabilità/instabilità
PNRR gestione progetti
Necessità di cambiamento
organizzativo

BUROCRAZIA



Burocrazia deriva dal termine francese
“bureau” (scrivania, ufficio)
e significa letteralmente ***“potere degli uffici”***

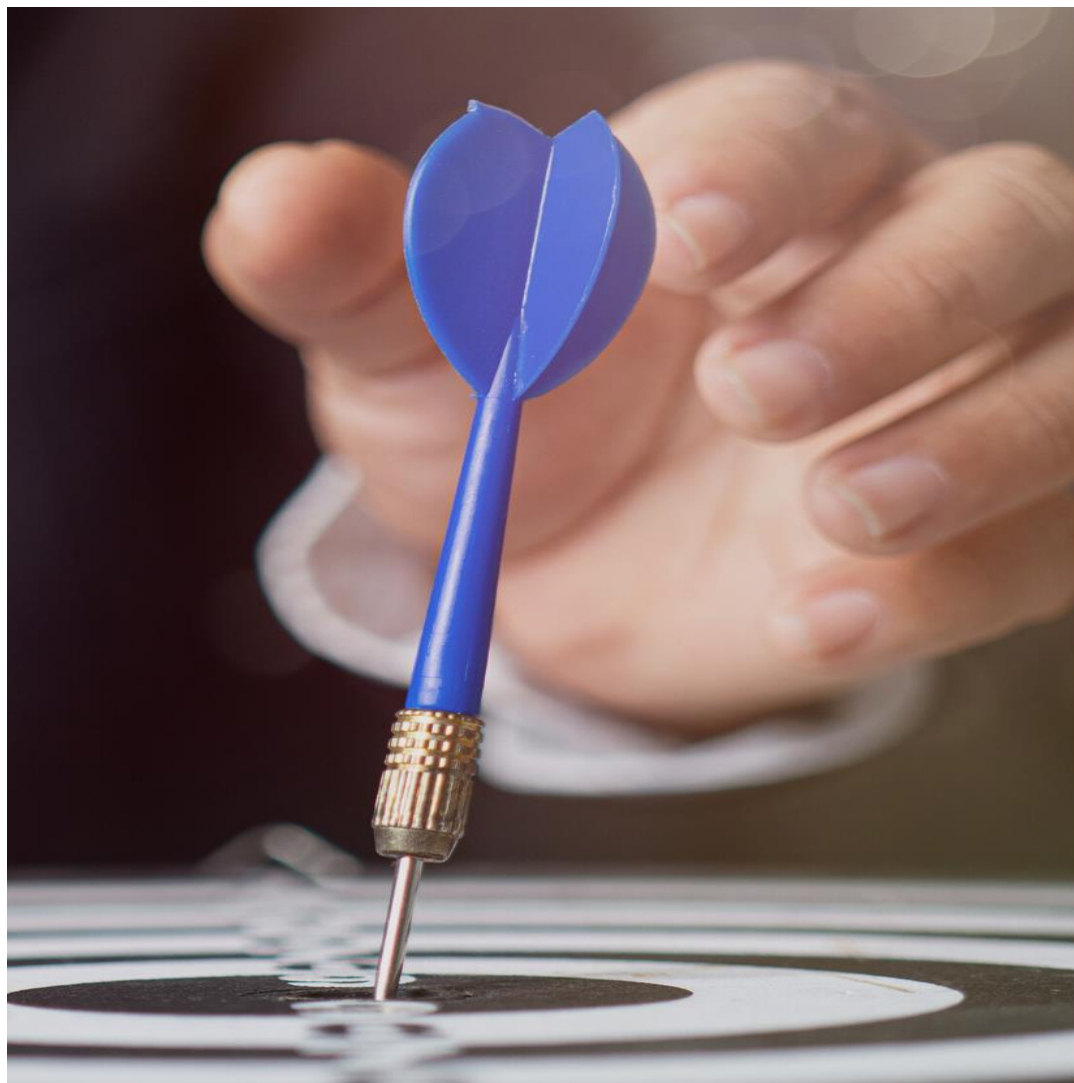
CARATTERISTICHE *DELLA* *BUROCRAZIA*

Formalizzazione e spersonalizzazione:

- agli uffici vengono assegnati funzioni e compiti.
- Il potere di agire non compete alle persone ma agli uffici.
- Tutto viene regolato da norme.

Gerarchizzazione:

- esiste un ordine gerarchico tra uffici in modo tale che ad ogni attribuzione di responsabilità corrisponde un diritto di controllo



Dott.ssa Stefania Tagliabue

**Modello
organizzativo
burocratico**



**Cultura
burocratica**

CARATTERISTICHE *DELLA CULTURA BUROCRATICA*

- Enfasi eccessiva alle norme, ai regolamenti e regolarità procedurali;
- Deresponsabilizzazione;
- Specializzazione (mansionario);

**Ambiente
stabile**



Burocrazia

**Ambiente
instabile e
complesso**



***Modelli organizzativi
più flessibili incentrati
sulle competenze***

CAMBIARE *MA COME?*

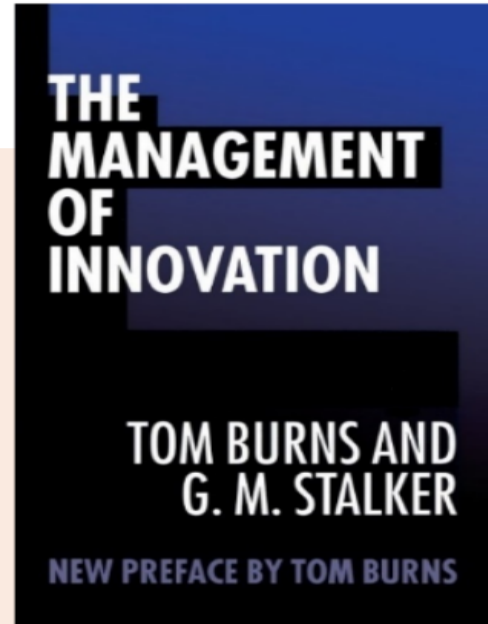
- Come deve essere una organizzazione aperta al cambiamento?
- Quale tipo di organizzazione “blocca “ il cambiamento?

Modelli teorici sviluppati da Burns e Stalker

“modello meccanico”

Burns e Stalker (1994) classificarono i modelli organizzativi, basandosi sull'osservazione delle imprese industriali inglesi del '900.

Secondo la loro teorizzazione, il “**modello meccanico**” è caratterizzato da una **struttura piuttosto rigida**, adatta ad ambienti stabili; è contraddistinto da norme e procedure standardizzate e ben definite, oltre che da una rigorosa linea gerarchica (in cui è ben chiaro l’ambito di controllo”, ossia il ruolo di “chi fa cosa” e di “chi riporta a chi” all’interno dell’organizzazione).



L'organizzazione è **fortemente centralizzata**: le decisioni provengono dai vertici della catena organizzativa, con direzione top-down.

Le unità lavorative sono raggruppate per funzioni; il contatto e la collaborazione inter-unità sono piuttosto rari. Le **comunicazioni** fluiscono in **senso verticale**.

Vi è un **alto grado di specializzazione degli operatori**.

Vi sono **pochissimi margini di flessibilità e discrezionalità**.

Il “modello organico”

L'estremo opposto, secondo la teoria di Burns e Stalker, è dato dal “**modello organico**”, flessibile e snello, pertanto più adatto per lo più ad ambienti caratterizzati da forte competizione e, quindi, in rapido cambiamento.

Il processo decisionale è delegato a livelli più bassi della gerarchia organizzativa: sono i dipendenti di grado inferiore, anziché i dirigenti, ad avere controllo e potere decisionale sulla maggior parte delle attività.

Le **comunicazioni** si svolgono per lo più in **senso orizzontale**, in **modo omnidirezionale** e con un certo grado **d'informalità**, in modo tale da favorire la rapidità di circolazione delle notizie. La **condivisione d'informazioni e dati** crea una sorta di **unico ambiente condiviso**.



I “**compiti**” e le “**mansioni**” vengono sostituiti dai “**ruoli**”: al titolare di un ruolo è riconosciuto un certo livello di **discrezionalità**, e conseguente sua personale **responsabilità**.
Solitamente il lavoro si svolge all'interno di Team collaborativi, anziché essere diviso tra Unità separate.

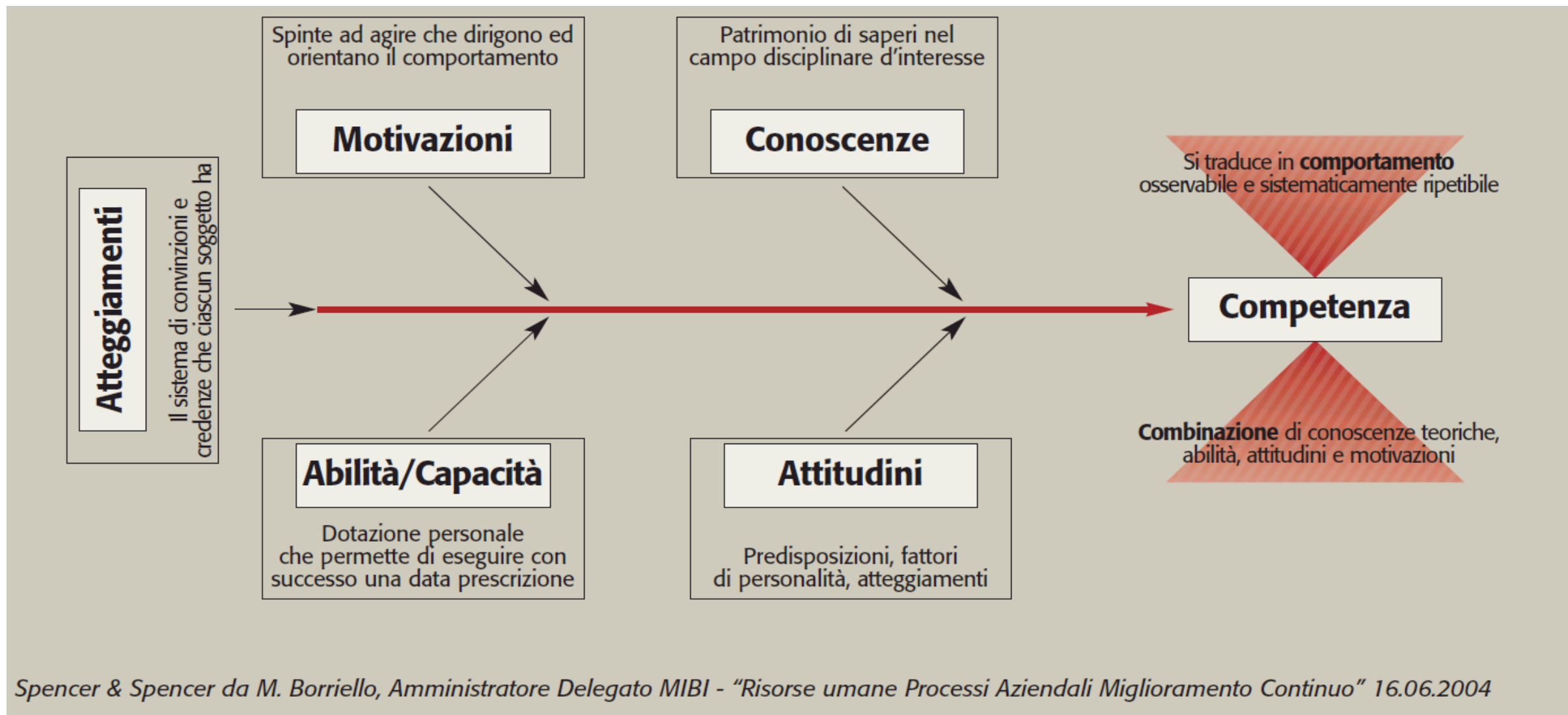
**Non ci sono organizzazioni “giuste” o “sbagliate”.
Ciascuna è la risposta – più o meno appropriata
alle condizioni del contesto in cui è apparsa.**

**Il problema si crea quando un’organizzazione
persiste in un tempo che non è più il suo
rispetto al quale non è più coerente.**

AMBIENTE STABILE - INSTABILE

STRUTTURE	Gerarchiche Specializzate Accentrate	Funzionali Per progetti Per processi A matrice Decentrate
LEADERSHIP	Gerarchia definita formalmente Comando / Controllo Atteggiamento rivolto al passato Esige il rispetto delle prescrizioni	Autorevolezza Delega Atteggiamento rivolto al miglioramento, al futuro Ispira comportamenti etici
COMPORTAMENTI	Dipendenza, Prudenza, Compartimenti stagni Di difesa contro il «diverso» Comunicazione secondo vie gerarchiche	Lavoro con gli altri Autonomia / delega Problem solving Responsabilizzazione ai vari livelli Relazioni orizzontali, libere ed informali
SISTEMA PREMIANTE	Fedeltà ed obbedienza Anzianità Conoscenza delle norme Rispetto norma e prescrizioni	Risultati Capacità di cambiamento continuo (Auto)Coordinamento Riconoscimento delle soft skills

La competenza secondo il modello Specer & Spencer



Cos'è la motivazione?

E' l'insieme dei motivi che spingono una persona ad agire.
I “motivi” sono in relazione ai suoi (diversi) obiettivi e interessi
e sono guidati da processi cognitivi ed emotivi

Esercitazione di gruppo

Individua e presenta al gruppo alcuni casi in cui sei stato demotivato

Individua e presenta al gruppo i casi in cui hai motivato o sei stato motivato

“La scala” dei bisogni A. Maslow



I fattori di motivazione e di igiene di Herzberg

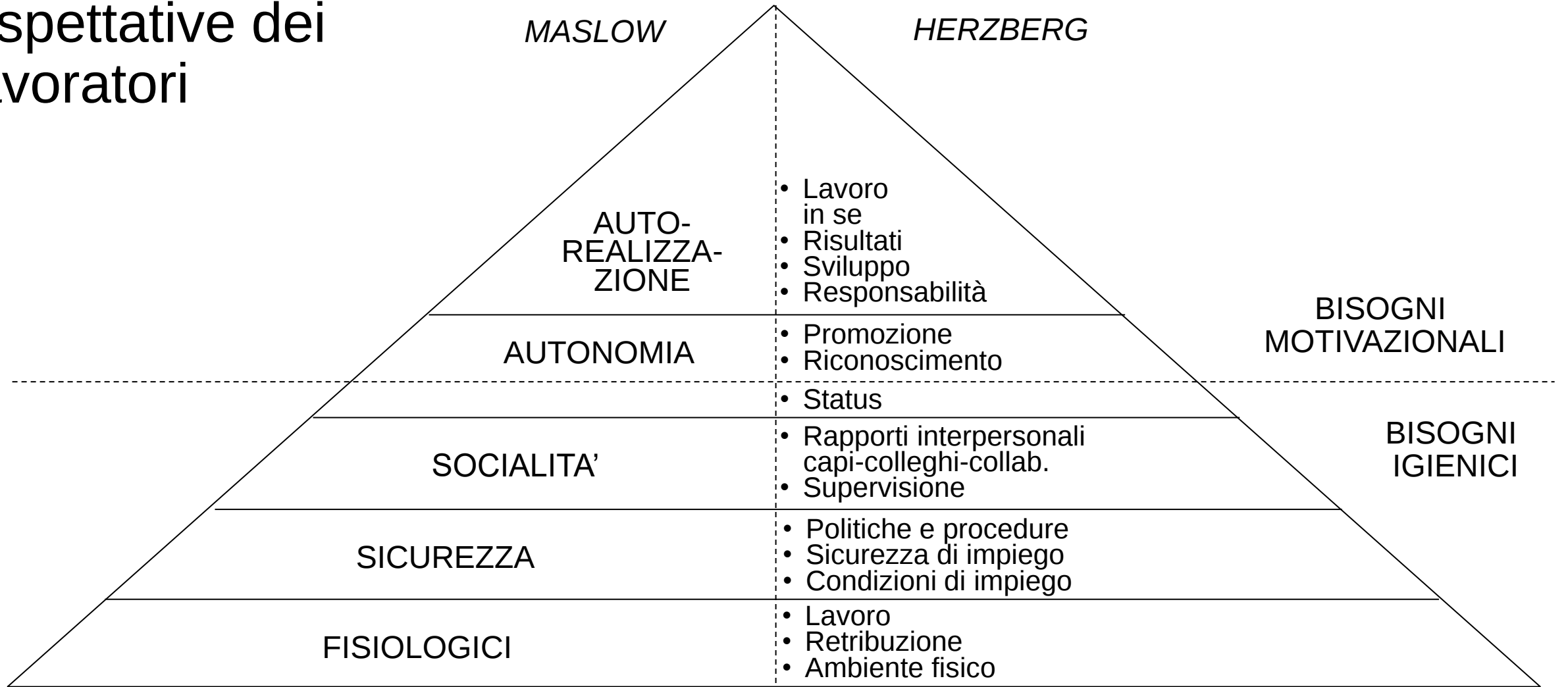
FATTORI DI MOTIVAZIONE

Realizzazione
Riconoscimento
Contenuti del lavoro
Responsabilità
Avanzamento
Sviluppo

FATTORI DI IGIENE

Politica aziendale
Supervisione
Relazioni interpersonali
Condizioni di lavoro
Retribuzione

Aspettative dei lavoratori



D. McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
- L'uomo medio ha un'avversione naturale per il lavoro e se può cerca di evitarlo - Perciò la maggior parte delle persone deve essere guidata, controllata, minacciata di punizioni per ottenere che svolga uno sforzo adeguato al raggiungimento degli obiettivi aziendali - Oppone, per sua natura, resistenza ai cambiamenti	- Il lavoro, nei suoi aspetti fisici e mentali, è per l'uomo un fatto naturale come il riposo o qualsiasi altra attività. - La persona si sente impegnata verso gli obiettivi in funzione delle soddisfazioni che ne riceve - La capacità di assumersi responsabilità è presente nella maggioranza delle persone - Le Aziende spesso non utilizzano il potenziale intellettuale e creativo delle proprie persone

Esercitazione di gruppo

- Cosa ti ricordi del tuo capo?
- Quali comportamenti efficaci ha agito secondo te?

Modello di competenze dei dirigenti SNA

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*).
Elaborazione SNA, 2022

	<i>In-basket</i>	Studio di caso	Casi gestionali	Presentazione	<i>Interview simulation</i>	Intervista comportamentale	Discussione di gruppo a ruoli liberi	Discussione di gruppo a ruoli assegnati
Risoluzione dei problemi	X	X	X		X	X	X	X
Visione strategica	X	X		X		X	X	X
Pensiero sistemico	X	X		X		X	X	X
Gestione dei processi	X	X	X		X	X		
Sviluppo dei collaboratori	X	X	X		X	X		
Guida del gruppo	X	X	X		X	X	X	X
Promozione del cambiamento	X	X	X	X		X	X	X
Decisione responsabile	X	X	X			X	X	X
Orientamento al risultato	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestione delle relazioni interne ed esterne			X	X	X	X	X	X
Negoziazione				X	X	X	X	X
Orientamento alla qualità del servizio	X	X	X			X		
Tenuta emotiva				X	X	X	X	X
Self development					X	X		
Consapevolezza organizzativa	X	X	X		X	X		

Il Framework delle competenze del personale non dirigenziale SNA

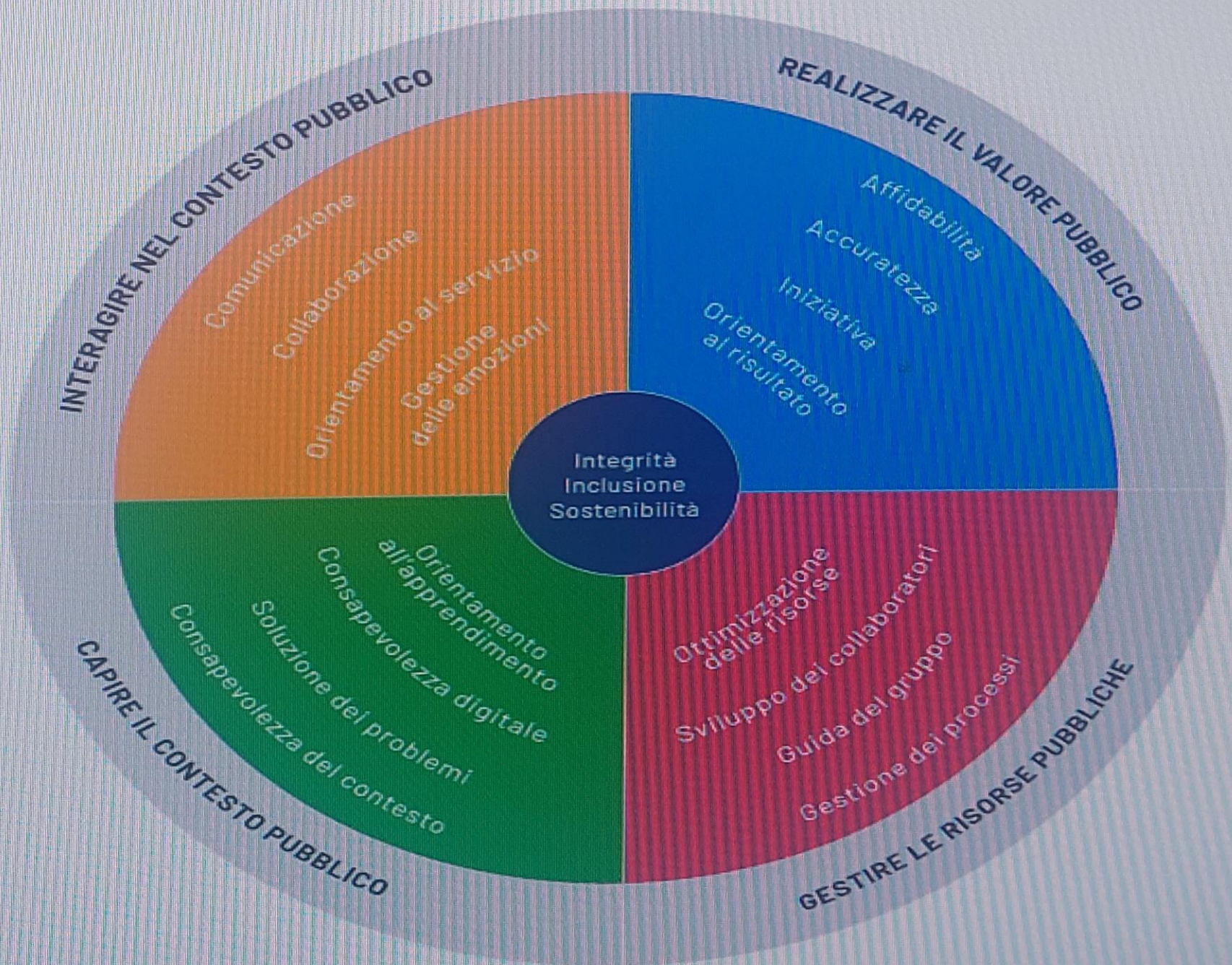
Il Framework di competenze è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- **Area “Capire il contesto pubblico”:** Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all’apprendimento
- **Area “Interagire nel contesto pubblico”:** Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- **Area “Realizzare il valore pubblico”:** Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- **Area “Gestire le risorse pubbliche”:** Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze:

Integrità, Inclusione, Sostenibilità,

principi ideali dell’azione individuale e collettiva.



Valutazione

Tre dimensioni classiche di valutazione:

- Posizione
- Prestazione
- Potenziale

Una ulteriore dimensione centrale:

- Competenze

La valutazione del personale

La gestione del personale non è la gestione delle persone ma dei comportamenti che L'Ente vuole che siano attivati

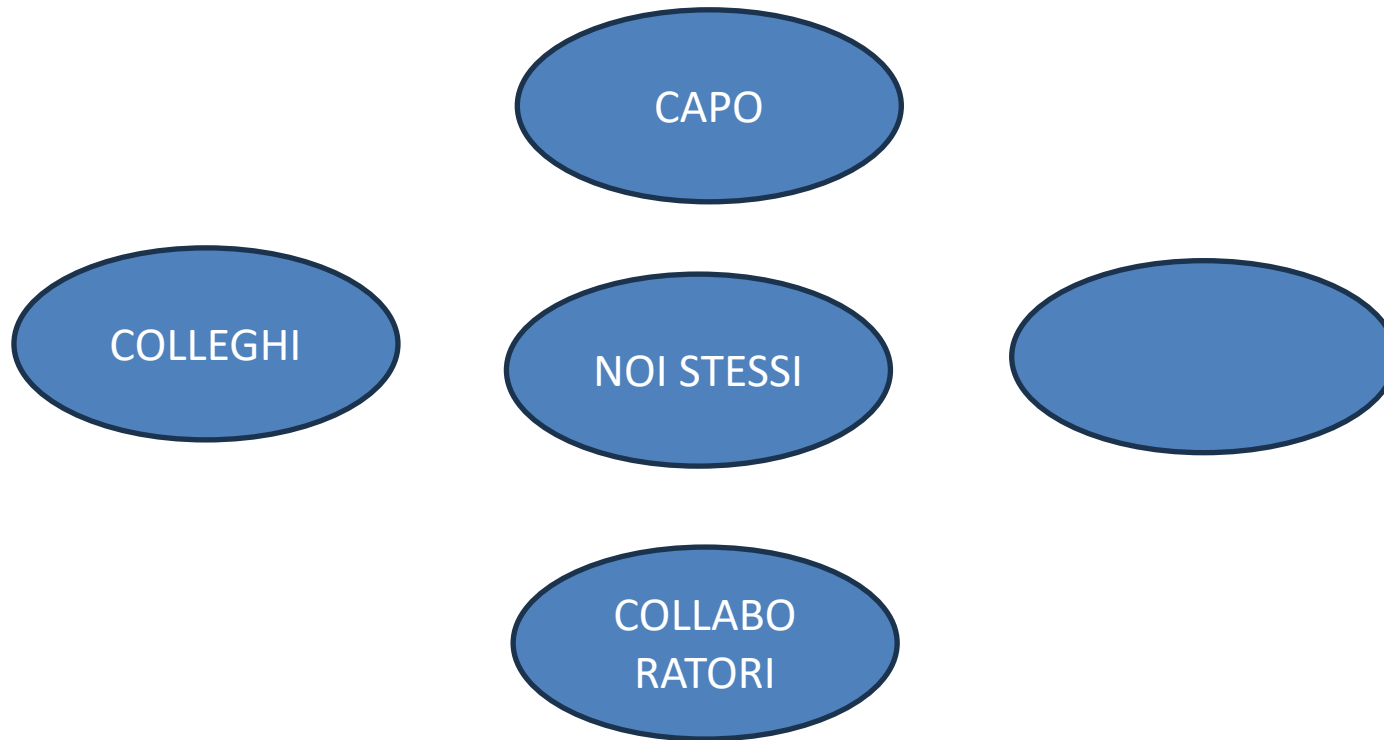


La valutazione indirizza i comportamenti per renderli coerenti con gli obiettivi attesi

Nessuno di coloro che hanno responsabilità di conduzione di persone può sottrarsi

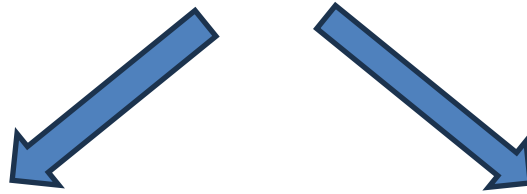
DINAMICHE COMPORTAMENTALI COINVOLTE NELLA VALUTAZIONE

CHI OSSERVA E VALUTA I COMPORTAMENTI?



La valutazione del personale

Tutte le aziende fanno valutazione



ATTIVITA'
FORMALIZZATA

- Periodicità continuità
- Omogeneità
- Minori distorsioni
- Sistematizzare i risultati

ATTIVITA' NON
FORMALIZZATA

- Saltuarietà e casualità
- Disomogeneità
- Maggiori distorsioni
- Impossibilità di sistematizzare i risultati

Classificazione dei sistemi di valutazione

Soggettività di
giudizio

Oggettività di
giudizio



OGGETTI DEL VALUTATORE	La persona come miscellanea di caratteristiche psicologiche comportamentali e di risultati di lavoro	Risultati specifici a fronte di obiettivi e compiti assegnati al valutato
PRINCIPALI METODOLOGIE	Giudizio globale / valutazione per fattori e gradi	Valutazione per risultati / Direzione per obiettivi
LIVELLI DI COMUNICAZIONE DEL GIUDIZIO	Riservata	Comunicazione sintetica di un giudizio generale / comunicazione e discussione dei singoli risultati e del giudizio complessivo

AMBIVALENZE E DISTORSIONI DEL GIUDIZIO

Ambivalenza da parte del valutatore

Ambivalenza da parte del valutato

Ruolo della percezione

Distorsioni del giudizio

INDULGENZA

Attribuire **giudizi elevati** o comunque superiori a quelli meritati dal valutato per ragioni quali:

- debolezza di carattere
- desiderio di quieto vivere

SEVERITA'

Giudicare con **criteri troppo rigidi** rispetto a quanto il valutato meriti oggettivamente, per:

- perfezionismo
- interpretazione restrittiva dello standard
- timore di perdere i collaboratori migliori o di averli come concorrenti

APPIATTIMENTO

Concentrare le valutazioni sui valori centrali della scala di giudizio con il risultato di annacquare le differenze tra migliori e peggiori per:

- insufficiente conoscenza dei dipendenti
- desiderio di non sbilanciarsi
- mancanza di certezze sull'operato dei valutati

ALONE

Attribuire un giudizio complessivo ad una persona sotto l'influsso, positivo o negativo, di **una singola caratteristica** (modo di parlare, aspetto fisico, un aspetto del curriculum) come se questa occultasse con una sorta di «alone» tutti gli altri tratti dell'individuo

MEMORIA

Persistere nei giudizi già attribuiti ad una persona, a distanza di tempo e senza giustificazioni, non tenendo conto dei cambiamenti avvenuti.

PREGIUDIZIO STEREOTIPO

Giudicare sulla base di preconcetti o schemi mentali prefabbricati* senza che vi sia alcun fondamento reale che li giustifichi

* ragioni politiche, culturali, religiose, generazionali

PROIEZIONE

Confrontare le **caratteristiche del valutato con le proprie** ed esprimere un giudizio positivo se esse coincidono e negativo se si discostano, al di là dell'oggettiva realtà dei fatti.

APPRENDERE LE COMPETENZE

L' Ente deve **pianificare la crescita delle competenze** per garantire un'evoluzione dei ruoli coerente con i processi aziendali

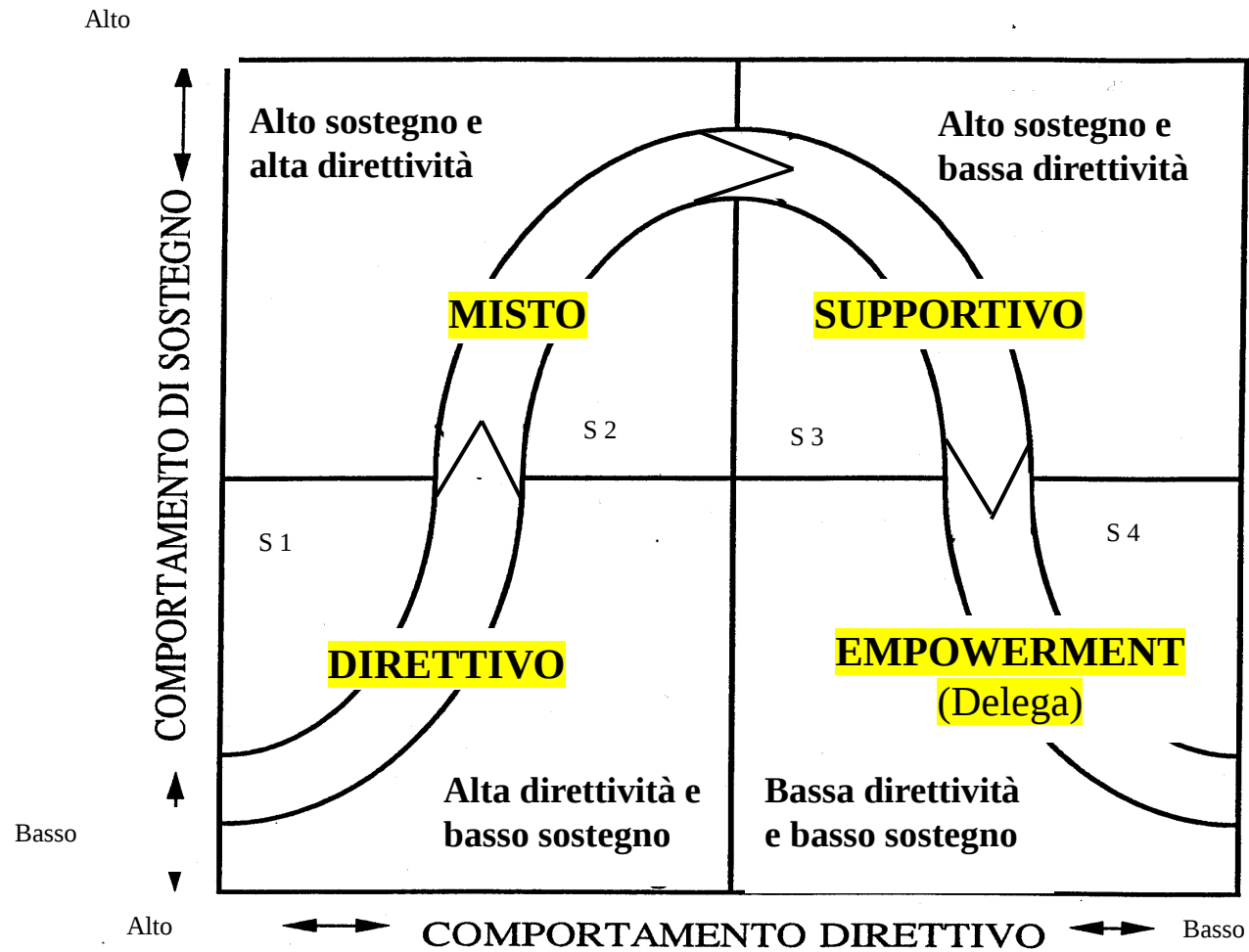
Poiché le competenze si rivelano nei comportamenti, lo strumento principale per la loro individuazione e gestione è **l'osservazione e il supporto della persona che agisce.**

Il capo come coach: assiste la persone nel processo di apprendimento di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per migliorare i propri risultati.

In questa prospettiva risultano fondamentali la creazione di un clima di **fiducia** e la corretta gestione dei processi di **feedback**

INGREDIENTI MAGICI DELLA VALUTAZIONE

**INTEGRAZIONE
FLESSIBILITA'
FEEDBACK CONTINUI
FIDUCIA**

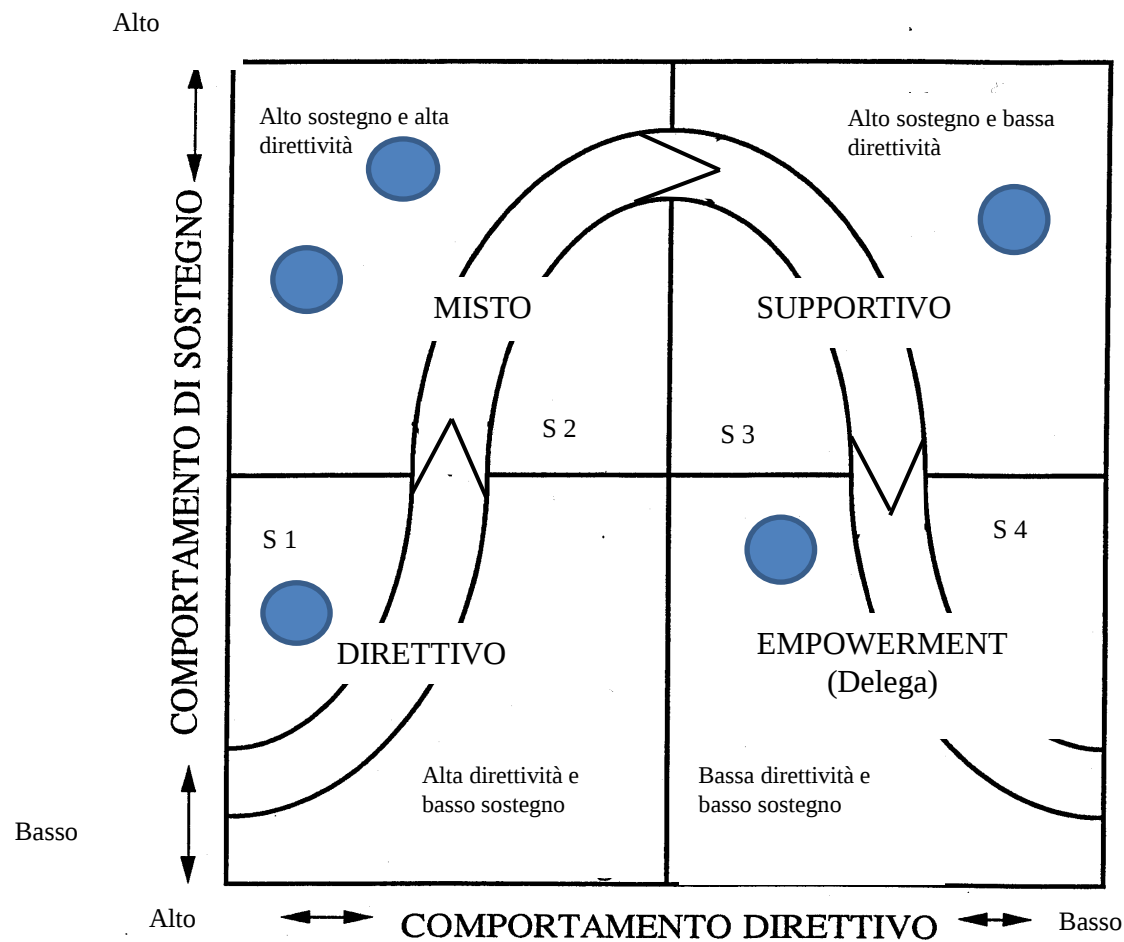


**Leadership
situazionale e
maturità dei
collaboratori**

Livello di maturità

BASSO	MODERATO		ELEVATO
M 1	M 2	M 3	M 4
Motivazione	Bassa	Motivazione	Alta motivazione
Bassa	Motivazione	variabile	
competenza	Limitata	Competenza	Alta Competenza
	competenza		

LEADERSHIP SITUAZIONALE

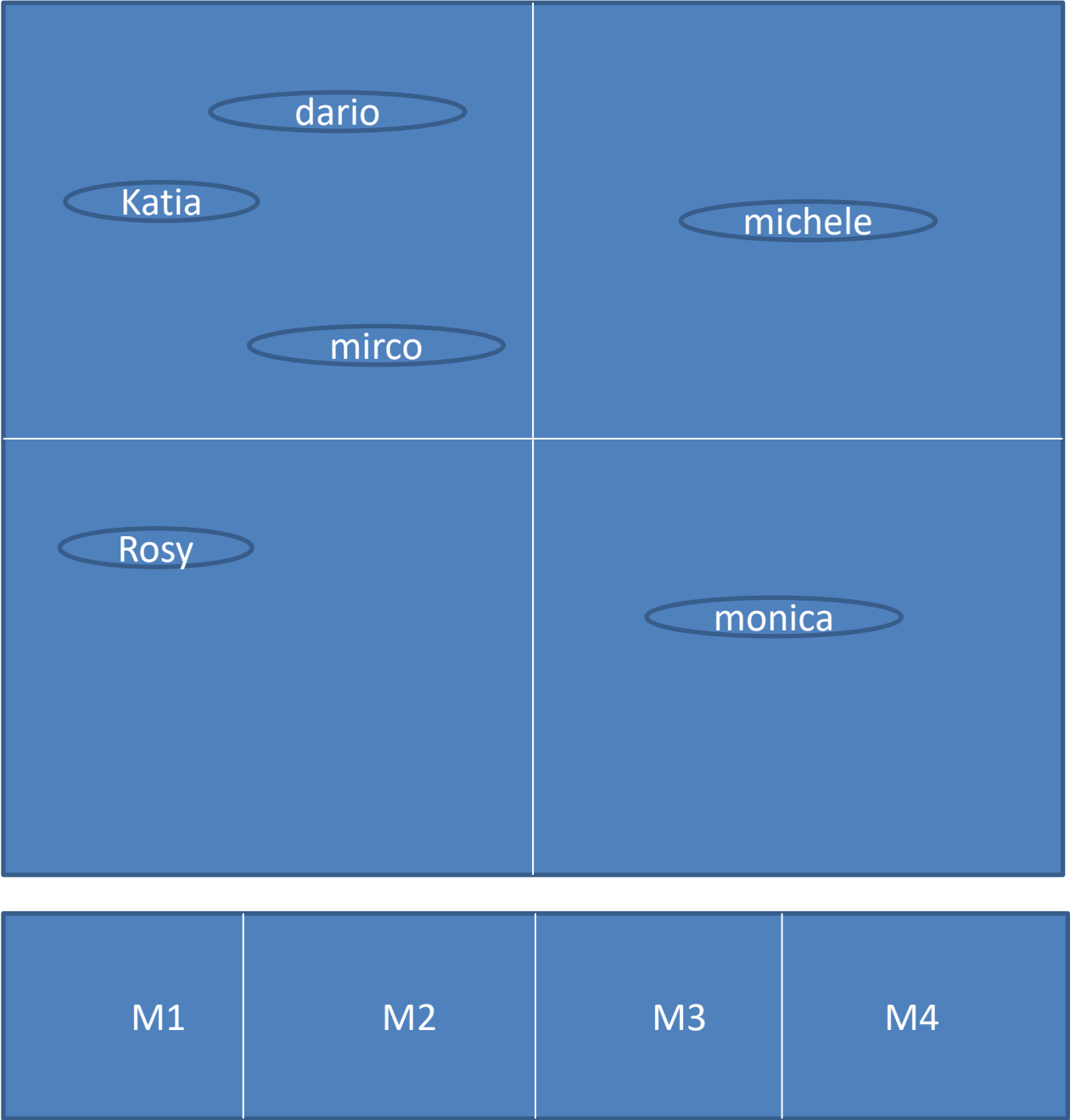


Livello di maturità

BASSO	MODERATO		ELEVATO
M 1	M 2	M 3	M 4
Motivazione	Bassa Motivazione	Motivazione variabile	Alta motivazione
Bassa competenza	Limitata competenza	Competenza	Alta Competenza

I feedback durante l'esecuzione

- Livello 1:** Raccogli i fatti, poi io deciderò.
- Livello 2:** Proponi alternative, poi io deciderò.
- Livello 3:** Consiglia un'alternativa, poi io deciderò.
- Livello 4:** Decidi, ma aspetta la mia approvazione.
- Livello 5:** Decidi e agisci a meno che io non dia parere contrario
- Livello 6:** Agisci e comunicami i risultati.
- Livello 7:** Agisci e riferiscimi solo in caso di difficoltà sui risultati
- Livello 8:** Agisci pure senza coinvolgermi.



Un caso sull'apprendimento delle competenze

Vittorio - Responsabile del Personale – capo con incarico di E.Q.

Beatrice – impiegata amministrativa, cat C - collaboratrice.

Vittorio aveva attribuito a Beatrice il compito di elaborare, in 10 giorni, un report in cui si raccoglievano le valutazioni fatte dai 5 dirigenti apicali dell'Ente sui propri collaboratori.

Beatrice entra nell'ufficio di Vittorio invitandolo ad ordinare una pizza da mangiare in saletta con il gruppo dei suoi collaboratori più stretti. Il capo ne approfitta per chiedere come stia procedendo l'attività assegnata e scopre che, passati 4 giorni, Beatrice ha sentito solo 1 dei cinque apicali.

A fronte del tentativo del capo di capire come la collaboratrice si fosse organizzata per raggiungere l'obiettivo, Beatrice tendeva a ridimensionare: *ce la farò, non si preoccupi, tutto sotto controllo, pensi a rilassarsi con una buona pizza, lo sa che alla fine ce la farò come le altre volte, ecc..*

A questo punto Vittorio sbotta: *sei la solita ritardataria, superficiale. Anche sul progetto «Raccolta dei bisogni formativi» hai fatto saltare tutto, procurando un ritardo di due mesi! Lo sai che i Dirigenti sono uccelli di bosco su questi adempimenti!? E lo sai che se non liquidiamo entro il mese, finiamo sui giornali?! Senti, lo faccio io; chiamo io i Dirigenti e per la pizza non ho tempo! CIAO!!!*

Beatrice va via sconvolta dalla reazione inattesa, poi lo sconcerto diventa pianto.

Antefatto: Vittorio, circa 2 anni prima, era arrivato alla conclusione che Beatrice fosse matura per agire con maggiore autonomia nella gestione di progetti, anche complessi, o comunque di una certa delicatezza. I progetti del Settore Personale sono particolari perché richiedono progettualità, creazione di schemi logici di raccolta delle informazioni, precisione, tatto nelle relazioni, capacità di chiedere ed ottenere collaborazione senza poter esercitare il potere gerarchico; il tutto nel rispetto della normativa e scadenze a volte perentorie. Fino ad allora Beatrice aveva svolto compiti di natura meramente esecutiva essendo alle dipendenze di una funzionaria, giusto andata in pensione 2 anni fa.

Al di là della situazione di emergenza, Vittorio, da tutta una serie di segnali, aveva colto delle potenzialità in Beatrice circa lo sviluppo di ambiti di autonomia. Da qui l'assegnazione del progetto che aveva come obiettivo la raccolta delle schede finalizzate alla definizione, per l'intero Ente, dei fabbisogni formativi dell'anno successivo.

Il gruppo ha 40 minuti di tempo per:

- elencare le competenze che Beatrice avrebbe dovuto agire, secondo le attese di Vittorio, nel passaggio da ruolo meramente esecutivo ad un ruolo chiamato a gestire in autonomia un progetto
 - descrivere alcuni comportamenti di Beatrice che, secondo l'osservazione e valutazione di Vittorio, furono predittivi di questa sua potenzialità
- Evidentemente qualcosa è andato storto: cosa? Il gruppo lo descriva facendo riferimento ai modelli finora analizzati

COME DARE UN FEED BACK

Processo: descrivi cosa è successo // descrivi l'impatto che ha avuto // verifica che sia stato compreso // descrivi cosa vorresti che succedesse.

Linee guida: focalizza la tua attenzione sul comportamento non sulla persona // agisci in maniera tempestiva // sii preciso // non giudicare // documenta (se necessario)

Grazie per l'attenzione

Dott.ssa Stefania Tagliabue

*Dirigente settore Personale e
Organizzazione Comune di Cesena /
Unione Valle del Savio
tagliabue_s@comune.cesena.fc.it*

Dott. Vito Piccinni
D.ssa Stefania Tagliabue

*Ufficio Sviluppo Organizzativo - Settore Personale e Organizzazione
Comune di Cesena / Unione Valle del Savio*

Professore a contratto - Dipartimento di Psicologia «Renzo Canestrari» - Università di Bologna
donati_s@comune.cesena.fc.it