

RIPENSARE IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO: VINCOLI ED OPPORTUNITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

A cura di:

Alessandro Hinna

Università di Roma Tor Vergata

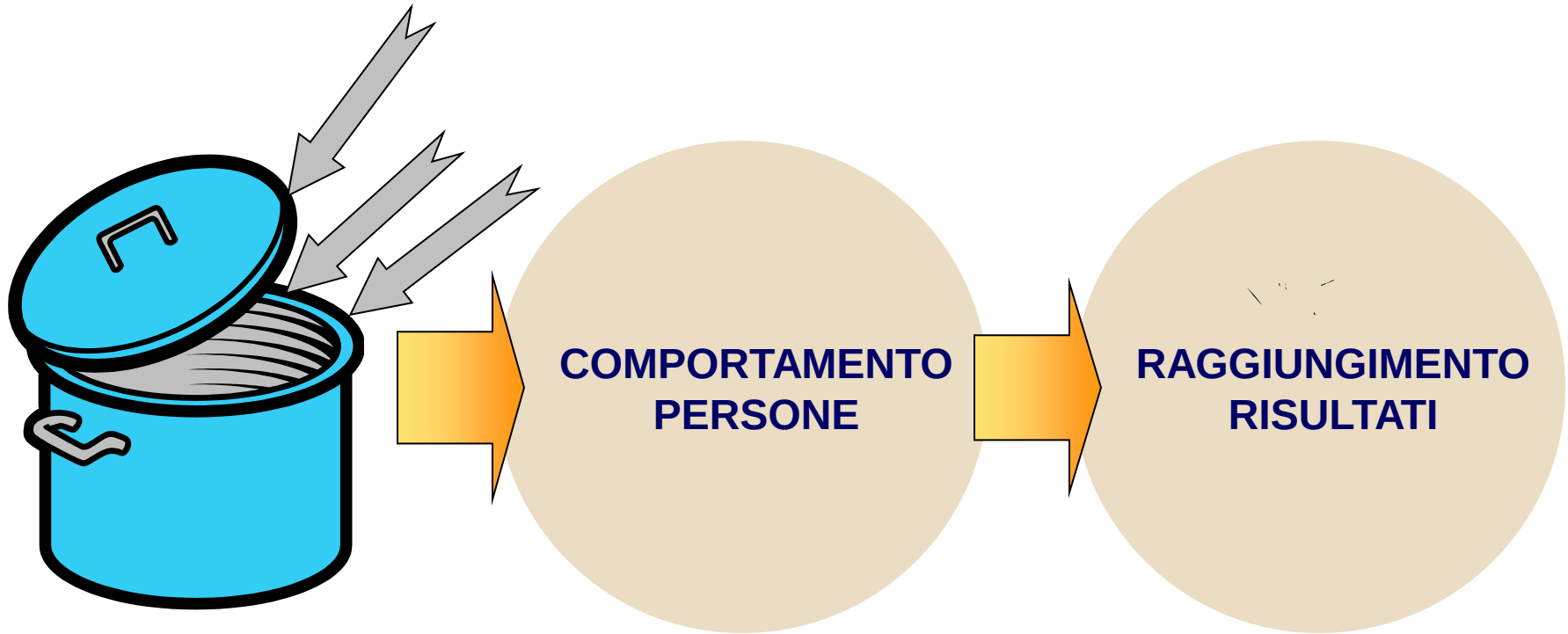
Agenda

2

1. Introduzione al comportamento organizzativo
2. La valutazione della prestazione nel sistema di misurazione e valutazione della performance
3. I Sistemi di Gestione delle Risorse Umane

Il fine della “organizzazione”

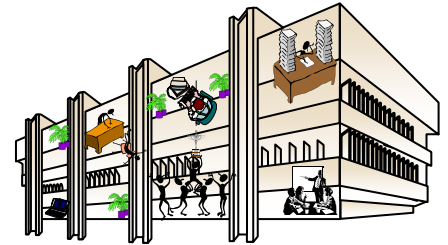
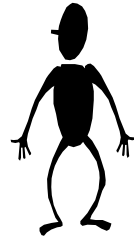
3



La "formula" del comportamento

4

COMP. INDIVIDUALE = f (PERSONA X CONTESTO)

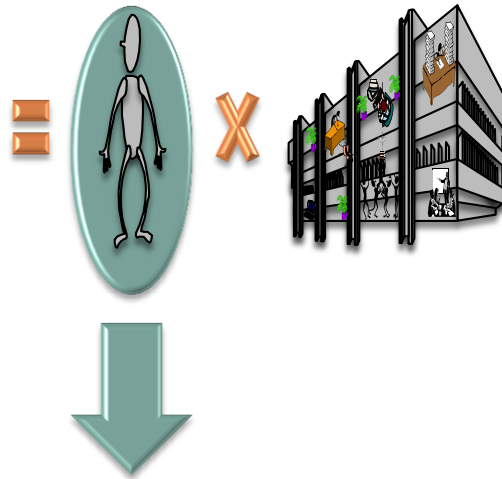


La “formula” del comportamento

5



COMP.
INDIVIDUALE



Valori

Personalità

Competenz
e

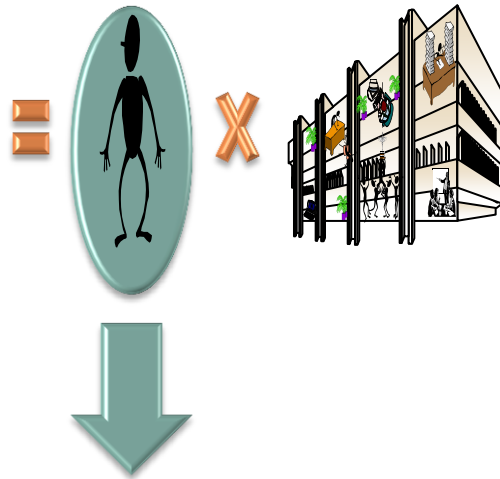
Motivazion
e

La “formula” del comportamento

6



COMP.
INDIVIDUALE



Valori

Personalità

Competenz
e

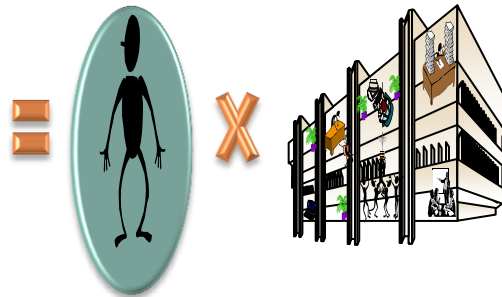
Motivazion
e

La “formula” del comportamento

7



COMP.
INDIVIDUALE



Valori

Personalità

**Competenz
e**

**Motivazion
e**

Conoscenze

Capacità

Esperienze

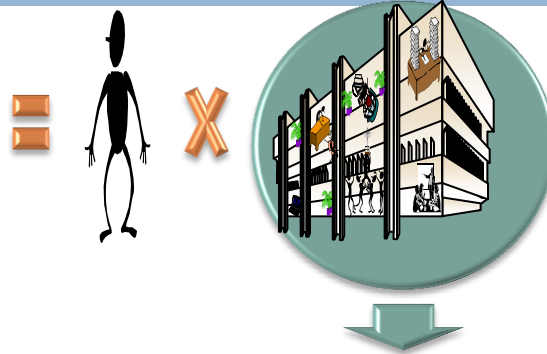
Intrinseca

Estrinseca

La “formula” del comportamento

8

COMP. INDIVIDUALE



Gli “attrezzi” dell’organizzazione

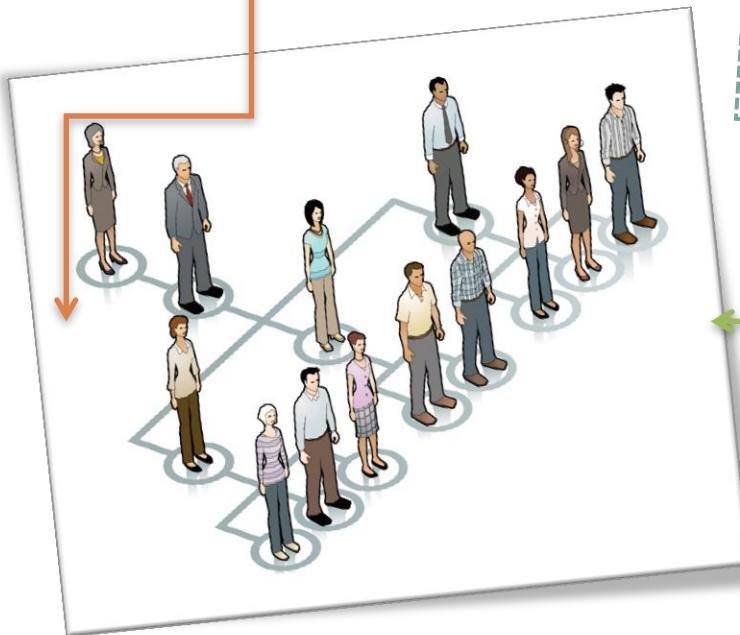
9



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

VARIAZIONI
AMBIENTALI

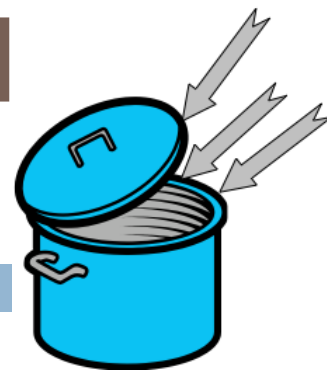


DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione
*favoriscono l’adattamento
della struttura alle
sollecitazioni ambientali
tramite (ad es.) la costante
verifica delle performance*

Gli equilibri organizzativi “d base”

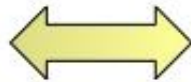
10



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco



I sistemi operativi “ di base”



11

I sistemi di direzione sono:



1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi



DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

Agenda

12

1. Introduzione al comportamento organizzativo
2. **La valutazione della prestazione nel sistema di misurazione e valutazione della performance**
3. I Sistemi di Gestione delle Risorse Umane

Confronto tra D.lgs 29/93 e 286/99

D.Lgs. 29/93	D.Lgs. 286/99
Istituzione di servizi di controllo interno o nuclei di valutazione	Istituzione del controllo: ◦ amm. e contabile ◦ gestione ◦ strategico ◦ valutazione del personale
	Integrazione delle diverse tipologie di controllo
Posizione di autonomia dei servizi o nuclei che rispondono solo agli organi di indirizzo politico	Distinzione degli organi che rispondono al livello politico amministrativo e alla dirigenza
Responsabilizzazione dei dirigenti sui risultati dell'attività	Responsabilizzazione e valutazione della dirigenza
	Qualità dei servizi pubblici

Le performance nella riforma Brunetta



Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione

*Schema di decreto legislativo
di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15
in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e
di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*

Nello schema di decreto di attuazione della Legge 15/2009 la parola **performance** compare **117 volte in 49 pagine**

Non c'è dubbio che “performance” è una parole chiave della riforma

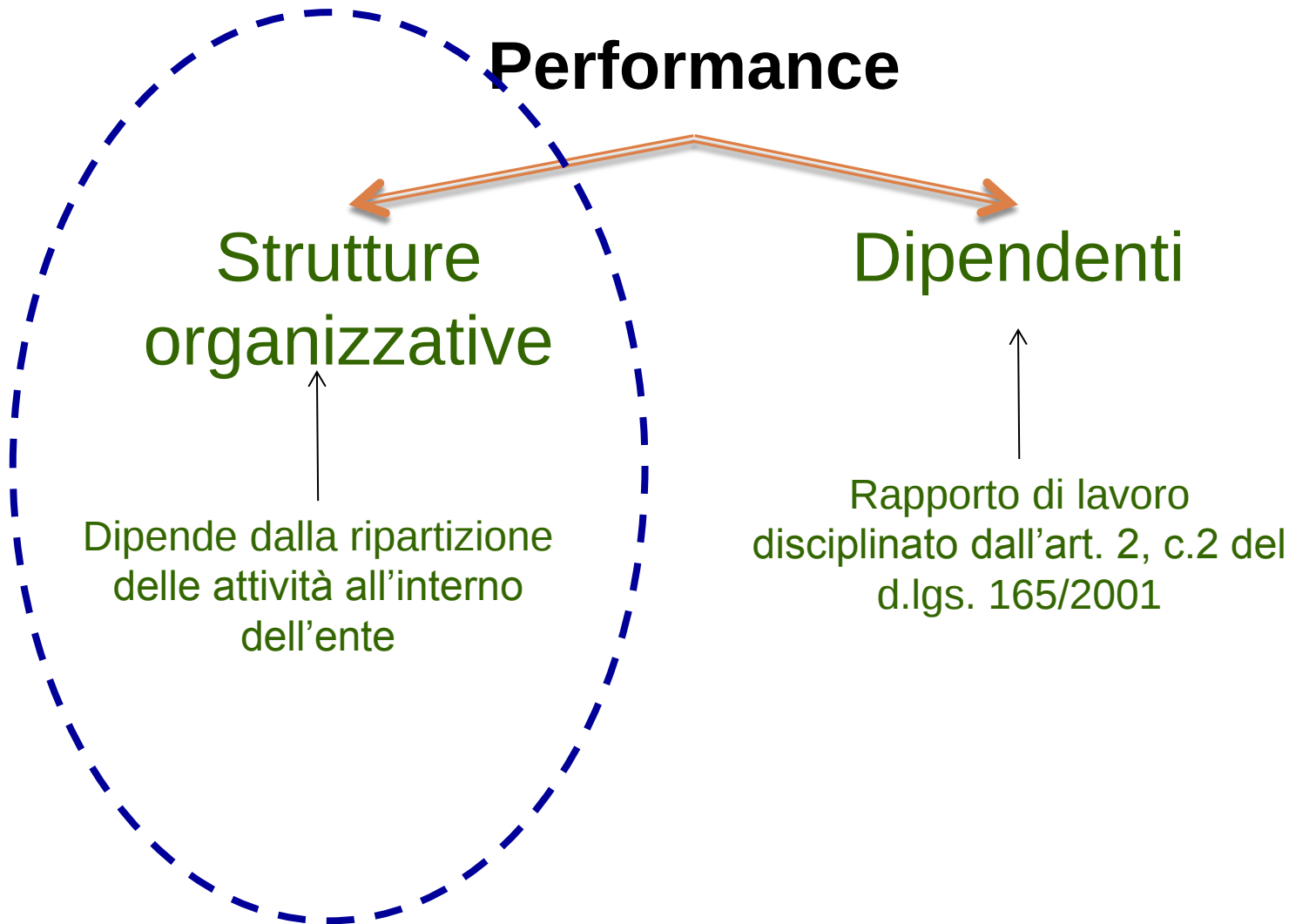
Che cosa si intende per performance?

▣ La “performance” è:

- il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
- che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
- apporta attraverso la propria **azione**
- al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi**
- ed, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Quale performance si misura e si valuta?

16



La misurazione e valutazione delle performance organizzativa (focus)

Art. 8, comma 1: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:



- a) **l'impatto delle politiche** attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) **l'attuazione di piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) **la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

La misurazione e valutazione delle performance organizzativa (focus)

Art. 8, comma 1: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne

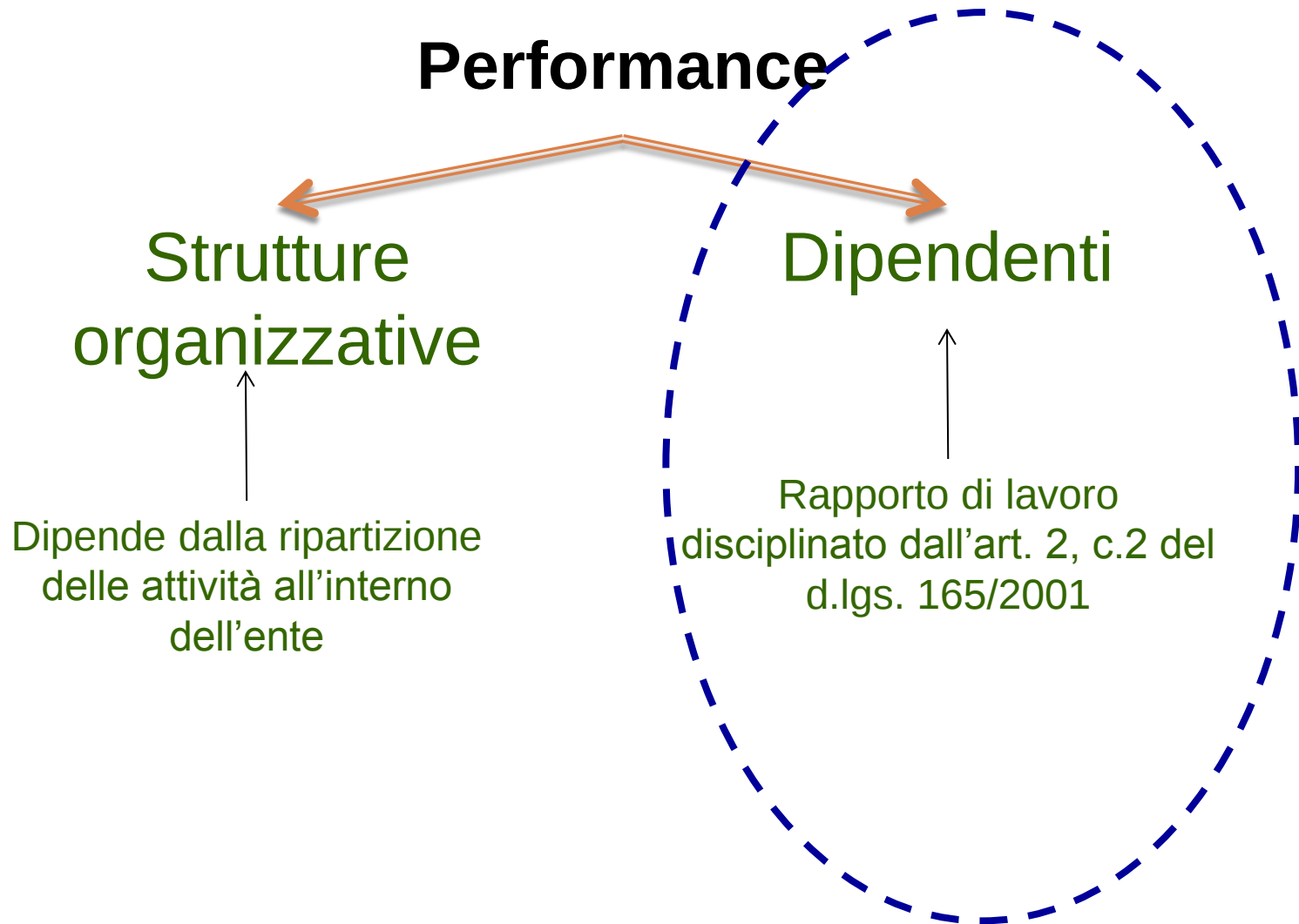


COSA

- d) **la modernizzazione e il miglioramento** qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) **lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini**, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) **l'efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) **la qualità e la quantità delle prestazioni** e dei servizi erogati;
- h) il **raggiungimento** degli **obiettivi** di promozione delle **pari opportunità**.

Quale performance si misura e si valuta?

19



La misurazione e valutazione delle performance **individuale** (focus)

Art. 9 (ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)

- **comma 1:** La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- **comma 2.** La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Agenda

21

1. Introduzione al comportamento organizzativo
2. La valutazione della prestazione nel sistema di misurazione e valutazione della performance
3. **I Sistemi di Gestione delle Risorse Umane**

L'evoluzione della funzione RU: dall'*amministrazione* allo *sviluppo*

22



- ruolo burocratico della funzione
- attività di controllo amministrativo e contabile delle risorse
- funzioni legali

- ruolo e campo d'azione del direttore del personale più ampio
- creazione strumenti operativi
- attività per il consenso, per la motivazione delle persone, definizione delle competenze professionali

- ruolo di controllo, gestione e valutazione
- vengono incrementati gli strumenti operativi
- attività di progettazione, orientamento e sviluppo dei contenuti professionali



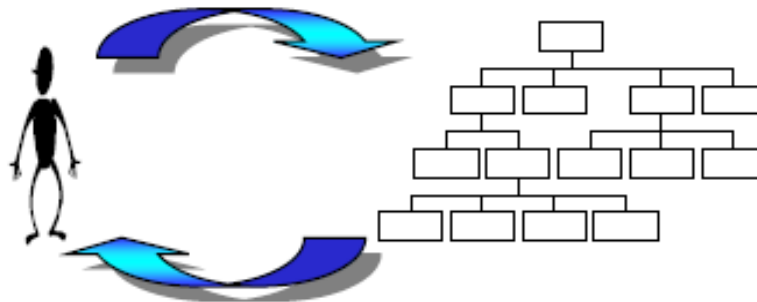
LA FUNZIONE RISORSE UMANE DIVENTA CAMPO DI EVOLUZIONE, PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE SIA PER LE PERSONE, SIA PER L'ORGANIZZAZIONE

La gestione delle Risorse Umane (1)

23

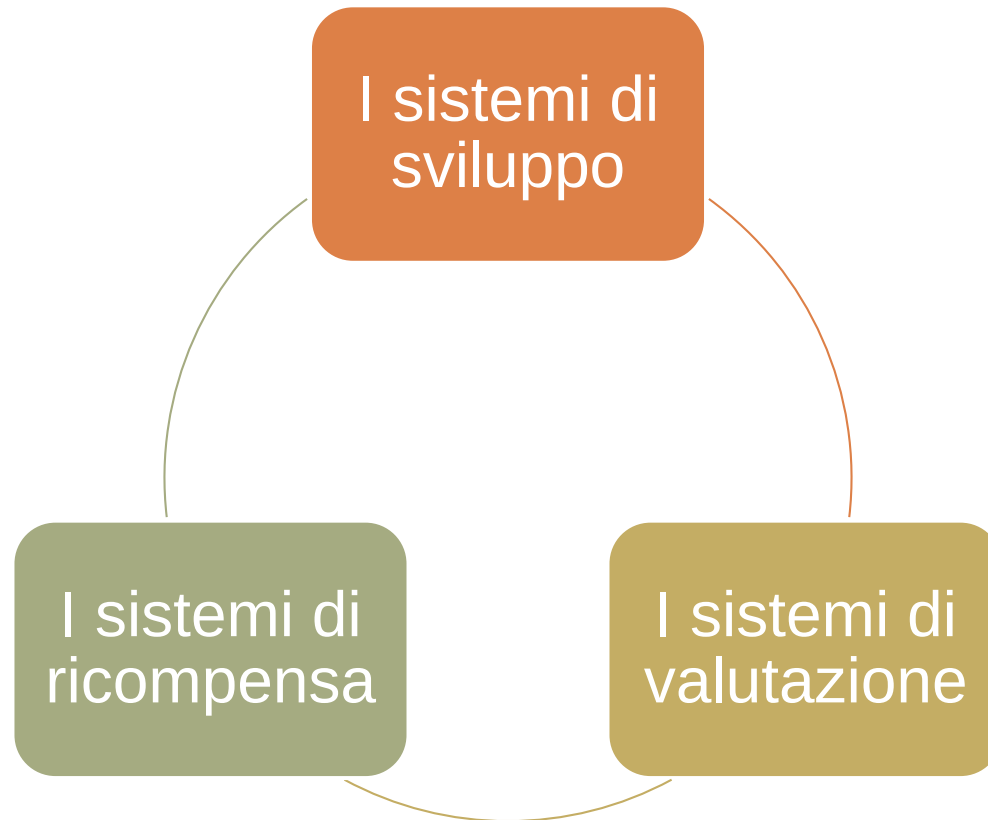
La GESTIONE DELLE RISORSE UMANE è l'insieme delle decisioni e delle azioni riguardanti il coerente impiego degli individui nell'ambito del sistema organizzativo.

***I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PERSONE SONO
EFFICACI QUANDO REALIZZANO
L'ALLINEAMENTO FRA LE PRESTAZIONI
INDIVIDUALI E LE ASPETTATIVE
DELL'ORGANIZZAZIONE***



I sotto-sistemi di gestione del Personale

24



Il sotto-sistemi di sviluppo del Personale

25

Il sistema di sviluppo è l'insieme delle tecniche che permettono di garantire un sostanziale equilibrio quali-quantitativo tra l'evoluzione organizzativa e l'evoluzione dell'organismo personale.

Pianificazione
del personale

Reclutamento
e selezione

Formazione

Politiche di
carriera

Il sistema di ricompensa (cenni)

L'insieme dei meccanismi che rendono *conveniente* nel tempo la relazione tra azienda e persona e che consentono di mantenere equo il rapporto 'contributi-incentivi'

