



La valutazione del personale: impatti sull'organizzazione e sugli individui

Paolo Testa

Unioncamere, Roma 30 maggio 2006

Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA



CANTIERI
*per il cambiamento
nelle amministrazioni pubbliche*

I temi affrontati dal Programma

La valutazione del personale (metodi e esperienze)

La dirigenza pubblica

Il benessere organizzativo e gli strumenti per il suo miglioramento

I sistemi di regole nelle organizzazioni

La gestione per competenze



Alcuni principi guida della valutazione

- **Valutazione come parte di una politica integrata di gestione del personale (coerenza, visibilità, trasparenza)**
- **Progressivo arricchimento degli "oggetti" della valutazione**
- **Chiario collegamento con i sistemi di retribuzione e di progressione di carriera**
- **Chiarezza sui risultati ma anche sui processi**
- **Elevata partecipazione dei lavoratori**



I rischi organizzativi

a) La personalizzazione e la giustizia organizzativa.

- **difficoltà a vedere valorizzate le specificità dei singoli individui, sia rispetto alle responsabilità assunte e alle prestazioni effettivamente rese, sia rispetto al potenziale in loro possesso.**
- **rendere chiaro e trasparente, a tutti i livelli dell'organizzazione, il contratto psicologico e la relazione che rende coerenti la responsabilità e la qualità delle prestazioni dei singoli individui ai sistemi di retribuzione e di carriera.**



I rischi organizzativi

b) La partecipazione dei singoli individui

- **Le amministrazioni non sempre sanno ascoltare i lavoratori rispetto ai loro bisogni e aspettative e non li informano rispetto alle politiche messe in atto**
- **Si evidenzia una forte domanda di partecipazione a cui l'organizzazione non è in grado di dare risposte concrete.**



I rischi organizzativi

c) La costruzione dell'identità professionale e del senso di appartenenza

- Per i *professional* (insegnanti, medici, tecnici, operatori del sociale, ecc.), appare la tendenza a ricercare la propria identità nel rispetto del proprio corpus disciplinare.
- Mentre, le figure più tipicamente amministrative ricercano spesso il senso del proprio lavoro nel rispetto delle procedure.
- Sono bassi i livelli di fiducia, mentre sono elevati i rischi di attivare ansie e timori di mettere in gioco non solo una routine lavorativa, ma la radice stessa della propria identità professionale.



I rischi organizzativi

d) La correlazione tra motivazione del personale e propensione al cambiamento dell'amministrazione

- **Nelle organizzazioni più aperte al cambiamento, è più frequente riscontrare che la qualità della vita dei lavoratori è più elevata rispetto alle organizzazioni più stabili e che meno hanno investito per fruire delle opportunità di riforma proposte dal quadro normativo.**



Le possibili soluzioni

Coinvolgere i lavoratori nelle sfide dell'amministrazione

- **Lo sviluppo delle motivazioni può essere favorito dalla consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quella della propria organizzazione**
- **Esplicitare e rendere visibili le sfide del cambiamento, coinvolgere i lavoratori nel perseguimento dei risultati e riconoscere il loro contributo in questo senso è una prima fondamentale risorsa da attivare.**



Le possibili soluzioni

Ripensare il ruolo della leadership

- **Essere punti di riferimento per i collaboratori e sostenere i processi di cambiamento;**
- **Essere in maggiore misura parte attiva nella risoluzione dei problemi e costruire insieme ai propri collaboratori le priorità e le alternative delle azioni da realizzare;**
- **Delineare ed esplicitare in modo chiaro e condiviso la missione della propria unità organizzativa;**
- **Influenzare i comportamenti, i valori e le visioni delle persone che operano nelle organizzazioni**



Le possibili soluzioni

Progettare organizzazioni che assicurino spazio all'iniziativa e all'ascolto

- **Il sistema premiante (conseguente alla valutazione) dovrebbe prevedere la possibilità di aumentare i margini di autonomia, la flessibilità operativa e le occasioni di iniziativa individuale; a partire da una corretta progettazione organizzativa**
- **È di primaria importanza l'utilizzo di strumenti di ascolto e coinvolgimento adatti a mettere in luce le reali esigenze dei singoli lavoratori e a fornire momenti concreti di partecipazione.**

