

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN QUALITÀ

La valutazione delle prestazioni basata sulle competenze

Dalla valutazione alla valorizzazione delle performance

Lo strumento che verrà illustrato nelle pagine seguenti, realizzato nell'ambito del *project work* per la gestione delle risorse umane in qualità di XXXXXXXXXXXX , vuole essere un “prototipo” di scheda per la valutazione delle prestazioni degli operatori finali dei vari ed eterogenei servizi proposti dalle cooperative appartenenti al consorzio.

L'idea di fondo è quella di utilizzare lo strumento non con mere finalità valutative, ma con la logica della valorizzazione del contributo di ciascun collaboratore e come strumento gestionale, e quindi orientato all'acquisizione delle competenze che permettono il presidio della performance professionale, individuando opportuni percorsi di apprendimento (formazione, esperienze professionali significative, etc.) nel momento in cui la valutazione del collaboratore non fosse positiva su alcuni aspetti.

La scheda proposta si presta quindi a diversi utilizzi:

- valutazione del contributo del collaboratore con riferimento ad uno specifico servizio;
- selezione della *équipe* di lavoro per la realizzazione dei diversi progetti/servizi basata sulle valutazioni raccolte nel tempo con modalità strutturate e condivise dalle diverse cooperative;
- interfunzionalità e scambio di risorse all'interno del consorzio basati su logiche condivise;
- strumento di gestione delle risorse umane nel momento in cui dalla valutazione del singolo si passa ad una griglia di valutazione dell'intera popolazione di riferimento; possibilità quindi di fare una programmazione (e non una gestione per emergenze) delle attività di formazione, sviluppo ed eventuale reclutamento delle risorse.
- possibilità di essere finalizzati e circoscritti negli interventi formativi che hanno come obiettivo l'acquisizione di competenze e quindi il passaggio dalla logica “corsuale” all'acquisizione ed al potenziamento di competenze specifiche.

**Scheda di valutazione delle prestazioni
per il profilo di ruolo di operatore**

**Schede esplicative delle diverse competenze
(il *grading*)**

Indicazioni esplicative del formato utilizzato nella codifica delle competenze per il ruolo di “operatore”.

- ⇒ **TITOLO:** è il nome della competenza;
- ⇒ **DEFINIZIONE:** descrive la capacità di fare cosa, per produrre quale risultato, quale valore;
- ⇒ **COMPONENTI COSTITUTIVE:** sono le componenti elementari (conoscenze, capacità, orientamenti) che devono essere utilizzate per conseguire il risultato atteso e per lo sviluppo delle competenze del ruolo;
- ⇒ **GRADING:** indica in scala crescente i comportamenti osservabili e connessi con la produzione di un risultato di valore crescente fino a livelli di eccellenza.

Nel *grading* si descrivono su una scala da 1-5 , aggregati di comportamenti osservabili e causalmente connessi con la produzione di un risultato di valore crescente fino a livelli d'eccellenza.

Livello 1 esprime comportamenti produttivi di un risultato che viene considerato lo standard minimo di adeguatezza per la popolazione di riferimento;

Livello 3 indica comportamenti produttivi di un risultato significativamente migliorativo rispetto allo standard minimo;

Livello 5 esprime comportamenti produttivi di un risultato che rappresenta l'eccellenza (*best practice*).

NB: C'è da rilevare come il materiale prodotto sia frutto di una discussione di gruppo e non rispetti quindi le norme metodologiche proprie di un “vero” intervento sul campo che prevede una serie di interviste comportamentali con chi di fatto oggi esercita già il ruolo di operatore all'interno delle cooperative, basata su un confronto tra gli *average performers* (che esprimono una performance standard) e i *best performers* (che producono una prestazione superiore nel ruolo).

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Capacità di gestire in autonomia la propria mansione

DEFINIZIONE: essere in grado di gestire in maniera autonoma ed autoconsapevole le proprie mansioni nel rispetto dei limiti del ruolo

COMPONENTI COSTITUTIVE:

- consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto;
- conoscenza dell'area discrezionale relativa al proprio ruolo;
- capacità di problem solving finalizzata alla qualità del servizio e a veicolare una immagine della organizzazione come organizzazione seria, affidabile ed efficiente ;
- spirito d'iniziativa, autonomia, flessibilità mentale ed operativa.

GRADING

1. Ha poca autonomia nella risoluzione dei problemi e quindi in molti casi non riesce a soddisfare né le esigenze dell'utente né quelle aziendali. Ha un certo orientamento al raggiungimento dell'obiettivo ma ha difficoltà a distinguere tra obiettivi propri, dell'utente e della organizzazione. Sono frequenti le richieste d'aiuto al coordinatore. Di fatto non riesce (o per inesperienza o per mancanza di capacità) ad attivarsi più di tanto nella risoluzione dei problemi.
- 2.
3. Ha una buona autonomia decisionale ed una buona capacità di problem solving con una certa tendenza a sconfinare verso aree di interesse/decisioni che non sono di sua competenza.
- 4.
5. È totalmente autonomo nella risoluzione dei problemi ed ha presente con chiarezza i limiti del proprio ruolo. È in grado quando la situazione lo richiede (emergenza), di prendere iniziative che vadano al di là del proprio ruolo assumendosi la responsabilità delle decisioni prese.

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore di organizzazione

TITOLO COMPETENZA: Relazione con l'utente (e con la famiglia quando previsto)

DEFINIZIONE: essere in grado di stabilire una relazione empatica con l'utente, ma con il giusto distacco e professionalità, contribuendo in maniera proattiva all'erogazione di un servizio di qualità

COMPONENTI COSTITUTIVE:

- consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto;
- capacità comunicative e relazionali relative alla relazione *vis a vis*;
- capacità di ascolto;
- solidità psicologica;
- maturità.

GRADING

1. Ha poca consapevolezza di sé e non riesce a stabilire una relazione empatica con l'utente con il quale rischia spesso di entrare in conflitto.

2.

3. È sensibile nei confronti dell'utente del servizio con il quale riesce a stabilire una relazione empatica. Rischia ogni tanto di farsi coinvolgere troppo dagli aspetti di relazione a discapito dei contenuti (servizio professionale e di qualità).

4.

5. Forte empatia e buona relazione con l'utente del quale riesce a far emergere anche i bisogni inespressi. Veicola un'immagine verso l'utente di professionista del servizio e contribuisce a mantenere una buona immagine della organizzazione nei confronti dell'utente (e della famiglia quando previsto).

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Lavoro in equipe

DEFINIZIONE: essere in grado di cooperare al lavoro di gruppo in maniera professionale e orientata al raggiungimento di obiettivi di squadra

COMPONENTI COSTITUTIVE:

- consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto;
- capacità comunicative e relazionali in una dimensione di gruppo (mediazione, negoziazione, etc..)
- gestione del tempo
- orientamento al raggiungimento degli obiettivi
- generosità: capacità di mediare tra proprie esigenze ed obiettivi comuni.

GRADING

1. È presente alle iniziative di gruppo, ma in una posizione di ascolto. Di fatto dà pochi contributi e poco incisivi rispetto al raggiungimento dell'obiettivo comune.
- 2.
3. Si sente ed è riconosciuto dai colleghi come membro del gruppo. Collabora in maniera attiva e propositiva al raggiungimento di obiettivi comuni, è orientato alla mediazione.
- 4.
5. Tiene il gruppo orientato sull'obiettivo onde evitare dispersioni di energie e contributi, stimola la discussione nei momenti di *empasse*, è il *coach* della squadra, capace di atti di generosità quando la situazione lo richiede.

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Relazione con l'esterno (Pubblica Amministrazione, A.S.L., *stakeholders* locali, ...)

DEFINIZIONE: essere in grado di stabilire una relazione professionale con i servizi e con i referenti presenti sul territorio orientata a fare *partnership* su un problema comune

COMPONENTI COSTITUTIVE: ;

- capacità comunicative e relazionali di livello medio alto;
- intelligenza sociale;
- cura del proprio aspetto;
- maturità;
- sensibilità commerciale.

GRADING

1. Non sempre si pone come interlocutore incisivo e credibile. Non ha piena consapevolezza della rete di rapporti nei quali è inserito. Non veicola verso l'esterno un'immagine della organizzazione come organismo serio e professionale.
- 2.
3. Si relaziona in maniera "concreta", ha consapevolezza del proprio ruolo di rappresentante della organizzazione verso l'esterno, fidelizza l'interlocutore e partecipa al mantenimento di una buona immagine aziendale.
- 4.
5. Lavora con l'esterno secondo modalità di partnership, concorre in maniera proattiva ad elevare l'immagine della organizzazione verso l'esterno, sviluppa attività di natura commerciale.

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Gestione di procedure e documenti organizzativi

DEFINIZIONE: essere in grado di utilizzare in maniera corretta le procedure e la documentazione previsti per l'erogazione del servizio.

COMPONENTI COSTITUTIVE: ;

- conoscenza documenti;
- conoscenza procedure;
- sensibilità ed attenzione verso gli aspetti “amministrativi “ del lavoro;
- ordine ed attenzione al particolare;
- gestione del tempo ed individuazione delle priorità;
- flessibilità mentale ed operativa.

GRADING

1. Ha difficoltà ad applicare le procedure previste dal servizio. Nella compilazione della documentazione è poco preciso ed esauriente e non sempre la trasferisce nei tempi previsti.
- 2.
3. Conosce ed applica le procedure, compila in maniera esauriente e precisa la documentazione e la trasferisce a chi di dovere nei tempi richiesti.
- 4.
5. È orientato all'analisi dei processi, all'individuazione delle criticità ed è propositivo nella definizione delle strategie di miglioramento. Di fatto partecipa al perfezionamento delle procedure aziendali.

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Organizzazione del lavoro

DEFINIZIONE: essere in grado di programmare e gestire il proprio lavoro nel rispetto delle priorità aziendali e dei vincoli operativi.

COMPONENTI COSTITUTIVE: ;

- gestione del tempo;
- pianificazione delle attività;
- capacità di individuare le priorità;
- programmazione.

GRADING

1. Ha scarsa attenzione alle risorse disponibili, non sempre programma e pianifica le attività, è poco attento all'uso del tempo (tende a gestire il suo lavoro per emergenze).
- 2.
3. Gestisce le risorse disponibili in modo attento e coerente con i risultati attesi. Pianifica le proprie attività con una corretta gestione del tempo.
- 4.
5. Riesce, anche in situazioni difficili, ad ottenere significativi miglioramenti nell'uso delle risorse affidate. È un attento organizzatore e pianificatore delle proprie attività e, se è il caso, è anche in grado di gestire le emergenze.

MODELLO DI PROFILO DI COMPETENZA – RUOLO: Operatore

TITOLO COMPETENZA: Condivisione dei valori

DEFINIZIONE: Essere in grado di conoscere e condividere il contesto culturale in cui ci si muove ed i valori di riferimento.

COMPONENTI COSTITUTIVE:

- sensibilità verso la cultura ed i valori della organizzazione.

GRADING

1. Ha scarsa attenzione e sensibilità nei confronti dei valori del contesto professionale in cui si muove, di fatto è distante dalla cultura della organizzazione (non è fidelizzato)
- 2.
3. Nel suo agire professionale si riconosce nei valori e nella cultura della cooperazione. La sua fidelizzazione passa anche attraverso la condivisione di valori e cultura.
- 4.
5. È motore propulsore della cultura e dei valori della cooperazione sia sul versante interno che nei confronti dell'esterno.

