

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

A cura del Prof. Bruno B. Isetta
e del Dott. Mario Gattiglia

SOMMARIO

1	Introduzione	3
2	La valutazione delle mansioni/posizioni.....	3
2.1	Che cos'è la valutazione delle mansioni/posizioni.....	3
2.2	Che cosa valutare.....	4
2.3	Come valutare.....	4
2.4	Chi valuta.....	7
2.5	La gestione dello strumento di valutazione delle posizioni.....	8
2.6	Che cosa produce la valutazione delle posizioni.....	8
2.6.1	La definizione degli inquadramenti contrattuali.....	9
2.6.2	La definizione delle soglie per accedere alle qualifiche di "quadro" e di "dirigente".....	9
2.6.3	La definizione del sistema premiante.....	9
2.7	Risposte per lo sviluppo organizzativo.....	10
3	La valutazione formale delle prestazioni e del potenziale.....	11
3.1	Che cos'è la valutazione delle persone.....	11
3.2	Gli aspetti tecnici della valutazione formalizzata.....	12
3.3	Che cosa valutare.....	13
3.4	Chi valutare.....	13
3.5	Perché valutare.....	13
3.6	Come valutare. Le tecniche.....	14
3.7	Condizioni di applicabilità della valutazione formalizzata.....	14
3.8	Obiettivi della valutazione e struttura organizzativa.....	15
3.9	Elementi di criticità connessi con il sistema di valutazione formalizzato.....	16
3.10	L'aggiornamento e la manutenzione dello strumento di valutazione.....	18
3.11	Requisiti necessari per assicurare la "qualità" di una valutazione formale.....	18
3.11.1	Attinenza al lavoro.....	18
3.11.2	Validità.....	19
3.11.3	Attendibilità.....	19
3.11.4	Standardizzazione.....	19
3.11.5	Condizioni per l'accettazione.....	19
3.12	Che cosa produce la valutazione delle prestazioni e del potenziale.....	20
3.12.1	Risposte per la gestione del personale.....	20
3.12.2	Risposte per la pianificazione organizzativa.....	21

1 Introduzione

La questione della valutazione, i sistemi di valutazione del personale, sono argomenti che vengono da lontano. Le grandi aziende private in Italia li utilizzano già da alcuni decenni, sfruttando prevalentemente metodi derivati da esperienze inizialmente sviluppate negli Stati Uniti.

Di recente, alcune riflessioni innovative, come quelle che ruotano attorno al concetto di competenza e di *learning organization*, hanno teso a ringiovanire e a dare nuovo impulso a questi aspetti.

Nel frattempo, alcuni anni fa, i contratti collettivi del personale dirigenziale hanno inserito i sistemi di valutazione delle posizioni negli enti e nelle aziende pubbliche. Più recentemente, i contratti del personale dipendente di tali organizzazioni hanno esteso ulteriormente questo inserimento, sia allargando le fasce a cui si applica la valutazione delle posizioni, sia parlando in modo più chiaro e sistematico di valutazione delle prestazioni, sia incominciando a inserire i primi, prudenti tentativi di valutazione del potenziale.

Cercheremo qui di fornire uno schema di riferimento concreto circa gli aspetti teorici e pratici connessi con l'adozione e la formalizzazione di un sistema completo di valutazione delle mansioni/posizioni nonché delle prestazioni e dei potenziali individuali.

Nel paragrafo 2 si presenta un modello reale di valutazione delle mansioni/posizioni, da noi utilizzato in questi anni con buoni risultati; a tal fine, se ne definiscono:

- gli oggetti ed i contenuti (che cosa valutare);
- gli strumenti ed i metodi (come valutare);
- gli obiettivi e gli esiti (perché valutare e che cosa produce la valutazione delle posizioni).

Nel paragrafo 2.3 si esamina più in generale il concetto di "valutazione", al fine di chiarirne sufficientemente il significato e si descrivono, inoltre, le dimensioni del processo valutativo. In secondo luogo, viene trattata la valutazione formale delle prestazioni e del potenziale; si prendono in considerazione le possibilità ed i limiti dei metodi fondamentali di valutazione, cercando sia di individuarne gli aspetti tecnici nonché le caratteristiche salienti, sia di presentarne le condizioni ed i criteri di applicabilità, gli elementi di criticità e i requisiti necessari.

2 La valutazione delle mansioni/posizioni.

2.1 Che cos'è la valutazione delle mansioni/posizioni.

E' uno strumento tipico di gestione del personale e rappresenta la fase successiva e l'esito applicativo del processo di analisi, descrizione e definizione delle mansioni/posizioni stesse. Con questo tipo di valutazione, quindi si intende far riferimento al processo operativo che consente di determinare e attribuire, con l'ausilio di procedure idonee e di appositi strumenti

metodologici, il valore relativo di ogni mansione/posizione, in rapporto con tutte le altre esistenti nella struttura organizzativa.

Si può dire che la valutazione delle mansioni/posizioni è il mezzo necessario per superare il concetto di anzianità, in quanto mira a stabilire che ciascuna risorsa umana è valutata in relazione all'importanza ed al contenuto della mansione svolta in un determinato momento storico della dinamica organizzativa aziendale nell'ambito della posizione occupata.

2.2 Che cosa valutare.

Nello strumento della valutazione delle mansioni/posizioni l'attenzione è posta prevalentemente sulla valenza tecnica rispetto ai valori veicolati dalla cultura organizzativa.

Infatti, esso non considera la persona, il soggetto addetto alla posizione, ma esclusivamente il contenuto, l'oggetto della stessa, prescindendo totalmente, quindi, dal rendimento, dal comportamento, dalle capacità e dalle competenze specifiche della persona, misurate attraverso le valutazioni delle prestazioni e del potenziale individuali (si veda il prossimo paragrafo).

Attraverso questo strumento ogni singola posizione organizzativa viene confrontata con le altre posizioni presenti nella struttura, al fine di determinare il livello di importanza relativa di ciascuna posizione.

Fatta questa premessa, può forse essere utile richiamare le definizioni dei termini "mansione" e "posizione", che si prestano talvolta a qualche confusione.

Con il termine mansione si fa riferimento all'insieme di elementi (caratteristiche, responsabilità, requisiti) che più posizioni organizzative hanno in comune, tralasciando gli elementi che le differenziano (condizioni organizzative ed ambientali).

Mentre, per posizione si intende un elemento dell'organizzazione formale, un preciso tassello della struttura organizzativa, che si identifica con una casellina dell'organigramma e si caratterizza per una serie di attività/compiti che devono essere svolti da chi occupa tale posizione.

L'oggetto della valutazione, quindi, è rappresentato esclusivamente da attività, responsabilità, finalità e compiti effettivamente svolti nell'ambito della posizione in esame; tale valutazione deve pertanto basarsi su di un processo di astrazione facendo riferimento ai contenuti oggettivamente esercitati dal titolare della posizione.

2.3 Come valutare.

Tutti gli strumenti utilizzati non rappresentano in nessun caso metodi assolutamente razionali ed oggettivi; non esiste, infatti, un sistema scientificamente valido per valutare il contenuto di un ruolo e quindi per poter stabilire in modo certo l'effettivo peso di ciascuna posizione.

E' importante sottolineare che si tratta pur sempre di metodi approssimativi, affidati per una certa misura all'interpretazione soggettiva dei valutatori, ma che hanno il pregio della sistematicità, in quanto costituiscono "modelli empirici" atti a determinare una classificazione delle posizioni organizzative.

I metodi in base ai quali si può compiere un'adeguata valutazione delle mansioni sono di due

tipi: **metodi globali e metodi analitici.**

I metodi globali sono di tipo non quantitativo, e considerano la posizione nel suo complesso, attraverso un giudizio sintetico, consentendo un incasellamento o una graduatoria delle varie posizioni cui sono stati assegnati giudizi di valore relativi. Il metodo, quindi, fa affidamento esclusivo al "buon senso", ed alle conoscenze dei processi in possesso di chi valuta.

I metodi analitici sono così denominati in virtù dell'attribuzione del valore delle posizioni attraverso una valutazione di singoli elementi analitici, detti "fattori di valutazione" in cui viene ripartita ciascuna posizione. Ogni fattore si articola, a sua volta, in una serie di sottofattori. Per "fattore", quindi, si intendono le caratteristiche delle posizioni, utilizzate per valutare analiticamente le stesse.

Per mezzo di questa scomposizione in fattori è possibile attribuire un valore, espresso in punti e scelto su una scala prestabilita, ad ogni fattore considerato; quindi, sommando i punteggi parziali, si determina il punteggio totale che esprime il valore relativo della posizione organizzativa.

E' necessario ora esaminare quali sono gli elementi che compongono e caratterizzano l'impianto di valutazione delle posizioni basato sul metodo del punteggio.

La scelta dei fattori è condizionata dalla natura della gamma di posizioni che il comitato o nucleo di valutazione, variamente componibile, intende valutare e classificare; quindi, tale scelta non può prescindere dal processo che, partendo dall'inventario delle posizioni fattuali comprese nel campo di applicazione della valutazione e presenti nella struttura organizzativa, conduce all'identificazione, all'analisi, alla descrizione/definizione delle mansioni/posizioni oggetto di valutazione.

Generalmente, tutte le posizioni possono fare riferimento a quattro gruppi tipologici di fattori, che corrispondono a quattro principi definitori:

1) **principio della rarità**, per cui una posizione è tanto più importante quanto più essa richiede investimenti formativi e ai titolari della stessa competenze e conoscenze complesse ed attitudini che si riscontrano in misura sempre minore a mano a mano che esse diventano più particolari; tale principio consente di identificare le posizioni "critiche";

2) **principio dell'importanza**, per cui una posizione è tanto più importante quanto più rilevanti sono le conseguenze dei compiti svolti oppure il loro contributo all'andamento dell'organizzazione; in altri termini, si tiene conto dell'impatto delle decisioni assunte in funzione del grado di responsabilità assegnata per il raggiungimento degli obiettivi; tale principio permette di enucleare le posizioni "chiave";

3) **principio di attività**, per cui una posizione è tanto più importante quanto più è richiesta una particolare applicazione, ossia, un certo grado di iniziativa nell'azione da parte del titolare della stessa;

4) **principio dello svantaggio**, per cui alla posizione si deve attribuire un maggior valore quanto più essa è svolta in condizioni di disagio; in tal caso si fa riferimento, in modo specifico, a posizioni che prevedono condizioni di lavoro particolarmente gravose.

Come si può agevolmente notare, questi principi determinano la quadripartizione dei fattori di valutazione fra :

- a) competenze/requisiti professionali richiesti;
 - b) iniziativa creatrice/sforzo mentale necessari per identificare, definire, risolvere un problema;
 - e) finalità/responsabilità di un'azione e delle sue conseguenze;
 - d) condizioni di lavoro (è da notare, tuttavia, che questo fattore non viene mai considerato per le posizioni a livello di quadri e di dirigenti, oppure deve essere fortemente adattato).
- Ogni fattore che designa, come si è visto, le caratteristiche di ogni posizione, può essere a sua volta suddiviso in gradi; questi rappresentano le misure di intensità con cui i fattori si riscontrano nelle posizioni.

Il fattore "competenza/requisiti professionali" intende cogliere e definire la somma delle capacità richieste al titolare della posizione per l'assolvimento dei compiti e delle responsabilità assegnate alla posizione stessa. I requisiti e le capacità appaiono diversamente caratterizzati in più sottofattori:

- a) **istruzione**, che prende in considerazione la preparazione teorica e la formazione culturale richieste per eseguire i compiti ed assolvere le responsabilità proprie della posizione;
- b) **esperienza**, che considera le conoscenze applicative e la formazione pratica indispensabili perché una persona, in possesso della necessaria istruzione, possa eseguire i compiti, rispettando i livelli di quantità e qualità richiesti;
- c) **capacità mentale**, che individua i requisiti richiesti per l'applicazione di capacità intellettive (capacità di giudizio, capacità di analisi e sintesi, ingegnosità, versatilità, ecc.); è da rilevare che questo sottofattore prende in considerazione unicamente l'estrinsecazione di queste capacità come richieste dalla complessità dei compiti e delle responsabilità assegnate alla posizione e non l'aspetto decisionale e le conseguenze delle scelte o attività connesse con l'applicazione delle capacità stesse.

Il fattore "iniziativa creatrice/sforzo mentale" tende a considerare il *quantum* di pensiero originale e autonomo richiesto dalla mansione per identificare, definire, risolvere un problema. L'assunto che sta alla base di tale fattore è che in ogni pensiero c'è la conoscenza di fatti, principi e tecniche; le idee cioè vengono sviluppate in virtù di qualcosa che preesiste già, ossia delle conoscenze. Pertanto, l'iniziativa creatrice è direttamente correlata con la competenza, ne rappresenta una parte.

L'iniziativa creatrice misura l'intensità del processo mentale che la persona impiega, in funzione del suo grado di competenza, al fine di analizzare, valutare, creare, ragionare e giungere ad una conclusione. Nella misura in cui questa autonomia di pensiero è limitata o circoscritta da norme e precedenti o è riferita ad altri individui, l'iniziativa creatrice diminuisce.

Il fattore "finalità/responsabilità" tende a valutare le responsabilità, appunto, di un'azione e delle sue conseguenze; esso misura l'effetto di una mansione sui risultati finali. La finalità può avere tre dimensioni, nel seguente ordine di importanza:

- a) discrezionalità, che è il grado di controllo e di guida personale e procedurale, misurabile partendo da prescrizioni ed istruzioni dirette e dettagliate fino all'assegnazione di obiettivi ed indirizzi generali o strategici dettati dall'alta direzione;

b) influenza della mansione sui risultati finali, che può essere, a sua volta:

- remota, se trattasi di posizione che fornisce solamente servizi d'informazione, registrazione o di routine che devono essere utilizzati da altri per l'ottenimento di risultati importanti;
- contributoria, per posizioni che forniscono servizi di interpretazione, consiglio e assistenza che devono essere utilizzati da altri per l'azione;
- condivisa, nel caso in cui si tratti di posizione che partecipi e condivide la responsabilità con altre (salvo le posizioni dipendenti o gerarchicamente superiori) all'interno o all'esterno dell'unità organizzativa nelle azioni e nelle decisioni;
- primaria, se la posizione considerata ha un'influenza diretta sui risultati finali nell'ambito di una libertà d'azione delegata dove è secondaria la corresponsabilità di altri;

c) dimensione, determinata dall'importo in lire (budget, fatturato, consuntivo di bilancio, valore aggiunto, valore beni trattati, ecc.), su base annuale riferibile all'area che è più chiaramente o direttamente influenzata dalla mansione.

2.4 Chi valuta.

Sulla base delle schede di analisi e descrizione delle posizioni individuate e scelte nell'ambito della struttura organizzativa di riferimento, e sulla scorta dello strumento di valutazione adottato, si deve procedere alla valutazione.

La responsabilità della valutazione è generalmente affidata ad un gruppo di persone appositamente costituito. Il suo nome e la sua composizione possono essere i più vari. Spesso, si chiama "Comitato" di valutazione nelle aziende private e "Nucleo" di valutazione in quelle pubbliche. A tale gruppo partecipano, di norma, degli "esperti", cioè coloro che conoscono con necessaria profondità lo strumento e la tecnica di valutazione, (si tratta normalmente degli specialisti della funzione Sviluppo Organizzativo o del Personale, o di esperti esterni). Al gruppo partecipano poi, i o il titolare delle funzioni superiori rispetto alla popolazione da valutare. Pertanto, se ad essere valutati sono i dirigenti, al Comitato o Nucleo parteciperanno figure quali quelle del Direttore Generale, Amministratore delegato, Segretario generale, a seconda delle tipologie di organizzazioni. Se ad essere valutate sono posizioni di secondo o ulteriore livello gerarchico, i membri sopra menzionati si troveranno nel Comitato insieme con i titolari delle funzioni organizzative di primo livello aziendale. Questa modalità richiede certamente tempi più lunghi, rispetto a valutazioni singole, ma ha l'indubbio vantaggio d'aggregare consenso sugli esiti del processo di valutazione e garantirne il maggior grado possibile di equità.

Un altro modo potrebbe essere rappresentato dall'effettuare un certo numero di valutazioni delle posizioni più significative di ciascuna area funzionale attraverso il comitato allargato e, successivamente, procedere, nel comitato ristretto dei tecnici, all'estensione delle valutazioni alle altre posizioni organizzative, comparando i punteggi ottenuti alla griglia di valutazione scaturita in sede di comitato allargato. Questo modo di procedere consente nello stesso tempo di aggregare un adeguato consenso sui risultati del processo e di accelerare i tempi. In tutti i casi il ruolo dell'esperto è quello di addestrare il comitato all'uso del manuale e di dirigere la

valutazione per garantire un uso corretto del metodo, tuttavia, si sottolinea che la valutazione deve scaturire dalla legittimazione del metodo da parte dei membri del comitato.

2.5 La gestione dello strumento di valutazione delle posizioni.

La gestione dello strumento è quindi affidata al gruppo di specialisti che devono sia essere investiti del potere di raccogliere i dati necessari, sia a farsi promotori del l'intero programma di valutazione, sia, soprattutto, essere i garanti della corretta applicazione di tutto il processo, che si articola nelle seguenti fasi:

- raccolta dei documenti di analisi e di descrizione;
- revisione degli stessi ;
- approvazione da parte dei titolari delle singole posizioni;
- controllo da parte dei superiori diretti ;
- corretto uso del manuale di valutazione;
- omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione;
- revisione delle valutazioni per la congruenza tra le varie aree professionali ed aggiornamento e mantenimento del sistema e del programma di valutazione.

Con riferimento all'ultimo punto, e' utile richiamare l'attenzione sul fatto che una volta impostato l' "impianto" iniziale, il sistema, dev'essere aggiornato ogni qual volta si verifica qualche modifica di carattere organizzativo che può' riguardare tanto il disegno di macrostruttura nella sua globalità', quanto il contenuto di attività, compiti e responsabilità attribuire a certe posizioni organizzative nell'ambito della struttura.

Appare pertanto indispensabile gestire un'attività' di manutenzione del sistema, finalizzata a garantire un costante aggiornamento delle valutazioni ed una loro rispondenza ai cambiamenti organizzativi che possono verificarsi. In linea generale si può affermare che la frequenza dei mutamenti organizzativi (struttura e ruoli) e' molto più elevata in contesti che sono soggetti a rapide trasformazioni ed innovazioni tecnologiche, che richiedono di riadeguare spesso le proprie strategie e che implicano, pertanto, cambiamenti di disegno strutturale e di contenuto di ruolo.

2.6 Che cosa produce la valutazione delle posizioni.

La valutazione delle posizioni è essenzialmente uno strumento che favorisce risposte tanto per la gestione del personale quanto per lo sviluppo organizzativo in senso lato.

1. Risposte per la gestione del personale.

Il contributo offerto dalla valutazione delle posizioni per la gestione del personale e' significativo; le aree toccate da questo punto di vista sono le seguenti:

- a) la definizione degli inquadramenti contrattuali;
- b) la definizione delle soglie di acquisizione delle qualifiche di "quadro" e di "dirigente";
- c) la definizione del sistema premiante, cioè' della politica retributiva e dei criteri di incentivazione del personale.

2.6.1 La definizione degli inquadramenti contrattuali.

Attraverso la valutazione delle posizioni è possibile inquadrare in modo più sistematico i titolari delle varie posizioni nei livelli contrattuali; infatti, stabilendo i limiti delle classi di punteggi minimi e massimi entro cui si collocano le diverse posizioni organizzative, è possibile l'inserimento in queste ultime del personale proveniente dall'esterno o mediante la mobilità interna con passaggio al livello superiore, in base al profilo professionale ed alle competenze richieste per la mansione o per gruppi omogenei di mansioni.

2.6.2 La definizione delle soglie per accedere alle qualifiche di "quadro" e di "dirigente".

La valutazione delle posizioni si presta, inoltre, alla definizione di soglie di punteggio (peso della posizione) necessarie per poter accedere alle qualifiche di quadro e di dirigente. Ovviamente, tale soglia rappresenta la condizione necessaria ma non sufficiente per l'attribuzione delle qualifiche, perché a fianco della valutazione delle posizioni, esistono le valutazioni del potenziale e delle prestazioni individuali che completano il sistema di valutazione (v- infra, capitolo 3).

2.6.3 La definizione del sistema premiante.

La definizione del sistema premiante rappresenta senza dubbio il più importante e utilizzato prodotto fornito dalla valutazione delle posizioni. La definizione della politica retributiva aziendale è ormai ampiamente diffusa nelle imprese di grandi dimensioni, la' dove cioè', proprio il numero delle risorse umane presenti non consente una gestione del personale approssimativa; infatti, i presupposti fondamentali su cui si basa la definizione della politica retributiva sono due :

- l'equità interna del sistema retributivo, cioè il livello di correlazione esistente tra peso della posizione e retribuzione percepita dal titolare della stessa;
- la collocazione della struttura retributiva aziendale rispetto al mercato del lavoro, questo è possibile attraverso un costante confronto con la realtà esterna per garantire buoni livelli di competitività con le altre imprese presenti nel mercato di interesse, e quindi per difendere il proprio patrimonio di professionalità' costituito dalle risorse umane.

Si sottolinea come l'inadeguatezza dal punto di vista dell'equità interna sia in ogni caso un elemento di grave criticità, perché retribuendo in maniera inadeguata o sperequata il personale se ne favorisce la demotivazione e la conseguente uscita o, peggio, il totale disimpegno. Al contrario, il posizionamento sul mercato non offre interpretazioni univoche, ma va valutato alla luce di altri elementi che costituiscono la base su cui fondare la politica retributiva; questa, infatti, dev'essere impostata in funzione delle caratteristiche del settore merceologico dei prodotti o del servizio, della strategia complessiva, dei vincoli e degli obiettivi dell'impresa, nonché dell'area geografica in cui opera. Ad esempio, gli obiettivi possono essere di cambiamento culturale, di raggiungimento di una maggiore integrazione tra le varie funzioni ed i diversi livelli organizzativi, di maggior orientamento ai risultati da parte del personale, ecc.

I punti sui quali è bene rivolgere l'attenzione sono, in modo particolare, i seguenti :

- il livello di competitività' della curva retributiva rispetto al mercato;

- il tipo di tendenza, ossia il minore o maggiore grado di incentivazione della struttura retributiva;
- l'ampiezza della fascia retributiva, ossia lo spazio lasciato all'apprezzamento del merito individuale.

2.7 Risposte per lo sviluppo organizzativo.

Dal punto di vista dello sviluppo organizzativo, le risposte che la valutazione delle posizioni può fornire, concernono in modo particolare due aspetti :

- a) gli interventi che possono essere attivati sul contenuto del ruolo;
- b) l'impatto sul processo di pianificazione delle risorse umane.

Per quanto attiene al primo aspetto, occorre puntualizzare che il cambiamento dei contenuti di ruolo è molto più frequente nelle strutture organizzative che interfacciano contesti esterni instabili e che, proprio in virtù di tale instabilità, riadeguano frequentemente le loro strategie. Con il cambiamento di contenuto di ruolo muta il peso della posizione ed il profilo della persona idonea a tale posizione. A fronte di un ambiente esterno che presenta un mercato stabile e favorevole, con poca competitività per quanto concerne la richiesta di posizioni particolarmente critiche e, quindi, con scarsa mobilità nel mercato del lavoro e con poche opportunità di uscita da parte delle persone, la tendenza sarà quella di avere valutazioni delle posizioni con punteggi più bassi; viceversa, in presenza di un mercato instabile e competitivo, la valutazione tenderà a crescere perché saranno richieste particolari prerogative ai titolari delle posizioni in termini di maggiori competenze, più elevato grado di coinvolgimento nei processi e cogenti finalizzazioni di obiettivi.

Relativamente al secondo aspetto, invece, la correlazione esistente tra valutazione della posizione e pianificazione delle risorse umane è molto significativa. Infatti, la valutazione di una posizione "chiave" o "critica" di quadro o di dirigente, considerando i diversi fattori sopra esaminati, fornisce un contributo determinante per la definizione del profilo professionale del titolare della posizione, in termini di conoscenze, capacità di risolvere i problemi, responsabilità richiesta dalla posizione. In tal caso è chiaro che conoscendo i requisiti obiettivi delle posizioni, si agevola l'intervento di pianificazione delle carriere e di sviluppo organizzativo, mediante la previsione di risorse che risultino essere conformi ai requisiti richiesti; ciò, naturalmente, anche in forza del processo di valutazione delle prestazioni e del potenziale individuali, che viene esaminato nella seconda parte.

3 La valutazione formale delle prestazioni e del potenziale.

3.1 Che cos'è la valutazione delle persone

In senso ampio, valutare significa rapportare in termini comparativi fatti o entità specifiche a valori di carattere generale, aventi significato normativo all'interno dell'organizzazione.

Più in parti colare, la valutazione del personale può essere definita come la misurazione del grado di coerenza/incoerenza esistente tra comportamenti di ruolo o caratteristiche della personalità di un individuo ed i valori diffusi all'interno di una determinata organizzazione, in rapporto con l' stadio di sviluppo della medesima.

Esistono sostanzialmente due dimensioni di valutazione delle persone: la valutazione informale e quella formale.

La valutazione informale si può definire come la misura del grado di coerenza esistente tra i comportamenti lavorativi dell'individuo ed i valori circolanti ai vari livelli dell'organizzazione (anche fuori dagli schemi formali di interazione tra i ruoli).

Essa va pertanto considerata come un processo ampiamente pervasivo, che si sviluppa a tutti i livelli e in tutte le direzioni, in senso orizzontale, verticale, dall'alto verso il basso e viceversa (per lo più al di fuori, quindi, delle linee formali di autorità) e che si attua attraverso manifestazioni diverse, come, per esempio, giudizi dati sul comportamento di ruolo delle persone nell'organizzazione, od esplicitazioni di comportamenti desiderabili in astratto, od ancora, sottolineature positive/negative delle opinioni e delle motivazioni delle persone. La pervasività della valutazione informale è testimoniata dalla grande frequenza con cui i giudizi di valore (sulle persone, sui fatti, sulle scelte, ecc.) ricorrono nelle "conversazioni" quotidiane.

Se ci si chiede qual è il significato funzionale di tale processo (ovvero quali funzioni esso concorre a svolgere per l'organizzazione), si può fare riferimento al contributo dato al raggiungimento dei seguenti obiettivi :

- la strutturazione delle aspettative di ruolo (socializzazione organizzativa);
- la riconferma o l'innovazione dei valori istituzionali;
- la selezione "interna" dei soggetti in funzione dei ruoli da ricoprire e degli status da attribuire;
- la conferma o la non conferma del sistema delle ricompense (politiche retributive, sentieri di carriera, ecc.).

Inoltre, lo stesso processo, osservato dal punto di vista dell'individuo, tende ad obiettivi di :

- legittimazione dei propri comportamenti ed aspirazioni;
- controllo dei comportamenti e delle aspettative altrui nell'ambito delle relazioni di ruolo;
- conferma o non conferma della propria fedeltà nei confronti di particolari gruppi di riferimento.

Se le funzioni che la valutazione informale svolge per l'organizzazione, osservata sotto il profilo analitico, corrispondono a precise ed inderogabili esigenze, sotto il profilo empirico, i risultati del processo possono essere assai variegati e non sempre coerenti con le effettive esigenze dell'organizzazione.

Ad esempio, nell'ambito della selezione interna del personale in funzione della carriera, l'informalità della valutazione può favorire talvolta scelte basate su relazioni di potere piuttosto che su reali capacità tecniche.

Dal punto di vista dell'organizzazione, dunque, il pericolo è che all'informalità si accompagni una bassa affidabilità del sistema di valutazione; mentre, dal punto di vista individuale, l'informalità lascia ampiamente insoddisfatti il bisogno di una qualche "certezza del diritto". Indubbiamente quindi, la valutazione formalizzata, da un lato, costituisce un rimedio talvolta efficace al pericolo insito nell'informalità cui si associa una scarsa affidabilità del sistema di valutazione.

Tuttavia, dall'altro lato, occorre precisare che la valutazione formale non sostituisce in toto il processo di valutazione informale, ma tende a ricoprire una funzione specializzata come risposta ad esigenze gestionali specifiche; inoltre, come processo, essa segue una direzione univoca, dall'alto verso il basso.

Si creano pertanto problemi di coerenza e di compatibilità tra la valutazione formale e quella informale, problemi che costituiscono il reale scoglio da superare se si vuole garantire un'effettiva efficacia del sistema di valutazione adottato.

3.2 Gli aspetti tecnici della valutazione formalizzata.

La valutazione formale rappresenta la misura del grado di coerenza esistente tra i valori istituzionali dell'organizzazione ed i comportamenti lavorativi dell'individuo. Per essere ricondotta ad uno schema operativo essa richiede che siano precisati l'oggetto, i criteri e le procedure di valutazione.

Occorre a questo punto compiere una breve digressione che può chiarire meglio quanto testé esposto: pare più opportuno far ricorso al concetto di "comportamento lavorativo" anziché a quello più complesso di "atteggiamento", che si riferisce a "certe regolarità nei sentimenti, nei pensieri e nelle predisposizioni ad agire dell'individuo, nei confronti di alcuni aspetti del suo ambiente" (Secord, Backman, 1964). In questa definizione possono essere individuate tre componenti: i sentimenti, che vengono definiti come la componente affettiva, i pensieri, come la componente cognitiva, e le predisposizioni ad agire, come la componente comportamentale. Ora, ai fini del presente lavoro, è necessario sottolineare soprattutto l'importanza della componente comportamentale; infatti, possono darsi situazioni in cui un individuo si impegna a seguire una certa linea di comportamento esci udendone un'altra, oppure segue una linea di comportamento di ruolo contraria o in dissonanza rispetto ai suoi atteggiamenti: "effetto preminente dei ruoli è l'orientamento del comportamento e dell'azione sociale anche in persone che non li hanno per nulla interiorizzati" (L. Gallino, 197Q).

Dopo questa digressione, il discorso intorno alla valutazione formale si può articolare attraverso quattro nodi fondamentali che sono:

CHE COSA VALUTARE;

CHI VALUTARE;

PERCHÈ VALUTARE;

COME VALUTARE.

Ogni procedura di valutazione formale presuppone una risposta a tali interrogativi.

3.3 Che cosa valutare.

Normalmente, la valutazione formale si focalizza su due aree precise che sono la prestazione ed il potenziale dei soggetti valutati.

La valutazione della prestazione misura la coerenza del comportamento lavorativo, del rendimento, dei risultati con gli obiettivi di ruolo.

Infatti, il concetto di prestazione è strettamente collegato al concetto di ruolo ricoperto dal valutato, cioè al modo di comportamento associato ad una precisa posizione nell'ambito del sistema considerato.

Tale concetto può essere scisso in due dimensioni: gli obiettivi di ruolo, ovvero i precisi "targets" qualitativi e quantitativi che devono essere raggiunti dal soggetto che occupa una determinata posizione organizzativa, e i comportamenti di ruolo, che caratterizzano il soggetto nello svolgimento delle sue mansioni.

La valutazione del potenziale, fa invece riferimento alla persona del valutato e si identifica con la sua possibilità di operare, o di arrivare ad operare entro un certo arco di tempo ad un più alto livello di responsabilità, svolgendo mansioni più complesse delle attuali. Quindi, attraverso la valutazione del potenziale si misurano le capacità e le competenze specifiche della persona, a prescindere dal ruolo che essa ricopre.

3.4 Chi valutare.

I soggetti interessati alla valutazione formale sono prevalentemente gli appartenenti alle fasce alte, dirigenti e quadri, ma la valutazione può estendersi anche ad altri lavoratori a seconda degli obiettivi perseguiti e delle esigenze specifiche. Occorre qui sottolineare l'esigenza di differenziare gli strumenti di valutazione in rapporto alla popolazione valutata.

3.5 Perché valutare.

Gli obiettivi che un'organizzazione tende a perseguire attraverso lo strumento della valutazione formale sono molteplici e tendono a variare a seconda delle differenti situazioni ambientali. A titolo esemplificativo, si riportano quelli che risultano essere i principali obiettivi intermedi e finali, sulla base di esperienze diverse:

- introdurre un nuovo tipo di approccio gestionale;
- conoscere i fabbisogni di formazione del personale e verificare l'efficienza degli interventi;
- formare la base del sistema premiante;
- rispondere ad esigenze di selezione e sviluppo del personale (decisione circa le ricompense e le promozioni);
- migliorare la prestazione della persone;

- migliorare le comunicazioni tra capi e dipendenti;
- compilare un "inventario ragionato" del personale presente in vista dei piani di mobilità'.

3.6 Come valutare. Le tecniche.

Le tecniche di valutazione, ovvero i metodi adottati nell'articolare la scheda di valutazione dei soggetti sono molteplici. Esse possono essere raggruppate in due classi, a seconda che la scheda cui danno origine sia strutturata sulla base di uno schema a risposte chiuse (aut-aut) oppure a risposte aperte.

Le schede a risposte chiuse sono costituite da questionari strutturati e si basano su tecniche più o meno complesse, che vanno dalla scala di giudizio, liste di giudizio, liste di controllo, liste a scelta obbligata, alla graduatoria di merito.

Le schede a risposte aperte sono per lo più descrittive e raccolgono le osservazioni dei valutatori; riguardano la descrizione dei fatti significativi, la valutazione per obiettivi, la valutazione descrittiva basata su una serie di domande.

I vantaggi delle risposte chiuse risiedono essenzialmente nella maggior velocità di compilazione, nel fatto che si prestano ad una maggior possibilità di classificazione e di confronto tra i casi analizzati e non richiedono un addestramento particolare del compilatore, infine, permettono di tracciare un profilo estremamente agile e sintetico degli individui considerati.

Contemporaneamente, però, proprio perchè tanto strutturati, si presentano come una serie di categorie rigide e prestabilite entro le quali incasellare e costringere il reale, rischiando in tal modo di darne un'interpretazione falsata.

Tale inconveniente non si riscontra utilizzando questionari a domande aperte o "illimitate" che, in quanto tali, permettono di tracciare un quadro ben più articolato della realtà senza soffocarla in partenza entro schemi stabiliti a priori.

Per questo motivo, l'uso di tali strumenti è più complesso del precedente. Esso prevede un colloquio tra valutatore e valutato, con tutte le difficoltà ed i rischi di ordine psicologico e tecnico che ne derivano. Richiede quindi un particolare addestramento da parte di chi lo usa.

Dove esiste un sistema di valutazione formalizzato, la scelta della tecnica (e pertanto del tipo di scheda adottata) non è mai così rigida. Essa risulta essere prevalentemente descrittiva quando si valuta il potenziale dei soggetti, mentre per quanto riguarda la prestazione si usano generalmente, in modo complementare, la tecnica della valutazione descrittiva e delle scale di giudizio (con o senza confronto tra fattori opposti).

3.7 Condizioni di applicabilità della valutazione formalizzata.

L'introduzione di qualsiasi sistema di valutazione formalizzata si basa su presupposti e produce effetti organizzativi e psicologici diversificati, in rapporto con le caratteristiche dell'ambiente (azienda o ente) in cui si opera.

Generalmente, si può affermare che introdurre un sistema di valutazione formale significa:

- definire gli obiettivi che si intende perseguire;
- scegliere uno strumento di rilevazione dei giudizi (le schede di valutazione);
- stabilire le modalità di rapporto tra valutato e valutatore;
- intraprendere le azioni necessarie per assicurare un'accettazione diffusa del sistema adottato ed un comportamento dei valutatori coerente con il sistema stesso.

Quest'ultimo punto nasce dalla constatazione che adottare un sistema di valutazione non significa semplicemente giustapporre una tecnica più o meno sofisticata di formulazione dei giudizi sulle prestazioni lavorative o sul potenziale delle persone ad un'organizzazione preesistente, ma preoccuparsi dei mutamenti che esso produce nell'organizzazione e della possibilità di gestire efficacemente tali mutamenti.

Il problema che si incontra a tale riguardo ha due aspetti tra loro collegati:

- a) quello della effettiva possibilità di conseguire gli obiettivi proposti;
- b) quello del superamento delle resistenze soggettive al cambiamento.

Il rischio che si corre quando il problema suddetto non trova soluzione, non è tanto quello di un rifiuto aperto del sistema, quanto quello di un'accettazione a livello di pura condiscendenza e di utilizzazione conformistica o marginale della scheda e dei momenti di confronto valutato-valutatore.

3.8 Obiettivi della valutazione e struttura organizzativa.

Si è accennato al fatto che gli obiettivi che si intende perseguire attraverso l'introduzione della valutazione formale non debbono sovrapporsi al contesto organizzativo.

Sebbene non sia possibile stabilire una rigida corrispondenza tra gli obiettivi elencati e tipi diversi di struttura organizzativa, tuttavia, è possibile fare riferimento, a titolo esemplificativo, a due tipi analitici di strutture organizzative.

- a) Il primo caso è quello riferibile al modello burocratico weberiano, che si caratterizza per la stabilità dei ruoli, per la certezza delle norme di comportamento e per rapporti e comunicazioni prevalentemente verticali.

I valori istituzionali del modello burocratico privilegiano essenzialmente l'orientamento al compito, il rispetto delle procedure e la "fedeltà" nei confronti dell'unità di appartenenza.

Il lavoro è stabilito secondo modelli molto strutturati in vista del raggiungimento di obiettivi rigidi ed i processi decisionali mirano a rapportarsi a criteri di razionalità stabili e condivisi, in un contesto che è poco soggetto a tensioni adattive dovute a sollecitazioni dell'ambiente esterno.

Questa modalità, inoltre, tende ad attuare un sistema delle ricompense basato sul grado di conformità alle prescrizioni di ruolo. La competenza professionale viene valutata in quanto funzionale al migliore espletamento del ruolo ed al funzionamento dell'organizzazione; non è legata alla progressione di carriera che, in queste situazioni, avviene fino a certi livelli in modo automatico secondo il criterio dell'anzianità e poi per cooptazione dall'alto, soprattutto con riferimento alla possibilità di perpetuazione di valori istituzionali ("l'attaccamento all'azienda") ovvero alle aspettative di determinati gruppi di potere.

Di fatto, in queste strutture il potenziale delle persone tende ad essere superiore alle reali possibilità di carriera che si offrono. Per l'individuo il sistema di valutazione costituisce una tutela nei confronti dell'organizzazione ed una sicurezza di riferimenti. Infatti, all'interno di

tali sistemi, si propende ad individuare una serie di "comportamenti minimi", condivisi da tutti i membri, non collegati alle carriere che costituiscono, però, la base di un sistema di socializzazione rassicurante per gli individui.

Il significato funzionale della valutazione formale vuol essere proprio quello della costante esplicitazione di tali comportamenti minimi o, se si vuole, del modello di valori istituzionali. Sul piano operativo, gli obiettivi che è realistico porsi sono quelli dell'incentivazione individuale, là ove questa è resa possibile dal sistema retributivo in atto, ovvero quello dell'individuazione sistematica delle esigenze formative connesse con il ruolo, con ipotesi di mobilità programmata.

b) Il secondo caso è quello del modello innovativo, che si caratterizza per ruoli e strutture in evoluzione, e per rapporti e comunicazioni di tipo orizzontale.

I valori istituzionali privilegiano un orientamento inter-funzionale e la capacità di conseguire obiettivi in situazioni di incertezza.

In tale modello l'organizzazione è sottoposta a forti esigenze adatti e, sono frequenti i processi di mutamento della struttura nella direzione di crescenti livelli di differenziazione, si assiste ad un progressivo decentramento di responsabilità decisionali.

Le condizioni di elevata variabilità dei processi spostano l'accento della valutazione dal comportamento di ruolo alla capacità di conseguire determinati obiettivi presidiando le aree di incertezza.

I meccanismi legati al sistema premiante rivestono un grado maggiore di complessità; infatti, la natura non predeterminata dei contenuti di lavoro, l'enfaticizzazione dell'iniziativa individuale e la più estesa autonomia operativa rendono indispensabile l'adozione di stili di leadership del tutto nuovi che prevedano momenti decisionali congiunti, specialmente per quanto concerne la definizione di obiettivi di lavoro.

In una situazione organizzativa di questo tipo anche gli obiettivi specifici che si intende conseguire attraverso la valutazione formalizzata tendono ad essere più generali, in particolare modo, essi verteranno sulla gestione dei quadri con elevate potenzialità "manageriali" ed obiettivi di miglioramento delle interazioni tra capi e dipendenti.

3.9 Elementi di criticità connessi con il sistema di valutazione formalizzato.

Quanto è stato fin qui esposto sull'argomento della valutazione, sebbene non in modo esaustivo, consente tuttavia di formulare una serie di considerazioni circa le criticità e le difficoltà connesse con l'adozione di un sistema di valutazione formalizzato.

Innanzitutto, i problemi che emergono sono ascrivibili all'effettiva possibilità di conseguire gli obiettivi prefissi; spesso infatti, si ritiene che basti adottare un qualsiasi strumento di misurazione per dare razionalità e soluzione a tutta una serie di disfunzioni e di discrasie della struttura organizzativa o per restituire chiarezza e certezza in contesti in cui si sono consolidati comportamenti organizzativi in palese frattura con i ruoli attesi.

In tali situazioni risulta problematica la formalizzazione di un sistema valutativo, se viene percepita come imposta o, nella migliore delle ipotesi, calata dall'alto e perciò priva di

legittimazione; pertanto, l'effettivo conseguimento degli obiettivi risulta più complesso: i problemi di reale accettazione del sistema e del superamento delle resistenze soggettive di varia natura che possono ostacolarne la diffusione, diventano di difficile soluzione e richiedono una serie di specifiche iniziative di supporto all'introduzione del sistema.

Un primo ordine di problemi riguarda le resistenze al cambiamento. Le reazioni all'introduzione di un qualsiasi sistema di valutazione possono essere molto diverse in funzione della visione che le persone hanno della loro situazione per ciò che riguarda lo svolgimento della mansione loro affidata, del rapporto con i colleghi, con i collaboratori e con la gerarchia.

L'introduzione stessa può essere causa dell'emergere di aree di conflitto, aree che occorrerebbe saper valutare a priori al fine di garantire un'effettiva possibilità di utilizzazione del sistema.

Le possibili aree di conflitto sono sostanzialmente due e riguardano i conflitti tra valutati e valutatori e i conflitti tra i valutati.

Brevemente, per quanto attiene alla prima area, relativa al conflitto tra valutati e valutatori, i problemi che si incontrano si impernano sull'opportunità o meno della comunicazione della valutazione del potenziale e della prestazione al soggetto valutato.

Non esistono, a tale proposito, regole universalmente valide, si può dire che ogni situazione possibile è carica di risultati ambivalenti; possono essere adottati metodi diretti od indiretti per comunicare alle persone l'approvazione o meno del comportamento sul lavoro, tuttavia è sempre auspicabile una certa chiarezza per quanto concerne la comunicazione della valutazione delle prestazioni, in particolare quando l'obiettivo che si persegue è quello di più efficaci interrelazioni tra capi e dipendenti.

La valutazione del potenziale invece, normalmente non viene comunicata. In ogni caso, il controllo delle possibili dinamiche interpersonali tra valutatore e valutato comporta una specifica attività di formazione per i valutatori.

Per quanto attiene ai possibili conflitti tra valutati, il discorso si riferisce prevalentemente (anche se non esclusivamente) a sistemi di valutazione per obiettivi. Le possibili tensioni riguardano, in questo caso, il problema della separabilità tra obiettivi individuali e di gruppo o tra obiettivi di sotto-sistema ed obiettivi aziendali.

Alcune brevi annotazioni sono sufficienti per esemplificare le situazioni conflittuali che possono originarsi. Criteri di valutazione che pongano una forte enfasi sulla capacità di conseguire gli obiettivi assegnati possono scontrarsi con situazioni in cui una eccessiva concentrazione su tali obiettivi si traduce in comportamenti disfunzionali per l'organizzazione. Infatti, è noto che non sempre le sub-ottimizzazioni portano ad un'ottimizzazione complessiva: uno dei valori da apprezzare può essere allora la capacità di trascendere i propri obiettivi (o quelli del proprio sottosistema) e sapere tenere nel dovuto conto le esigenze degli altri sottosistemi.

La valutazione del conseguimento degli obiettivi individuali non può essere disgiunta dalla valutazione del rispetto di criteri largamente istituzionalizzati che disciplinano l'accesso e l'utilizzazione delle risorse e che regolano i rapporti interpersonali.

Così, tra colleghi, è in genere valutato negativamente un atteggiamento eccessivamente competitivo che miri ad ottenere un controllo particolaristico delle informazioni utili a tutti.

Nello stesso modo, il raggiungimento degli obiettivi di lavoro ottenuto a discapito di un soddisfacente clima di "relazioni umane" con i propri collaboratori può assumere, in taluni casi, un valore assai dubbio.

Nella pratica occorre, quando ci si ponga il problema della valutazione del conseguimento degli obiettivi, domandarsi se è possibile formulare tali obiettivi in modo che essi siano conseguibili essenzialmente attraverso l'apporto del singolo. Quando però la natura del lavoro è tale che il conseguimento dell'obiettivo richieda un apporto collettivo ed iniziative fortemente interdipendenti di più protagonisti, allora si possono creare situazioni di "conflitto competitivo" difficile da gestire (in particolare quando alla valutazione siano legate politiche d'incentivazione) e occorre valutare se non siano preferibili sistemi di valutazione che "rispettino" la natura collettiva del lavoro.

3.10 L'aggiornamento e la manutenzione dello strumento di valutazione.

Un altro elemento di criticità è relativo alla possibilità di mantenere ed aggiornare lo strumento di valutazione. Intatti, non è sufficiente predisporre una serie di iniziative di supporto per preparare, sia dal punto di vista tecnico sia sotto l'aspetto psicologico, le persone e, quindi, ottenerne anche la legittimazione, ma è altresì necessario garantire la credibilità dello strumento (ma anche di chi lo ha formalizzato) tenendolo in vita puntualmente aggiornato. In altri termini, lo strumento ha validità ed efficacia solo se e in quanto viene mantenuto ed annualmente aggiornato. A tal fine è necessario prevedere nell'ambito della struttura una funzione apposita che deve curare tutte le operazioni e le fasi di sviluppo e di mantenimento del sistema di valutazione.

Certamente, tutto questo presuppone un effettivo bisogno dello strumento; per esempio, può risultare assai antieconomico formalizzare un sistema di valutazione se il numero delle persone è limitato. Inoltre, in alcuni casi, è probabile che al di sotto di un certo universo di popolazione tale strumento non garantisca il raggiungimento degli obiettivi; in questo caso, quindi, verrebbero meno le ragioni che portano alla scelta di una valutazione formalizzata.

3.11 Requisiti necessari per assicurare la "qualità" di una valutazione formale.

In questo paragrafo si tenta di dare un quadro dei requisiti necessari per assicurare la qualità e l'efficacia di uno strumento di valutazione formale. La fonte da cui sono stati tratti questi requisiti è la "Ricerca del Conference Board USA" (1977).

3.11.1 Attinenza al lavoro.

I fattori valutativi presi in considerazione devono riferirsi alle effettive caratteristiche dell'organizzazione (cfr. par. 3.1.) e dei ruoli. Ad esempio, nella valutazione dei risultati è

possibile distinguere il mantenimento/miglioramento di standard di produttività, di qualità, ecc.; il raggiungimento di obiettivi "chiave" il rispetto dello "scheduling" di un progetto; ecc. Come si vede, si tratta di fattori che possono differire completamente da un ruolo all'altro, e questo, sul piano della procedure di valutazione, evidenzia la difficoltà ad operare con schede standard che pretendono di considerare fattori identici per tutti i ruoli aziendali.

3.11.2 Validità.

Lo strumento deve assicurare l'effettiva possibilità e capacità di discriminare le persone in rapporto ai fattori valutati. Ad esempio, considerare il raggiungimento di obiettivi quando questo sia fortemente condizionato dalla interdipendenza dei ruoli che si concorrono (cfr. par. 4.1.2.) e sia fortemente condizionato da eventi esogeni (fuori dal controllo non soltanto del diretto interessato, ma dell'intera organizzazione), rende impossibile riconoscere il risultato della prestazione individuale. La scelta dei fattori di valutazione deve dunque essere sempre subordinata alla domanda: "è un fattore utile per differenziare la valutazione dei singoli?".

3.11.3 Attendibilità.

È esigenza inderogabile quella di garantire una certa razionalità ed obiettività in sede di valutazione.

Tuttavia, va precisato che quando si parla di obiettività, questo viene fatto in senso relativo, poiché un certo grado di soggettività è molto spesso ineliminabile da un sistema valido.

Infatti, i fattori che non implicano alcuna soggettività (i cosiddetti criteri oggettivi, quali l'anzianità aziendale e l'anzianità di ruolo) non sono utili per differenziare la persone né sotto il profilo delle prestazioni, né sotto quello del potenziale. Anche fattori legati ad obiettivi quantitativi (ad es. target di fatturato), che pure paiono inconfutabili, possono, in caso di non raggiungimento, richiedere difficili analisi sulla responsabilità individuale, nelle quali la soggettività del punto di vista del valutatore riemerge.

La soggettività, pertanto, non può essere del tutto eliminata essa va controllata al meglio affinché non si traduca in arbitrio. La cosa è tanto più evidente nella valutazione del potenziale che deve basarsi su elementi "prognostici", i quali sono necessariamente soggettivi. In tal senso, un ruolo importante di controllo e di supervisione può essere svolto dalla funzione del personale, cui è demandata la responsabilità del sistema formalizzato, insieme con un "comitato di valutazione" appositamente costituito, al quale partecipino in qualità di membri permanenti tutti i responsabili di funzione.

3.11.4 Standardizzazione.

È necessario garantire una certa uniformità di comportamento dei valutatori (evitare che valutatori diversi usino pesi e misure diverse); a tal fine, come già sottolineato in precedenza, rivestono una grande importanza i programmi di addestramento dei valutatori.

3.11.5 Condizioni per l'accettazione.

E' già stato richiamato il problema della legittimazione del sistema, qui si ribadisce l'esigenza di verificare la presenza di prerequisiti e disponibilità soggettive ad attivare la valutazione; a questo riguardo, costituisce un'importante premessa alla diffusione formale dello strumento, uno "studio pilota" su un'unità o su un campione di persone.

3.12 Che cosa produce la valutazione delle prestazioni e del potenziale.

Nella prima parte (cfr. par. 6.1.3.) si è detto che la valutazione delle posizioni determina il livello retributivo medio corrispondente a ciascuna posizione organizzativa (in funzione del "peso" ad essa riconosciuto) nonché l'ampiezza della fascia retributiva all'interno della quale vanno apprezzati fattori diversi, tra cui, ad esempio, il merito individuale.

3.12.1 Risposte per la gestione del personale.

La valutazione della prestazione, che è appunto uno strumento che consente di apprezzare il merito individuale, innanzitutto, produce il livello di retribuzione ricavabile all'interno della fascia corrispondente al punteggio della posizione organizzativa occupata. Occorre inoltre precisare che se la determinazione della retribuzione individuale rappresenta certamente il prodotto più evidente di tale strumento di gestione del personale, un altro prodotto consiste nella definizione del piano di sviluppo delle persone, sebbene questo debba essere considerato più propriamente il portato dell'altro strumento di valutazione, quello del potenziale.

L'esito più importante della valutazione della prestazione è rappresentato dall'esplicitazione dei criteri meritocratici in uso nell'ambito dell'organizzazione.

In tal senso il sistema di valutazione della prestazione può diventare uno strumento fondamentale per veicolare comportamenti lavorativi e, quindi, per consolidare cultura e valori aziendali coerenti con la natura dell'attività aziendale, del settore e dell'ambiente esterno.

Infatti, se l'attività svolta ed il settore a cui appartiene l'azienda hanno caratteristiche di particolare complessità ed instabilità, un sistema di valutazione basato sui comportamenti, veicolerà valori assolutamente incoerenti rispetto alle necessità.

Al contrario, un sistema che valuta le prestazioni in funzione del conseguimento degli obiettivi, chiarisce le esigenze dell'azienda ed accelera lo sviluppo di una cultura coerente con esso.

La valutazione del potenziale, in termini di esito dell'intervento, rappresenta lo strumento fondamentale per la definizione dello sviluppo della carriera della persona. Nel momento in cui in azienda nasce l'esigenza di ricoprire una posizione organizzativa, quando viene scelta la persona che è ritenuta possedere le caratteristiche necessarie, in ogni caso viene compiuta una valutazione del potenziale.

Scegliere una certa persona, in altri termini, significa ritenere che essa disponga di un patrimonio di conoscenze, attitudini, capacità, ecc., idoneo per poter svolgere con competenza le funzioni previste per quel certo tipo di posizione organizzativa.

Perciò, allorché si intende premiare alcune capacità, si ha un preciso punto di riferimento che è rappresentato dalle caratteristiche della posizione organizzativa, in termini di competenze e capacità richieste per occuparla,

Allora, quanto più vi è coincidenza tra il profilo della persona, in termini di caratteristiche di

competenze e attitudini possedute, ed il profilo della posizione, in termini di caratteristiche di competenze e attitudini richieste, tanto più la scelta si dimostrerà congruente.

3.12.2 Risposte per la pianificazione organizzativa.

Tuttavia questo processo non è di per sé assolutamente esaustivo. Infatti lo sviluppo di carriera delle persone, in termini di identificazione dei fattori di potenziale che si intende premiare, dipende dal livello di coerenza esistente tra caratteristiche delle persone e caratteristiche del settore in cui l'azienda opera, della sua strategia e della cultura organizzativa.

Ora, questo processo di valutazione può essere realizzato relativamente a tutta l'azienda nell'ottica di una pianificazione organizzativa, intesa come insieme inscindibile di sviluppo delle strutture e di sviluppo delle risorse umane collegato al piano strategico aziendale.

In tal caso si ha una definizione delle esigenze di personale in termini quantitativi e qualitativi nel medio termine, che può tradursi, operativamente, in "piani di mobilità e promuovibilità", "tavole di successione/sostituzione", "piani di inserimento" e "piani di formazione".

La valutazione del potenziale consente altresì, in questa prospettiva di sviluppo organizzativo, di definire quante e quali esigenze individuate potranno trovare risposta nell'ambito dell'organizzazione e, per differenza, quante e quali esigenze di risorse umane dovranno trovare risposta all'esterno.

Inoltre, sulla base del profilo delle persone, consente di conoscere i fabbisogni di formazione ai vari livelli e, quindi, di porre in essere gli interventi formativi che costituiscono, insieme con il sistema delle ricompense, un fattore fondamentale di motivazione e di incentivazione delle persone, nonché una necessità inderogabile per difendere e sviluppare il patrimonio di conoscenze teoriche e pratiche, cioè il "know-how" aziendale.

