

HUMANWARE S.A.S.

Via Tino Buazzelli, 51

00137 - Roma

Tel.: +39 06 823861

Fax.: +39 06 233214866

Web: www.humanware.it

Email: humanware@humanware.it



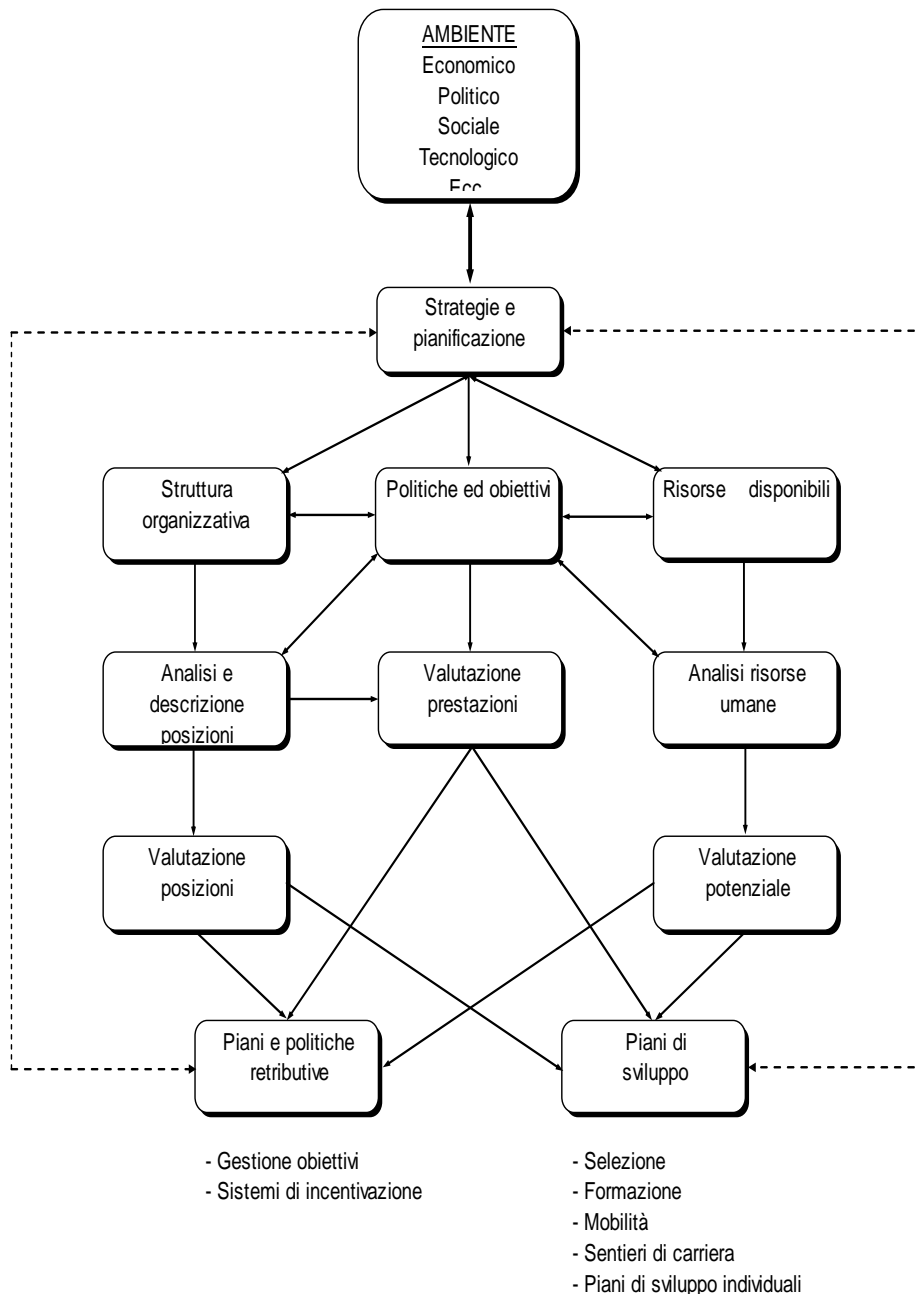
Metodologie di Analisi e Valutazione delle Posizioni e delle Prestazioni

INDICE

- 1. I sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane**
- 2. Metodologia per l'analisi e la descrizione delle posizioni**
- 3. Metodologia per la valutazione delle posizioni**
- 4. Metodologie per la valutazione delle prestazioni**

I) I SISTEMI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Modello di gestione delle risorse umane



Le modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane all'interno di una organizzazione, devono essere coerenti con le politiche e gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione e con l'insieme degli strumenti di gestione adottati: in particolare occorre una forte

integrazione con il sistema di pianificazione e controllo, con i sistemi informativi, con il clima e la cultura organizzativa.

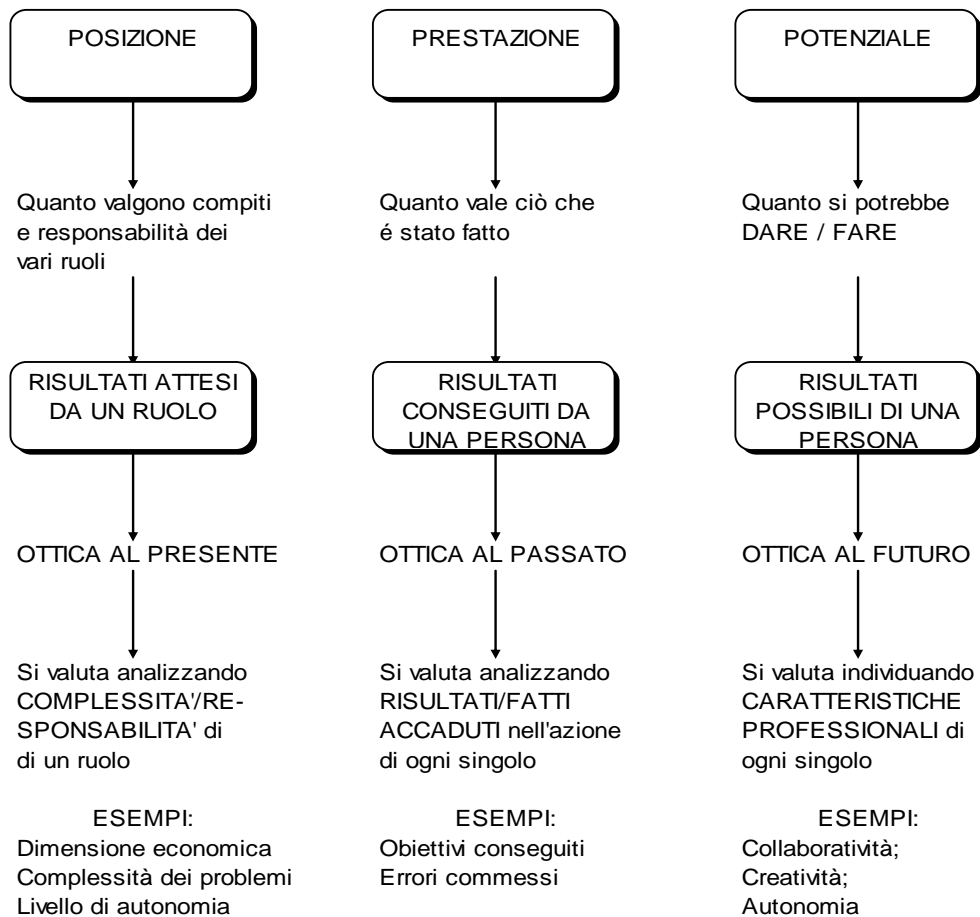
Nello schema della pagina precedente, si prescinde dal rapporto tra gli strumenti di gestione delle risorse umane e gli altri strumenti di gestione/direzione, per concentrarsi sui legami tra i vari strumenti di gestione delle risorse umane e tra questi e le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione.

Dallo schema emerge con chiarezza che le politiche ed i piani retributivi, nonché i piani di sviluppo delle risorse umane sono al tempo stesso il prodotto di una serie di scelte che dipendono dalla struttura organizzativa, dalle politiche e dagli obiettivi generali dell'organizzazione, dalle caratteristiche delle risorse disponibili ma sono anche un vincolo alla possibilità di selezione di alternative strategiche.

I principali strumenti "tecnici" a supporto di corrette politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane sono:

- l'analisi e la descrizione delle posizioni, una metodologia per descrivere responsabilità e compiti di una posizione organizzativa, è uno strumento che permette di meglio chiarire la struttura organizzativa e gli obiettivi dell'organizzazione ed è il prerequisito conoscitivo per la valutazione delle posizioni e delle prestazioni;
- la valutazione delle posizioni permette di apprezzare il peso relativo delle diverse posizioni organizzative, indipendentemente da chi le ricopre, ed è una delle basi per la costruzione di sistemi retributivi "equi";
- la valutazione delle prestazioni permette invece di apprezzare le modalità di copertura di un ruolo ed i risultati conseguiti dai titolari dei vari ruoli organizzativi, ed è la base per l'introduzione di sistemi incentivanti;
- la valutazione del potenziale permette di valutare le caratteristiche professionali di una persona, cercando di individuare i risultati conseguibili da essa in un ruolo diverso da quello attualmente ricoperto: questo strumento serve per avviare politiche mirate di sviluppo delle risorse.

Valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale: differenze



2) METODOLOGIA PER L'ANALISI E LA DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI

Cos'è

L'analisi delle posizioni è lo strumento che permette di conoscere i contenuti delle posizioni organizzative. La conoscenza dei contenuti delle posizioni organizzative è la premessa indispensabile per qualsiasi processo di misurazione delle posizioni e per l'introduzione quindi di sistemi di trattamento economico del personale correlati all'importanza del ruolo ricoperto. Oltre a questa finalità principale l'analisi delle posizioni permette di realizzare anche una serie correlata di obiettivi quali la chiarificazione dell'organizzazione, il miglioramento dell'efficacia dell'organizzazione, l'individuazione degli elementi di base per i sistemi di valutazione delle prestazioni e di pianificazione delle carriere, la definizione delle caratteristiche critiche per la selezione.

Cosa descrive

Un'analisi delle posizioni che consenta di raggiungere gli scopi dinanzi detti, si concretizza nella stesura di una scheda che descrive:

- lo scopo della posizione, ovvero la principale finalità della posizione, la sua ragion d'essere all'interno della organizzazione; questa parte permette di riconoscere con immediatezza la natura e gli obiettivi primari della posizione;
- le dimensioni della posizione, ovvero l'insieme dei dati quantitativi che caratterizzano l'attività (dati di organico, parametri economici specifici, ecc.);
- la collocazione della posizione nell'organigramma;
- il contesto in cui la posizione si muove, ovvero le caratteristiche dell'ambiente interno/esterno alla posizione;
- le principali azioni poste in essere dalla posizione;
- le finalità, ovvero le principali aree di risultato che la posizione deve realizzare;
- le conoscenze richieste per svolgere adeguatamente il ruolo;
- i requisiti professionali critici per la copertura ottimale del ruolo;
- il grado di autonomia di cui gode la posizione ed i suoi limiti di discrezionalità.

L'analisi e la descrizione delle posizioni può essere più o meno articolata, a seconda di quali sono le necessità e gli obiettivi per cui si avvia un simile programma e a seconda di quale modello organizzativo si intende adottare: se si persegue un modello organizzativo rigido si produrranno descrizioni molto dettagliate; viceversa se si persegue un modello flessibile, le descrizioni definiranno a larghi tratti i compiti e le responsabilità di un ruolo, lasciando ampio spazio alle capacità di adattamento reciproco delle persone.

Come si analizzano le posizioni

I metodi adottati per analizzare e descrivere le posizioni sono diversi e vanno dall'analisi della documentazione esistente ai questionari, alle interviste dirette ai titolari del ruolo, all'osservazione diretta.

Il metodo che si propone prevede interviste dirette ai titolari di ruolo, accompagnate dall'analisi della documentazione organizzativa esistente e dall'analisi dei dati quantitativi tipici della posizione rilevabili dai dati di bilancio e dall'analisi dei carichi di lavoro.

3) METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Cos'è

La valutazione delle posizioni è lo strumento attraverso cui ogni singola posizione organizzativa, dopo essere stata analizzata, viene valutata e confrontata con altre posizioni presenti nella struttura.

Cosa valuta

L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

In sostanza, quando si valuta una posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo ed esclusivamente sul contenuto della posizione.

La valutazione della posizione rappresenta quindi il **valore** di una determinata posizione organizzativa, con riferimento ai contenuti da essa effettivamente esercitati in un preciso momento.

Come si valutano le posizioni

Le metodologie sviluppate nel corso degli anni per valutare le posizioni all'interno delle organizzazioni private fanno riferimento a diversi approcci metodologici:

- *metodi globali*: tali metodi si caratterizzano per il fatto che la determinazione del valore di una posizione viene effettuato "globalmente": appartengono a questo filone sia i più semplici sistemi di "job ranking" che metodi più complessi;
- *metodi analitici*: questo approccio prevede la valutazione analitica, e cioè per fattori, dell'importanza delle posizioni di lavoro;
- *metodi non quantitativi*: questi metodi prevedono il semplice ordinamento delle posizioni in una scala d'importanza senza definire quant'è il quantum di differenza tra le varie posizioni;
- *metodi quantitativi*: questi metodi prevedono una "metrica", tramite la quale diventa possibile ottenere un risultato che misura le differenze di importanza relativa tra le posizioni di lavoro.

Sono stati sviluppati sistemi di valutazione delle posizioni di tipo analitico e quantitativo standardizzato che permettono di confrontare non solo le varie posizioni presenti in un'organizzazione, ma anche il valore delle posizioni di differenti organizzazioni: in altri termini si utilizza lo stesso metodo di valutazione e la stessa metrica in tutte le organizzazioni, di modo che il punteggio assegnato ad una posizione in una determinata

organizzazione sia uguale allo stesso punteggio assegnato ad un'altra posizione in un'altra organizzazione.

Ipotesi di lavoro per lo sviluppo di un metodo di valutazione delle posizioni

In prima approssimazione si possono individuare tre grandi modelli di valutazione delle posizioni:

- o un sistema di classificazione dell'importanza relativa delle posizioni fatto confrontando le varie posizioni o nel loro insieme o sulla base di una serie di fattori; questo sistema, molto semplice, è particolarmente adatto a realtà di piccole dimensioni;
- o un sistema di valutazione per fattori a punteggio, tramite il quale si identificano una serie di fattori su cui esprimere una valutazione; la somma delle valutazioni espresse su ogni fattore definirà il punteggio finale di una posizione su una scala graduata; questo sistema, fortemente adattabile a varie realtà, in quanto la scelta dei fattori e la loro ponderazione non è predeterminata, è particolarmente indicato per le realtà di dimensioni medio-grandi;
- o un sistema di valutazione analitico, a punteggio e standardizzato, sul modello di quelli elaborati da primarie società di consulenza, che permette di valutare le posizioni con una metodologia comune a quella utilizzata nelle organizzazioni private, consentendo comparazioni sia tra le varie organizzazioni pubbliche che tra queste e quelle private; questo sistema, piuttosto complesso e che richiede una forte interiorizzazione delle metodologie adottate, potrebbe essere adatto per le realtà più grandi e complesse che intendano adottare politiche retributive competitive con il mercato privato.

Il modello più praticato è un modello di valutazione per fattori a punteggio.

Questi fattori contribuiscono alla formazione della valutazione finale con un grado di rilevanza diverso: occorrerà stabilire con quale peso percentuale i singoli fattori contribuiranno alla valutazione complessiva. La somma dei pesi attribuita ai vari fattori dovrà essere 100. La differenziazione del peso dei fattori sarà in funzione delle caratteristiche della posizione organizzativa, per tener conto del fatto che all'aumentare dell'importanza di una posizione diventa maggiore il peso di fattori quali ad esempio la responsabilità rispetto ad altri quali le conoscenze e l'esperienza. Nonostante i fattori abbiano una graduazione d'importanza diversa a seconda della posizione oggetto d'esame, devono essere tutti presenti nella valutazione, per evitare che alcune posizioni vengano misurate solo su un numero ristretto di parametri.

I fattori possono poi essere suddivisi in sub-fattori che meglio dettagliano e specificano il fattore principale: i vari sub-fattori entreranno con pesi specifici diversi nella valutazione complessiva del fattore.

I fattori che in prima approssimazione si possono considerare come elementi

caratteristici dell'attività dirigenziale sono ad esempio:

- Competenze e conoscenze;
- Competenze manageriali;
- Gestione risorse umane;
- Responsabilità;
- Discrezionalità decisioni;
- Complessità organizzativa;
- Rilevanza relazioni.

Questo elenco di fattori può ovviamente essere ampliato o modificato a seconda delle esigenze.

Per ogni fattore o sub-fattore si esprime un giudizio di importanza su una scala graduata. Il punteggio ottenuto su ogni fattore, moltiplicato per il peso del fattore va a contribuire alla valutazione finale.

Un esempio di possibile scheda di valutazione della posizione è riprodotto di seguito.

Il modello può essere altamente personalizzato, in quanto si possono modificare i fattori ed i sub-fattori, si possono definire i pesi percentuali dei vari fattori e sub-fattori, è possibile modificare la scala di valutazione, ecc.

IPOTESI DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI									
FUNZIONE:									
TITOLO DELLA POSIZIONE:									
UNITA' ORGANIZZATIVA:									
Fattori di valutazione	Peso fattore	Sub-fattori	Peso sub-fattore	Valutazione fattore					Punteggio
				1	2	3	4	5	
Competenze e conoscenze		Ampiezza conoscenze Profondità conoscenze							
Competenze manageriali		Competenze manageriali							
Gestione risorse umane		N° dipendenti Livello professionale							
Responsabilità		Di natura economica Di natura organizzativa Di natura penale e civile							
Discrezionalità decisioni									
Complessità organizzativa		Pluralità di fasi Sedi decentrate Tecnologie utilizzate							
Rilevanza relazioni		Relazioni interne Relazioni con l'utenza Relazioni istituzionali							
Punteggio totale	100%								

4) METODOLOGIE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Cos'è

La valutazione delle prestazioni è lo strumento con cui analizzare il contributo fornito dall'individuo per il raggiungimento degli obiettivi specifici dell'organizzazione e si risolve in un giudizio positivo o negativo sulla prestazione del valutato, rispetto alle attese dell'organizzazione.

Cosa valuta

Lo strumento si propone di valutare in che modo il titolare di una posizione organizzativa ha ricoperto il ruolo affidatogli.

Con la valutazione della prestazione si valutano i comportamenti organizzativi ed i risultati conseguiti in un determinato ruolo.

La valutazione della prestazione è connessa ad un sistema incentivante.

La valutazione riguarda la prestazione della persona in determinato ruolo e non la persona in quanto tale.

Nella valutazione della prestazione è necessario tener presente quelle circostanze e quei fatti di particolare rilievo che, indipendentemente dalle capacità e dalla volontà degli individui, hanno influenzato positivamente o negativamente la sua prestazione nel periodo oggetto di valutazione.

La metodologia e gli strumenti

Per valutare le prestazioni si possono utilizzare strumenti tra loro significativamente diversi, non solo per gli aspetti metodologici ma soprattutto in chiave di coerenza con la cultura organizzativa.

Tradizionalmente sono stati sviluppati due approcci alla valutazione della prestazione che possono essere intesi come gli estremi di un continuo all'interno del quale si possono collocare modelli misti con varie gradazioni dell'uno o dell'altro sistema: ai due estremi si ha la valutazione per risultati e la valutazione per capacità/comportamenti.

In tutti i modelli di valutazione delle prestazioni è fondamentale partire dai fatti per giungere al giudizio finale e non viceversa partire dal giudizio finale per poi cercare fatti che possano giustificarlo.

L'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni richiede che siano definiti ruoli e responsabilità, che vi sia un sistema di pianificazione delle attività e degli obiettivi, e che vi sia un adeguato sistema di controllo gestionale.

VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA VALUTAZIONE PER OBIETTIVI

VANTAGGI	SVANTAGGI
Processo apparentemente molto oggettivo	Adatta solo a popolazioni responsabili di risultati piuttosto che di compiti
Chiarezza nei metri di misurazione e nello stabilire le priorità	Difficoltà di applicazione quando non si abbia sicurezza di risultati a livello di organizzazione nel suo insieme
Possibilità di concordare preliminarmente gli obiettivi e i mezzi per raggiungerli	Maggior rigidità a fronte di variazioni di fattori interni (organizzazione) od esterni
Possibilità di avere precisi punti di riferimento sulla prestazione attesa	Esclusione di compiti ed incarichi improvvisi, assegnati durante l'anno
Possibilità di controllare i risultati formali, quindi reciproca facilità del colloquio finale	Difficoltà nel trovare indici globali e calcolabili ---> limitazione della valutazione ai risultati quantificabili
Indirizzare la tensione degli individui verso i risultati prioritari per l'organizzazione	Rischio di ricadute negative su attività non incluse fra gli obiettivi
Ottenere coerenza tra i risultati globali dell'organizzazione e la somma dei risultati dei singoli	Rischio che la valutazione si limiti a un semplice rapporto numerico tra risultati attesi e conseguiti (basso coinvolgimento critico delle
Lanciare un forte messaggio di orientamento al risultato	

VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA VALUTAZIONE DI CAPACITÀ/COMPORAMENTI

VANTAGGI	SVANTAGGI
Consente di esaminare la prestazione in modo più articolato (includendo aspetti non misurabili con indici quantitativi)	Giudizi generici non supportati da fatti
Consente di valutare in assenza di risultati chiari e prefissati	Valutazione di comportamenti non rilevanti per i risultati
Consente meglio di valutare i "meriti" dell'individuo enucleandoli dalle circostanze di contesto	Possibile confusione tra prestazione e potenziale
Implica il massimo coinvolgimento della linea nell'analisi critica delle prestazioni: non solo "cosa" si è fatto, ma "come"	Possibile discordanza tra i risultati di un'unità e i giudizi dei suoi componenti
Induce analisi e feed-back sulle specifiche carenze "personali" che hanno influito sulla prestazione	Percezione di maggior soggettività ed arbitrarietà
Consente l'analisi evolutiva di "competenze" e "comportamenti" ai fini di predisporre azioni di sviluppo	Si rinuncia al messaggi politico di orientamento al risultato

Ipotesi di lavoro per lo sviluppo di un metodo di valutazione delle prestazioni

I principali fattori di valutazione che, variamente combinati secondo le caratteristiche delle metodologie adottate, contribuiscono alla valutazione dei risultati sono:

- capacità dimostrate di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni;
- grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
- capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità del servizio;
- capacità dimostrate nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
- qualità dell'apporto personale specifico;
- contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

Spesso è opportuno proporre un sistema di valutazione delle prestazioni misto, ovvero un sistema che contempera diversi fattori.

Si può scegliere se utilizzare lo strumento di valutazione proposto in tutta la sua interezza o se utilizzarne solo parti, privilegiando così solo alcuni aspetti del processo valutativo: la scelta del metodo di valutazione dovrà essere fatta dalla Direzione tenendo conto della cultura organizzativa, della sua abitudine all'uso di strumenti valutativi ed incentivanti (incentivazione alla produttività), delle attese diffuse.

I fattori di valutazione che si propone di utilizzare, se si usa lo strumento di valutazione della prestazione nella sua globalità, sono:

- Le competenze tecnico specialistiche richieste dalla posizione;
- I comportamenti richiesti dalla posizione;
- Gli obiettivi/risultati che la posizione deve conseguire.

Ad ogni fattore viene attribuito un peso ponderale la cui somma è uguale a 100; l'attribuzione dei pesi è finalizzata alla differenziazione dei fattori in relazione al diverso profilo organizzativo dei ruoli; ciascun fattore concorrerà alla valutazione della prestazione in relazione al peso attribuitogli.

FATTORE COMPETENZE TECNICHE

Si valuta la capacità di impiegare competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti per quel ruolo.

Si individuano e selezionano le competenze tecniche ritenute necessarie per il conseguimento degli obiettivi/risultati e su queste verrà espresso un giudizio, in sede di valutazione, per il periodo considerato.

Alle competenze individuate, si deve attribuire un valore ponderale (1 o 2) in funzione della loro importanza legata al ruolo.

Il valutatore esprimerà un giudizio su una scala da 1 a 5.

FATTORE COMPORAMENTO

Il secondo fattore che si valuta riguarda l'aderenza del valutato al profilo di comportamento organizzativo richiesto dalla posizione.

Per valutare il fattore comportamento si propone di utilizzare una scheda semplificata di valutazione dei requisiti professionali che individua le capacità intellettuali, manageriali ed interpersonali richieste dalla posizione, ne misura l'importanza rispetto al ruolo, ne valuta il grado di copertura da parte del valutato.

FATTORE RISULTATI

Per quanto riguarda il fattore risultati si tratta di individuare le aree di risultato affidate ad una posizione, i relativi parametri/obiettivo, il peso percentuale che i vari obiettivi hanno nella valutazione del fattore risultati.

Le aree di risultato corrispondono alle attività in cui si può valutare l'apporto individuale, non in termini di comportamento o di metodologie, ma in termini di obiettivi da raggiungere, misurabili attraverso dati oggettivi.

Le aree di risultato vanno scelte tenendo conto delle priorità definite nel periodo di valutazione preso a riferimento (possono variare di anno in anno in funzione delle strategie adottate).

Le aree di risultato devono fare riferimento sia ad obiettivi caratteristici e tipici del ruolo (ad esempio correttezza e puntualità di presentazione bilancio), sia ad obiettivi di periodo (ad esempio progetti di innovazione e o miglioramento)

Le aree di risultato, per motivi di chiarezza e gestibilità, non dovrebbero essere molte (non più di 4-5). Definite le aree di risultato vanno individuati gli indicatori, ovvero i

parametri di misura dei risultati: per la stessa area di risultato si possono avere più indicatori che colgono diversi aspetti della stessa area.

Il peso percentuale dei vari obiettivi deve essere fissato tenendo conto di due fattori:

- l'importanza strategica dell'obiettivo;
- l'apporto individuale che la posizione può fornire al raggiungimento dell'obiettivo (primario; condiviso).

Il processo di definizione degli obiettivi è un processo a "cascata", partendo dai più alti livelli. In questo modo si garantisce la coerenza tra gli obiettivi generali e quelli individuali.

La valutazione delle prestazioni deve essere effettuata dal capo diretto: per garantire la coerenza delle modalità valutative si prevede un controllo delle valutazioni da parte del capo del capo.

I dirigenti di massimo livello dovrebbero essere valutati dal Direttore Generale.

Affinché il processo di valutazione delle prestazioni non risulti un puro rituale burocratico, ma diventi un importante strumento di innovazione organizzativa, occorre che vi sia il pieno coinvolgimento della dirigenza nel processo di definizione degli obiettivi e dei comportamenti richiesti e che vi sia un continuo monitoraggio dell'andamento della prestazione durante tutto l'anno, fornendo, da parte del capo al proprio collaboratore, supporto ed aiuto per il miglioramento della prestazione: in caso contrario, se la valutazione delle prestazioni anziché essere interpretata come uno strumento di supporto e di direzione dei propri collaboratori è interpretata come uno strumento sanzionatorio e punitivo, la valutazione delle prestazioni diventa uno strumento fonte di forti conflitti, di grandi tensioni e destinato ad essere rigettato dall'organizzazione.

ESEMPIO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

POSIZIONE:

VALUTATO:

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	VALUT.
COMPETENZE TECNICHE			
ADERENZA AI REQUISITI PROFESSIONALI			
RISULTATI			
TOTALE		100%	

COMPETENZE TECNICHE		PESO	VALUT.
VALUTAZIONE COMPETENZE TECNICHE			

REQUISITI PROFESSIONALI		PESO	VALUT.
Soluzione problemi complessi			
Soluzione problemi operativi			
Creatività			
Decisione/Rischio			
Realizzazione			
Organizzazione			
Gestione collaboratori			
Abilità interpersonale			
Cooperazione/Gestione conflitti			
VALUTAZIONE REQUISITI PROFESSIONALI			

AREE DI RISULTATO	INDICATORI	PESO	VALUT.
VALUTAZIONE RISULTATI			