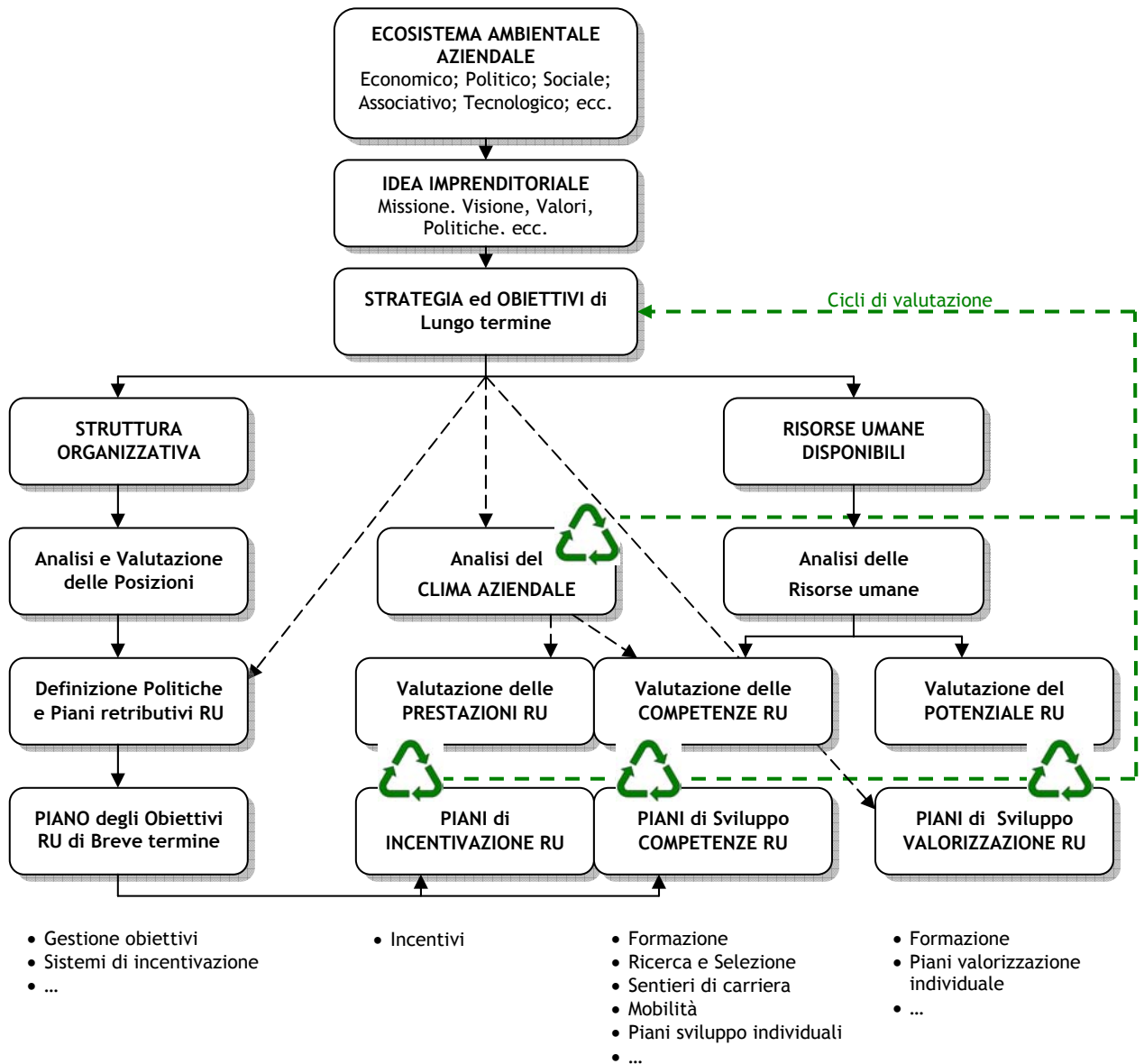


LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEI SISTEMI DI SVILUPPO E GESTIONE AZIENDALE

Schema legami fra strumenti di gestione r.u. e strategie/obiettivi aziendali



Ogni risorsa ed ogni azione in ciascuna realtà organizzativa influenza ed è influenzata dalle altre, ma nello schema sopra riportato si rappresentano in modo semplificato le principali modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane all'interno di una organizzazione. Tali modalità devono essere coerenti con: a) obiettivi, strategie, politiche, ecc. fissati per perseguire gli obiettivi di creazione di valore dell'impresa; b) con gli strumenti di gestione adottati: sistema di gestione e controllo, sistemi informativi, cultura organizzativa, ecc.

Nello schema si prescinde dal rapporto tra gli strumenti di gestione delle risorse umane e gli altri strumenti di gestione/direzione, per concentrarsi sui legami fra i vari strumenti di gestione r.u. e tra questi e le strategie/obiettivi aziendali.

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

- **Analisi, descrizione e valutazione delle Posizioni organizzative** - consente di apprezzare il peso relativo di ciascuna posizione in relazione alle altre nell’organizzazione, indipendentemente dalle risorse umane che la ricoprono, ed è una delle basi per la definizione di un sistema retributivo aziendale equilibrato.
- **Analisi delle Risorse umane** (Assessment di: Conoscenze, Abilità, Competenze, Potenziale delle risorse umane disponibili) - consente di apprezzare il “capitale umano” disponibile in azienda non soltanto in relazione alla situazione corrente ma anche in una prospettiva di sviluppo dell’organizzazione. E’ la base per la definizione di piani di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane coerenti con gli obiettivi aziendali.
- **Analisi del Clima aziendale** - consente di valutare oggettivamente il clima organizzativo e la sua reale percezione da parte di tutte le risorse umane che in esso operano e dal quale sono fortemente influenzate. Il clima aziendale ha quindi una forte e diretta influenza sui livelli di prestazioni e competenze espresse dalle risorse umane.

L’analisi delle posizioni organizzative assieme a vari elementi che discendono dalle strategie e dagli obiettivi di lungo termine dell’azienda, consentono quindi alla Direzione aziendale di definire “Politiche e Piani retributivi”.

Da quest’ultimi si possono derivare coerentemente “Piani di obiettivi a breve termine per le risorse umane” i quali individuano i parametri ed i relativi indicatori di soddisfazione per ciascuna posizione aziendale, i quali sono la base per la “**Valutazione periodica delle prestazioni e delle competenze**” delle risorse chiamate a coprire i ruoli associati alle posizioni.

La valutazione periodica delle prestazioni e delle competenze è collegata ad un sistema incentivante che di norma si attua tramite “Piani di incentivazione” e “Piani di Sviluppo delle competenze” delle risorse umane.

Meno abituale nel panorama delle imprese italiane è la presenza in azienda di un ciclo di “**Valutazione periodica del potenziale delle risorse umane**” il quale attraverso “Piani di valorizzazione delle risorse umane” mira a sviluppare competenze potenziali e non ancora espresse dalle persone disponibili, per incrementare il valore distintivo del business dell’azienda.

La valutazione delle prestazioni delle risorse umane

In questo articolo si vuole porre in particolare l'attenzione sulla valutazione delle prestazioni delle risorse umane in azienda, uno strumento che se semplicemente ma efficacemente implementato anche grazie all'uso di un adeguato software (ad esempio: H1-HRMS di EBC Consulting) è in grado di ripagare l'impegno aziendale con un **miglioramento continuo delle prestazioni** e con un **maggior grado di fidelizzazione delle risorse umane all'azienda**.

L'uso via Web di tali strumenti software fa inoltre oggi intravedere la possibilità di sfruttamento della valutazione delle prestazioni del personale anche per realtà aziendali piccole e piccolissime, poiché iniziano ad essere disponibili dei servizi basati su piattaforme tecnologiche in *outsourcing*, completi del supporto consulenziale di personale specializzato nella gestione delle risorse umane, il tutto a costi accessibili di norma rapportati al numero di collaboratori gestiti.

La valutazione delle prestazioni è lo strumento con cui analizzare il contributo fornito da ogni individuo al raggiungimento degli obiettivi specifici fissati dall'azienda e si risolve con un giudizio in gradazione positivo o negativo sulle prestazioni del valutato rispetto alle attese dell'organizzazione.

Lo strumento intende valutare in che misura ogni titolare di una posizione organizzativa ha ricoperto il ruolo affidatogli in un arco temporale predefinito (periodo di valutazione). Quasi sempre gli esiti della valutazione delle prestazioni sono connessi ad un sistema incentivante.

La valutazione riguarda la prestazione della persona nell'ambito dello svolgimento di un determinato ruolo organizzativo e **NON RIGUARDA** la persona in quanto tale.

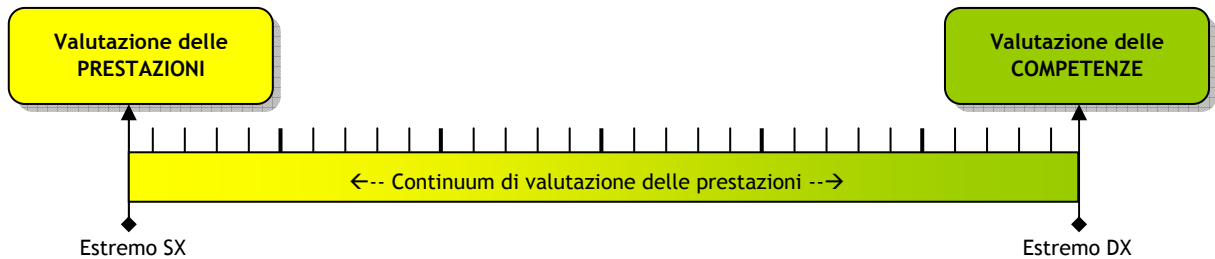
In sintesi quindi per ogni risorsa si valuta il **sistema complessivo dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi in un determinato ruolo**.

Per valutare le prestazioni si possono usare strumenti fra loro molto diversi non soltanto per il metodo e gli strumenti tecnici ma soprattutto in termini di coerenza con la cultura organizzativa che distingue ogni azienda.

Molto spesso, soprattutto in organizzazioni fortemente orientate a prestazioni "quantitative", la valutazione adottata viene limitata al solo aspetto della misura di risultati prestazionali tecnico/pratici, quali ad esempio: numero di pezzi/ora prodotti; numero di chiamate telefoniche/ora; ecc.

D'altra parte in organizzazioni fortemente orientate alle relazioni interpersonali interno/interno ed interno/esterno la valutazione adottata viene limitata al solo aspetto della misura di comportamenti/competenze, quali ad esempio: capacità di lavoro in gruppo; stile relazionale, ecc.

La progettazione di un buon sistema valutativo delle prestazioni non deve mai esimersi dal considerare questi due approcci valutativi come estremi di un continuo all'interno del quale si può collocare un mix di parametri con varie gradazioni dell'uno o dell'altro sistema:



L'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni richiede che siano preventivamente almeno definiti: a) ruoli e responsabilità; b) un processo di pianificazione e gestione degli obiettivi; c) un sistema di controllo gestionale che consenta di raccogliere adeguatamente i valori delle prestazioni oggetto di valutazione.

Un sistema di valutazione delle prestazioni sarà tanto più preciso quanti più fattori saranno oggetto di valutazione da parte di quanti più possibile valutatori, **MA ... ATTENZIONE !** poiché nella pratica una delle cause di insuccesso più frequenti di tali sistemi è proprio il carico di lavoro conseguente all'adozione di sistemi valutativi troppo articolati. Il consiglio è quindi quello di **ADOTTARE TUTTI e SOLI I FATTORI DI RILEVAMENTO DELLE PRESTAZIONI MINIMI NECESSARI**.

Ferma restando la possibilità di individuare, da soli o con l'aiuto di un consulente, il mix di fattori valutativi delle prestazioni più rappresentativi della propria cultura e della propria organizzazione, in estrema sintesi volendo utilizzare uno strumento di valutazione delle prestazioni nella sua globalità per ogni posizione aziendale è bene considerare tutte le seguenti classi di fattori:

- **Competenze tecnico specialistiche richieste** - per valutare la capacità della persona di impiegare competenze e conoscenze tecniche necessarie per lo svolgimento dei compiti richiesti dal ruolo.
- **Competenze/Comportamenti richiesti** - per valutare il grado di corrispondenza del valutato al profilo di comportamento organizzativo richiesto dalla posizione.
- **Obiettivi/Risultati da conseguire** - per valutare i risultati affidati ad una posizione attraverso la misura oggettiva dei relativi parametri/obiettivi.

Fatto 100 il valore complessivo delle prestazioni pianificate per ogni posizione, a ciascun fattore si dovrà attribuire un peso ponderale relativo agli altri (ndr. la somma di tali pesi dovrà ovviamente essere pari a 100). In questo modo nella valutazione della prestazione complessiva

erogata dalla persona nella ricopertura del ruolo ogni fattore concorrerà in relazione al peso attribuitogli.

Il processo di definizione degli obiettivi è un processo “a cascata” e deve quindi essere svolto a partire dai livelli organizzativi superiori in modo da garantire la coerenza tra gli obiettivi strategici e generali e quelli individuali ad ogni livello dell’azienda.

Risulta infine evidente che la quantità delle informazioni raccolte e gestite per una corretta valutazione delle prestazioni è sicuramente considerevole. Se a questo si aggiunge l’importanza della conservazione ed analisi dei dati non soltanto nell’ambito di un singolo periodo di valutazione ma anche delle tendenze dei parametri valutati nel corso della vita dell’azienda e della permanenza delle risorse umane nell’organizzazione... **L’UTILIZZO DI UN SISTEMA INFORMATIVO PER LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI È DA CONSIDERARSI INDISPENSABILE.**

Attraverso un adeguato sistema informativo per la gestione delle risorse umane è inoltre possibile perseguire, senza ulteriori impegni organizzativi, due fondamentali obiettivi:

1. coinvolgere nel processo valutativo, direttamente e semplicemente, tutti i responsabili delle varie funzioni aziendali;
2. mettere a disposizione di tutte le risorse umane, dirigenti, responsabili ed addetti tutte le informazioni valutative di loro pertinenza o di pertinenza dei soggetti subordinati da essi valutati, creando un rapporto di totale trasparenza in merito ai “dati sensibili” delle valutazioni.