



La valutazione del personale

**Corso di Organizzazione e gestione delle risorse
umane**

Caterina Farao

a.a. 2018-2019

La valutazione del personale

Si valuta continuamente:

- Sistemi formali di valutazione
- Risultati funzionali ai processi decisionali
- Strumento fondamentale di meritocrazia
- Momento di conoscenza e miglioramento

La valutazione del personale

- Processo strutturato di comunicazione tra l'organizzazione e le persone
- Fine è la crescita del livello di consapevolezza e condivisione del lavoro svolto in una prospettiva di miglioramento continuo

La valutazione del personale

Processo strutturato (esplicito) che :

- coinvolge ruoli organizzativi diversi
- comprende momenti di:
 - Diagnosi di situazioni e ruoli lavorativi
 - Comunicazione
 - Confronto
 - Sintesi decisionale
- si pone finalità plurali ed adattabili
- utilizza strumenti molteplici ed in continua evoluzione

La valutazione del personale

- Aspetti e momenti tecnici e metodologici non sono al centro (ruolo di sostegno)
- Momento significativo in cui il management si deve confrontare in profondità con il sentire diffuso del personale, in particolare, dei livelli intermedi

Valutare e misurare

Valutare

Attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed avvalendosi eventualmente di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro e i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo

Misurare

Rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura

La valutazione del personale

- Tocca in profondità la sfera dei rapporti interpersonali e la dimensione privata individuale
- Snodo essenziale di politica dell'organizzazione
- Diverse interpretazioni in base alla cultura dell'organizzazione

La valutazione del personale

- Cultura della razionalità e delle regole: serve a gestire in modo controllato i momenti critici
- Cultura delle relazioni tra persone: serve per avere feedback utili per le attese e per orientare
- Cultura del mercato e di scambio: serve per conoscere il contributo di strutture e individui alla generazione di valore
- Esposta alle incertezze della quarta cultura dove emerge una più ampia valenza di utilizzo in chiave di trasformazione e cambiamento

La valutazione del personale

- Valutazione ha sempre un intreccio di questi con prevalenze diverse
- In ciascuna di queste prospettive i sistemi di valutazione impostano, elaborano e trasmettono le informazioni rilevanti in relazione al fine primario e alle decisioni che servono per realizzarlo

La valutazione del personale

- In Italia diverse resistenze:
 - Debolezza cultura manageriale
 - PMI: paternalismo e cautela nella gestione in forma esplicita
 - PA: insufficiente crediti verso i vertici
 - Sfiducia verso la la classe dirigente

La valutazione del personale

- Si vorrebbero valutazioni oggettive ma i comportamenti richiesti nelle aziende sono legati ad incertezza ed ambiguità
- Applicazione di criteri oggettivi non rende merito (impegno proattivo, disponibilità al cambiamento) favorisce rispetto della formalità e delle procedure
- Dilemma soggettività/oggettività:
 - giudizio responsabile che si somma alla rilevazione dei dati oggettivi e a cui si aggiunge un chiarimento preliminare sui criteri

La valutazione del personale

- Trasparenza processo valutativo
- Chiara assunzione di responsabilità del valutatore
- Terreno importante per la crescita culturale del management e per la maturazione di una capacità organizzativa adeguata a realtà complesse

Sistemi di valutazione del personale

I tre sistemi classici sono

- la valutazione delle posizioni
- la valutazione delle prestazioni
- la valutazione del potenziale

Tipologie di sistemi di classificazione

- Sistemi basati sull'oggetto (job evaluation): si valuta il posto indipendentemente da chi lo copre;
- Sistemi basati sul soggetto (skill evaluation): si valutano le competenze e l'esperienza di chi ricopre la posizione;
- Sistemi misti

Skill evaluation

- Storicamente ha preceduto la job evaluation, e si pone il fine di retribuire il lavoratore non solo per quello che fa o per il ruolo che ricopre, ma per quello che sa fare.
- Il fine però non è solo quello di retribuire correttamente ma soprattutto quello di valutare le capacità potenziali dei lavoratori e spingerli ad ampliarle.
- Al soggetto è attribuita una qualifica in base alla sua formazione e all'esperienza lavorativa, che lo rende idoneo a svolgere una certa classe di compiti o mansioni di tipo professionale

Valutazione della posizione

- I sistemi di valutazione/classificazione delle posizioni adempiono a 3 obiettivi:
 - identificare il lavoro (precisare i contenuti)
 - classificare il lavoro a fini conoscitivi e riorganizzativi (visione d'insieme delle posizioni)
 - identificare sul mercato interno o esterno una data posizione e associarvi un determinato valore economico

Job evaluation

- Un metodo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni di un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionale struttura della retribuzione

Composta da:

- Job analysis
- Job description
- Job specification
- Job evaluation

Job evaluation

- Obiettivi:
 - limitare l'irrazionalità delle transazioni di lavoro
 - fornire alle scelte di struttura un fondamento oggettivo

Descrizione delle Posizioni

Una tipica descrizione include:

- Titolo della posizione
- Collocazione nell'organigramma
- Area di competenza – contesto specifico della posizione
- Descrizione dei compiti, responsabilità, autorità connesse con la posizione
- Ripartizione in percentuale dei tempi di lavoro
- Supervisione esercitata: numero, classificazione dei dipendenti supervisionati
- Supervisione ricevuta: tipo di supervisione/controllo cui la posizione è sottoposta
- Requisiti richiesti: istruzione, esperienza, aspetti umani
- Contatti: interni/esterni con clienti, pubbliche autorità, mass media ecc.

Metodi di job evaluation

- Job ranking = i compiti vengono classificati per ordine di importanza senza spiegare la distanza tra le posizioni
- Job classification = si individuano delle classi e sottoclassi di inquadramento e si collocano le posizioni in queste classi
- Metodo del punteggio = il compito viene scomposto in fattori e ciascuno riceve un punteggio (esempio: Metodo Hay)

Metodo Hay

- Società di consulenza, per posizioni ad elevata professionalità e competenza, specialmente dirigenti e quadri
- Attribuzione di punteggi molto precisi
- Il riferimento è sempre il compito o job e non il lavoratore

Metodo Hay

- **Know-how** = competenza. È il livello di conoscenze tecniche necessarie per ricoprire adeguatamente la posizione; l'ampiezza della competenza manageriale richiesta; la capacità necessaria nelle relazioni interpersonali
- **Problem solving** = intensità dei vincoli e dei limiti posti dall'ambiente e dall'organizzazione all'attività di pensiero necessaria per l'individuazione e la risoluzione dei problemi
- **Accountability** (Finalità) = livello di discrezionalità concesso alle posizioni

FINALITÀ

- Libertà di azione
- Influenza sui risultati finali
- Ampiezza del campo di azione

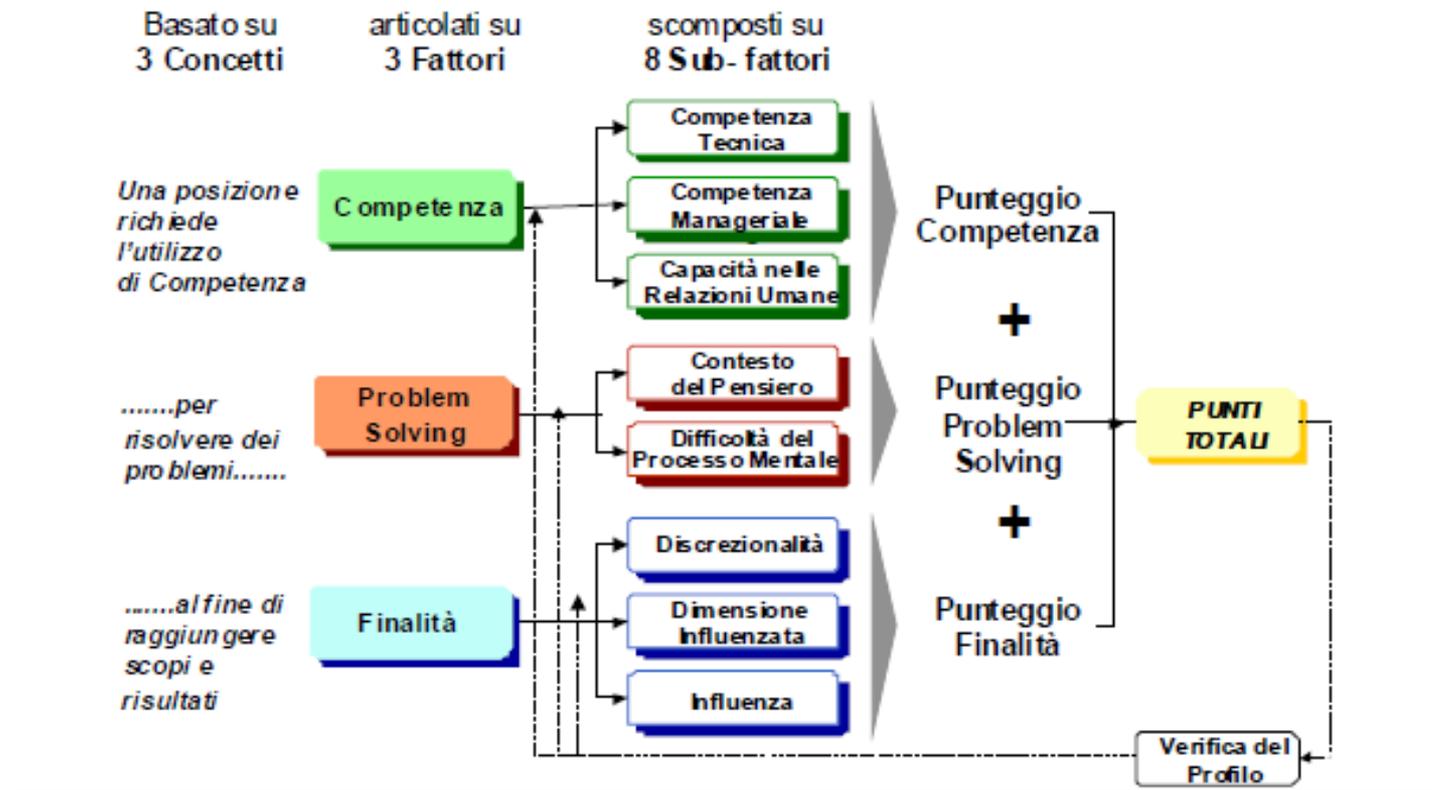
COMPETENZA

- Conoscenze tecniche
- Competenza manageriale
- Attitudini nelle relazioni umane

PROBLEM SOLVING

- Libertà e discrezionalità di pensiero
- Grado di difficoltà del processo mentale

La valutazione delle posizioni con il metodo Hay



La valutazione della posizione

- Sistemi con contributo: chiarificazione assetto organizzativo e del suo funzionamento
- PA dagli anni '90 valutazione delle posizioni
- La valutazione delle posizioni ha rappresentato un fondamentale momento di raccordo delle politiche gestione del personale con attività di analisi e progettazione della struttura organizzativa

**Definizione delle politiche
di gestione del personale**

**Analisi e progettazione
della struttura organizzativa**

**Definizione e individuazione delle posizioni
organizzative (dirigenti e quadri)
in funzione della nuova struttura**

Descrizione delle posizioni

Valutazione delle posizioni

**Definizione della graduatoria delle posizioni
Definizione delle fasce di retribuzione
Definizione del legame tra retribuzione e posizione**



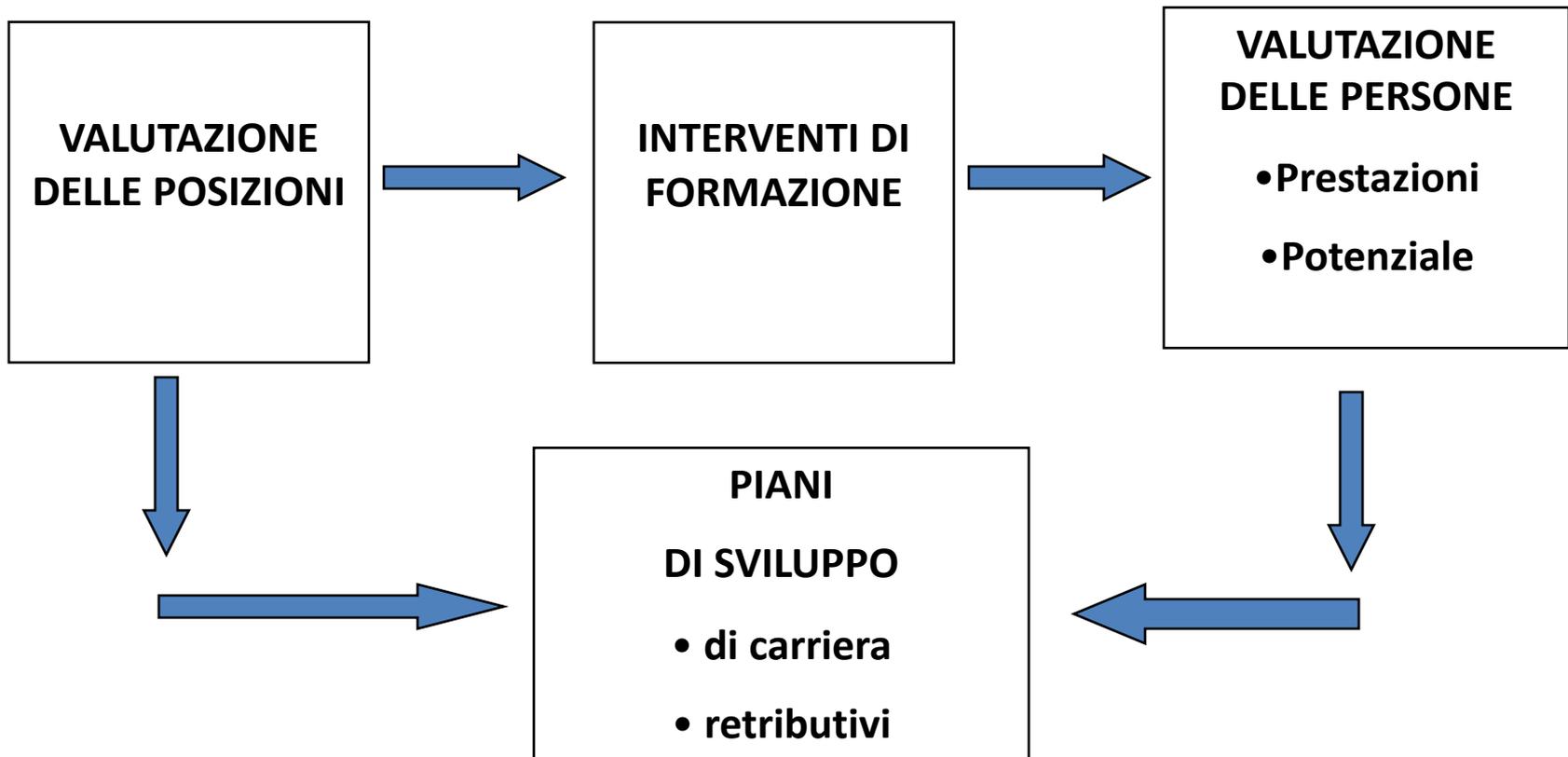
La valutazione della posizione

- Limiti dei sistemi analitici e oggettivi di job evaluation:
 - Esigenza di ridefinire continuamente i processi di lavoro per rispondere a mercati e tecnologie
 - Anche nella PA delimitata ai ruoli più complessi
 - Lo spostamento di attenzione dal compito/mansione a quella del ruolo organizzativo e delle competenze suggerisce modalità di classificazione del lavoro non troppo dettagliate
 - Se si sposta focus sulla sfera della qualità e delle competenze personali, considerando la loro incidenza sul ruolo, si preferiscono sistemi di valutazione basati sul soggetto o misti che valutano o considerano le competenze e l'esperienza di chi ricopre il ruolo

La valutazione della posizione

- Il fine tradizionale di equità retributiva (j.e.) diviene meno rilevante
- Urgenza verso il considerare le capacità effettive del lavoratore, orientandole a migliorarle ed ampliarle

La valutazione delle posizioni nel sistema integrato di gestione e sviluppo delle R.U.



La valutazione della prestazione

- Valutazione delle prestazioni, dei risultati e dei comportamenti lavorativi ha valenza prioritaria ed è legata a fattori di criticità e rilevanza
- Il dilemma della tensione tra oggettività e soggettività emerge in modo più critico, carico di fattori emotivi che possono giungere a minare la tenuta delle relazioni interpersonali
- Dietro le prestazioni ci sono le persone
- Scopi ufficiali: valorizzazione
- Valutati (valutatori) interpretazione in chiave di controllo e gerarchia

La valutazione della prestazione

- è un processo attraverso cui si realizza un monitoraggio sul contributo dei collaboratori in rapporto ai fattori critici di successo
- è uno strumento gestionale finalizzato a incidere sul miglioramento costante dei risultati organizzativi tramite una personalizzazione dei contributi richiesti alle singole persone.

La valutazione della prestazione

- Non è riconducibile a meccanismi asettici (regole di tipo tecnico) si tratta di processi che interagiscono fortemente con la rete invisibile di rapporti presenti nei luoghi di lavoro dove aspetti razionali ed emotivi si sovrappongono
- Acquista significato come strumento di conoscenza, comunicazione e definizione condivisa della realtà organizzativa

Obiettivi della valutazione della prestazione

La valutazione della prestazione si prefigge di:

- incentivare e sviluppare la produttività
- rendere il mercato del lavoro più dinamico e concorrenziale
- favorire l'assunzione di responsabilità
- fornire un supporto retributivo alle politiche aziendali (Mbo)
- coinvolgere il management nella gestione di una parte della retribuzione
- orientare la crescita professionale
- promuovere il cambiamento
- riorientare la cultura organizzativa

Valutazione della prestazione

- Se VdP inserita in un sistema di gestione e sviluppo delle RU, secondo un approccio per competenze, può partire da una chiara analisi del lavoro e dei profili professionali
- Focus sulla persona
- Job in senso dinamico ed evolutivo (capacità di integrazione costruttiva, collaborazione etc.)

Valutazione della prestazione

- In organizzazione basata sui ruoli non bastano le descrizioni statiche, serve far emergere e comunicare esplicitamente i risultati attesi dai diversi ruoli, i divari tra esigenze e realtà, le possibili azioni correttive da intraprendere
- Opera di analisi, chiarificazione e valutazione con continuità, come un processo che segue i ritmi e le evoluzioni dell'azienda
- Consente di governare e meglio gestire l'adattamento dinamico dell'organizzazione rispetto al reale contesto operativo

Valutazione della prestazione

Condizioni necessarie per evitare malessere in VdP, chiarezza su:

- Valori veri dell'azienda e stili di direzione
- Strategie e obiettivi aziendali nel complesso
- Ruolo del collaboratore (responsabilità, obiettivi, risorse etc.)
- Modo in cui si possono misurare obiettivi
- Sistemi informativi e di controllo
- Relazione tra qualità della prestazione e risultati ottenuti
- Credibilità, trasparenza e capacità di comunicare
- Coerenza con gli altri sistemi del personale
- Coerenza con gli altri processi aziendali
- ...

Cosa valuta?

La Valutazione della Prestazione valuta due diversi oggetti:

- in quale misura i risultati sono stati ottenuti (risultati)
- come il collaboratore ha presidiato i compiti affidatigli (competenze)
- se i comportamenti del collaboratore corrispondono alle aspettative (comportamenti)

Elementi o fattori evidenziati nella valutazione

- Approccio per obiettivi/risultati
- Approccio per competenze
- Approccio per comportamenti
- Approccio misto competenze/ risultati (contributi)



Valutazione della prestazione

- Il paradigma della razionalità manageriale, direzione per obiettivi, è sempre più in discussione
- Limitare il sistema per obiettivi a figure operanti con significativi livelli di responsabilità e autonomia, dove gli operatori hanno effettiva influenza su risultati misurabili

Valutazione della prestazione

- Valutazione dei comportamenti assume importanza crescente
- Legato all'approccio per competenze della direzione del personale
- Componenti visibili ed osservabili della competenza professionale
- Permette di estendere VdP ad ampie fasce di lavoratori

Valutazione della prestazione

Deve essere:

- Ancorato ai profili professionali
- Articolato su competenze e comportamenti effettivamente richiesti alle persone
- Focalizzato su comportamenti individuali

Il processo di valutazione

FASE 1 (a inizio anno)



- definizione della prestazione attesa
- colloquio di assegnazione della prestazione

FASE 2 (in corso d'esercizio)



- verifica dell'andamento
- (eventuale) colloquio di riorientamento

FASE 3 (a fine anno)

- valutazione delle prestazioni
- colloquio di valutazione della prestazione

<i>Scadenze</i>	<i>segreteria generale</i>	<i>servizio personale</i>	<i>responsabili servizi</i>	<i>redattori rapporti</i>
<i>entro luglio dell'anno x</i>	definisce gli indirizzi di carattere generale		definiscono indirizzi e obiettivi generali a livello di servizio	
<i>entro settembre dell'anno x</i>		assiste tecnicamente i redattori dei rapporti		predispongono schede preliminari ed effettuano i colloqui con gli interessati
<i>entro maggio dell'anno x+1</i>				predispongono rapporti di valutazione
<i>entro giugno dell'anno x+1</i>	verifica l'omogeneità e rispondenza a criteri di validità generale delle valutazioni formulate dai servizi	istruisce e supporta tecnicamente la verifica di omogeneità	verificano l'omogeneità e rispondenza a criteri di validità generale delle valutazioni formulate dai redattori	
<i>entro 10 luglio dell'anno x+1</i>				eventualmente riesaminano i rapporti di valutazione
<i>entro luglio dell'anno x+1</i>	valida definitivamente i rapporti di valutazione	elabora le schede di valutazione e trasmette i dati definitivi agli interessati	validano definitivamente i rapporti di valutazione	conducono eventuali secondi colloqui e recepiscono osservazioni e precisazioni

Tecniche di valutazione

- Scale di valutazione
- Metodo del confronto
- Distribuzione forzata
- Liste di controllo
- Metodo dell'incidente critico
- Valutazione per obiettivi
- Valutazione a 360° (multi source evaluation)

Scale di valutazione

- Si individua un determinato gruppo di fattori e a ciascuno il valutatore assegna un punteggio all'interno di una scala predeterminata

Metodo del confronto

- Ciascun soggetto viene posizionato attraverso un confronto a coppie con gli altri membri dell'organizzazione (il confronto può essere globale o per fattori)

Distribuzione forzata

- Questo metodo può essere integrato con i precedenti e prevede di distribuire i giudizi attraverso quote prefissate

Criticità

- Accentua la competizione (dannosa per il lavoro in team)
- Penalizza le persone che lavorano in gruppi eccellenti e favorisce coloro che lavorano in gruppi con performance mediocri
- Rende difficile riconoscere un premio a persone che migliorano da un anno all'altro

Liste di controllo

- Il valutatore colloca le persone vagliando una lista di definizioni precostituite e verificando la descrizione che meglio si adatta (solitamente la rilevanza delle collocazioni ai fini valutativi è ignota all'intervistatore).

Metodo dell'incidente critico

- Rilevazione e valutazione di specifici comportamenti particolarmente rilevanti ai fini dell'assolvimento della funzione.

Valutazione per obiettivi

- Si prende in considerazione il grado di raggiungimento degli obiettivi (di budget, di programma operativo, ecc.)
- Vale in genere soprattutto per i responsabili di unità o progetti

Assegnazione obiettivi

Gli obiettivi concordati a inizio periodo debbono essere:

- adeguatamente specificati nelle dimensioni di risultato
- individuali o di gruppo
- sfidanti e orientati alla soluzione di problemi

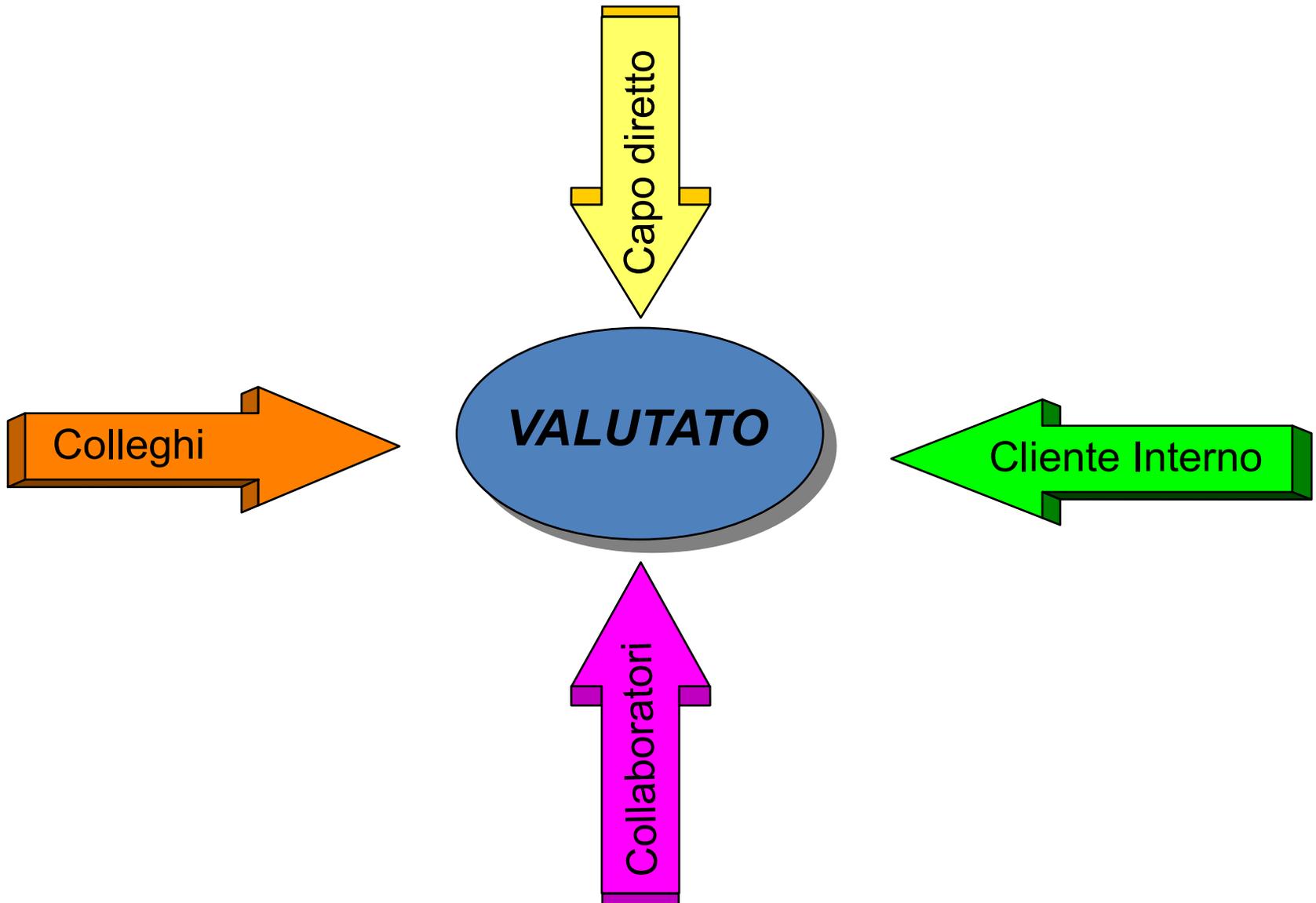
Possibili tipologie di obiettivi

- **Risultati quantitativi**
(volumi, costi, tempi, ecc.)
- **Risultati qualitativi**
(correttezza, qualità, soddisfazione utenti, ecc.)
- **Risultati di progetto individuale**
(compiti, riduzione errori, innovatività, ecc.)
- **Allargamento competenze**
(apprendimento, conoscenza procedure, tecnologie, metodi, ecc.)
- **Integrazione di gruppo**
(collaborazione, flessibilità, disponibilità, ecc.)

Valutazione a 360° ovvero Multi Source Evaluation

- Con questo metodo si richiede a più valutatori di esprimere un feedback sulla stessa risorsa, in relazione ad obiettivi, comportamenti e/o competenze precedentemente definiti, attraverso l'utilizzo di form prestrutturati o tramite raccolta d'informazioni informali

Soggetti coinvolti nel 360°



La metodologia

- Devono essere definiti con grande attenzione gli attori coinvolti, il loro livello gerarchico, il grado di conoscenza della risorsa valutata e l'oggetto della valutazione.
- I feedback alla persona valutata debbono essere trasparenti ma va salvaguardato l'anonimato dei pari e dei collaboratori che hanno partecipato alla valutazione.
- Solo il capo diretto deve comunicare in modo esplicito e diretto la propria valutazione.

OBIETTIVO DEL COLLOQUIO È:

- comunicare la valutazione
 - fare insieme diagnosi sulle cause
 - fare insieme un piano di sviluppo
 - motivare a un miglioramento

OBIETTIVO DEL COLLOQUIO NON È:

- negoziare / accordarsi sulla valutazione
 - esprimere giudizi sulla persona
 - assolvere una formalità burocratica

In sintesi:

- Miglioramento dei rapporti di collaborazione
 - Dialogo capo-collaboratore
 - Definizione congiunta degli obiettivi
 - Relazioni motivanti
- Miglioramento del collaboratore
 - Sviluppare gli aspetti positivi
 - Correggere i punti deboli
 - Individuare le necessità di formazione e addestramento
- Miglioramento della prestazione
 - Verificare la rispondenza tra risorsa e obiettivi assegnati
 - Fornire ai capi uno strumento di gestione
 - Individuare basi più oggettive di valutazione

Gli errori di valutazione più comuni

- Indulgenza
- Severità
- Appiattimento
- Alone
- Memoria
- Pregiudizio e stereotipo
- Proiezione

Conseguenze/ricadute della valutazione della prestazione

Retributive

- fisso
- variabile
- promozioni

Non retributive

- formazione
- sviluppo
- apprendimento
- carriere

La valutazione del potenziale

- È uno strumento di sviluppo che si propone di valutare le capacità potenziali di un individuo, cioè le sue attitudini e capacità a svolgere funzioni diverse da quelle attuali.
- La metodologia utilizzata per la valutazione del potenziale delle persone è l'assessment center.

Gli scopi della valutazione del potenziale

- Attrezzare l'azienda e le persone per il futuro
- Definire programmi di mobilità e sviluppo
- Individuare interventi formativi mirati
- Supportare la linea nella gestione
- Ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane
- Sviluppare una cultura organizzativa coerente con le politiche aziendali

Valutazione del potenziale

- Grande mole di dati sui lavoratori
- Difficoltà a generare informazioni e conoscenze
- Comportamenti difficilmente si traducono in dati ed informazioni strutturate se non tramite la valutazione delle prestazioni (no potenzialità)

Valutazione del potenziale

- Rilevazioni periodiche diventano forme di burocratizzazione: dati senza valore informative
- Rilevazioni occasionali, discontinuità e non coinvolgimento del management

Valutazione del potenziale

- Rilevazione indiretta: osservazione dei normali comportamenti (prolungate nel tempo) e non coinvolge il valutato: schede periodiche o intervista
- Rilevazione diretta: analisi più approfondita, situazioni “test”, colloqui e dinamiche di gruppo

COMITATO GUIDA
(raccordo, supporto e regia dei processi valutativi del potenziale)



Fabbisogni derivanti da posizioni e ruoli da ricoprire



Valutazione del potenziale individuale

Conoscenze e competenze desunte dai curricula

Competenze / capacità emergenti dalle valutazioni delle prestazioni

Risultanze da Assessment centre



L'assessment centre (1)

- L'assessment centre rappresenta un processo e non una tecnica specifica
- Elementi fondamentali:
 - utilizza una molteplicità di tecniche di selezione, ciascuna delle quali definisce un aspetto del candidato
 - si basa su una molteplicità di valutazioni distinte, prodotte da osservatori diversi, dal cui confronto emerge la decisione finale

L'assessment centre (2)

- L'assessment centre prevede l'uso sia di strumenti tradizionali sia di simulazioni (test di performance)
- I test di performance distinguono gli assessment centre dagli altri programmi di selezione
 - in basket
 - leaderless group discussion
 - analisi dei casi

Confronti

	Che cosa si valuta	Strumenti	Gestione strumento	Responsabilità	Frequenza	Orientam. temporale	Cosa produce
POSIZIONE	Ciò che è richiesto fare	Confronto tra posizioni basato su fattori convenzionali	Esperti	Comitato	Cambiamento organizzativo	presente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualifiche ✓ Livelli medi retributivi ✓ Job requirements
PRESTAZIONE	Come lo fa	Rapporto tra atteso ed effettivo	Decentrata	Superiore diretto	Processo continuo con periodicità predeterminata	passato	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Piano di sviluppo individuale ✓ Livello retributivo individuale
POTENZIALE	Ciò che la risorsa potrà fare in futuro	Confronto tra soggetti su: conoscenze, capacità, comportamenti	Direzione	Azienda -- delega al Personale	Saltuaria	futuro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carriera ✓ Pianificazione R.U

Errori di valutazione

- Errore di contrasto: paragone coi colleghi (metodo del confronto o distribuzione forzata)
- Somiglianza: valutazioni positive per coloro che considerano simili a sè
- Errori nella distribuzione: valutazione troppo generoso oppure errore della tendenza centrale
- Effetto Alone: tendenza a valutare in base alle caratteristiche del lavoratore che influenza
- Effetto disponibilità: valutazione parziale in base al ricordo di fatti ed eventi recenti