

Come valutare la posizione

I sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano si fondano su una consolidata metodologia, articolata in quattro punti: valutazione delle *posizioni*, dei *profili*, delle *prestazioni* e del *potenziale*. Non a caso, a questo sistema ci si riferisce come al *Modello delle 4P*. In questo articolo affrontiamo la valutazione delle posizioni, rinviando ai prossimi numeri l'analisi delle altre componenti

Nicola Longo

Nel precedente articolo (*Dirigente* 3-2007) abbiamo analizzato come, in questi ultimi anni, molte aziende abbiano deciso di affrontare il tema della gestione delle risorse umane in chiave decisamente più strategica, passando da una logica di "gestione del personale" a un modello di "sviluppo del capitale umano". Questa importante sfida è stata affrontata non con un approccio parcellizzato e settoriale, ma cercando di progettare e realizzare una soluzione "integrata", creando in questo modo dei veri e propri sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano articolati in:

- valutazione delle *posizioni*;
- valutazione dei *profili* (richiesti e posseduti);
- valutazione delle *prestazioni*;
- valutazione del *potenziale*.



Nicola Longo è partner responsabile di Skills management, società di consulenza direzionale e di formazione manageriale specializzata nell'implementazione di processi di cambiamento (www.skillsmanagement.it). È docente del Cfmt e dal 2000 insegna alla Saa - Scuola di amministrazione aziendale dell'Università degli Studi di Torino.

L'accostamento delle iniziali ha dato il nome al Modello delle 4P, che tende a gestire, sviluppare e valorizzare le competenze delle risorse, viste come parte integrante e preminente del patrimonio aziendale. Analizziamo quindi la prima delle 4P, le *posizioni*, rinviando ai prossimi numeri della rivista l'analisi delle altre componenti del modello.

Le posizioni o, come a volte vengono anche chiamate, i ruoli organizzativi, costituiscono il punto di partenza per la progettazione e la realizzazione di sistemi e modelli di gestione del capitale umano. Ma cosa sono le posizioni o i ruoli? Possiamo definirle come le unità elementari in cui si articola un'organizzazione di qualsiasi azienda o, usando una metafora, come le "scrivanie vuote" che devono essere analizzate e "pesate" indipendentemente dalle risorse che le occupano e dai risultati che da esse vengono espressi.

Questa astrazione logica ci permette di analizzare, misurare e valutare le posizioni oggetto della nostra analisi, in termini di aree di responsabilità assegnate e di attività da svolgere, senza farci condizionare da chi oggi occupa "pro-tempore" quella posizione e che esprime, con le sue attività e con i suoi atteggiamenti, una prestazione che non deve influenzare le no-

stre considerazioni. Non è certo facile analizzare e valutare un ruolo "dimenticandosi" totalmente di chi oggi lo ricopre, ma questo indispensabile sforzo è fondamentale per la validità dei risultati dell'analisi. Ma quali sono gli obiettivi di questo lavoro? Perché molte aziende sentono la necessità di analizzare e valutare le posizioni? Le motivazioni di questa attività possono essere molte, ma per semplicità possiamo raggrupparle in tre macro aree:

- **finalità retributive**, per poter erogare un valore di "ingaggio", come componente della retribuzione, commisurato anche al peso o al valore della posizione organizzativa che la risorsa andrà a ricoprire;
- **finalità organizzative**, per individuare posizioni a basso valore aggiunto o addirittura non funzionali alla realizzazione dei processi aziendali, ma anche per meglio organizzare e dimensionare le proprie strutture.
- **finalità di gestione e sviluppo del capitale umano**, per legare l'analisi della posizione al profilo di competenza richiesto e a quello posseduto dalla risorsa che occupa la posizione analizzata.

Addentrandoci ora negli aspetti tecnici della valutazione dobbiamo partire da alcune definizioni di base relative ai compiti (cioè le attività elementari svolte per il raggiungimento di un risultato), alle attività/mansioni (l'insieme di più compiti che connotano lo "spazio organizzativo" affidato al singolo) e quindi alla posizione (cioè l'insieme delle attività e delle responsabilità assegnate, che descrivono il contributo atteso dal titolare). Se a ciò si aggiunge anche la descrizione dei comportamenti organizzativi attesi, il concetto di *posizione* (il cosa) si evolve verso il concetto di *ruolo* (anche il come).

La posizione/ruolo può quindi essere intesa come l'insieme dei comportamenti che il "titolare" deve porre in essere per interagire al meglio con le altre componenti della struttura in vista degli obiettivi prefissati, in termini di:

- cosa fare;
- come fare (metodologie, tecnologie, strumenti);
- con quali risorse a disposizione;
- con quali risultati attesi;
- con quali competenze (capacità e conoscenze).

Nell'analisi e valutazione delle posizioni/ruoli è quindi possibile individuare una duplice chiave di lettura:

- analizzare le *finalità* e le conseguenti modalità d'azione, per definire la posizione in termini di componente discrezionale - intesa come autonomia nel trasformare obiettivi in risultati e componente prescritta - intesa come l'insieme delle attività da svolgere secondo regole, procedure o attese prefissate;
- definire i *requisiti necessari* per ricoprire il ruolo, in modo da poter individuare e descrivere il profilo richiesto normalmente espresso in termini di conoscenze tecnico-professionali da applicare e capacità-comportamenti organizzativi da agire.

La successiva figura 1 descrive i legami logici tra ruolo, posizione, profilo e prestazione. Per far sì che la valutazione non sia frutto di un'analisi istintiva e spesso superficiale è necessario fare riferimento a un sistema armonico e completo che comprenda:

- il *modello di valutazione*, basato principalmente sui criteri di base necessari per la valutazione (i fattori di valutazione);
- il *processo di valutazione*, che definisce le principali attività da realizzare e il contributo fornito dai diversi attori coinvolti;
- gli *strumenti di valutazione*, che permettono di raccogliere e formalizzare tutti gli elementi necessari alla descrizione e alla valutazione delle posizioni (la scheda ruolo).

Il modello di valutazione

Tra i diversi metodi e modelli esistenti i più efficaci risultano quelli di tipo fattoriale articolati in fattori e sottofattori, spesso supportati anche da applicativi informatici che individuano elementi comuni, seppure presenti con diversa intensità, nelle diverse posizioni.

I "fattori di valutazione" ad esempio possono essere:

- le *relazioni*, cioè il grado di rilevanza e

di frequenza dei rapporti che ogni posizione intrattiene con interlocutori interni, esterni e istituzionali;

- la *responsabilità organizzativa*, cioè la rilevanza e l'esposizione al rischio di ogni posizione rispetto agli obiettivi assegnati e al suo grado di autonomia;
- le *decisioni*, cioè il grado di complessità dei problemi affrontabili dalla posizione e l'ampiezza delle soluzioni prospettabili;
- la *gestione delle risorse*, ovvero il numero e il livello professionale dei col-

laboratori diretti e indiretti che dipendono dalla posizione, nonché il grado di rilevanza delle risorse economiche e tecnologiche gestite;

- il *profilo*, cioè le capacità gestionali e le conoscenze professionali richieste per ricoprire al meglio la posizione.

Per poter valutare le singole componenti di ogni posizione, ogni fattore viene analizzato attraverso una scala di intensità opportunamente descritta da specifiche declaratorie, come indicato nella figura 2.



FIG. 1 - DAL RUOLO ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA



RISORSE UMANE

Quindi si passa alla ponderazione del sistema, attribuendo cioè ad ogni elemento di valutazione un peso ponderale, da cui si ricava il punteggio finale della posizione in un range che, ad esempio, può essere stabilito convenzionalmente tra 200 e 2.000 punti.

Il processo di valutazione

Per rendere operativo tale modello, in termini di attività, fasi, tempi, ruoli e strumenti di supporto, i passi logici da seguire sono i seguenti:

- verificare la metodologia proposta e apportarvi eventuali personalizzazioni (settaggio del metodo);

analysis e job description, per la cui stesura si può operare ricorrendo a diversi approcci metodologici che vedono coinvolti il titolare della posizione e/o il capo diretto secondo diverse modalità: ricostruzione tramite questionario, ricostruzione tramite intervista, ricostruzione tramite analisi dei flussi di lavoro.

In ogni caso, la scheda di descrizione del ruolo risulta così articolata:

- titolo della posizione;
- scopo della posizione (“perché la posizione esiste”, cioè qual è la finalità principale presidiata nell’ambito della struttura di cui fa parte e del processo organizzativo su cui interviene);
- dimensione della posizione/parametri di misurazione;
- organigramma (con evidenziazione

della posizione da quelle della persona che attualmente la occupa. Come già ricordato, infatti, la valutazione deve basarsi esclusivamente sulle responsabilità, i compiti, le attività, le relazioni che caratterizzano la posizione oggetto di analisi e valutazione, indipendentemente dal livello di prestazione fornito dalla persona che la ricopre e dal profilo di competenze da essa posseduto.

Come è ben noto a chi si è già “cimentato” con la valutazione delle posizioni, in fase di applicazione di questa metodologia esiste il rischio concreto di orientare la valutazione secondo l’opinione o il pregiudizio che il valutatore ha nei confronti della persona che attualmente occupa la posizione.

Un secondo punto di possibile criticità è

FIG.2 - ESEMPIO DI DECLARATORIE DEI FATTORI



- identificare i ruoli/posizioni da analizzare e valutare;
- procedere all’analisi e alla descrizione delle singole posizioni mediante la metodologia e gli strumenti prescelti;
- valutare le posizioni/ruoli individuati;
- definire la graduatoria di valutazione;
- effettuare le scelte di politica retributiva per determinare la retribuzione di posizione.

Gli strumenti di valutazione

Per procedere all’analisi e descrizione delle singole posizioni è necessario raccogliere informazioni sulle finalità della posizione, sui contenuti delle attività svolte, sull’ambito di responsabilità assegnato ecc., per cogliere il “senso” organizzativo della posizione e di “collocarla” nel modello di funzionamento. A tal fine è di grande aiuto la compilazione di una scheda di ruolo, attraverso un’attività di job

delle eventuali unità organizzative dipendenti);

- finalità della posizione/aree di responsabilità principali (coerentemente con la maggiore o minore natura discrezionale del ruolo); particolare cura viene posta, in questa fase, all’evidenziazione di eventuali responsabilità condivise con altre posizioni;
- aree di risultato di cui risponde il ruolo/posizione;
- i criteri di misura di ciascuna responsabilità, ovvero i parametri qualitativi e quantitativi utilizzabili per valutare la rispondenza alle aspettative dell’output prodotto da ogni ruolo.

Alcune criticità

Per concludere è necessario sottolineare alcune criticità, nel modello.

La prima è la difficoltà per il valutatore di separare nettamente le caratteristiche

rappresentato dalla soggettività della valutazione, che si scontra con due principi apparentemente irrinunciabili del processo: l’oggettività e la trasparenza.

È però opportuno ricordare che, essendo il processo di valutazione gestito da individui, interni o esterni alla struttura dell’azienda, ma pur sempre fallaci come lo sono tutti gli esseri umani, è impensabile sperare in un processo assolutamente scevro da ogni soggettività di valutazione; ci si deve quindi “accontentare” di definire norme e regole che limitino e pongano argine all’eventuale arbitrarietà della valutazione.

Infatti i modelli e le regole non possono certo garantire la totale asettività di giudizio (o meglio di valutazione), ma attraverso la condivisione preventiva di modelli, fattori di valutazione, strumenti ecc. si può ridurre sensibilmente questo margine di discrezionalità. ■