

La valutazione delle risorse umane: posizione, persona e prestazione

Flavia Blumetti e Maurizio Cappelletti

“Le competenze delle persone sono all’origine del successo dell’impresa”. Per poter creare la strategia del presente, immaginare quella futura e pianificare il tragitto di sviluppo evitando gli errori del passato, l’azienda ha bisogno di persone e competenze adatte. Cambiano gli scenari, cambia il modo di fare impresa e con essi le persone, che mutano nelle loro motivazioni e nelle aspettative. Ma cambia anche ciò che viene loro richiesto per poter mantenere l’azienda competitiva nel tempo.

Queste affermazioni ci fanno capire che le persone in azienda sono qualcosa di più di un semplice fattore di produzione: esse rappresentano al tempo stesso fattore strategico e linfa vitale dell’azienda, ma possono diventare un fattore critico allorquando viene meno il delicato equilibrio tra il dato individuale della persona e il dato organizzativo assegnatole.

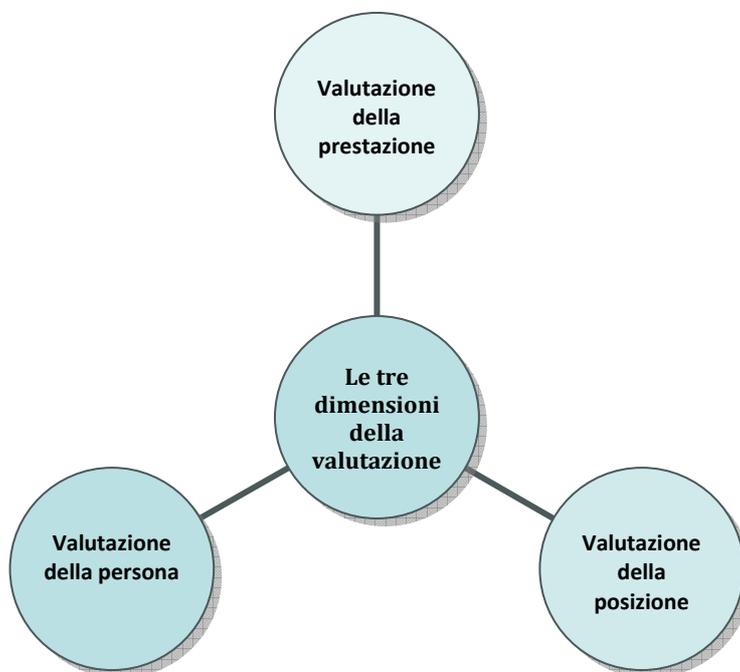
La mancanza di un’adeguata conoscenza delle risorse umane può portare ad un progressivo impoverimento dell’organizzazione con profonde ricadute a livello economico, strategico, motivazionale e a livello di clima e cultura aziendale. Detto in altri termini, se è vero che le persone rappresentano un *asset* strategico, le aziende non possono trascurarle e l’unico strumento atto a presidiare il delicato equilibrio tra persona e organizzazione è la valutazione.

La **valutazione** è parte integrante del processo di valorizzazione della risorsa umana esplicitando – come *misura* di comportamenti, capacità e competenze – il livello di coerenza della persona nello svolgere il proprio lavoro. Per questo, però, è prassi comune associare la valutazione a una forma di controllo gerarchico voluto dal vertice nonché di verifica della rispondenza delle caratteristiche della persona alle attese dell’azienda. Si tratta sicuramente di un *pre-giudizio* da sfatare nel momento in cui si assume che, per poter accrescere il valore strategico dell’azienda nel mercato di riferimento, non si può non valutare ovvero conoscere.

I recenti chiari di luna che stanno investendo le nostre aziende hanno incrementato il bisogno delle organizzazioni di meglio conoscere i propri collaboratori, spingendoli ad adottare strumenti di valutazione in grado di rendere più visibile e quindi controllabile il processo di gestione delle risorse umane. Ciò detto, è vero anche che il bisogno di valutare emerge quando si ha la sensazione che ognuno in azienda vada un po’ per la propria strada, che la “macchina organizzativa” sia fuori controllo, che si verifichino disparità di comportamento. Riteniamo che perché la valutazione sia uno strumento per la valorizzazione delle risorse, permettendo una più precisa e chiara mappatura delle competenze, e non una minaccia per le risorse, è opportuno chiarire sin da subito che oggetto di valutazione non è la persona in sé; ovvero non è, e non deve essere, nell’interesse di chi valuta, *misurare* i gusti o le tendenze della persona in quanto tale, ma è suo preciso interesse valutarla in relazione al contributo che può dare e deve dare all’azienda di cui è parte, suggerendo – quando necessario – modalità e azioni per lo sviluppo e la crescita futura della risorsa.

In merito all’oggetto della valutazione, la letteratura si è spesa molto individuando approcci che se da un lato si sono rivelati esaustivi, dall’altro lato hanno trascurato la relazione tra variabili non sovrapponibili ma comunque importanti. I teorici dell’argomento hanno, infatti, posto l’attenzione talvolta su sistemi di misurazione soggettiva, altre volte su sistemi volti a rilevare oggettivamente dati sulla persona, la posizione o la prestazione.

Dunque, considerando la valutazione parte imprescindibile dell'attività lavorativa, riteniamo opportuno proporre un approccio, utile alle aziende, che contempi il *mix* insito nella relazione di scambio tra la risorsa e l'azienda e che comprenda, al tempo stesso, la valutazione della posizione, della persona e della prestazione. Detto in altri termini, perché la valutazione sia in grado di aumentare l'efficacia e l'equità nel processo di misurazione della risorsa, non può prescindere dalla valutazione congiunta delle tre variabili della valutazione.



Tenendo conto dei limiti degli approcci presenti in letteratura e, coerentemente con gli approcci più recenti, lo schema che proponiamo considera congiuntamente le tre variabili sopra considerate, tenendo conto che:

- a) **Valutare la posizione** significa misurare l'oggetto della relazione di lavoro e cioè la copertura di una posizione prescindendo, sotto certi aspetti, dalla persona;
- b) **Valutare la persona** vuol dire considerare non solo il ruolo che ricopre e quello che fa, ma anche quello che "sa fare", la sua capacità creativa e innovativa, il suo valore aggiunto ai fini dello sviluppo e della crescita aziendale;
- c) **Valutare la prestazione**, significa misurare i risultati ottenuti; essa comprende tutte le decisioni direzionali, organizzative, retributive volte a migliorare i risultati stessi.

In definitiva, la valutazione non vuole essere un mero strumento di controllo fine a se stesso bensì un rilevatore della relazione che si instaura tra la persona e l'azienda. Valutare non significa registrare passivamente dei comportamenti, vuole dire intervenire su azioni passate e presenti per pianificare al meglio e strategicamente il futuro. Si tratta sicuramente di una cartina di tornasole per l'azienda, che rimane tale allorché la concentrazione è su ciò che le persone fanno *qui ed ora*. Il valore aggiunto, quello a cui le aziende – tutte – dovrebbero tendere, è la rilevazione del dato della misurazione per poter intervenire sulla capacità della risorsa di fare le cose giuste in futuro.