

La coerenza come principio guida nella progettazione del sistema di valutazione del personale (Autore: Vittorio Squintani)

Le persone sono senza dubbio l'elemento vitale di ogni azienda. Le loro capacità, le loro esperienze, la loro motivazione, la loro partecipazione muovono i meccanismi dell'impresa e la guidano lungo il cammino che essa percorre. Conoscere quindi chi sono le persone che collaborano tra loro all'interno dell'azienda e quale contributo esse apportano alla vita organizzativa è la base da cui partire per prendere le varie scelte che coinvolgono e condizionano la vita dei collaboratori. L'obiettivo del presente progetto è individuare una modalità di progettazione del Sistema di Valutazione del Personale (SVP) capace di ideare e sviluppare, in ogni tipo di organizzazione, la soluzione più coerente con le variabili organizzative interne, allo scopo di evitare problemi quali errori di valutazione, bassa qualità e utilità delle informazioni ottenute, meriti e premi attribuiti in modo errato, insoddisfazione dei collaboratori.

Per poter raggiungere questo obiettivo si è inizialmente ricostruito il dibattito teorico attorno ai modelli di gestione dei collaboratori (di cui il sistema di valutazione del personale è una componente) all'interno delle PMI. Da questo dibattito sono stati estratti alcuni contributi raccolti nell'opera edita da ETAS "L'imprenditore e i suoi collaboratori – La gestione del personale nelle Piccole Medie Imprese" di Marina Puricielli, docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università Bocconi e la SDA Bocconi di Milano.

Dalle ricerche svolte sul campo dalla Dottoressa Puricielli sono emerse tre modalità di gestione dei rapporti con i collaboratori. La prima è il modello del *rapporto diretto*, in cui l'imprenditore o i soci fondatori hanno una posizione centrale nel sistema di relazioni e il rapporto con i collaboratori è diretto, personalizzato e continuo. L'imprenditore segue tutte le tipiche attività della gestione del personale ed è in stretto contatto con i dipendenti. In riferimento al SVP, è l'imprenditore che valuta i dipendenti in modo informale, maturando nel tempo un giudizio sulle competenze e i comportamenti dei dipendenti. La seconda è la *direzione del personale*, caratterizzata dal ricorso sistematico a logiche analitiche e strumenti oggettivi di gestione del personale. La relazione tra imprenditore e dipendente è filtrata ed è supportata da tecniche manageriali e dalla presenza di una direzione del personale. In questo modello di gestione la valutazione del personale viene effettuata con metodi e strumenti manageriali e vengono coinvolti i dirigenti e i quadri aziendali. Possono essere valutate performance, posizione e potenziale. La terza modalità di gestione del personale, il *clan*, è caratterizzato dalla presenza degli stessi elementi del rapporto diretto, ossia mancanza di formalità e ruolo centrale dell'imprenditore o del gruppo di soci nella gestione del personale. Però in questo modello non è prevista la stretta vicinanza tra imprenditore e dipendente, volendo lasciare a questi una più ampia autonomia nello svolgere il proprio lavoro. La valutazione è effettuata sempre dal gruppo di soci e, essendo questo modello tipico delle imprese con alto PPM dei dipendenti, che lavorano in team e in autonomia, si baserà più sui risultati ottenuti a consuntivo piuttosto che su una precedente lista di obiettivi da raggiungere, nonché sull'aderenza ai valori aziendali

Le organizzazioni adottano i diversi modelli di gestione dei collaboratori in funzione di tre variabili organizzative interne: il profilo sociodemografico dell'imprenditore, il Profilo Professionale Medio (PPM) dei dipendenti, il livello di accentramento decisionale. Le prime due variabili riassumono le caratteristiche di età, professionalità e istruzione dell'imprenditore e dei collaboratori, nonché l'anzianità funzionale per questi ultimi. La terza variabile rappresenta il grado di accentramento di potere nelle mani dell'imprenditore. Il rapporto tra variabili e modello di gestione dei collaboratori è riassunto nella seguente tabella 1 dove "+" indica una relazione positiva e "-" una relazione negativa

Modello	Grado di accentramento	Profilo sociodemografico dell'imprenditore	PPM
Rapporto diretto	+	-	-
Dir. Personale	-	++	+
Clan	--	+	++

Da quanto esposto si nota che per ogni modello di gestione dei collaboratori esiste un modello base da cui partire per realizzare il Sistema di Valutazione del Personale corrispondente alle esigenze particolari di ciascuna azienda.

La metodologia di progettazione individuata e proposta riprende quanto emerso dal dibattito teorico. Essa si compone di quattro fasi e ipotizza: 1) La scelta della dirigenza di individuare la soluzione ottimale con la realtà attuale dell'azienda invece che investire risorse nel tentativo di cambiare le variabili aziendali e il modello di gestione del personale; 2) La preesistenza di un SVP da analizzare, valutare e all'occorrenza riprogettare. La metodologia però può essere utilizzata nelle sue parti anche per progettare il SVP di nuove realtà organizzative.

Le quattro fasi di cui si compone sono:

1. Valutazione del SVP presente in azienda al momento dell'avvio del metodo dal punto di vista della coerenza con il modello di gestione del personale e con le variabili aziendali.
 - a) Individuazione del metodo di gestione del personale presente nell'azienda;
 - b) Individuazione del SVP;
 - c) Analisi e valutazione delle tre variabili aziendali citate da M. Puricielli;
 - d) Valutare la coerenza tra questi fattori secondo i parametri presenti in tabella 2.

2. Raccolta dei giudizi interni all'azienda sull'SVP presente.
 - a) Rilevazione dei giudizi espressi dalla dirigenza.
 - b) Rilevazione dei giudizi espressi dai valutatori.

 - c) Rilevazione dei giudizi espressi da chi viene valutato.
 - d) Raccolta dei giudizi, stabilendo qual è la valutazione media data al SVP, quali sono i motivi che portano a questa valutazione e quali sono i punti di incontro e di contrasto tra le varie fonti di giudizio.

3. A fronte dei dati emersi durante le fasi precedenti, espressione di un giudizio complessivo sulla qualità del sistema di valutazione del personale che ne espliciti i punti di forza e di debolezza.

4. Ponendo come punto di partenza la coerenza tra modello di gestione del personale, sistema di valutazione e aspetto delle variabili aziendali, creazione di una tavola rotonda con la dirigenza per individuare il sistema di valutazione più adatto per l'azienda discutendo i seguenti punti e tenendo presente ciò che emerso nella fase 3:
 - a) budget da destinare al SVP
 - b) obiettivi da porre al SVP
 - c) parametri da valutare
 - d) chi effettuerà la valutazione
 - e) strumenti e metodi che verranno adottati
 - f) tempistica da adottare
 - g) come registrare e catalogare le informazioni ottenute
 - h) teorie manageriali contemporanee eventualmente applicabili

La metodologia presentata offre, dunque, un approccio concettuale a cui ogni tipo di impresa può far riferimento nel momento in cui si incontra la necessità di realizzare o analizzare e eventualmente riprogettare il Sistema di Valutazione del Personale per individuare la soluzione più coerente con la propria realtà.

