



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN  
ECONOMIA E COMMERCIO

**LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE**  
**IL METODO HAY**  
***STAFF EVALUATION – THE HAY METHOD***

Relatore:  
PROF. GRAZIANO CUCCHI

Rapporto Finale di:  
FRANCESCO PAOLO POETI

Anno Accademico 2022/2023

## INDICE

Introduzione.....	Pag.1
-------------------	-------

### CAPITOLO 1

#### LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

1.1 – La valutazione della posizione: gli obiettivi .....	Pag. 4
1.2 – Le fasi della job evaluation .....	Pag. 6
1.3 – I metodi della job evaluation .....	Pag. 7
1.3.1 – I metodi globali .....	Pag. 7
1.3.2 – I metodi analitici .....	Pag. 9

### CAPITOLO 2

#### IL METODO HAY

2.1 – Che cos'è e come funziona .....	Pag. 11
2.2 – I tre macro-fattori .....	Pag. 12
2.2.1 – Competenza .....	Pag. 12
2.2.2 – Problem-solving .....	Pag. 15
2.2.3 – Finalità .....	Pag. 18
2.3 – Equità e competitività retributiva .....	Pag. 20
2.4 – Una valutazione a 360 gradi .....	Pag. 22
2.5 – gli strumenti di valutazione .....	Pag. 29
Conclusioni .....	Pag. 32
Bibliografia .....	Pag. 35
Sitografia .....	Pag.36

## INTRODUZIONE

Ogni azienda, che si prefigge l'obiettivo di essere competitiva e di distinguersi dalle aziende concorrenti, in un mercato del lavoro in continua evoluzione, deve essere in grado di creare valore mediante la combinazione di capitale fisico, umano e organizzativo.

Per questo motivo, il compito dell'HR, oltre a definire e sviluppare il capitale umano, deve essere quello di pianificare azioni efficaci e definire strategie per gestire al meglio il cambiamento, riuscendo così ad interpretare preventivamente le richieste del mercato.

È necessario quindi, mettere in atto una adeguata pianificazione in modo tale da individuare e definire i risultati attesi, monitorare e orientare le attività e valutare tali risultati.

Per individuare quali sono gli strumenti e le forze lavoro necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati, occorre sviluppare un corretto processo di valutazione<sup>1</sup>.

In particolare, la valutazione del personale si prefigge di raggiungere diversi fini, tra cui: migliorare le prestazioni del personale indirizzandole al conseguimento degli obiettivi aziendali; individuare le competenze ed il potenziale delle risorse umane; stabilirne la consistenza ottimale valutando eventuali incrementi, attraverso la formazione o il reclutamento.

La valutazione si focalizza su tre aspetti fondamentali, definite le "3 P"<sup>2</sup>, ossia: posizione, prestazione e persona/potenziale.

---

<sup>1</sup> <https://www.risorseumane-hr.it>

<sup>2</sup> <https://www.risorseumane-hr.it>

La valutazione della posizione (job evaluation<sup>3</sup>), si pone l'obiettivo di individuare le caratteristiche necessarie per ricoprire una determinata posizione, attribuendo un valore ad un ruolo all'interno dell'organizzazione.

Tra i metodi più utilizzati per tale valutazione, rientra il Metodo Hay<sup>4</sup>, del gruppo Korn Ferry dal 2015 dopo l'acquisto dell'Hay Group, il quale si specializza nella gestione delle risorse umane e nella valutazione delle performance aziendali, fornendo delle linee guida per ciascun tipo di organizzazione e posizione da valutare.

La valutazione della persona (skill evaluation<sup>5</sup>), rientra tra i sistemi soggettivi di classificazione, sia perché incentrati sul soggetto, sia perché ricorrono a metodi di tipo discrezionale.

Tali sistemi di classificazione soggettivi considerano anche le potenzialità del lavoratore; quindi, la struttura retributiva oltre a considerare il ruolo che l'individuo ricopre, tiene conto anche di ciò che è in grado di fare.

La valutazione della persona può causare delle conseguenze psicologiche che il valutatore non può esimersi dal considerare; a tal proposito, risulta importante "l'equazione dell'idea di sé"<sup>6</sup>: se, ad esempio, la valutazione ricevuta è inferiore all'idea che il valutato ha di sé, quest'ultimo tenderà a sminuire l'operato del valutatore o a ridimensionare le proprie ambizioni; allo stesso modo, anche una valutazione superiore può comunque contribuire a screditare l'attendibilità del valutatore stesso.

La terza "P", la valutazione della prestazione<sup>7</sup>, ha la funzione di garantire che le diverse retribuzioni siano conformi alle varie performance dei lavoratori, attraverso l'uso di procedure e tecniche analitiche.

---

<sup>3</sup> <https://www.risorseumane-hr.it>

<sup>4</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>5</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019, P.421

<sup>6</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019, P.424

<sup>7</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019, P.430

Questo tipo di valutazione avviene attraverso il confronto tra la prestazione *attesa*<sup>8</sup>, cioè quello che ci si attende da una persona che ricopre una determinata posizione, e la prestazione effettivamente *resa*<sup>9</sup>, ossia i risultati realmente raggiunti e i comportamenti tenuti all'interno dell'organizzazione dalla medesima persona.

---

<sup>8</sup> <https://www.evoform.it>

<sup>9</sup> <https://www.evoform.it>

## CAPITOLO 1 - LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

### 1.1 LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE: GLI OBIETTIVI

Ancor prima di introdurre il concetto di “valutazione della posizione” è necessario definire in modo specifico che cosa sia una posizione organizzativa.

Per Posizione Organizzativa<sup>10</sup> si intende l’incarico assegnato per l’adempimento di specifiche mansioni, per le quali siano necessarie elevate capacità professionali e culturali, indirizzate all’attività di gestione e coordinamento di unità organizzative differenti; per lo svolgimento di tali mansioni è necessario un alto livello di autonomia, in conformità all’incarico ricevuto, oltre alla gestione e all’ottimizzazione delle risorse assegnate.

La valutazione di tale posizione risulta oggettiva, sia in quanto scientifica, sia perché concentra l’attenzione sull’oggetto (posizione di lavoro), anziché sul soggetto (lavoratore).

La job evaluation<sup>11</sup>, in sintesi, significa individuare le diverse posizioni aziendali, stabilendo tra di esse una graduatoria, connessa al loro “valore” per l’organizzazione, di solito indicata tramite un punteggio assoluto o una fascia di punteggio, chiamata “classe”.

Generalmente, il fine principale è connesso alla definizione delle politiche retributive; difatti, ad ogni punteggio/classe corrisponde un determinato valore retributivo, che considera la qualità e l’importanza del contributo necessario alla specifica posizione, oltre ai parametri esterni connessi alle tendenze del mercato del lavoro, cioè come si colloca l’azienda rispetto alle curve retributive medie del mercato.

---

<sup>10</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>11</sup> <https://www.web.tiscali.it>

Oltre a tale finalità, ne esistono altrettante come ad esempio:

- Evitare il formarsi di coalizioni che possano assumere posizioni di autorità per limitare l'offerta, sottraendo la struttura delle retribuzioni alla scelta del mercato esterno del lavoro;
- Determinare un processo di internalizzazione del mercato del lavoro, ponendo la struttura delle retribuzioni sotto la gerarchia organizzativa;
- Economizzare nei costi di transazione e limitare le irrazionalità determinate da una molteplicità di negoziazioni individuali, senza una unità di misura, proprie delle grandi imprese. Questo viene raggiunto attraverso diversi criteri che permettono di fissare a priori il valore relativo di una certa posizione, riuscendo a determinare la retribuzione indipendentemente da chi la ricopre;
- Flessibilizzare il rapporto tra le scelte tecnico-organizzative e retribuzione;
- Fornire un fondamento oggettivo alla struttura retributiva ai fini di agevolare l'accettazione da parte dei lavoratori dei differenziali retributivi.

Inoltre, la job evaluation si prefigge ulteriori finalità, di tipo più prettamente organizzativo, da non sottovalutare, come: la definizione dei compiti e delle responsabilità, il coordinamento tra posizioni di lavoro, la ricerca di uniformità del carico di lavoro, l'individuazione della strumentazione tecnica necessaria per l'espletamento della mansione e l'individuazione dei fabbisogni di formazione professionale.

Per rendere coerente lo scambio retribuzione/prestazione, i sistemi di retribuzione devono rispondere ad una serie di criteri; in merito alla prestazione lavorativa, occorre distinguere tra la posizione lavorativa e l'abilità dimostrata dal singolo nel raggiungimento dei risultati attesi in riferimento alla sua posizione.

## 1.2 LE FASI DELLA JOB EVALUATION

La job evaluation si articola in quattro fasi:

1. **Job analysis**<sup>12</sup> o Analisi della posizione; utilizza tre tecniche principali per l'attività di analisi della posizione:
  - L'osservazione diretta<sup>13</sup>, ossia l'osservazione dell'addetto allo svolgimento di compiti caratteristici della posizione, la quale risulta particolarmente efficace per l'analisi di posizioni di lavoro di carattere manuale o da routine brevi e ripetitive;
  - Il questionario<sup>14</sup>, tale tecnica risulta maggiormente adatta all'analisi su popolazioni aziendali ampie e/o contraddistinte da un livello importante di standardizzazione delle attività, attraverso l'uso di un questionario strutturato; in casi eccezionali, utilizzato anche per quadri e dirigenti, attraverso un questionario aperto. Un modello affermato di questionario standardizzato è il PAQ (Position Analysis Questionnaire) che prevede una serie di elementi descrittivi: input informativi, processi mentali, output, relazioni, contesto lavorativo e altre caratteristiche. Per ciascuno di essi se ne valuta il grado di utilizzo, tempo, rilevanza, importanza per la posizione, frequenza e applicabilità.
  - L'intervista<sup>15</sup>, è con ogni probabilità la tecnica più utilizzata nella pratica aziendale, anche in piccole imprese e soprattutto nell'analisi di ruoli manageriali o ad alta specializzazione tecnica. Solitamente essa necessita del coinvolgimento del titolare della posizione da analizzare attraverso una verifica successiva del diretto superiore, con lo scopo di evidenziare eventuali sovrastime o sottostime delle attività.

---

<sup>12</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quaratino, *Risorse umane*, 2014, P.96

<sup>13</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quaratino, *Risorse umane*, 2014, P.96

<sup>14</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quaratino, *Risorse umane*, 2014, P.96

<sup>15</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quaratino, *Risorse umane*, 2014, P.97



Talvolta, tali tecniche vengono utilizzate in maniera combinata nella pratica aziendale, per avere un'analisi maggiormente affidabile e coerente in riferimento agli obiettivi del programma.

2. **Job description**<sup>16</sup> o Descrizione del lavoro; costituisce uno strumento significativo per la ricerca del personale da parte di una azienda; infatti, si occupa di definire le caratteristiche di un determinato lavoro o posizione e quanto occorra per svolgerlo, oltre alla retribuzione prevista.

Risulta un valido aiuto per la programmazione e il potenziamento della formazione in azienda: per i professionisti delle risorse umane rappresenta l'occasione per l'individuazione delle competenze chiave di cui i dipendenti necessitano per affrontare tali argomenti nel corso della formazione stessa.

Anche dal punto di vista del lavoratore, tale elemento risulta importante per individuare se gli interessi, gli obiettivi e le abilità della persona siano in linea con quelli aziendali.

3. **Job specification**<sup>17</sup> o Specifica del lavoro; comprende tutte le qualità necessarie per svolgere un determinato lavoro. Essa mette in evidenza i requisiti mentali, i requisiti fisici, le abilità professionale, le responsabilità e la condizione di lavoro di cui un candidato necessita per ottenere un determinato lavoro.
4. **Job evaluation**; dal quale scaturisce il valore relativo di ogni posizione.

---

<sup>16</sup> <https://vitolvecchia.altervista.org>

<sup>17</sup> <https://vitolvecchia.altervista.org>

## 1.3 I METODI DELLA JOB EVALUATION

### 1.3.1 I metodi globali

Tali metodi, definiti anche “non quantitativi”, prendono in considerazione la mansione nel suo complesso.

Tra i metodi globali<sup>18</sup> rientrano il job ranking e job classification:

- **Job ranking**<sup>19</sup> (metodo della graduatoria), non attribuisce un valore ai singoli compiti ma soltanto un rango.

I compiti vengono messi a confronto uno per uno rispetto a tutti gli altri e inseriti in ordine di valore, tenendo conto di parametri come la difficoltà o l'importanza per il ciclo produttivo o per l'azienda.

Esso viene preceduto da un'analisi e da una descrizione analitica e scritta di metodi, procedure e contenuti del compito.

All'assegnazione del rango partecipa un comitato misto, composto dalla Direzione e dalla Rappresentante dei lavoratori.

Tuttavia, la sua base analitica è poco sviluppata e rispetto ad altri metodi si presta maggiormente al gioco della contrattazione; inoltre fornisce solo la graduatoria dei compiti ma non definisce la distanza tra di essi, il valutatore potrebbe non conoscere tutte le posizioni da paragonare ed, inoltre, potrebbe avere delle difficoltà nel valutare nuove posizioni.

- **Job classification**<sup>20</sup>, esso può essere considerato un perfezionamento del precedente metodo della graduatoria, adatto in modo particolare per le aziende di grandi dimensioni e nella P.A. (Pubblica Amministrazione).

Tale metodo si realizza attraverso varie fasi: la prima fase consiste nella predeterminazione delle diverse classi di valore, ciascuna delle quali connessa ad un diverso livello retributivo, dove l'intero intervallo dei valori delle

---

<sup>18</sup> <https://www.web.tiscali.it>

<sup>19</sup> Giovanni Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997, P.338

<sup>20</sup> Giovanni Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997, P.338

posizioni viene suddiviso in intervalli parziali e contigui da tali classi; successivamente, in relazione ai compiti e alle responsabilità attribuite, viene espresso il valore di ogni posizione con un giudizio sintetico (non numerico); da ultimo, si procede singolarmente al confronto dei valori delle posizioni con quelli delle classi precedentemente costituite, ed in seguito, ad ogni classe viene assegnata una determinata posizione quando il valore della posizione rientra nei limiti dell'intervallo di valore tipico di quella classe.

### 1.3.2 I metodi analitici

Tali metodi, definiti anche “quantitativi”, si distinguono dai precedenti perché non considerano la mansione nel suo complesso ma scompongono la mansione in fattori e li valutano.

Tra i metodi analitici<sup>21</sup> rientrano il Metodo del punteggio e Metodo della comparazione dei fattori:

- **Metodo del punteggio**<sup>22</sup>, esso costituisce il più famoso e diffuso metodo di valutazione della job evaluation; con questo metodo il compito viene suddiviso in fattori come: requisiti professionali richiesti per svolgere adeguatamente il compito, responsabilità (per materiali e macchine, per il ciclo produttivo, per sicurezza ecc.), sforzo mentale e fisico e condizioni ambientali.

I singoli compiti vengono riuniti in “famiglie” all'interno di ciascuna delle quali vengono individuati uno o più compiti “chiave”, vengono di fatto individuati fattori del compito denominati anche fattori di remunerazione. Sulla base della job description, il comitato di valutazione intraprende la valutazione dei compiti chiave mediante i loro fattori attribuendo un punteggio complessivo.

---

<sup>21</sup> <https://www.web.tiscali.it>

<sup>22</sup> Giovanni Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997, P.338

Una volta individuate le relazioni tra i vari compiti chiave, vengono stabiliti i valori di tutti gli altri compiti; successivamente, dal punteggio si giunge alla definizione della retribuzione attraverso una semplice moltiplicazione per un parametro monetario.

- **Metodo della comparazione dei fattori**<sup>23</sup>, tale metodo risulta meno utilizzato di quello precedente e se ne distingue perché attraverso il rango assegnato al fattore si giunge direttamente a stabilire il valore salariale senza passare per il punteggio.

Viene quindi assegnata direttamente una quota di salario ad ogni fattore del compito in base al rango.

---

<sup>23</sup> Giovanni Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997, P.339

## CAPITOLO 2 – IL METODO HAY

### 2.1 CHE COSA È E COME FUNZIONA

Il Metodo Hay<sup>24</sup> ha trovato applicazione in Italia soprattutto nella Pubblica Amministrazione e nelle grandi e medie imprese, risulta particolarmente adatto per la valutazione delle posizioni dei dirigenti e dei quadri.

A differenza dei metodi tradizionali di valutazione della job evaluation, il Metodo Hay permette di superare il problema della non confrontabilità con gli andamenti del mercato esterno del lavoro.

Esso rappresenta un'applicazione del metodo del punteggio, dunque rientra tra i metodi analitici (quantitativi) e quindi oggettivi.

Tale metodo ha la finalità di assegnare un valore/punteggio alla posizione organizzativa analizzata in base al valore delle altre presenti nell'organizzazione stessa.

La valutazione avviene attraverso tre macro-fattori:

- Competenza (know-how)
- Finalità (Accountability)
- Problem-solving.

Oltre alla comparazione dei fattori, visti in precedenza, il Metodo Hay contempla una valutazione della composizione dei punteggi parziali sulla base dei seguenti principi:

1. La rilevanza del problem-solving e dell'accountability all'interno della valutazione complessiva cresce all'aumentare dell'importanza di una posizione; viceversa, il peso di tali fattori diminuisce al decrescere del peso di una posizione, dove invece, acquista maggiore importanza il know-how;

---

<sup>24</sup> <https://www.docsity.com>

2. Nelle posizioni di “staff” si riscontra una importanza relativa maggiore del problem-solving rispetto all’accountability, la quale invece, acquisisce maggiore rilevanza nella posizione di linea.

Inoltre, ogni fattore è scomposto in più sotto-fattori, ai quali viene attribuito un punteggio e successivamente un peso.

La somma complessiva dei sotto-fattori determina il punteggio finale che varia all’interno di un range di valori predeterminati dall’azienda; in base al punteggio ottenuto si può stabilire la retribuzione in riferimento alla posizione organizzativa.

## 2.2 I TRE MACRO FATTORI

### 2.2.1 La competenza

Con il termine competenza<sup>25</sup> (know how) si intende l’insieme delle capacità e delle competenze richieste per lo svolgimento dei compiti collegati alla posizione.

Essa comprende:

- 1) Competenza manageriale, ossia l’abilità nel gestire attività e funzioni diverse;
- 2) Livello di specializzazione, cioè il grado di approfondimento delle conoscenze tecniche conseguite con diploma, laurea ed esperienze lavorative;
- 3) Capacità relazionali, cioè le capacità di selezionare, sviluppare e motivare le persone.

In riferimento alla **Competenza manageriale**<sup>26</sup>, negli ultimi anni si sono sviluppati modelli che hanno tentato di definire con maggior esattezza quali siano le doti necessarie ad un manager od imprenditore per raggiungere i propri obiettivi.

---

<sup>25</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>26</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019 P. 80

Tale tentativo può essere compiuto attraverso la definizione di due differenti concetti, quali l'intelligenza emotiva e l'intelligenza culturale.

Il concetto di intelligenza emotiva<sup>27</sup> venne ripreso ed approfondito dallo psicologo statunitense Daniel Goleman<sup>28</sup> che lo definì come “l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva ed intellettuale”.

Essa si realizza attraverso la consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione (competenze personali); nonché attraverso l'empatia, cioè la capacità di comprendere i sentimenti degli altri, e le abilità sociali intese come l'abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri (competenze sociali).

Mentre, con il concetto di intelligenza culturale<sup>29</sup>, si intende “la capacità di muoversi, agire e ragionare in maniera efficiente in ambienti multiculturali”.

Una simile intelligenza è utile non solo in contesti aziendali in cui gli individui debbano mettersi a confronto con clienti, concorrenti o colleghi che vengono da Paesi e realtà culturali diversi dal proprio, ma anche all'interno di organizzazioni che svolgono il loro operato localmente facendo uso di forza lavoro multiculturale. Tornando alla definizione generale di Competenza manageriale, possiamo affermare che essa può essere di vari livelli che vanno dalla semplice esecuzione di un compito altamente specifico in termini di obiettivo e contenuto e non coinvolgendo la leadership degli altri (Competenza manageriale nulla), fino alla gestione di tutte le unità e funzioni all'interno dell'organizzazione (Competenza manageriale ampia).

---

<sup>27</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019 P. 80

<sup>28</sup> Daniel Goleman (Stockton, 7 marzo 1946) è uno psicologo, scrittore e giornalista statunitense. Ha studiato all'Amherst College. Si è laureato ad Harvard, specializzandosi in “psicologia clinica e sviluppo della personalità”.

<sup>29</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019 P. 81

In riferimento, invece, al livello di **specializzazione**<sup>30</sup>, occorre fare una precisazione dal momento che il suo significato è mutevole sia per quanto riguarda il punto di partenza sia per quanto riguarda la dottrina della sociologia del lavoro.

Per questo la specializzazione del lavoro può assumere vari significati, non del tutto opposti ma per lo meno divergenti, cioè specializzazione orizzontale<sup>31</sup> e specializzazione verticale<sup>32</sup>.

Per quanto riguarda la prima, essa tiene in considerazione l'ampiezza delle competenze e le abilità richieste a colui che ricopra un certo ruolo all'interno di una organizzazione, per l'adempimento dei compiti a lui assegnati; in sostanza, consiste nell'esecuzione di pochi ma significativi compiti.

Invece, con la seconda si intende il grado di controllo a cui è sottoposta l'esecuzione delle mansioni attribuite ad un individuo, cioè il controllo esercitato da un altro lavoratore il cui compito sarà quello di valutarne e giudicarne l'operato.

Da ultimo, per **capacità relazionali**<sup>33</sup> (competenze relazionali), si intendono tutte le abilità connesse al modo di comunicare, entrare in contatto e dunque relazionarsi con gli altri, delineando quindi, il comportamento e le modalità di interazione con altri.

Ogni qual volta che si interagisca con qualcuno, le competenze relazionali possono manifestarsi, ad esempio, attraverso la comunicazione verbale o non verbale (sguardo, postura del corpo, gestualità ecc.)

Tra le principali capacità relazionali rientrano:

- La capacità di ascolto, intesa come la capacità di saper ascoltare le persone con cui si interagisce, prendendo in considerazione le idee degli altri membri del team;

---

<sup>30</sup> <https://www.businesscoachingitalia.com>

<sup>31</sup> <https://www.businesscoachingitalia.com>

<sup>32</sup> <https://www.businesscoachingitalia.com>

<sup>33</sup> <https://www.jobiri.com>



- L'affidabilità, intesa anche come puntualità negli orari di lavoro e nelle scadenze;
- L'intelligenza emotiva, intesa come la capacità di mettersi nei panni degli altri e capirne le emozioni del momento, nonché riuscire a gestire le emozioni in momenti di stress;
- Il team working, inteso come l'abilità nel gestire le relazioni con il team di appartenenza (collaborazione, cooperazione e rispetto).

### 2.2.2 Il problem solving

Con l'espressione problem solving<sup>34</sup> ci si riferisce alla capacità richiesta per la "risoluzione dei problemi" piccoli o grandi che siano.

Però, ancor prima di giungere alla risoluzione, occorre definire il problema e le cause che lo hanno determinato, ricorrendo a diversi strumenti tra cui:

- Il diagramma a lisca di pesce di Ishakawa<sup>35</sup>, il quale ha l'obiettivo di identificare la causa principale vera o probabile, per determinare azioni che siano in grado sia di prevenire che di correggere il problema; esso suddivide le possibili cause in diverse categorie, collegate al problema originale, che si diramano a loro volta in varie sotto-cause;
- Il modello dei 5 Whys<sup>36</sup>, definito anche "i 5 perché", ricorre ad una serie di domande allo scopo di approfondire gli strati successivi di un problema; l'idea di fondo è che ogni qual volta ci si domanda "perché", la risposta diviene la base del perché successivo fino al raggiungimento di una risposta esauriente;

---

<sup>34</sup> <https://www.university2business.it>

<sup>35</sup> <https://www.university2business.it>

<sup>36</sup> <https://www.university2business.it>

- Il diagramma di Pareto<sup>37</sup>, costituito da una serie di barre la cui altezza rappresenta la frequenza o l'impatto dei problemi; tali barre sono ordinate in ordine decrescente di altezza da sinistra a destra, dove le barre a sinistra raffigurano i problemi più frequenti o con maggiore impatto rispetto a quelle di destra.

Inoltre, alcune capacità sono in grado di interagire con il problem solving e di agevolare la risoluzione dei problemi.

Esse sono: la consapevolezza, la quale permette di acquisire una visione globale della questione e di identificare il problema; la capacità di ascolto attivo, necessaria per identificare il problema sin dall'inizio e trovare soluzioni migliori per risolverlo; la curiosità, la quale porta a prendere in considerazione più possibilità di soluzione, anche inedite; la creatività, utile a non soffermarsi al primo ostacolo riuscendo così a trovare forme nuove per giungere a soluzioni inattese; la grinta e la determinazione, necessarie per non scoraggiarsi di fronte agli ostacoli e procedere verso la soluzione.

Il metodo del problem solving<sup>38</sup> più conosciuto prevede quattro passaggi:

1. Definire il problema, tale fase è fondamentale in quanto molto spesso il problema evidente non è quello reale, ma ne è soltanto una sua parte; per questo motivo, è necessario analizzare bene la situazione, andando a fondo e individuando la situazione critica originale, riuscendo a giungere ad una soluzione efficace. Per arrivare a ciò esistono diversi strumenti, come indicati in precedenza;

---

<sup>37</sup> <https://www.university2business.it>

<sup>38</sup> <https://www.university2business.it>

2. Generare alternative, costituisce la fase creativa del metodo, consiste nell'organizzare le informazioni e individuare le risorse necessarie per realizzare un piano di attuazione;
3. Valutare e selezionare le alternative, fase in cui bisogna prendere in considerazione diverse soluzioni e successivamente individuare quella che sembra più coerente con le aspettative di successo; essa è caratterizzata dal "decision making", ossia il processo cognitivo ed emozionale che consente di arrivare ad una soluzione conclusiva;
4. Implementare le soluzioni, fase che consiste nell'esecuzione della soluzione scelta in precedenza.

Per ultima cosa, bisogna tener conto del contesto di applicazione e delle difficoltà nel processo decisionale, connessi al concetto di problem solving.

Per contesto di applicazione<sup>39</sup> si intendono le limitazioni poste alla risoluzione dei problemi da parte dell'ambiente, ossia le norme e le regole, oltre alle relazioni con altre posizioni organizzative; mentre con difficoltà nel processo decisionale<sup>40</sup> si fa riferimento al fatto che i problemi possono assomigliarsi e quindi seguire un determinato modello, oppure avere caratteristiche diverse e necessitare di una maggiore soluzione creativa o inventiva.

---

<sup>39</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>40</sup> <https://www.docsity.com>

### 2.2.3 Le finalità

Con il termine Finalità<sup>41</sup> (Accountability) si può intendere la capacità di rendere conto, di fare proprio un risultato e un lavoro da svolgere.

Tuttavia, tale concetto differisce da quello di responsabilità, che fa riferimento all'assunzione di un ruolo operativo o decisionale nell'esecuzione di un determinato lavoro e la capacità di svolgerlo e di portarlo a compimento.

Quindi, uno stesso lavoro può avere al contempo diversi esecutori materiali, ossia responsabili; tuttavia, sarebbe preferibile che ci fosse un solo soggetto che risponda del risultato finale del lavoro eseguito (accountable).

Per questo motivo, nell'ambito di un progetto, è essenziale che il Project Manager (colui che all'interno dell'organizzazione aziendale svolge un ruolo di gestione operativa) scelga per ciascuna attività i vari responsabili coinvolti nel lavoro e identifichi l'accountable, che renderà conto del lavoro e dei risultati prodotti dalla stessa attività, riuscendo ad aggirare il problema del passaggio di responsabilità da una risorsa all'altra.

L'accountable è un ruolo che può essere ricoperto da chiunque, ma ciò che risulta essenziale è che esso si prenda carico del risultato per conto di tutto il suo team.

Nella pianificazione di un progetto occorre quindi definire i ruoli di responsabili e i ruoli di accountable, attraverso il documento RAM (Responsibility Assignment Matrix), riuscendo a definire, per ciascuna attività, i responsabili insieme agli accountable.

Tornando al concetto di accountability, si può dire che esso possiede due caratteristiche fondamentali:

- La Trasparenza<sup>42</sup>, ossia la capacità comunicativa di trasmettere tutte le informazioni in proprio possesso senza modificarle;

---

<sup>41</sup> <https://humanwareonline.com>

<sup>42</sup> <https://humanwareonline.com>

- La Compliance<sup>43</sup>, cioè la conformità a norme, standard e a procedure dettate dall'azienda.

Per ultima cosa, è necessario precisare che l'accountability prevede tre diversi sottofattori:

1. Discrezionalità<sup>44</sup>, intesa come la libertà di decidere in merito a progetti, la quale riuscirà a condizionare l'andamento dell'organizzazione;
2. Intensità (Magnitude)<sup>45</sup>, ossia il grado con cui la mansione può condizionare l'organizzazione sotto il punto di vista economico (intensità minima, piccola, media, medio-grande, grande);
3. Influenza/impatto<sup>46</sup>, riguarda il modo in cui si può influenzare l'organizzazione; una responsabilità maggiore condurrà ad una influenza maggiore. Si possono riscontare tre diversi livelli di influenza/impatto, in base al grado di libertà di azione: Primaria (P), cioè controllo e direzione (livello più alto); Condivisa (S), ossia la partnership e le responsabilità comuni con lavori simili e altre funzioni dell'organizzazione; Contributiva (C), intesa come il supporto di consulenza o servizi forniti.

### 2.3) EQUITÀ E COMPETITIVITÀ RETRIBUTIVA

Il metodo Hay, tra le altre funzioni, permette di garantire trasparenza ed equità nella retribuzione dei propri dipendenti.

La teoria dell'equità<sup>47</sup> afferma che gli individui reputano quanto sia adeguata la loro situazione confrontandola a quella vissuta dagli altri.

---

<sup>43</sup> <https://humanwareonline.com>

<sup>44</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>45</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>46</sup> <https://www.docsity.com>

<sup>47</sup> Raymond A. Noe, Gestione delle risorse umane, 2006, P.294

Sostanzialmente, l'individuo confronta il rapporto tra le ricompense ricevute (stipendio, premi e benefit e condizioni di lavoro) e i contributi forniti (sforzi, competenze ed esperienze) con quello di un altro individuo preso come termine di paragone.

Di conseguenza, se ci si trova di fronte ad una situazione di equità, non sono previsti mutamenti nei comportamenti e negli atteggiamenti dell'individuo.

Al contrario, se ci si trova di fronte ad una situazione iniqua, l'individuo potrebbe essere motivato nel tentare di ristabilire una situazione di equità mediante, ad esempio: la riduzione dei propri contributi diminuendo l'impegno nel lavoro, aumento delle proprie ricompense, uscita dalla situazione di iniquità abbandonando l'organizzazione o rifiutando di cooperare con i dipendenti ritenuti eccessivamente ricompensati.

Possiamo sintetizzare che i dipendenti sono soliti valutare quanto ottenuto paragonandosi con gli altri e che tali raffronti influenzino notevolmente i loro comportamenti e atteggiamenti.

Altresì, un altro elemento da considerare è la percezione di ogni singolo dipendente, cioè il fatto che il management consideri il personale della sua azienda retribuito in modo adeguato rispetto ad altre aziende, non significa necessariamente che i dipendenti la vedano allo stesso modo.

Dal punto di vista sociale, in riferimento alla struttura e ai vari livelli retributivi, esistono due tipologie di confronti:

- Equità esterna<sup>48</sup>, con essa si confronta come sono retribuite mansioni analoghe in differenti organizzazioni, condizionando talvolta la decisione di un candidato di accettare o meno una certa offerta organizzativa. Il concetto di equità esterna è influenzato dal livello retributivo scelto dall'organizzazione aziendale;

---

<sup>48</sup> Raymond A. Noe, Gestione delle risorse umane, 2006, P.295

- Equità interna<sup>49</sup>, con essa, invece, si mettono a confronto le retribuzioni pagate a individui che svolgono mansioni differenti, ma all'interno della medesima organizzazione. Il confronto può avvenire con mansioni di livello inferiore, dello stesso livello e di livello superiore, riuscendo a condizionare il comportamento generale della forza lavoro e la propensione ad accettare altre mansioni all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, il Metodo Hay consente di confrontare il modello retributivo rispetto al mercato di riferimento e di conseguenza di valutarne la competitività retributiva.

In tal senso, ciò che risulta essenziale è il posizionamento retributivo<sup>50</sup>, identificabile come il saggio medio di retribuzione che l'azienda stabilisce di erogare.

Per fare ciò, in primo luogo deve stabilire il proprio livello retributivo e in un secondo momento deve confrontare il proprio livello retributivo con quello di mercato e decidere il posizionamento retributivo, il quale viene identificato in considerazione di tre livelli:

- Livello definito dalla contrattazione collettiva, inteso come il livello retributivo al di sotto del quale non è consentito scendere ai fini della legittimità;
- Livello definito dal mercato del lavoro, ossia il livello retributivo dalle imprese concorrenti;
- Livello definito dalla capacità retributiva dell'impresa, il quale costituisce il tetto massimo al di sopra del quale l'azienda non può andare, definito anche "ability to pay".

Di conseguenza, l'azienda può stabilire se collocarsi a livello retributivo:

- Al di sotto della media di mercato, con minori possibilità di selezione e con maggiori probabilità di alti tassi di turnover. Tale situazione risulta poco

---

<sup>49</sup> Raymond A. Noe, Gestione delle risorse umane, 2006, P.295

<sup>50</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019 P.466

importante se l'attività svolta richiede una bassa qualifica, bassi costi di formazione e inserimento e se c'è un'abbondante offerta nel mercato del lavoro così da superare il problema del turnover;

- Al di sopra della media di mercato, riuscendo a selezionare il mercato del lavoro così da poter attirare/trattenere i lavoratori con le caratteristiche migliori;
- Sulla media di mercato, sacrificando la possibilità di sviluppare una politica di attrazione rispetto alle imprese che si collocano su livelli superiori.

#### 2.4) UNA VALUTAZIONE A 360°

In materia di valutazione delle risorse umane, le ultime tendenze si possono per lo più ricondurre ad un insieme di considerazioni e pratiche aziendali generalmente rappresentate dal concetto di valutazione a 360°<sup>51</sup>.

Essa cerca di rinnovare i processi di valutazione delle risorse umane all'interno delle aziende instaurando una nuova relazione tra capo e collaboratore, che riesca ad adeguarsi in maniera efficace ad alcuni significativi cambiamenti degli assetti e delle modalità di funzionamento delle aziende.

Due elementi contraddistinguono questo nuovo sistema di valutazione: il coinvolgimento di altri attori (colleghi, collaboratori, clienti e fornitori) e la previsione di una autovalutazione da parte del soggetto valutato.

Grazie al confronto tra questi due elementi caratteristici, si può giungere ad una riflessione sulla prestazione fornita, tentando di capirne le cause e ponendosi obiettivi di miglioramento.

---

<sup>51</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quarantino, *Risorse Umane*, 2014, P.126



Nella progettazione di un sistema di valutazione a 360° occorre tenere in considerazione alcuni elementi fondamentali<sup>52</sup>, in riferimento ai quali l'azienda deve valutare e decidere:

1. Il contesto organizzativo nel quale si inserisce il sistema
2. I criteri sottesi al processo di valutazione
3. La selezione dei valutatori
4. L'utilizzo dei risultati
5. Le modalità di gestione del feedback.

Partendo dal **contesto organizzativo**, occorre verificare la compatibilità del sistema di valutazione a 360° con lo stile e la cultura manageriale dell'impresa.

Consiste, infatti, in un processo partecipativo che ha come presupposto una relazione fiduciaria tra gli attori coinvolti: risulta complicata l'introduzione di tale sistema in contesti gestionali tradizionali o in cui prevalgano logiche ispettive di controllo dei dipendenti.

Altresì, occorre precisare che un sistema di valutazione a 360° necessita di molto tempo ed energie da parte dei soggetti coinvolti, visto che l'obiettivo è quello di facilitare il miglioramento attivando continuamente processi di confronto e di apprendimento.

Passando alla definizione dei **criteri** con cui si stabilisce quali comportamenti e quali risultati valutare, identificandoli e condividendoli, è possibile chiarire le aspettative nei confronti di chi, a diverso titolo, è partecipe nel processo, come "fornitore di informazioni".

La scelta dei criteri può essere affidata in via esclusiva ai manager oppure essere condivisa con gli stessi soggetti valutati, determinando una valutazione più o meno partecipativa e responsabilizzante.

---

<sup>52</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quarantino, *Risorse Umane*, 2014, P.127

Inoltre, in merito alla **definizione dei valutatori**<sup>53</sup>, essi vengono selezionati in un'ottica a "360°" intorno al soggetto da valutare.

I valutatori possono essere:

- Capo o Superiore gerarchico, considerata la figura più classica di valutatore. In questo caso la logica di valutazione risiede nel fatto che il superiore gerarchico dovrebbe essere colui che possiede le competenze più adeguate per la valutazione, oltre al fatto che è lui stesso il responsabile del lavoro dei suoi collaboratori. Tuttavia, per vari motivi, molto spesso il manager non è in grado di controllare con costanza il collaboratore oltre a non possedere gli strumenti più adatti ad esprimere una valutazione attendibile;
- Collaboratori, i quali ricoprono la posizione migliore per effettuare la valutazione di molti dei comportamenti inerenti alla performance del manager. Tale tipo di valutazione talvolta incontra la resistenza dei manager nella sua applicazione dal momento che essa conferisce "potere" ai collaboratori nei confronti dello stesso;
- Clienti, siano essi esterni o interni, possono partecipare alla valutazione dell'individuo. Nel primo caso, ci si riferisce ad indagini di *customer satisfaction*<sup>54</sup> indirizzate al cliente finale; nel secondo caso, si fa riferimento a situazioni in cui il soggetto da valutare somministra un servizio/prodotto usato in altri settori aziendali. Molto utile è l'apporto dei clienti interni nel fornire indicazioni circa il valore dei servizi che potrebbero non poter essere misurabili direttamente;
- Colleghi, ossia la valutazione tra pari, è in grado di procurare molte informazioni che non verrebbero individuate se a valutare fosse solo il superiore. Se da un lato i colleghi possono valutare con maggiore precisione

---

<sup>53</sup> <https://factorial.it>

<sup>54</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019 P.437

l'attività del collega, avendoci contatti quotidiani, dall'altro la loro capacità di valutazione potrebbe essere compromessa da relazioni personali, comportamenti opportunistici e amicizie;

- Individuo (autovalutazione), risulta opportuna se l'azienda si prefigge l'obiettivo di conferire maggiore responsabilità ai lavoratori nell'esecuzione delle proprie attività e nella scelta dei propri piani di sviluppo.

In generale è bene garantire l'anonimato della valutazione, per evitare che coloro che la forniscono possano non essere obbiettivi e sinceri per paura di possibili conseguenze.

Collegato a tutto ciò è l'**utilizzo dei risultati**, il problema è quello di individuare una sorta di equilibrio tra il diritto del dipendente di avere accesso ai risultati e la "confidenzialità" dei singoli giudizi espressi dai diversi valutatori.

Infine, il processo termina con il **feedback al dipendente**, il quale riceve dal capo diretto una sintesi completa, articolata e oggettiva dei vari giudizi ottenuti.

Inoltre, tale tipo di valutazione può presentare alcuni vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi che si possono riscontare vi sono:

- Ottenere molte informazioni, da parte di tutti i valutatori, che possono essere utili dal momento che forniscono punti di vista differenti e di conseguenza, conoscere come ogni dipendente opera in contesti differenti;
- Ridurre la soggettività e il pregiudizio, reso possibile grazie alla valutazione da più punti di vista che fornisce maggiore obiettività e informazioni più credibili;
- Migliorare i rapporti di lavoro e il lavoro di squadra, mediante colleghi, subordinati o superiori che diano un feedback su un altro membro del team migliorando la collaborazione all'interno dell'organizzazione e permettendo inoltre di individuare i risultati degli altri;

- Motivare i dipendenti, dal momento che molte persone prendono parte alla valutazione; essi realizzano che il loro punto di vista risulta significativo per le decisioni aziendali;
- Rafforzare la cultura e i valori dell'azienda, se i dipendenti di un'azienda devono valutare altri membri di un team, porranno l'attenzione sul modo in cui il loro operato influisca sull'azienda;
- Determinare le esigenze dell'intero team, poiché risulta essenziale comprendere non solo se un dipendente compie il suo lavoro, ma anche se un team necessita di maggior personale, ai fini di riconsiderare alcuni obiettivi oppure attribuire responsabilità ad un membro diverso del team;
- Identificare i problemi e le opportunità, cosa che risulta alla base di ogni tipo di valutazione;
- Migliorare le prestazioni, grazie all'utilizzo della valutazione a 360° che esige un maggiore impegno da parte dei lavoratori oltre ad essere uno strumento per sollecitare il parere di altri dipendenti che si sentiranno per questo valorizzati e maggiormente soddisfatti, portando di conseguenza ad un miglioramento delle prestazioni.

Invece, in relazione a tale valutazione si possono riscontrare i seguenti svantaggi:

- Non tener conto della situazione di vita e del contesto della persona valutata, motivo per cui è consigliabile integrare la valutazione con una autovalutazione così da prendere in considerazione i diversi fattori esterni in grado di condizionare le prestazioni del dipendente in esame;
- Il feedback necessita di molto tempo per arrivare, dato che questo tipo di valutazione contempla una pluralità di fasi, si può anche verificare che al termine della valutazione, la prestazione eseguita dal lavoratore risulti un'altra;
- Occorre eseguirla correttamente, in caso contrario vi è il rischio di riscontrare molte informazioni inutili facendo perdere tempo prezioso a molte persone.

In generale, le finalità di una valutazione, in modo particolare di una valutazione a 360° possono essere di sviluppo, gestione e culturali.

In una prospettiva di sviluppo, permette ad ogni membro dell'organizzazione di rendersi consapevole dei propri comportamenti, di conoscersi e migliorarsi, cogliendo l'occasione per crescere professionalmente.

Dal punto di vista della gestione, la valutazione deve essere connessa e resa conforme alle procedure periodiche di valutazione delle persone e ai relativi sistemi di retribuzione, dando valore non solo alle competenze tecniche e i risultati, ma anche ai comportamenti.

Per concludere, gli obiettivi culturali della valutazione sono correlati al fatto che i questionari vengono usati per indicare e divulgare i valori culturali che sono alla base dell'impresa e dei comportamenti desiderati.

## 2.5) GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Esistono varie tecniche e procedure di valutazione che vanno scelte adeguatamente, in base al contesto del loro utilizzo e dell'oggetto della valutazione.

Una delle tecniche di valutazione è rappresentata dal **metodo dell'incidente critico**<sup>55</sup>, il quale si basa sull'analisi di comportamenti molto significativi (sia in positivo che in negativo) assunti dal lavoratore nello svolgimento del suo lavoro.

Esso ha come vantaggio che si basa su fatti e non su giudizi, come svantaggio invece, che può essere oggetto di arbitrarità nella interpretazione e scelta degli stessi fatti.

---

<sup>55</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019, P.441

Con il **metodo delle liste di controllo**<sup>56</sup>, inoltre, il soggetto valutatore ha il compito di scegliere tra una serie di caratteristiche e comportamenti alternativi quali meglio si addicano alla persona da valutare.

Grazie a questo metodo è possibile avere una descrizione piuttosto che una valutazione vera e propria.

Un'altra tecnica piuttosto diffusa è costituita dalle **scale grafiche di valutazione**<sup>57</sup>, composta da una lista dei fattori oggetto di analisi, ai quali viene attribuito un punteggio in base all'intensità con cui il valutatore può averli riscontrati.

Le suddette scale possono essere a gradi multipli, in questo caso il valutatore deve indicare con un valore, per esempio, da 1 (poco) a 5 (molto) quanto un lavoratore possieda una determinata caratteristica richiesta dal suo ruolo; altresì, le scale possono essere lineari, in questo caso il valutatore deve indicare con una crocetta, posta su una linea continua, che indica un range di punteggio, il suo giudizio.

Nella rappresentazione delle scale, si deve porre particolare cura alla scelta del numero di "valori" su cui si basa il giudizio.

Se la scelta ricade su un numero dispari di categorie, il valutatore può optare per un valore medio; se invece, le categorie sono di numero pari, il valutatore è costretto a sbilanciarsi in senso positivo o negativo.

Come detto inizialmente, ciò che risulta di centrale importanza in tale metodo è la scelta dei fattori, i quali devono essere: significativi rispetto agli obiettivi della valutazione, riscontrabili con facilità, adeguati alla valutazione della prestazione e non dell'individuo e non equivoci nel loro significato.

Altrettanto significativa è la scelta dei valori di graduazione delle scale, anche per poter paragonare e rendere omogenee le diverse combinazioni di valori con cui si riassume la valutazione.

---

<sup>56</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019, P.441

<sup>57</sup> Giovanni Costa, *Risorse Umane: persone, relazioni e valori*, 2019, P.439

Una variante del metodo precedente è la **scala di valutazione basata su standard**<sup>58</sup>, nel quale per ogni fattore che deve essere oggetto di valutazione, vengono attribuite tre diverse descrizioni in riferimento ad una sua manifestazione (scarsa, media o elevata).

Il valutatore deve precisare se la performance del valutato sia uguale, maggiore o inferiore ai livelli descritti.

Il metodo si conclude con la sintesi delle descrizioni riferite ad ogni singolo fattore, assegnando un punteggio alla prestazione del lavoratore.

Una combinazione tra il metodo delle scale grafiche di valutazione e il metodo dell'incidente critico è data dalle **scale di valutazione dei comportamenti**<sup>59</sup>.

La prestazione in un dato comportamento si suddivide in più livelli, generalmente da un minimo di 3 ad un massimo di 10, ciascuno dei quali illustrato per mezzo di un esempio.

I vantaggi che tale tecnica comporta consistono da un lato, nel fatto che i comportamenti da valutare sono resi maggiormente comprensibili dagli esempi, dall'altro, che è possibile fornire un feedback ai propri lavoratori attraverso le osservazioni delle descrizioni delle situazioni "virtuose".

Infine, una variante della tecnica vista in precedenza è quella delle **scale di osservazione comportamentale**<sup>60</sup>, con cui si chiede al valutatore di precisare con quale costanza ha riscontrato ciascuno dei comportamenti descritti, invece di identificare il comportamento che più delinea quello assunto dal lavoratore.

La peculiarità di questo metodo sta nel fatto che il valutatore si limita ad un ruolo di osservatore, senza esprimere giudizi.

---

<sup>58</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019, P.440

<sup>59</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019, P.441

<sup>60</sup> Giovanni Costa, Risorse Umane: persone, relazioni e valori, 2019, P.441

## CONCLUSIONI

È risaputo che la valutazione è uno dei compiti più complessi ed articolati affidati alla funzione Risorse Umane.

In sintesi, si può affermare che responsabilità delle Risorse Umane è far comprendere alle imprese quali siano le tecniche e gli strumenti più consoni ad un certo tipo di organizzazione.

Tuttavia, è chiaro che il processo di valutazione può incorrere in una serie di errori. Tra i principali tipi vi rientrano: l'errore di similarità, l'errore di contrasto, gli errori di distribuzione e l'effetto alone<sup>61</sup>.

Il primo si manifesta con la propensione ad avere un parere più positivo nei confronti dei soggetti che sono visti come simili; la maggior parte delle persone, avendo un giudizio positivo sul proprio conto, ha la tendenza ad attribuirlo a persone con caratteristiche simili alle proprie.

Il secondo consegue dall'attitudine a paragonare i soggetti fra di loro invece che prendere come riferimento gli obiettivi standard.

Di conseguenza, lavoratori piuttosto competenti, che si trovino a collaborare con colleghi di ancor più spiccata abilità, riceveranno una valutazione inferiore a quella meritata, a causa del termine di confronto particolarmente competitivo; viceversa, riceveranno un giudizio particolarmente positivo in caso di paragone con collaboratori meno competenti.

La terza fattispecie è quella degli errori di distribuzione che derivano dalla propensione del soggetto valutatore a fare uso di una sola parte della scala di valutazione.

---

<sup>61</sup> Daniele Boldizzoni e Luca Quarantino, *Risorse Umane*, 2014, P.95



Si tratterà di *generosità* se si fa ricorso a giudizi magnanimi per tutti i dipendenti, di *severità* nel caso contrario.

Si tratterà, invece, di *appiattimento* qualora tutti i dipendenti ottengano una valutazione che si colloca nella fascia intermedia.

Tali errori di distribuzione, provocano due diverse conseguenze: la difficoltà a differenziare i dipendenti oggetto di valutazione, oltre alla difficoltà di confronto tra le loro prestazioni e quelle di soggetti che siano stati valutati da altri.

Per ultimo, l'effetto alone, si concretizza qualora non sia possibile distinguere a sufficienza i diversi aspetti della prestazione, in questo caso la valutazione (sia essa positiva o negativa) di una dimensione si estende a tutte le altre.

Dunque, a causa di tale errore non sarà plausibile distinguere tra punti di forza e di debolezza, non consentendo ai dipendenti di identificare in quali aree dovrebbero migliorare.

Nel tentativo di ridurre al minimo gli errori di valutazione, il valutatore può far ricorso a due approcci differenti.

Da un lato, una formazione focalizzata a ridurre gli errori (RET: rater error training), ha il compito di insegnare ai valutatori la massima cautela e ad elaborare delle strategie con l'intento di ridurre al minimo gli errori più comuni.

A tale scopo i valutatori prendono visione di filmati che illustrino dei casi concreti e successivamente procedono alla valutazione e alla discussione sulle cause che possano aver generato eventuali errori, ottenendo da ultimo, consigli sul modo di evitarli.

Dall'altro, una formazione finalizzata a migliorare l'accuratezza, definita anche formazione ai termini di riferimento (FOR: frame of reference training), mette in evidenza la natura multidimensionale della prestazione e tenta di far prendere dimestichezza ai valutatori con i vari aspetti della prestazione.

Tale tecnica risulta efficace nel caso in cui vengano usate scale adeguate alle mansioni svolte, che i valutatori siano ritenuti responsabili dei loro giudizi e conservino registrazioni aggiornate in riferimento ai comportamenti da loro osservati.

In definitiva, possiamo affermare che una volta eseguita la scomposizione della valutazione nei suoi elementi essenziali (persona, posizione e prestazione), è opportuno giungere ad una sintesi di quanto riscontrato nel corso della valutazione stessa.

## BIBLIOGRAFIA

- Gabriele Gabrielli e Silvia Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 2013
- Daniele Boldizzoni e Luca Quaratino, *Risorse umane*, 2014
- Marco Fertoni, *L'evoluzione dei sistemi di valutazione delle competenze manageriali*, 2005
- Marco Fertoni, *Le competenze manageriali*, 2003
- Raymond A. Noe, *Gestione delle risorse umane*, 2006
- Giovanni Costa e Martina Gianecchini, *Risorse umane: persone, relazioni e valori*, 2019
- Giovanni Costa, *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997

## SITOGRAFIA

- <https://www.evoform.it>
- <https://www.risorseumane-hr.it>
- <http://web.tiscali.it>
- <https://vitolavecchia.altervista.org>
- <https://www.businesscoachingitalia.com>
- <https://www.jobiri.com>
- <https://www.university2business.it>
- <https://www.humanwareonline.com>
- <https://factorial.it>
- <https://www.docsity.com>