

**I sistemi di valutazione
basati sui
modelli di competenza**

Indice

1. Premessa	3
2. Introduzione ai modelli di competenza	3
2.1. L'approccio induttivo	3
2.1.1. La tecnica BEI	4
2.1.2. I limiti dell'approccio induttivo	4
2.2. Il metodo deduttivo	5
2.2.1. I limiti del metodo deduttivo	6
2.3. L'approccio strategico	6
2.4. L'approccio organizzativo	7
2.5. Altri approcci metodologici	8
3. I sistemi di valutazione basati sui modelli di competenze	9
3.1. Criteri normativi nei processi di valutazione	10
3.2. Criteri di validità	12
3.3. Metodologie di valutazione	12
3.3.1. L'Assessment Center	13
3.3.2. Documentazione della performance nella mansione	14
3.3.3. BEI	14
3.3.4. Il 360°	15
4. La Balanced Scorecard	15

1. Premessa

Questa breve panoramica non intende proporre alcun modello e metodologia di approccio per competenze, si propone solo di descrivere brevemente i modelli più utilizzati e i loro limiti e attraverso la comprensione dei più efficaci modelli oggi in uso.

2. Introduzione ai modelli di competenza

Si potrebbe virtualmente fissare una data di inizio nell'introduzione dei modelli di competenze con l'articolo che nel 1973 D.C. McClelland pubblicò sulla rivista *American Psychologist* dal titolo significativo " *Testing for competence rather than intelligence*", dove venivano presi in esame alcuni studi che dimostravano come i processi di selezione tradizionali basati su test di attitudine allo studio e di cultura scolastica e i titoli e gli attestati accademici non erano in grado, da una parte, di predire l'effettiva attitudine e il successo sul lavoro e nella vita; dall'altra, erano spesso sostanzialmente viziati da pregiudizi discriminatori come quelli nei confronti delle minoranze, dei ceti meno abbienti e delle donne. McClelland proponeva di contro di utilizzare criteri selettivi basati su caratteristiche e attitudini personali, schemi cognitivi e capacità comportamentali che fossero rintracciabili in base al legame **causale** con il successo in una determinata attività lavorativa. Per fare questo McClelland scelse un approccio da ricercatore, tipicamente induttivo.

2.1. L'approccio induttivo

Si trattava di adottare due regole: la prima: di scegliere campioni differenziati, ovvero di selezionare persone chiaramente produttive e di successo sul lavoro, con altre che invece presentavano risultati meno brillanti. Lo scopo era quello di individuare le caratteristiche associabili al successo in una determinata attività lavorativa e stabilire le differenze. La seconda regola riguardava l'oggetto della ricerca, cioè quali fossero gli schemi cognitivi operativi, i comportamenti effettivi che avessero una correlazione causale con il successo in quella attività lavorativa. Il problema secondo McClelland consisteva nel fatto che i test a scelta multipla, che davano la possibilità di scegliere tra un certo numero di risposte già date quella che maggiormente era in grado di descrivere la propria reazione a situazioni di lavoro sostanzialmente predefinite e già strutturate, presentavano situazioni posticce e quindi non erano in grado di prevedere comportamenti reali in situazioni lavorative reali. Le situazioni proposte nei test nella vita e nel lavoro si presentano in realtà raramente. Secondo McClelland era più facile capire i comportamenti in una determinata situazione

scoprendo come la persona avrebbe effettivamente reagito, pensato e fatto in una situazione reale. Occorreva trovare una metodologia che fosse in grado di estrarre questi comportamenti. Gli venne in aiuto la tecnica sugli incidenti critici di Flanagan e gli studi TAT (*Thematic Apperception Test* = test di appercezione tematica) che furono sviluppati in 30 anni di ricerca sulla motivazione, che permisero l'ideazione della tecnica BEI.

2.1.1. La tecnica BEI

Questa tecnica non solo è il metodo principale di analisi delle competenze a cui tutti coloro che adottano la metodologia di approccio induttivo si richiamano, ma viene anche utilizzata in sede valutativa. La procedura *Behavioral Event Interview* (intervista sugli eventi comportamentali) prevede la richiesta al soggetto interessato della descrizione breve di tre grossi eventi di successo e di tre grossi eventi di fallimento. Alla descrizione, che viene preventivamente richiesta per iscritto, segue un'intervista che prevede una serie di domande quali: come si è arrivati a quella situazione? Le persone e i ruoli che ne erano coinvolte? Che cosa il soggetto pensò, provò e quali decisioni prese per risolvere quella situazione? Che cosa poi fece effettivamente? Che cosa accadde? Quale fu l'esito di quell'episodio?

Questo metodo permise innanzitutto l'identificazione delle competenze che originavano i comportamenti più efficaci attraverso il confronto tra i lavoratori che producevano prestazioni superiori con quelli che rientravano nella media. Poi attraverso questa analisi si potevano definire i profili di competenza attesa per ogni ruolo lavorativo partendo dai comportamenti eccellenti che producevano le performance migliori, profili che una volta assegnati alle singole persone potevano diventare il punto di partenza per organizzare i criteri di selezione ("si può insegnare ad un tacchino a salire su un albero, ma è meglio assumere uno scoiattolo" da un direttore del personale), pianificare la formazione e strutturare il sistema di incentivazione del personale.

2.1.2. I limiti dell'approccio induttivo

L'approccio induttivo viene definito tale per il fatto che il profilo di competenza viene indotto dalle competenze già presenti ed agite nelle situazioni di lavoro delle singole persone, attraverso il classico passaggio dal particolare al generale, dalla competenza del singolo individuo alla competenza formalizzata di un ruolo o di una professionalità. Apparve subito evidente il peso e l'onerosità, in termini di tempi e costi, di un'analisi di competenze estensiva svolta attraverso il metodo delle BEI. Per ovviare almeno in parte a

questo inconveniente Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer idearono un dizionario di competenze con la finalità di rendere più veloce ed efficace l'identificazione delle competenze. Il dizionario classifica 21 tra le competenze più comuni, descrivendo per ogni competenza degli indicatori comportamentali che servono a rilevare la presenza e il livello di profondità della competenza. La tassonomia degli Spencer è stata costruita basandosi sull'identificazione attraverso le interviste BEI, sull'analisi dei ruoli aziendali più comuni, validando poi i dati tramite analisi statistiche. Lo scopo del dizionario è quello di proporsi come guida operativa per l'identificazione delle competenze ed è corredato da alcune avvertenze, quali:

- "Le scale generiche dei dizionari sono applicabili a tutte le mansioni, ma a nessuna in maniera esatta."
- "Non necessariamente i livelli superiori della scala sono i preferibili" dipende infatti dal ruolo lavorativo.
- "Per codificare i comportamenti in maniera abbastanza oggettiva occorrono formazione e pratica" ovvero è consigliabile che le valutazioni vengano eseguite da professionisti con metodologie ben assestate.

In questo modo il lavoro degli Spencer muove un passo decisivo verso il metodo deduttivo che identificava nell'approccio induttivo altre criticità, quali:

- L'analisi BEI implica un livello di sofisticazione che rischia di invalidare l'intero sistema di gestione per competenze rendendolo inapplicabile nella pratica
- L'approccio induttivo non produce una sufficiente distinzione tra conoscenze, processi e comportamenti creando una commistione tra di esse di difficile gestione pratica
- Inoltre questo approccio costruisce il proprio modello su prestazioni che hanno avuto successo in passato, tendendo in questo modo a trascurare i cambiamenti in atto in un contesto turbolento, per costruire modelli di eccellenza che dovrebbero rimanere efficaci anche nel futuro.

2.2. Il metodo deduttivo

Il metodo deduttivo di analisi delle competenze, per contro, parte dal generale: le caratteristiche strutturali di una organizzazione, per definire il particolare: le competenze attese per ogni ruolo lavorativo. Capire l'organizzazione e le dimensioni rilevanti per l'attività dell'impresa, quali il contesto competitivo, la struttura organizzativa, le tecnologie produttive, la strategia e gli obiettivi, per determinare quali sono le competenze attese

necessarie a realizzare il progetto imprenditoriale. Di fatto anche l'approccio deduttivo si avvale di metodologie di identificazione, in particolare di conoscenze e processi, che richiamano l'approccio induttivo, Tenendo però ferma la distinzione di campo tra conoscenze e capacità comportamentali, le quali vengono valutate con metodologie che possono esprimere una notevole precisione predittiva. Il metodo deduttivo presenta una sistematicità più rigorosa e soprattutto parte da un punto di vista che prende in considerazione aspetti diversi e più ampi della struttura organizzativa costruendo una visione olistica dell'azienda e del suo contesto. Tuttavia proprio questa visione allargata presenta alcune criticità.

2.2.1. I limiti del metodo deduttivo

Il metodo deduttivo, proprio per la sua capacità di abbracciare una visione più completa della struttura organizzativa volto a comprenderne e disegnarne la complessità, è frammentato in una molteplicità di approcci differenti, di cui vengono qui descritti solo i principali:

2.3. L'approccio strategico

- Prende spunto dal lavoro di G. Hamel e C.K. Prahalad che alla fine degli anni '90 propongono un'analisi strategica differente da quella tradizionale di scuola Harvardiana ideata e disegnata da Porter che, in dinamiche di mercati turbolenti, presentava ormai alcuni punti di debolezza. L'analisi di Porter parte da un mercato considerato statico, focalizzandosi su dove si svolge la competizione e su come è possibile agire sulla catena del valore per ottimizzare le risorse, abbassare i costi e aumentare la competitività, e presenta i seguenti difetti:
 - L'ipostatizzazione dei confini sia dell'area di business sia a livello della business unit, identificando in questo modo solo dinamiche evolutive basate su logiche di continuità anziché su logiche di opportunità basate su salti di paradigma di tipo disruptive.
 - La creazione di confini rigidi perde il punto di vista delle possibili sinergie del sistema
 - L'eccessiva enfasi sui differenziali competitivi oggettivi non permette l'individuazione di quei differenziali competitivi basati sul capitale intellettuale e alle risorse individuali presenti in azienda.

- L'approccio strategico basato sulle core competence, al posto di iniziare la sua analisi dall'arena competitiva, inizia dall'identificazione delle competenze distintive che presentano le seguenti caratteristiche:
 - Sono un insieme integrato di skill, risorse e tecnologie
 - Sono il risultato di un processo di apprendimento collettivo (organizzazione) e cumulativo (path dependent)
 - Si esplicano in routine organizzative e decisionali che apportano al prodotto/servizio valore per il cliente finale
- Insomma l'assunto base di questo approccio deduttivo-strategico è che le prestazioni complessive di un'impresa dipendono dalla disponibilità di core competence. Solo attraverso la loro identificazione sono l'impresa è in grado di proiettarsi nel futuro e di individuare le persone competenti per realizzare nuovi prodotti, nuove arene competitive, nuove modalità di utilizzo di prodotti esistenti, di creare nuove tecnologie produttive e processi.

2.4. L'approccio organizzativo

- Anche questo approccio inizia la sua analisi con una visione d'insieme dell'impresa e il punto di partenza spesso è proprio l'identificazione delle competenze distintive dell'organizzazione, ma questa corrente si presenta in termini ancora più frammentati, ponendo enfasi su aspetti differenti:
 - L'analisi che parte dai processi identifica in questi il *topos* di concretizzazione vera e propria e di contestualizzazione reale delle competenze, vede nei processi il punto di partenza per l'individuazione concreta di conoscenze e capacità. L'analisi dei ruoli all'interno del processo permetterà quindi di dedurre le competenze individuali. Questo modello ha il pregio di focalizzarsi più sull'organizzazione che non sugli individui e, privilegiando i processi, mette maggiormente a fuoco i ruoli produttivi di linea piuttosto che quelli di staff.
 - L'analisi della struttura organizzativa che parte dalla identificazione dei ruoli, segue la descrizione delle mansioni da cui ha inizio l'analisi delle competenze suddivise in conoscenze tecnico-professionali e

capacità comportamentali. Quindi è dalla Job Description che è possibile ricavare il profilo di competenze e in seguito valutarne la presenza e il presidio attraverso differenti processi valutativi che mirano ad identificare lo scostamento tra competenze attese nel ruolo e quelle realmente possedute.

2.5. Altri approcci metodologici

Esistono poi altri approcci che pongono il loro focus su differenti modelli ed aspetti organizzativi, come quello architettuale, quelli misti che combinano metodologia induttiva e deduttiva, gli approcci fenomenografici che mettono l'accento sul significato che il lavoro che viene svolto assume nell'esperienza del lavoratore, e quelli situazionali che ritenendo la competenza un'espressione specifica e distintiva della realtà aziendale in cui si colloca e che l'ha prodotta, criticano le altre metodologie perché adottano competenze a-contestuali, troppo astratte e teoriche, e predicano quindi approcci consulenziali scarsamente strutturati.

Decisamente più interessanti i cosiddetti approcci no-context, di origine istituzionale e noti anche come approcci inter-aziendali, poiché vedono le competenze in chiave di sistema impresa, contestualizzata per settore economico o territorialità, e mirano alla identificazione delle competenze dei ruoli lavorativi legate al complesso in esame per valutarne la presenza a livello territoriale e di sistema e per pianificare interventi formativi di larga portata che coinvolgono più di una impresa. Le basi teoriche dell'approccio si rifanno comunque agli approcci precedentemente descritti, soprattutto di tipi deduttivo.

3. I sistemi di valutazione basati sui modelli di competenze

Innanzitutto è necessario fare una premessa su che cosa si intende per valutazione. La lingua inglese dispone di più termini per differenziare il significato di valutazione: *evaluation*, che si usa maggiormente in campo economico/finanziario; *survey*, che intende più una indagine, una ricerca valutativa; *assessment*, che è una forma di valutazione dei comportamenti della persona; i *test*, che spesso sono valutazioni nell'ambito conoscitivo; le *performance appraisal*, che sono valutazioni di prestazioni.

Per avere una distinzione efficace ci affideremo alla finalità valutativa:

- Valutazioni di competenze intese come conoscenze e capacità comportamentali che sono rivolte soprattutto ai piani formativi ed utilizzate nei processi di selezione. Ma, se per le conoscenze è necessario ricorrere a test o attestati accademici o a colloqui con esperti, per la capacità comportamentali è necessario dotarsi di una metodologia e di esperienza e spesso conviene rivolgersi ad esperti esterni. Da ora in poi si userà il termine *assessment* per indicare la valutazione delle capacità.
- Le valutazioni di prestazioni sono spesso collegate al sistema di incentivazioni, premi e di carriera, e valutano in genere aspetti quantitativi oggettivi basati su obiettivi preventivamente concordati ad inizio anno con un ottica di breve periodo. La crescente importanza del capitale umano e dei fattori comportamentali ad esso legati hanno però diffuso i modelli misti che valutano e compensano sia la prestazione che la competenza, intesa come capacità comportamentale. Ovvero valutano sia il contributo del lavoratore agli obiettivi aziendali, il che cosa della prestazione, sia la modalità con la quale questo contributo è stato dato, il come della prestazione. La quasi totalità dei modelli misti sono così suddivisi:
 - i risultati relativi alle prestazioni sono quantificati, oggettivi, orientati al passato, legati ad obiettivi dell'unità, basati sul breve termine (un anno), la loro valutazione non dovrebbe prestarsi a contestazioni poiché i numeri parlano in vece del giudizio umano e sono utilizzati per decidere la retribuzione.
 - Mentre la valutazione basata sulle capacità comportamentali sono in genere di carattere qualitativo, a lungo termine (più anni), orientata al futuro, utilizzata a scopo di pianificazione di sviluppo, pianificazione di carriera e, in una percentuale variabile da azienda ad azienda, come completamento del sistema di incentivazione e premi. Essendo il criterio di giudizio maggiormente soggettivo questa valutazione si presta a

contestazioni e richiede alcune norme di implementazione e gestione che è necessario seguire.

3.1. Criteri normativi nei processi di valutazione

Occorre introdurre alcuni criteri normativi sul processo di valutazione delle prestazioni di tipo misto qui di seguito elencati:

- 1) Fissare gli obiettivi di tipo quantitativi delle prestazioni che siano raggiungibili, sufficientemente sfidanti e soprattutto che rispettino un criterio di equità in relazione all'intero contesto aziendale.
- 2) Fissare gli obiettivi sullo sviluppo di quelle capacità comportamentali delle quali attraverso un assessment precedente, o attraverso valutazioni precedenti, si è compreso il bisogno di sviluppo da parte del valutato. Le capacità sono in numero limitato (da una a tre) e fanno parte di quelle capacità naturalmente previste nel profilo di competenze atteso dal ruolo lavorativo svolto. Un altro metodo si basa sul fissare e descrivere per i diversi ruoli i comportamenti di eccellenza attesi in quel determinato ruolo e valutarne lo scostamento.
- 3) Una volta fissati gli obiettivi occorre dividerli con il valutato ad inizio anno
- 4) Mentre per gli obiettivi quantitativi il processo avviene ad ultimazione del periodo, come uno scatto fotografico di una situazione a fine corsa, per gli obiettivi qualitativi si tratta di un monitoraggio praticamente costante in cui il valutatore tiene nota dei comportamenti, sia in positivo che in negativo, del valutato secondo i criteri identificati nel dizionario di competenze che accompagna i profili. Si tratta infatti di costruire un piccolo film nel corso di un anno in cui si verifica l'andamento dei comportamenti tenuti rispetto a quelli richiesti.
- 5) Durante questo processo di monitoraggio è necessario restituire al valutato dei feed back precisi e circostanziati rispetto ai comportamenti tenuti, sia in positivo che in negativo. La mancanza di feed back inquina tutto il processo poiché il valutato non ha la possibilità di capire cosa e come deve migliorare o cambiare. All'interno del processo di feed back è importante ricordarsi che i feed back vanno dati sempre ai comportamenti che si sono osservati e alle loro implicazioni e mai alla persona nel suo insieme. Occorre ricordare che la valutazione delle capacità comportamentali è soprattutto svolta a scopo di sviluppo personale più che in ottica di premio, il quale peraltro costituisce di solito una percentuale inferiore rispetto agli obiettivi quantitativi. Quando è opportuno dare i feed back? In teoria ogni qual volta si osserva un

comportamento, negativo o positivo; se non si è in grado per questioni di tempo è necessario istituire feed back periodici nel corso dell'anno, ogni trimestre se possibile.

➤ Il colloquio di feedback è finalizzato a comunicare l'esito complessivo della valutazione e implica:

- a. Fare riferimento a fatti e comportamenti osservati
- b. Prendere in considerazione criteri e parametri di misurazione espliciti (già comunicati nel corso dei precedenti colloqui)
- c. Un processo continuo e non un momento episodico
- d. Avere la consapevolezza dei rischi di errore
- e. La trasparenza
- f. La gestione delle emozioni, dei conflitti e delle divergenze di opinione
- g. La complessità, ma contemporaneamente la specificità delle valutazioni espresse
- h. L'ascolto del punto di vista del valutato
- i. Il supporto nel processo di autoconsapevolezza e miglioramento del valutato
- j. L'esplicitazione di fatti e non di opinioni
- k. Il rispetto della "persona"

Quindi il colloquio di feedback rende la valutazione un'occasione di confronto e di crescita, si basa sull'analisi della prestazione del collaboratore nel corso dell'anno e definisce e formalizza gli obiettivi per l'anno successivo. Così svolto consente al capo di mantenere e accrescere la motivazione del valutato, di individuare azioni di valorizzazione e/o supporto per le persone e di definire percorsi gestionali mirati. Mentre permette al collaboratore di attivare un processo di autoconsapevolezza e miglioramento professionale e di essere coinvolto nella identificazione di aree di miglioramento

- 6) Alla fine del periodo le valutazioni vengono ufficializzate. I criteri quantitativi non destano problema poiché i numeri parlano da soli. Il problema è più delicato sui criteri qualitativi che comportano un giudizio più soggettivo. Ovviamente la cosa diventa ancor più problematica qualora non fosse stata seguita la procedura dei feed back periodici, in questi casi al valutato il giudizio finale potrebbe arrivare come del tutto inatteso e incomprensibile.
- 7) La fine del processo è anche l'inizio poiché i giudizi finali servono per identificare i punti di debolezza ed elaborare il piano di sviluppo per l'anno successivo.

Naturalmente sarebbe più opportuno, per fissare gli obiettivi di tipo qualitativo iniziare l'intero processo da un assessment di competenze svolto da una società esterna che certifichi le competenze effettivamente possedute e lo scostamento da quelle previste dal profilo di ruolo. Ogni sistema di valutazione che non tenga conto di queste semplici norme tende a diventare uno strumento politico per manovrare premi, promozioni e punizioni, piuttosto che un sistema di sviluppo delle persone.

3.2. Criteri di validità

Le norme precedentemente descritte costituiscono già una metodologia che contribuisce all'equità dell'intero processo, ma occorre tener presente alcuni criteri che rendono il processo di valutazione il più oggettivo possibile.

- 1) In primo luogo dovrebbe essere chiara al valutato la propria job description con il profilo di competenze ad essa allegato
- 2) Le competenze devono essere chiaramente definite con esemplificazione dei comportamenti annessi
- 3) I valutatori devono essere preventivamente formati al processo valutativo ed avere chiaro i criteri comportamentali da osservare per ogni profilo lavorativo e la scala all'interno della quale devono immettere il loro giudizio. Devono aver presente che si tratta di un processo di sviluppo e l'importanza che al suo interno hanno i feed back
- 4) Vanno rispettati i criteri normativi precedentemente descritti

A questo va aggiunto il punto più importante che concerne le metodologie valutative

3.3. Metodologie di valutazione

Su questo punto ci si rifà di solito alla normativa dell'American Management Association che indica tre criteri di misura e certificazione delle competenze:

- 1) Prestazioni di un test operativo (soprattutto per quanto riguarda le conoscenze tecnico specialistiche)
- 2) Dimostrazione della competenza durante le simulazioni svolte in un *Assessment Center* (soprattutto per le capacità comportamentali)
- 3) Documentazione della performance nella mansione.

Quindi un criterio per le conoscenze, uno per le competenze comportamentali ed uno misto per capacità comportamentali e risultati.

3.3.1. L'Assessment Center

L'*Assessment Center* è la metodologia che fornisce statisticamente i più elevati risultati in termini di potenziale predittivo delle capacità, come evidenziano le ricerche di Smith e di Boyle (1988), le quali presentano un elenco di metodi di valutazione secondo una scala discendente che stabilisce la correlazione di validità tra il metodo e la performance effettivamente riscontrata nella posizione lavorativa:

Assessment Center	0,65
Prove pratiche	0,54
Test di abilità	0,53
BEI	0,48
Questionari sulla personalità	0,39
Notizie biografiche	0,38
Referenze	0,23
Interviste (non BEI)	0,05 / 0,19

L'Assessment Center risulta la metodologia che presenta maggiori criteri di validità, infatti il suo vero vantaggio consiste nel richiedere un comportamento operativo e di poterlo osservare in azione. Di fatto se il miglior predittore del comportamento futuro consiste nei comportamenti passati in situazioni analoghe, le prove pratiche e le simulazioni realistiche che vengono eseguite durante l'Assessment Center offrono informazioni effettive in grado di predire la performance future.

3.3.2. Documentazione della performance nella mansione

Prendiamo ora in esame l'ultimo dei criteri indicato dall'American Management Association, quello misto per capacità comportamentali e risultati. Anche per questo metodo esistono dei criteri applicativi: "per esempio, per ricevere un attestato di <<orientamento ai risultati>>, occorre superare un esame che chiede di

- 1) preparare un piano d'azione contenente gli elementi dell'orientamento ai risultati;
- 2) osservare le attività intese a migliorare l'efficienza o la qualità, a innovare o a lavorare meglio di un altro gruppo in una competizione simulata, e
- 3) documentare di aver creato e venduto o fatto adottare un nuovo prodotto, processo o procedura che ha aumentato i ricavi, l'efficienza, la qualità o la produttività nella propria organizzazione" (Spencer e Spencer 1993).

Quindi il punto 1) consiste nella definizione degli obiettivi e la pianificazione di come raggiungerli, diventa un documento oggettivo poiché rimangono per iscritto ex ante quali risultati si vogliono ottenere e come. Risultati che si possono misurare oggettivamente ex post poiché la dimostrazione del loro raggiungimento è concreta ed oggettiva, come si evince al punto 3).

Il punto 2) concerne la produzione della documentazione durante l'intera fase di svolgimento e quindi probabile che in questa documentazione vengano annotati anche gli errori e le relative correzioni e non solo i successi poiché si tratta di un processo in cui vengono poste intenzioni poi verificate in corso d'opera.

Il punto finale 3) come già osservato è il risultato oggettivo in termini quantitativi del raggiungimento effettivo degli obiettivi inizialmente posti. Mentre attraverso il punto 2) si possono comprendere gli sforzi effettuati dal valutato per ottenere quanto dichiarato al punto 1).

Non possiamo tralasciare di indicare almeno altre due metodologie: la BEI e il 360°.

3.3.3. BEI

La tecnica *Behavioral Event Interview* (intervista sugli eventi comportamentali) già descritta precedentemente, viene qui impiegata non come processo di estrazione ed identificazione delle competenze ma come metodologia valutativa. La difficoltà maggiore si presenta nella correttezza durante la fase di conduzione dell'intervista, ma presenta un indubbio vantaggio rispetto ai test proiettivi che misurano le motivazioni all'azione in

qualsiasi situazioni astratta. Al contrario, la BEI pone la sua attenzione sulle motivazioni generate dalle situazioni di lavoro più critiche per il valutato, e questo dovrebbe predire con maggior esattezza la performance effettiva sul lavoro. Perché il processo avvenga in modo corretto è necessario rispettare alcuni parametri:

- 1) Seguire la procedura che prevede la richiesta al soggetto interessato della descrizione breve di tre grossi eventi di successo e di tre grossi eventi di fallimento. Alla descrizione, che viene preventivamente richiesta per iscritto, segue un'intervista che prevede una serie di domande quali: come si è arrivati a quella situazione? Le persone e i ruoli che ne erano coinvolte? Che cosa il soggetto pensò, provò e quali decisioni prese per risolvere quella situazione? Che cosa poi fece effettivamente? Che cosa accadde? Quale fu l'esito di quell'episodio?
- 2) Precauzione fondamentale è quella di garantirsi che tutti i candidati ricevano le stesse domande e abbiano lo stesso tempo di risposta.
- 3) Per la codifica è possibile utilizzare i verbali o anche le registrazioni audio o video
- 4) Oltre all'assegnazione canonica di punteggi elevate per i successi e bassi per gli insuccessi, è necessario assicurarsi che i criteri con cui vengano assegnati i punteggi corrispondano agli stessi parametri

La BEI è sicuramente un efficace strumento di elicitazione delle competenze ma come strumento di valutazione presenta alcune criticità che potrebbero essere facilmente superate se le interviste fossero condotte da esperti esterni all'organizzazione.

3.3.4. Il 360°

È la metodologia valutativa che concettualmente già di per sé presenta i criteri di equità ed oggettività più elevati. Si tratta infatti di un questionario di valutazione strutturato che pone le stesse domande al valutato che in questo modo compila una propria autovalutazione, utilissima nel confronto con le eterovalutazioni così concepite:

- I superiori, in genere quello gerarchico e quello funzionale
- I colleghi di pari livello
- I subordinati

Alcuni 360° vengono estesi anche a clienti, valutazioni esterne di esperti e anche familiari.

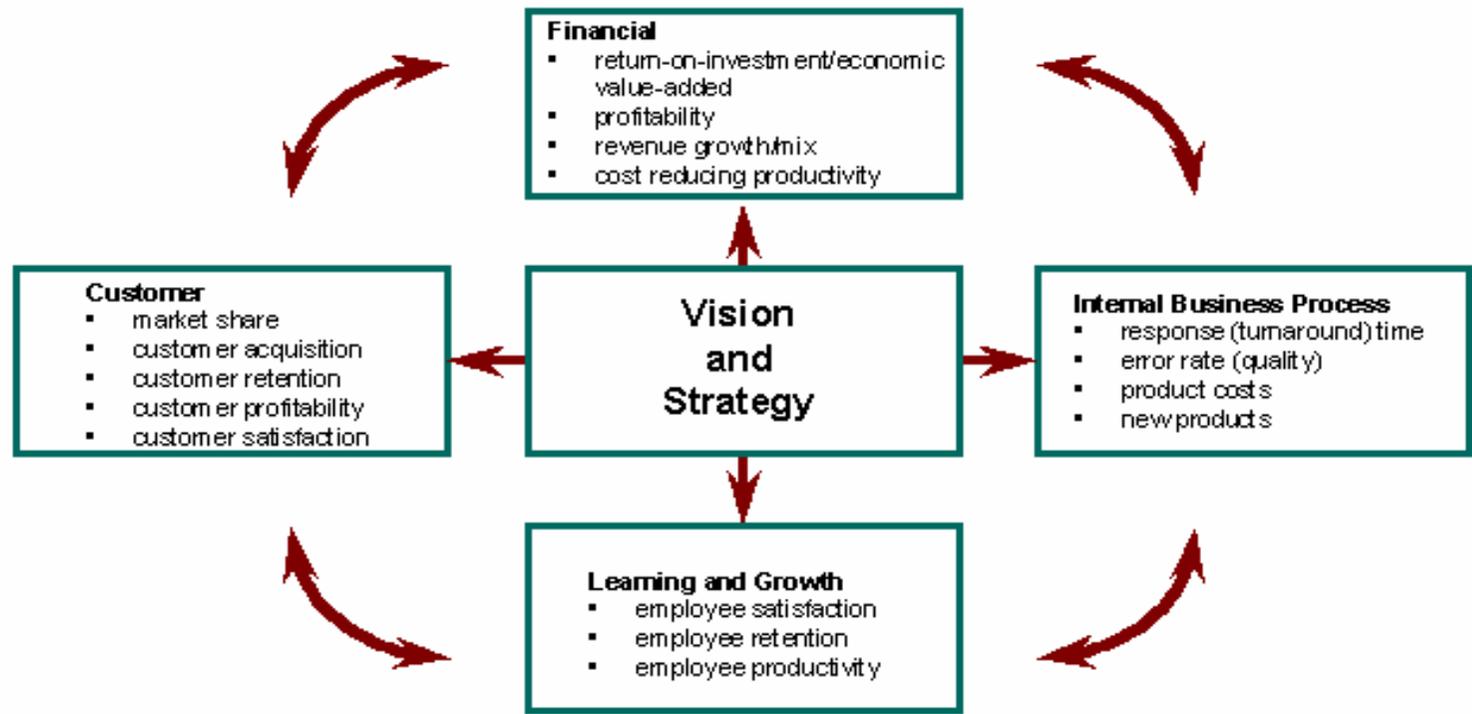
4. La Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard è stata introdotta da Robert Kaplan e David Norton nel 1996 come sistema di controllo di gestione che comprendesse non solo gli indicatori di tipo economico finanziario. L'esigenza di introdurre altri fattori di controllo dipendeva dal fatto che il ruolo del controllo di gestione e di reportistica aveva assunto una dimensione di primaria importanza nelle funzioni di controllo e comprensione della macchina industriale per poter introdurre tempestive azioni correttive. Va osservato che proprio Kaplan e Norton erano stati gli ideatori e fautori del sistema di controllo gestionale denominato ABC (Activity Based Costing) attraverso il quale era possibile identificare i costi in base alle attività e alle persone anziché basarsi sui tradizionali e poco precisi sistemi dei centri di costo o i job costing. Il sistema si rivelò particolarmente efficaci nel controllo di gestione dei progetti. Con il crescere della complessità organizzativa e con l'avvento di una nuova modalità produttiva che Lester Thurow definisce come un cambiamento strutturale di carattere epocale come quello che avvenne con il passaggio da una forma economica basata sull'agricoltura a quella di tipo industriale, oggi stiamo assistendo al passaggio da un sistema industriale basato sulle risorse naturali ad uno basato sul "man-made brain-power". E questo significa che l'informazione e la conoscenza sono i beni più rilevanti all'interno delle attività produttiva e se Peter Drucker parla di lavoratori della conoscenza, Kaplan e Norton parlano di information age dove i cambiamenti avvengono molto più velocemente e i sistemi astratti basati su indicatori finanziari non attingono informazioni sufficienti da ogni livello dell'organizzazione. Ecco allora che si pone il problema di identificare nuovi criteri di misura su nuovi parametri che permettono di misurare l'andamento del business anche in fattori tipicamente soft di difficile rilevazione. Nasce così la Balanced Scorecard come sistema di controllo di gestione tipicamente top down per verificare e misurare l'andamento e lo stato di implementazione della strategia. È uno strumento che permette al top management di avere sotto controllo non solo gli indici finanziari ma l'intero andamento aziendale, in questo senso è anche uno strumento di valutazione. Infatti, come per i parametri finanziari, nel momento in cui si introduce un sistema di misurazione è possibile dare obiettivi chiari e definiti in termini quantitativi di fattori qualitativi e quindi valutare se quegli obiettivi sono stati raggiunti o lo scostamento che si è verificato per comprenderne i motivi. La Balanced Scorecard si configura come un sistema di controllo di gestione che presenta le seguenti finalità:

- Analizzare la creazione del valore secondo diverse prospettive:
 - soddisfazione del cliente
 - qualità dei processi interni

- crescita, apprendimento e innovazione dell'organizzazione
- risultati economico-finanziari
- Individuare i fattori critici di successo utili per orientare l'azienda al raggiungimento degli obiettivi strategici
- Creare le misure necessarie per controllare l'evoluzione e il cambiamento per mezzo di un insieme bilanciato ed armonico di indicatori selezionati (non solo di tipo economico-finanziario)
- Operare una sintesi della complessità e focalizzare gli aspetti di maggiore rilevanza strategica

La Bilance Scorecard si presenta in genere in una quadripartizione di settori:



Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts, 1996.

E presenta le seguenti finalità:

- Misurare il contributo di ogni funzione o attività organizzativa interna alla creazione del valore per i clienti
- Migliorare la comunicazione della strategia e l'allineamento del management
- Esplicitare le correlazioni tra definizione degli obiettivi strategici d'impresa e momento realizzativo/esecutivo per ciascun livello/funzione aziendale
- Permettere al management di valutare gli interventi intrapresi in relazione ai processi di miglioramento

Mentre i tempi di implementazione si presentano piuttosto lunghi, da 24 a 36 mesi i passi che si devono svolgere sono così specificati:

- 1. Acquisire gli obiettivi di cambiamento/miglioramento in base alla vision, mission e strategia dell'organizzazione.
- 2. Progettare la scorecard - identificare e collegare indicatori chiave agli obiettivi di miglioramento
 - Identificare i fattori critici di successo rispetto agli obiettivi di miglioramento.
 - Identificare gli indicatori operativi più appropriati per ogni obiettivo di miglioramento (4/5 max per dimensione)
- 3. Coinvolgere il management operativo per validare la scorecard e definire target realistici di miglioramento degli indicatori
- 4. Definire un piano d'azione preliminare per agire sui fattori critici, collegando i programmi di cambiamento/ miglioramento agli indicatori.
- 5. Comunicare gli obiettivi, il piano di implementazione e le leve da utilizzare a tutti i livelli dell'organizzazione.
- 6. Progettare e mettere in atto il sistema di misurazione degli indicatori (collegamento a Db e Sistemi informativi)
- 7. Monitorare sistematicamente il cambiamento e spingere al miglioramento continuo
 - verificare raggiungimento obiettivi intermedi
 - rivedere metriche e obiettivi target
 - fornire le leve necessarie

Lungi dall'essere una esposizione esaustiva delle metodologie di valutazione, questa esposizione ha preso in esame approcci, metodologie e criteri tra i più comunemente usati nei sistemi di valutazione.