

Approcci valutativi prestazionali: attori, intensità e discontinuità

di Roberto Poetto

Correvano gli anni ottanta, un ampio decennio nel corso del quale primarie aziende italiane, in armonia con un trend modale internazionale, hanno generato uno straordinario patrimonio di metodologie e strumenti volti alla valutazione della prestazione lavorativa, individuale quanto collettiva, sia di natura esecutiva che manageriale.

Il contesto era favorevole ad un investimento di tale portata e sul campo operavano *managers* illuminati e predisposti a coraggiosi cambiamenti, i cui sforzi teorici e culturali ancora oggi ispirano l'attività dei loro contemporanei.

Le dimensioni quanti-qualitative dell'impresa, dell'organizzazione del lavoro e della competitività risiedevano su strutture conosciute, rafforzatesi nei decenni pregressi e generative di solidi rapporti di scambio nelle dialettiche del lavoro, su frontiere conosciute e riconosciute dagli attori interni ed esterni dello scacchiere regolativo della *governance* d'impresa.

Le irripetibili condizioni di stabilità dei mercati, delle regole predittive dell'impresa e dunque della crescita pianificata, hanno favorito investimenti metodologici di durata, improntati alla misurazione ed alla traguardabilità di obiettivi a tempo determinato, la cui dimensione temporale ben si sposava con il ciclo dell'esercizio fiscale, favorendo armonici intrecci nelle metriche valutative tra macro obiettivi di andamento economico ed obiettivi funzionali di efficienza organizzativa e di miglioramento dei processi e dei prodotti.

Innegabile che le economie di scala e di contesto abbiano ben assecondato la propensione all'investimento in intelligenza metodologica gestionale, non di meno si deve riconoscere ad un'élite manageriale intraprendente il merito di una straordinaria propulsività progettuale che, al di là del valore strumentale, ha consentito la fertilizzazione di una cultura improntata alla misurabilità della prestazione.

In tal senso, si deve constatare il superamento del mero apprezzamento del concreto risultato di lavoro, o meglio l'addizionalità a questo della valorizzazione del metodo, del traguardo misurabile, della sua sostenibilità e compatibilità con l'intero sistema azienda; in una parola un risultato atteso solidale, impegnabile per aggregazione, dalle previsioni di andamento aziendale generale.

Potremmo anche azzardare nel riferire che tale innovativa cultura del risultato atteso introduceva larvatamente taluni elementi primordiali di *budgeting* nell'esecuzione consapevole di ogni ruolo e mansione.

Non v'è chi non associ a quel periodo la gestazione e l'implementazione di sistemi valutativi che vanno dal più noto MBO per la dirigenza, alla valutazione delle prestazioni per capi e specialisti, alla valutazione dei risultati di lavoro per le figure impiegate e per gli operai professionali, raggiungendo, con approcci più elementari, anche la valutazione prestazionale degli operai generici.

Non può sfuggire come accanto allo sforzo tecnicamente metodologico sia stato indispensabile sostenere massicci investimenti formativi sulla schiera dei valutatori ma anche dei valutati, ottenendo impressionanti effetti collaterali sulla riconoscibilità ideologica del merito e del vantaggio economico di una prestazione migliore, per il fatto di essere misurabile e dunque impegnabile; nemmeno può sfuggire la positiva ricaduta sulla riconoscibilità della potestà valutativa del Capo o del *Leader*, in solido con quella dell'impresa.

Non ha memoria, chi scrive, di disagi o inquietudini del sindacato di fronte a tali prerogative dell'impresa, tanto più nei confronti di un intimo sistema di scambio relazionale tra impresa, Capi e Specialisti, terreno riconosciuto come inviolabile da qualsiasi forza estranea alla potestà tecnico-organizzativa dell'impresa.

I Capi e gli Specialisti si riconoscevano in questo sistema di relazione, nel quale e dal quale si generavano condivisi valori di status che corroboravano un sistema di interazione solidale.

La dorsale mansionale dell'organizzazione del lavoro era verticalizzata, strutturata per target professionali sulla base del diverso rapporto di vicinanza organizzativa con il vertice dell'impresa, e ciascun target riconosceva i confini che lo discriminavano dal basso e dall'alto.

Naturalmente, i target operativi reagivano alle sollecitazioni antagonistiche che giungevano loro dall'impresa come dal sindacato, mitigando o esaltando effetti di cooptazione.

I dirigenti erano percepiti come un target elitario, ma riconosciuto in quanto considerato valore strutturale dell'azienda; probabilmente riconosciuto anche in conseguenza dell'origine dei dirigenti, i quali assurgevano a tale rango per lo più risalendo i gradini esperienziali dell'organizzazione del lavoro; considerato valore anche per esigenze di reciproca rapportabilità in un sistema organico etero-referenziale.

Accanto agli investimenti centrali sulla valutazione della prestazione, si ascrivono a quel periodo equivalenti sforzi sul versante della valutazione del potenziale.

Il contesto organizzativo di allora, strutturato ed intellegibile, più meccanicistico che sistemico, aveva orientato la progettualità del potenziale sul crinale della valutazione delle capacità eccedenti del prestatore in relazione a quelle pretese dall'adeguata copertura della mansione tipo, dal che si intuisce quanto articolata ed omologata fosse la cultura del mansionario e quanta attività organizzativa propedeutica e manutentiva venisse spesa dalle aziende su tale dimensione organizzativa.

Come per la valutazione prestazionale anche per tale applicazione metodologica i target professionali destinatari erano pressoché l'intero scibile della dorsale mansionale, dagli esercenti i ruoli dirigenziali, scendendo al livello dei Capi e degli Specialisti, per passare dagli impiegati e raggiungere, con approcci progressivamente semplificati, le maestranze.

Anche su tale fronte non si rammentano imbarazzi o disagi manifestati dalle forze esogene dell'impresa, sindacato *in primis*.

Apparivano dunque robuste, ed effettivamente lo erano, le frontiere entro cui o al di fuori delle quali affermare primati d'intervento, generare dialettiche, promuovere rivendicazioni di istanza e territorialità negli scambi endogeni ed esogeni del sistema azienda.

L'azione combinata dei due approcci valutativi, della prestazione e del potenziale, favoriva una formidabile sinergia di azione culturale, pervasiva, incentrata sui valori del merito, dell'equità interna, delle pari opportunità e del prestigio della carriera e delle qualifiche, che le gestioni d'impresa hanno poi variegatamente implementato.

Nulla o poco più si sarebbe potuto realizzare, fatte neutre le straordinarie economie di scala e di contesto che la stagione degli anni ottanta offriva, in assenza di una elite manageriale intellettualmente predisposta, allevata in cantieri ad alta densità esperienziale e concentrata su obiettivi concreti di efficienza ed efficacia, che le primarie aziende italiane possedevano e vantavano.

Particolare evidenza storica si deve attribuire ai laboratori di sviluppo organizzativo di avanguardia, principale retaggio delle aziende manifatturiere di prodotto, dalla cui letteratura consolidata altri comparti aziendali attingevano per masterizzare le proprie evoluzioni gestionali ed organizzative.

Per agevolare la comprensione dell'importanza di tali strutture di competenza basti considerare che le più attrezzate funzioni Risorse Umane, come oggi si chiamiamo, erano omologate come Direzione Personale e Organizzazione, e la delega affidatagli sul sistema organizzativo macro e micro del lavoro era effettiva e sostanziale.

Si immagini, chi non avesse vissuto tale periodo, che i nuclei professionali di organizzazione del lavoro, concepiti negli anni sessanta e settanta per padroneggiare le metriche lavoristiche del ciclo o del cottimo e fronteggiare le istanze sindacali, furono negli anni ottanta abbondantemente asserviti agli obiettivi di sviluppo organizzativo.

Prodotti metodologici orientati alla *lean-production*, al coinvolgimento mansionale delle maestranze, alla sterilizzazione degli sprechi di processo, alla qualità totale d'importazione *Toyotista*, alla implementazione polifunzionale delle mansioni *Tayloristiche*, alla diffusione della Gestione a Vista attraverso le metodologie dei CdQ, dei Cedac, PMQ, TPM, sono una piccola aliquota dei tanti laboratori e cantieri che trainavano verso la consapevole misurabilità della prestazione.

Il ruolo del Capo, a tutti i livelli, evolveva e si emancipava tecnicamente e culturalmente; nella sua attrezzatura entravano evoluti strumenti gestionali; da coordinatore di capacità pratiche progrediva a ruolo di implementatore di competenze proattive e coordinative di metodo, superando l'autoritarismo gerarchico e permeandosi di abilità e tecniche di *leaderaggio*.
Meno agevole parrebbe la percezione di quanto strategico sia stato questo investimento sulla cultura progressista del lavoro in quanto valore funzionale all'impresa, ma anche in quanto valore portatore di istanze individuali di merito ed opportunità di accesso al miglioramento economico-sociale nel mercato del lavoro interno, sostanziale quanto simbolico.

Sotto un'altra angolazione, ma in piena simmetria di analisi, gli anni ottanta furono anche la stagione del profondo ripensamento dell'istituto principe collettivo dell'incentivazione, il Premio di Produzione, che tanta energia dialettica aveva assorbito nei lustri precedenti e che non poteva rimanere estraneo al vento di rinnovamento che iniziava a soffiare.

Rammentiamo la natura rigida di tale istituto che ne ha segnato il destino. Improntato alla mera valorizzazione della produttività di processo, si diceva tecnicamente prestazionale, scaturiva dalla sua discussione sindacale un out-put deterministico che si trasformava in un beneficio ripartito tra impresa e lavoratori in termini di accumulazione economica in quota parte e di incremento progressivo di Permessi Riduzione Oraria per altra parte, unica componente quest'ultima a salvaguardia dell'utilizzo flessibile della prestazione in relazione alle esigenze di saturazione produttiva.

Si arriverà al 1994 per archiviare il PdiP congelandone gli importi nella stragrande maggioranza dei casi, benché la previsione contrattuale del C.c.n.l. vigente contemplasse, per il passaggio al Premio di Risultato, ipotesi di armonizzazione e sostenibilità.

Contemporaneamente, il sistema d'incentivazione del cottimo, o meglio della prestazione a rendimento, registrava cadute d'interesse e si avviava verso un'irreversibile desuetudine.

Le potenti novità della nuova struttura del Premio di Risultato - non prevedibilità, ancoraggio a indicatori di produttività come di redditività e qualità, ma soprattutto variabilità - promettevano un salto qualitativo importante nella relazione tra la variabilità retributiva della prestazione e l'effettivo andamento misurabile dell'impresa salvaguardando, soprattutto, la sostenibilità economica del beneficio.

Ma, ancor più rilevante era la convinzione, sincera od appalesata, dell'attitudine sindacale che il PdiR dimostrava nel far partecipi dell'andamento aziendale i lavoratori e le loro rappresentanze, proponendosi dunque quale strumento emancipativo per promuovere consapevoli e sostenibili trattative per la sua impostazione e rinnovazione.

Alla lunga onda innovativa ed empatica degli anni ottanta, qui minimamente indagata nella dimensione degli strumenti valutativi prestazionali, gestionali e collettivi, ha fatto seguito una lunga stagione di bonaccia organizzativa e forse anche di entropia, che si è nutrita più del dovuto di un capitale esplicito ed implicito di conoscenza e cultura stratificato negli anni precedenti. I meccanismi poi di trasferibilità della conoscenza sono stati nei trent'anni che si sono interposti ai giorni nostri significativamente esauriti anche per effetto del fisiologico turn over generazionale.

Non che non vi sia stata progressione organizzativa, ma è certo che gli scenari di mercato e di impresa succedutisi hanno dissolto le logiche della pianificazione regolare dei decenni precedenti, hanno globalizzato i parametri della competitività, in una parola hanno destabilizzato le conosciute correlazioni tra struttura, *governance* e risultati conseguibili dall'impresa. Rientrano in questo non breve ciclo storico i condizionamenti imposti dal passaggio da mercati nazionali protetti a mercati internazionali aperti, come vi rientrano le opportunità offerte dalle epocali innovazioni nelle tecnologie dell'informazione e della logistica, dagli approcci volti alla destrutturazione e delocalizzazione dei processi finanche di funzioni che in passato si ritenevano irrimediabilmente concentrate nei luoghi fisici del potere decisionale.

Contemporaneamente, si è assistito ad un mutamento impensabile nella dimensione sociologica del lavoro, tanto per valori quanto per approcci comportamentali apportati dal cambiamento dei costumi globali.

Il decennio che si è appena affacciato sembra pretendere una urgente e profonda riflessione critica sui criteri e i metodi che hanno caratterizzato la gestione organizzativa delle Risorse Umane nel lungo ciclo che si è interposto tra gli anni ottanta e i giorni nostri; l'induzione a tale riflessione sembra però tradire, consapevolmente od inconsciamente, un'attenzione a quell'intelligenza gestionale di base mostrata negli anni ottanta, ed incoraggia forse uno sforzo di rivalutazione e rinnovamento alla luce di cambiamenti profondi accaduti o in divenire che in molti casi sono stati più subiti che anticipati.

Le strutture H.R. che operano con mandato forte nelle aziende di oggi certamente dispongono di professionalità e capacità necessarie a rilanciare nuove sfide nel campo delle Risorse Umane in un contesto globale d'impresa che pretende competitività come non mai. Saranno premiate l'innovazione sostenibile, il coraggio nella discontinuità e la fedeltà, mai desueta, ai fondamentali dell'igiene organizzativa e gestionale del lavoro. In questa scommessa da vincersi, le Funzioni HR delle aziende *leaders* devono tornare ad esercitare il ruolo di guida e traino che a loro spetta nell'interesse dell'intera comunità professionale.

Roberto Poetto
Direttore Risorse Umane Fata spa - a *Finmeccanica* company