



Modello associativo di valorizzazione
individuale delle competenze Confindustria
BERGAMO

Proposta modello generale per PMI -
Finalità processo attori strumenti-



Indice

- 1) Finalità di un sistema di valutazione delle prestazioni pag. 3
- 2) Gli oggetti della valutazione pag. 6
- 3) Il processo; le fasi pag. 7
- 4) Gli attori e le responsabilità pag. 16
- 5) Gli strumenti; esempio di scheda pag. 17
- 6) La valutazione organizzativa pag. 21
- 7) Gli errori più comuni nella valutazione pag. 22
- 8) Il feedback e il colloquio di restituzione della valutazione pag. 25
- 9) Connessione con Sistema Premiante pag. 29

La valutazione

**La valutazione è un processo inevitabile
nei contesti organizzativi, (sempre si valuta)
di conseguenza il punto centrale diventa quello di
rendere
tale processo quanto più sistematico, intenzionale,
periodico, continuo, consapevole e
basato su criteri omogenei e convalidati
consensualmente**

Le finalità di un sistema di valutazione in azienda

Il processo di valutazione delle prestazioni è lo strumento aziendale per rendere operativo il principio del continuo miglioramento delle prestazioni professionali individuali. Esso intende favorire la gestione delle Risorse Umane secondo criteri di omogeneità e di trasparenza. La realizzazione del processo persegue i seguenti obiettivi:

Favorire una corretta valutazione delle prestazioni individuali tramite l'utilizzo di uno strumento e di una metodologia adeguati;

Consentire il miglioramento delle prestazioni in funzione delle esigenze organizzative;

Favorire una più efficace gestione dei collaboratori;

Incentivare la comunicazione e il feed-back tra capo e collaboratore durante tutto l'arco dell'anno;

Identificare azioni individuali di sviluppo.

Le finalità di un sistema di valutazione in azienda

EQUITA'



TRASPARENZA
VISIBILITA'
CONFRONTABILITA'

VALUTAZIONE



DAR VALORE
APPREZZARE
DAR MERITI
RICONOSCERE

SVILUPPO



DELLE RISORSE UMANE
DELLE PERFORMANCE
EFFICIENZA
EFFICACIA

Oggetti della valutazione

Tecnica mista prevede valutazione per obiettivi raggiunti e comportamenti espressi



Il processo

Le figure: la proposta era quella di coinvolgere figure «significative» dell'azienda, in particolare nelle PMI, per la fascia impiegati d'ordine e tecnici che non siano interessate da altri sistemi di valorizzazione.

Ogni realtà avrà la propria specificità, necessità e possibilità.

Il processo prevede una circolarità; dagli obiettivi e esplicitazione attese di prestazione, al monitoraggio in corso del periodo oggetto di osservazione, al feedback finale, alle azioni di miglioramento, al collegamento con sistema retributivo variabile. Ogni periodo chiude un ciclo che poi riparte in quello successivo.

Mission, strategia,
politiche e vincoli
aziendali

Elaborazione degli
obiettivi e definiz
comportamenti
attesi

Processo

Collegamento
con gli strumenti
del sistema
premiante
aziendale

Assegnazione degli
obiettivi ed
esplicitazione
comportamenti
attesi ai
collaboratori

Individuazione e
realizzazione di
azioni di
miglioramento

I momenti della
valutazione
delle prestazioni

Esplicitazione
della valutazione
ai collaboratori

Gestione e controllo
delle prestazioni dei
collaboratori

Valutazione periodica della
prestazioni dei
collaboratori

Il processo

Tendenzialmente il processo dura un anno solare. Perché vi sia la possibilità i dipendenti di esprimere, in condizioni diverse, i comportamenti richiesti e vi sia una osservazione degli stessi abbastanza lunga da parte dei responsabili che renda possibile una valutazione equa.

Fase 1 . Elaborazione degli obiettivi e definizione comportamenti attesi

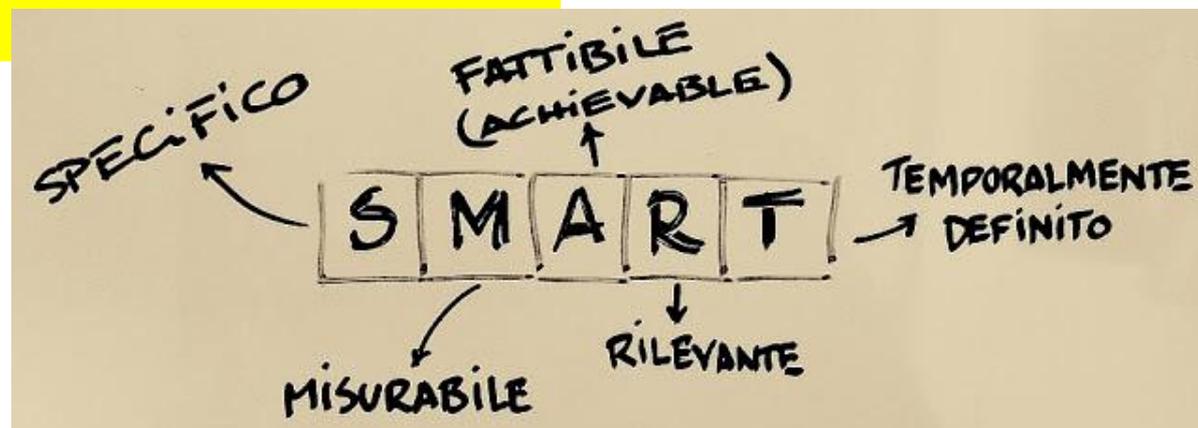
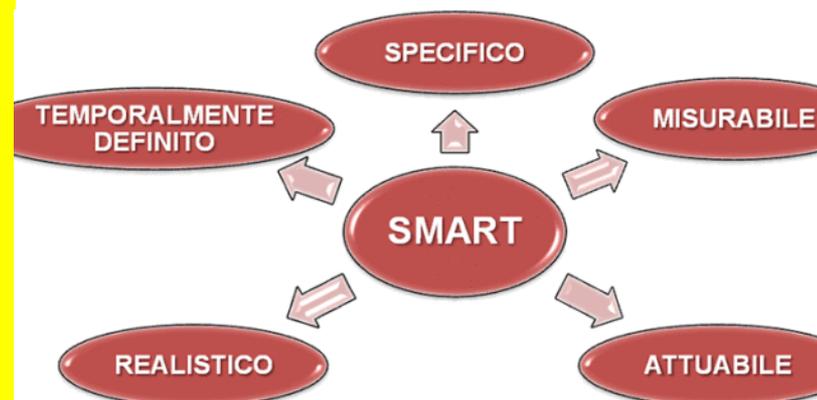
Devono essere scelti dall'azienda gli **elementi importanti e utili** per orientare, valutare e migliorare la prestazione del collaboratore. Occorre: definire con attenzione fattori che siano osservabili e misurabili; definire la scala di misurazione per poter valutare prestazioni adeguate, sotto le attese ed eccellenti; decidere il sistema premiante da utilizzare e come collegare le prestazioni ad esso; impostare la scheda di valutazione.

Gli obiettivi del dipendente devono essere SMART. Semplici, misurabili, sfidanti, realistici, tempificati. Più in generale diciamo devono poter essere osservabili durante le azioni di lavoro.

Il processo

Gli obiettivi di un progetto devono essere "SMART". Devono essere:

- **S**pecifici: dovrà essere chiaro **COSA, DOVE, QUANDO** e **COME** la situazione verrà cambiata
- **M**isurabili: dovrà essere possibile quantificare gli oggetti del progetto e i benefici
- **A**ccessibili: dovrà essere possibile raggiungere gli obiettivi (conoscendo le risorse e le capacità a disposizione della comunità);
- **R**ealistici: dovrà essere possibile ottenere il livello di cambiamento riflesso dall'obiettivo, e legati al
- **T**empo: determinando il periodo di tempo in cui ogni obiettivo verrà raggiunto.



Il processo

- **Specific.** L'obiettivo fissato deve essere specifico, quindi deve essere chiaro, e non vago, il fine che ci proponiamo. Migliorare i risultati aziendali, aumentare la frequenza dei corsi di formazione da parte dei nostri collaboratori, sono obiettivi troppo vaghi. Meglio stabilire di aumentare la vendita del tale prodotto o far frequentare almeno un corso di formazione ad ogni collaboratore: sono obiettivi più precisi.
- **Measurable.** L'obiettivo deve essere misurabile, ciò permette di capire se il risultato atteso è stato raggiunto o meno ed eventualmente, quanto si è lontani dalla meta. Ad esempio, potremmo dire di voler aumentare la vendita del tale prodotto del 10%.
- **Achievable.** L'obiettivo deve essere realizzabile date le risorse e le capacità a propria disposizione. Esso non deve essere impossibile da raggiungere perché altrimenti potrebbe rischiare di ridurre la motivazione, ma al tempo stesso deve essere stimolante. Nel fissare gli obiettivi occorre tenere conto anche delle capacità e delle abilità necessarie per eseguire i compiti che possono essere diverse da individuo ad individuo. Un'attività che un collaboratore esperto può svolgere in una giornata può richiedere più giorni se svolta da un collaboratore inesperto.
- **Realistic.** Un obiettivo deve essere sì stimolante, ma anche realisticamente raggiungibile date le risorse e i mezzi a disposizione. Obiettivi troppo lontani dalla realtà finiscono con il non essere presi troppo in considerazione poiché scoraggianti.
- **Time Related.** L'obiettivo deve essere basato sul tempo, cioè occorre determinare il periodo di tempo entro il quale l'obiettivo deve essere realizzato. Ad esempio, potremmo stabilire di realizzare un aumento delle vendite del 10% di un certo prodotto nell'arco di 6 mesi. Ciò serve a rendere misurabile l'obiettivo stesso e ad evitare che, mancando un riferimento temporale, venga considerato non urgente e messo in fondo alle cose da fare. Inoltre, ciò permette di distribuire al meglio il tempo rispetto alle attività da svolgere.

Il processo

Tendenzialmente il processo dura un anno solare. Perché vi sia la possibilità i dipendenti di esprimere, in condizioni diverse, i comportamenti richiesti e vi sia una osservazione degli stessi abbastanza lunga da parte dei responsabili che renda possibile una valutazione equa.

Fase 1 . Elaborazione degli obiettivi e definizione comportamenti attesi

Devono essere scelti dall'azienda gli **elementi importanti e utili** per orientare, valutare e migliorare la prestazione del collaboratore. Occorre: definire con attenzione fattori che siano osservabili e misurabili; definire la scala di misurazione per poter valutare prestazioni adeguate, sotto le attese ed eccellenti; decidere il sistema premiante da utilizzare e come collegare le prestazioni ad esso; impostare la scheda di valutazione.

Gli obiettivi del dipendente devono essere SMART. Semplici, misurabili, sfidanti, realistici, tempificati. Più in generale diciamo devono poter essere osservabili durante le azioni di lavoro.

Il processo

Fase 2 Assegnazione degli obiettivi ed esplicitazione comportamenti attesi ai dipendenti

Ad inizio periodo (di solito inizio anno solare) devono essere indicati i risultati e i comportamenti attesi ai dipendenti sottoposti a valutazione attraverso un colloquio. Chiarire anche il significato della scala di misurazione utilizzata e il significato complessivo del processo. Utili elementi per definire con chiarezza aspettative, orientare la prestazione e rendere possibile la valutazione finale.

Fase 3 . Gestione e controllo delle prestazioni dei dipendenti

I responsabili o chi è deputato alla valutazione, devono controllare il comportamento agito dai dipendenti rispetto ai fattori e comportamenti individuati. Si sottolinea come non sia un lavoro «aggiuntivo» ma il normale lavoro di analisi dell'andamento dell'attività lavorativa che ha però un focus più forte sui fattori indicati nel punto 1.

Si **consiglia** ai responsabili che valuteranno di tenere traccia degli elementi accaduti durante l'anno di osservazione per evitare di incorrere in possibili errori quali: la tendenza a ricordare solo fatti accaduti nell'ultimo periodo, di ricordare solo fatti molto negativi o molto positivi, di ricordare solo fatti che confermano stereotipi o pregiudizi...ricordiamo che viene valutato il comportamento agito

Il processo

Fase 4 Valutazione periodica della prestazione dei dipendenti

Per migliorare il processo e rendere più utile la valutazione può essere effettuata una verifica intermedia delle prestazioni agite. Di solito viene svolta a metà periodo dopo 6 mesi circa. Può essere deciso di effettuarla anche ogni tre mesi se le condizioni lo permettono o lo richiedono. Ricordiamo che è un momento formale di valutazione e del rapporto responsabile e dipendente in cui viene analizzato l'andamento della prestazione del collaboratore rispetto alle aspettative indicate all'inizio periodo. Può essere utile per «correggere il tiro» e richiamare le richieste di comportamenti attesi. Questi momenti non sostituiscono l'azione quotidiana di monitoraggio ma sono di natura diversa.

Fase 5 Esplicitazione della valutazione ai collaboratori

Avviene a fine periodo di osservazione (di solito un anno) e prevede che il responsabile effettui un colloquio di feedback e restituzione della valutazione al dipendente.

E' una fase particolarmente delicata ma fondamentale per l'intero processo. Occorre che: il capo riprenda appunti o osservazioni effettuate durante l'anno o/e nelle valutazioni intermedie, compili la scheda di valutazione, restituisca quanto osservato al dipendente. Il feedback sarà tanto più credibile quanto sarà argomentato da fatti osservati e situazioni concrete su cui è stata basata la valutazione. Il colloquio sarà più semplice se durante l'anno vi è stato scambio e discussione sull'andamento della prestazione. Il collaboratore è incoraggiato ad intervenire e discutere ma la valutazione finale è responsabilità del capo.

Il processo

Fase 6 Individuazione azioni di miglioramento e collegamento con elementi del sistema premiante aziendale

Ogni prestazione può essere migliorata. Una buona valutazione permette di individuare anche cosa può essere migliorato. Per migliorare possono essere individuati corsi di formazione oppure affiancamenti o job rotation, o attività da sviluppare. Il senso della valutazione è quello di migliorare la prestazione del singolo e con questa la prestazione collettiva.

Sulla base di quanto stabilito all'inizio il punteggio finale riportato dalla persona può essere collegato con il sistema premiante. Occorre che l'azienda decida in anticipo quanto mettere a disposizione e i criteri di riconoscimento del merito. Non è un processo semplice perché occorre che i responsabili siano in grado di effettuare un feedback realistico senza paura di dare anche feedback negativi e che le persone valutate riconoscano l'equità della valutazione basata su elementi osservabili e concreti. Vi possono essere elementi di disturbo quali simpatia, antipatia, difficoltà di riconoscere modi diversi di lavorare dal proprio. Non esiste una valutazione oggettiva ma degli «oggetti» che permettono di valutare con equità.

Gli attori e le responsabilità

La valutazione e lo sviluppo delle prestazioni sono responsabilità primarie del capo; pertanto la realizzazione di questo programma compete al capo diretto del valutato. Il collaboratore è responsabile di fare proprie le attese comunicategli e di adoperarsi al meglio delle sue capacità e possibilità per perseguirle.

È' responsabilità del capo di secondo livello, se presente, garantire l'omogeneità del processo nella propria funzione.

Occorre che vi sia una figura di riferimento che garantisca la coerenza, l'omogeneità e l'equità del processo, il collegamento con le altre metodologie di gestione delle Risorse Umane (formazione , sviluppo, ...).

Gli strumenti

- La scheda di valutazione è lo strumento sulla quale viene espressa la valutazione. Vi sarà lo spazio per obiettivi e per i comportamenti con le relative scale e metriche di valutazione.
- Riporta lo spazio per le valutazioni analitiche (parole) e sintetiche (numeri)
- Riporta piano di miglioramento e possibili commenti dal responsabile e del collaboratore.
- Gli obiettivi possono essere definiti dal responsabile o «chiusi»
- I comportamenti attesi andranno definiti e descritti.

Esempi dei possibili elementi da inserire nella scheda

RISULTATI

- a) Qualità (attenzione, accuratezza, precisione) del lavoro svolto ① ② ③ ④ ⑤
(es. rispetto dei parametri qualitativi di riferimento)
- b) Quantità del lavoro svolto, rapidità, efficienza, autonomia ① ② ③ ④ ⑤
(es. rispetto budget mensile, segnalazioni difettosità, indicatori di presenza e produttività)
- c) Affidabilità ed orientamento al risultato: capacità di garantire il rispetto degli impegni presi nei tempi stabiliti segnalando eventuali ostacoli e difficoltà ① ② ③ ④ ⑤

COMPETENZE PROFESSIONALI

- d) Grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate ① ② ③ ④ ⑤
(es. corsi frequentati, competenze possedute, conoscenza di metodi, macchine, impianti, materiali, organizzazione del lavoro, pratiche e procedure utili all'esecuzione del lavoro)
- e) Interesse ed impegno ad accrescere la propria preparazione professionale ① ② ③ ④ ⑤

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

- f) Rispetto procedure sicurezza e uso dispositivi di protezione ①②③④⑤
- g) Rispetto sistema normativo aziendale
(Regolamento Aziendale, Codice comportamento, Procedure) ①②③④⑤
- h) Capacità di lavorare in gruppo ①②③④⑤
- i) Problem solving ①②③④⑤
- j) Iniziativa (es proposta miglioramenti processi e attività di lavoro) ①②③④⑤
- l) Disponibilità (cambi turno, cambi orari...) ①②③④⑤

VALUTAZIONE GLOBALE

① ② ③ ④ ⑤

- Legenda:** 1) per nulla corrispondente alle aspettative del ruolo
2) non del tutto corrispondente alle aspettative del ruolo
3) corrispondente alle aspettative del ruolo
4) al di sopra delle aspettative del ruolo
5) eccellente

(Risultati attesi per l'anno _____

Commenti _____

(Proposte di interventi formativi) _____

Data _____

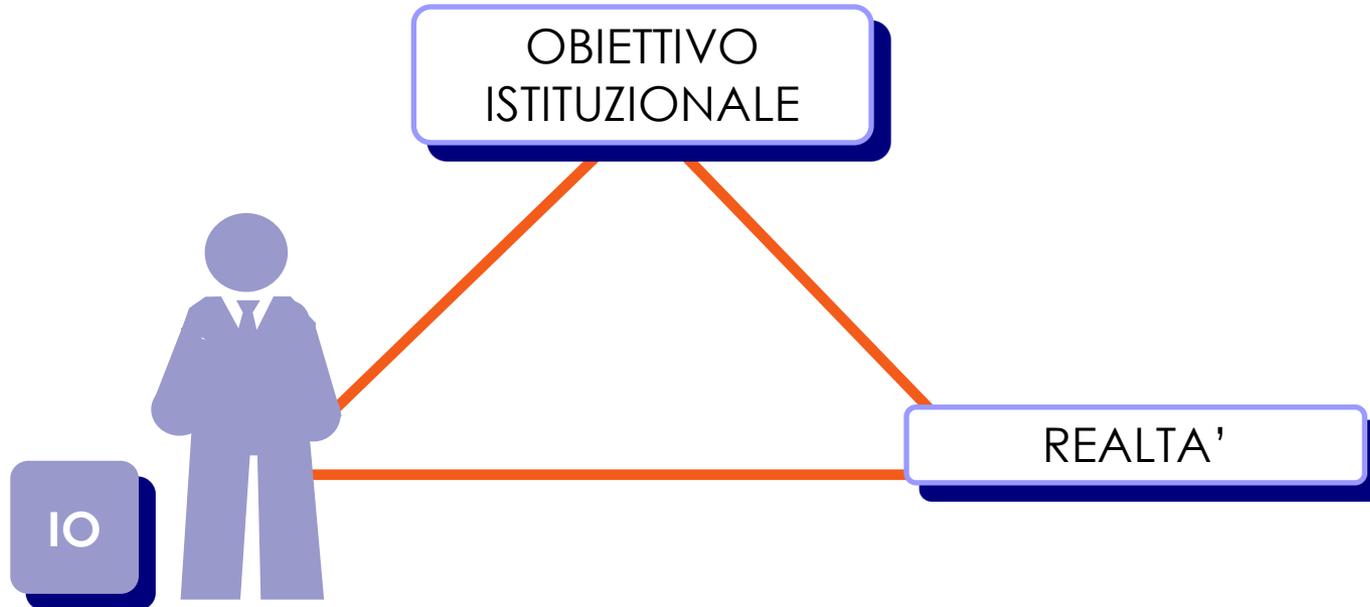
FIRME:

Il Superiore valutante _____

Il Collaboratore _____

Il Dirigente approvante _____

La valutazione organizzativa



Valutare in azienda significa avere chiaro un obiettivo di tipo istituzionale. Chi valuta deve capire che non valuta per sé ma per l'azienda. Occorre perciò rigore e metodo per uscire dalla soggettività, sempre presente nei processi che avvengono fra esseri umani. Individuare dei fattori di valutazione (vedi scheda) permette di costruire una azione basata su oggetti misurabili e osservabili . Occorre tenere memoria di casi ed esempi da riportare nel colloquio di feedback. Vi sono degli errori possibili da tenere sotto controllo

Gli errori più comuni della valutazione

- 1. Influenza dei pregiudizi
- 2. Influenza dei sentimenti personali
- 3. Errore sistematico
- 4. Equazione personale
- 5. Influenza di giudizi precedenti
- 6. Effetto della memoria a breve
- 7. Influenza della mansione
- 8. Effetto alone
- 9. Tendenza mediana

Gli errori più comuni della valutazione -1

- **Influenza dei pregiudizi** - I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, far interpretare le azioni compiute da una persona in modo non del tutto soggettivo
- **Influenza dei sentimenti personali** - Rapporti di amicizia, di parentela, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia possono influenzare, anche in buona fede, il giudizio
- **Errore sistematico** - La diversità degli standard di giudizio propri di ogni valutatore fa sì che alcuni tendano ad essere sistematicamente severi, altri ad essere indulgenti
- **Equazione personale** - Tendenza a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi o in base alle caratteristiche tipiche della propria personalità. Quindi tendenza a giudicare positivamente chi ha i nostri stessi standard di prestazione e comportamenti

Gli errori più comuni della valutazione -2

- **Influenza dei giudizi precedenti** - Giudizi precedentemente formulati sulle prestazioni di una persona possono indurre a mantenere costante il giudizio, a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi. Ognuno tende inconsciamente a rilevare e a ricordare i fatti del comportamento del collaboratore che confermano le impressioni, trascurando quelli che le smentiscono
- **Effetto della memoria a breve** - La memoria tende a presentare con maggiore evidenza i fatti verificatisi negli ultimi tempi e quelli che hanno creato problemi, trascurando quanto avvenuto in periodi precedenti. Occorrerà tenere memoria, anche scritta, degli episodi da discutere nel momento di feedback
- **Influenza della mansione** - Si può talora commettere l'errore di valutare la mansione svolta anziché le prestazioni della persona che la svolge, con la conseguenza che la maggiore o minore importanza della mansione determina il giudizio sul collaboratore
- **Effetto alone** - Si verifica quando una sola caratteristica della prestazione del collaboratore, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche
- **Tendenza mediana** - Si verifica quando, preoccupati di esprimere giudizi positivi o negativi, si fornisce un giudizio indifferenziato, con un conseguente generale appiattimento delle valutazioni

Feedback come strumento essenziale nella gestione delle persone

- Feedback è fondamentale per lo sviluppo delle persone e per instaurare una comunicazione aperta.
- Non solo aiuta a correggere gli errori prima che vengano commessi, ma inoltre:
 - rinforza i comportamenti positivi
 - incoraggia ad agire secondo lo stile di lavoro desiderato
 - aiuta le persone a raggiungere i propri obiettivi di sviluppo

Gli obiettivi del colloquio di valutazione

- Esplicitare la valutazione
- Condividere punti di forza e debolezza
- Individuare aree di sviluppo

Il colloquio di valutazione

Preparazione

- fissare la data in anticipo
- dedicare una congrua quantità di tempo (almeno mezz'ora)
- raccogliere gli elementi di valutazione
- chiedere al collaboratore di preparare un proprio bilancio di attività

Il colloquio di valutazione

- Facilitare un processo di comunicazione fluido
 - Isolarsi (no cellulare, telefono etc)
 - Focalizzarsi sui fatti e sulle cose, evitando giudizi sulla persona
 - Non sminuire o evitare le criticità
-
- Premesse per una buona riuscita del colloquio:
 - coerenza tra contenuti del colloquio e feedback quotidiano
 - abitudine a feedback tempestivo su cose” buone/ cattive”
 - accettabile relazione professionale

Connessione con il Sistema Premiante

Le finalità di un sistema di valutazione in azienda



Connessione con il Sistema Premiante

- Tra le finalità della valutazione c'è il dar merito, il riconoscimento
- Valutazione come base della dinamica retributiva individuale meritocratica
- La dinamica retributiva deve essere coordinata infatti con sistema di valutazione delle prestazioni, ma anche con la programmazione delle carriere e degli inquadramenti (per evitare posizionamenti “fuori fascia”, con danno dell'equità del sistema retributivo nel suo complesso)
- La struttura retributiva di un'azienda ha la duplice esigenza di mantenere una equità interna dinamica della situazione retributiva e nel contempo un adeguato livello di competitività rispetto al mercato del lavoro di riferimento dei ruoli considerati in quella fascia retributiva.

Connessione con il Sistema Premiante

Dinamica retributiva - Matrice del merito - Fasce retributive

		Posizionamento Retributivo					
		80%-90%	90%-99%	100%	100%-110%	110%-120%	
Valutazione della prestazione	inadeguata	1	Niente	Niente	Niente	Niente	Niente
	scarsamente adeguata	2	Niente	Niente	Niente	Niente	Niente
	adeguata	3	6%	4%	3%	UT	Niente
	buona	4	9%	8%	6%	UT	UT
	eccellente	5	12%	10%	8%	6%	UT

Uno degli strumenti più utilizzati per disciplinare la dinamica retributiva individuale è la cd **matrice del merito**. Essa orienta la tipologia di intervento retributivo da applicare in funzione di due variabili:

- il livello di priorità secondo il giudizio espresso dalla valutazione della prestazione
- la collocazione della retribuzione individuale nell'ambito della relativa fascia retributiva. A parità di livello di priorità il provvedimento retributivo sarà di importo e tipologia inversamente proporzionale al collocamento all'interno della fascia.

Una fascia retributiva individua la remunerazione e gli ambiti di variabilità che può essere corrisposta ai ruoli di una organizzazione. (Es. Manutentore mecc. specialista min 25000 – max 30000 euro).