

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**Gianni Maria Strada**

# **Sistemi di valutazione del personale**

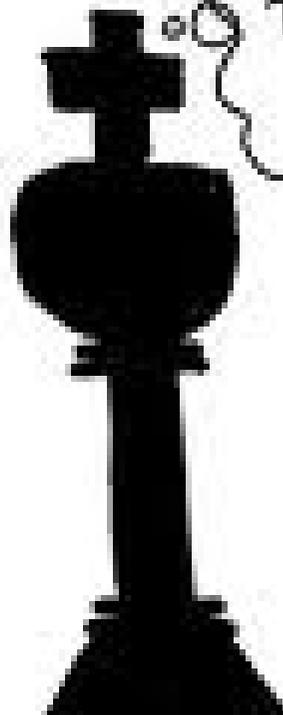
**Anno Accademico 2014 – 2015**

**Sistemi organizzativi**

The harder I work,  
the sooner I get  
to be king!



The harder he works,  
the longer I get  
to stay king!



# La valutazione del personale

- Quando si parla di valutazione si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

# La valutazione del personale



# Le finalità della valutazione

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione delle attività e servizi erogati;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;

# Le finalità della valutazione

- Orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- Definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione relative all'unità;
- Responsabilizzare;
- Innescare il processo di cambiamento;

# La valutazione della prestazione

## La valutazione della prestazione si prefigge di:

- incentivare e sviluppare la produttività
- rendere il mercato del lavoro più dinamico e concorrenziale
- favorire l'assunzione di responsabilità
- fornire un supporto retributivo alle politiche aziendali
- coinvolgere il management nella gestione di una parte della retribuzione
- orientare la crescita professionale
- promuovere il cambiamento
- orientare la cultura organizzativa

# Alcune problematiche della valutazione delle prestazioni

## Impostazione tecnica

concetto di fondo  
definizione dei fattori  
tecniche di valutazione

## Gestione del processo

fasi del processo  
soggetti valutatori  
correttezza/distorsione  
effetti /ricadute



# Concetto di fondo: valutare o misurare

## Valutare

Attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo

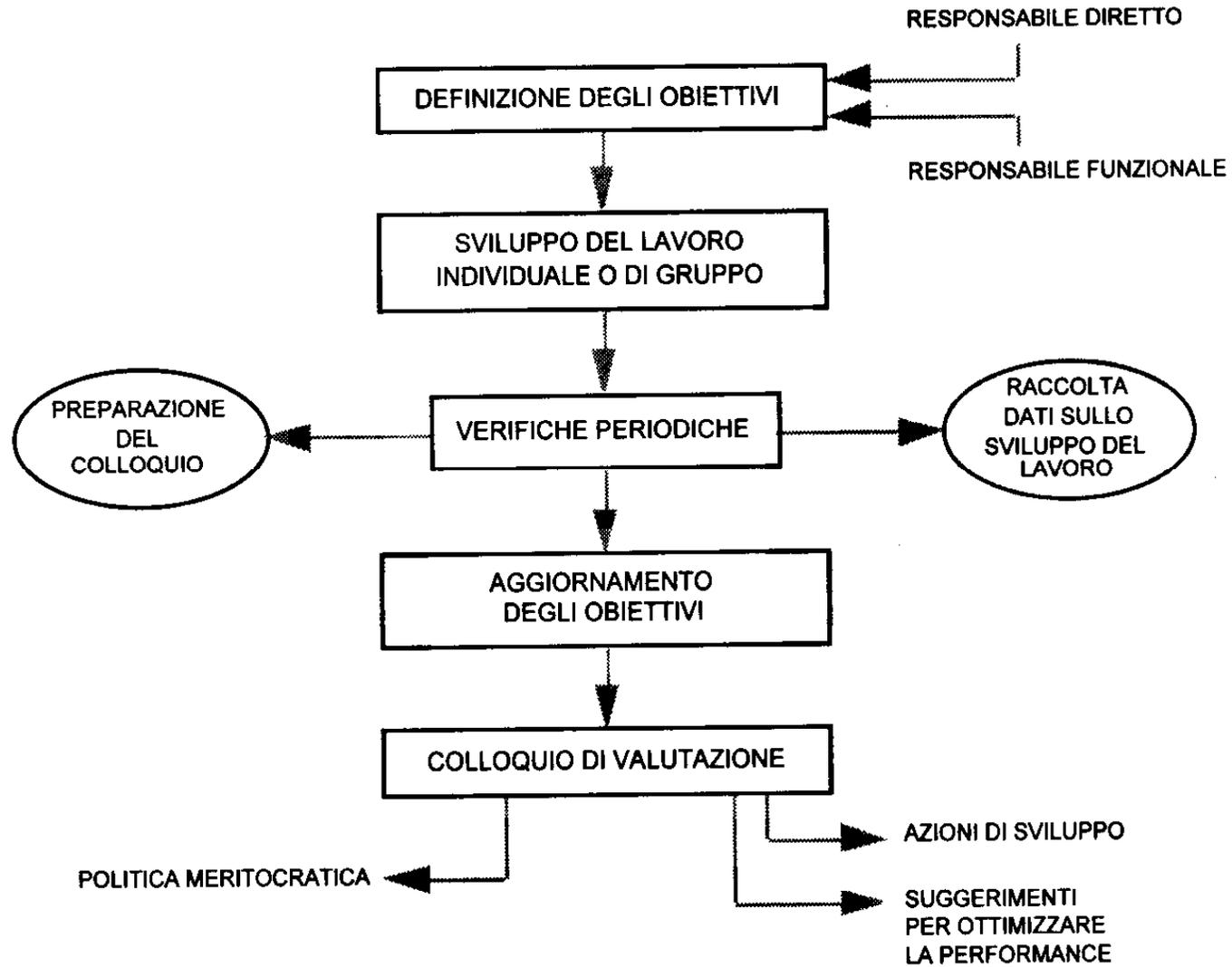
## Misurare

Rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura

# Valutazione per obiettivi

- Si prende in considerazione il grado di raggiungimento degli obiettivi (di budget, di programma operativo, ecc.)
- Vale in genere soprattutto per i responsabili di unità o progetti

# (MBO)



## Politiche di Valutazione dei Risultati



DEFINIZIONE  
E VALUTAZIONE  
DEGLI OBIETTIVI



VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
ANNUALE



SVILUPPO  
DEL  
CAPITALE UMANO

# Caratteristiche degli obiettivi

**S** pecific

**M** easurable

**A** chievable

**R** eachable

**T** imely

# Possibili tipologie di obiettivi

- **RISULTATI QUANTITATIVI**  
( VOLUMI, COSTI, TEMPI, ECC.)
- **RISULTATI QUALITATIVI**  
( CORRETTEZZA, QUALITA', SODDISFAZIONE UTENTI Ecc.)
- **RISULTATI DI PROGETTO INDIVIDUALE**  
( COMPITI, RIDUZIONE ERRORI, INNOVATIVITA', Ecc.)
- **ALLARGAMENTO COMPETENZE**  
( APPRENDIMENTO, CONOSCENZA PROCEDURE,  
TECNOLOGIE, METODI, Ecc.)
- **INTEGRAZIONE DI GRUPPO**  
(COLLABORAZIONE, FLESSIBILITA', DISPONIBILITA' Ecc.)

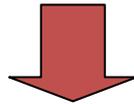
*- APPROCCIO PROPOSTO -*



**Nella valutazione bisogna sviluppare le tecniche ma soprattutto il processo**

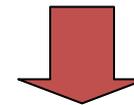
## **La valutazione del personale**

SISTEMI DI  
VALUTAZIONE



VALUTAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI  
VALUTAZIONE DELLE  
COMPETENZE

PROCESSO DI  
VALUTAZIONE



ATTORI COINVOLTI  
FASI DEL PROCESSO

# Le fasi del processo di valutazione

- **Definizione da parte della Direzione Generale delle politiche di sviluppo e gestione del personale e delle relative finalità del sistema di valutazione**
- **Definizione dei ruoli organizzativi**
- **Progettazione del sistema di valutazione**
- **Il processo di valutazione**

# Le fasi del processo di valutazione

- **Introduzione del sistema di valutazione;**

**Definizione dei tempi e delle fasi operative; ovvero quando vengono definiti gli obiettivi, in quale periodo effettuare il colloquio preliminare e la valutazione finale.**

**La definizione delle regole per il colloquio di valutazione.**

**La definizione delle modalità di comunicazione della valutazione.**

**La definizione delle modalità di valutazione dei risultati del sistema.**

**La definizione del legame tra valutazione e sistemi di ricompensa e sviluppo.**

# **Le fasi del processo di valutazione**

- **L'individuazione di meccanismi e regole di garanzia e tutela della correttezza della valutazione**
- **Valutazione vera e propria: processo a cascata**
- **Colloquio preliminare: a inizio periodo**
- **Verifiche in itinere dell'andamento delle prestazioni**
- **Analisi e valutazione dei risultati e alla loro comunicazione e discussione della valutazione.**

# Le fasi del processo di valutazione

- **Verifica dei risultati finali**

In questa fase verranno elaborate le valutazioni complessive dell'ente al fine di verificarne la omogeneità e rispondenza a criteri standards; la Direzione Generale potrà così richiedere il riesame di valutazioni effettuate e correggere eventuali distorsioni; infine verranno validate le valutazioni e comunicate ai singoli dipendenti

# Errori da non commettere

- Tenere distinte tecniche e metodologie valutative e contrattazione sindacale
- Attribuire la valutazione a soggetti esterni
- Limitare la valutazione al colloquio di fine periodo
- Limitare la valutazione all'erogazione di premi e "punizioni"
- Rinunciare alla valutazione degli obiettivi se non sono operativi sofisticati sistemi di programmazione e controllo

# Errori da non commettere

- Introdurre il processo di valutazione senza formazione del personale coinvolto
- Dare peso eccessivo a fattori oggettivi (es.anzianità) tra i fattori di valutazione
- Prevedere fattori di valutazione generici e non adeguatamente specificati
- Utilizzare sistemi di valutazione importati dall'esterno e non adeguati agli enti
- Valutare il raggiungimento dei risultati senza che questi siano stati comunicati ed esplicitati ad inizio periodo
- Non collegare la valutazione alle reali attività del servizio e agli obiettivi di lavoro da realizzare



# La valutazione bilanciata

Questa modalità di valutazione si basa sull'esame della strategia di un'organizzazione, la suddivide in obiettivi quantificabili e ne misura il raggiungimento.

Comincia dall'impostazione generale (dalla missione) e la suddivide in strategie, poi in attività tattiche e si conclude con le misurazioni. È la struttura di queste ultime, le attività di misurazione, ad essere bilanciata.

# La prospettiva finanziaria

L'andamento finanziario di un'impresa è fondamentale per la sua sopravvivenza e per soddisfare l'azionista.

I dati finanziari sono però dati storici, descrivono cosa è accaduto in azienda, ma potrebbero non essere efficaci nell'indicarci cosa sta accadendo adesso

# La prospettiva del cliente

La soddisfazione del cliente è basilare poiché ci si è resi conto che si fa molto più fatica a trovare un nuovo cliente che a mantenerne uno vecchio.

Per vedere la sua attività da questo punto di vista, l'azienda deve stimare la soddisfazione della clientela rispetto ai prodotti e ai servizi offerti. Le misurazioni riguardano la soddisfazione della clientela, il tasso di mantenimento dei clienti acquisiti, i tassi di risposta e la reputazione

# La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Questa prospettiva risponde a questa domanda: “come possiamo cambiare o migliorare?”. Le risposte a questa domanda danno una misura del potenziale andamento futuro, concentrando l'attenzione sulla necessità di investire nello sviluppo del personale

# La scheda di valutazione bilanciata

È un catalizzatore del cambiamento. La misurazione dell'andamento non è un fine in sé.

Questi valori non devono diventare obiettivi, al contrario devono essere strumenti d'aiuto d'analisi, sono indicatori.