

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gianni Maria Strada

Sistemi di valutazione del personale

Anno Accademico 2018 – 2019

Sistemi organizzativi

Il dilemma

- Valutare i comportamenti, le capacità, i risultati rappresenta un aspetto insopprimibile della vita organizzativa
- Coloro che hanno responsabilità di attività lavorative complesse valutano continuamente persone e situazioni

Il dilemma

- Tutte le decisioni di gestione implicano valutazioni e si fondano su queste
- Spesso le valutazioni sono non espresse con modalità strutturate, sistematiche, che seguono regole precise

Il dilemma

- **I sistemi formali di valutazione** si sono sviluppati nel tempo con **l'obiettivo di realizzare, esplicitare, comunicare il significato e il valore delle azioni svolte, e dei risultati** conseguenti seguendo un approccio scientifico, ricorrendo a **processi strutturati** e a metodologie **che riducano l'arbitrarietà individuale**

Il dilemma

- La scelta di avere un metodo risponde all'esigenza di ordine, equità, affidabilità e sicurezza
- Offre la possibilità di istituire confronti nel tempo e nello spazio
- I risultati dei processi di valutazione sono informazioni valide e funzionali al processo decisionale

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

- É un presupposto e uno strumento fondamentale per applicare un principio di gestione meritocratica, sia per il sistema organizzativo aziendale che per il sistema sociale in generale

La valutazione del personale

- É un processo strutturato di comunicazione tra l'azienda nel suo insieme e le persone che ne fanno parte
- La valutazione è un momento fondamentale di conoscenza e miglioramento dell'organizzazione

La valutazione del personale

- É uno snodo essenziale della politica dell'organizzazione che coinvolge una gamma ampia di potenziali interpretazioni, riconducibili a diverse culture presenti nell'organizzazione

La valutazione del personale

- Nella cultura della razionalità e delle regole, si valuta per gestire in modo ordinato, controllato e consapevole i momenti critici del rapporto tra organizzazione e persone come:
 - Ingressi e uscite
 - Assegnazione di compiti
 - Sviluppo personale
 - Riconoscimento dei meriti
 - Sanzione di responsabilità

La valutazione del personale

- Nella cultura delle relazioni tra persone si valuta per:
 - disporre di feedback utili per rispondere alle attese individuali e collettive
 - orientare lo sviluppo di competenze e professionalità integrando le esigenze personali in quelle organizzative

La valutazione del personale

- Nella cultura del mercato e degli scambi si valuta per:
 - riconoscere il contributo offerto da strutture e individui alla generazione di valore
 - orientare le transazioni inerenti il personale e rapporti di lavoro

La valutazione del personale

- Le valutazioni vedono sempre l'intreccio, con diverse prevalenze, delle motivazioni di ordine e controllo, di risposta alle attese personali e di sostegno alle transazioni di lavoro
- In ciascuna prospettiva, i diversi sistemi di valutazione impostano, elaborano e trasmettono le informazioni rilevanti al fine primario e alle decisioni tendenti a realizzarlo

La valutazione del personale

- La valutazione è esposta anche alle incertezze della cultura del mercato e degli scambi, come quando emerge la valenza del suo utilizzo in un'ottica più ampia di trasformazione e cambiamento, oppure anche si palesano e si soffrono le distorsioni e gli usi impropri dei sistemi adottati

La valutazione del personale

- L'introduzione dei sistemi di valutazione ha incontrato resistenze a causa di:
 - Carenza di cultura manageriale
 - Visione conflittuale del rapporto di lavoro
 - Paternalismo imprenditoriale
 - Cautela/ipocrisia nella gestione di elementi delicati e o critici del rapporto interpersonale
 - Insufficiente affidabilità dei vertici

La valutazione del personale



Le finalità della valutazione

- Migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- 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

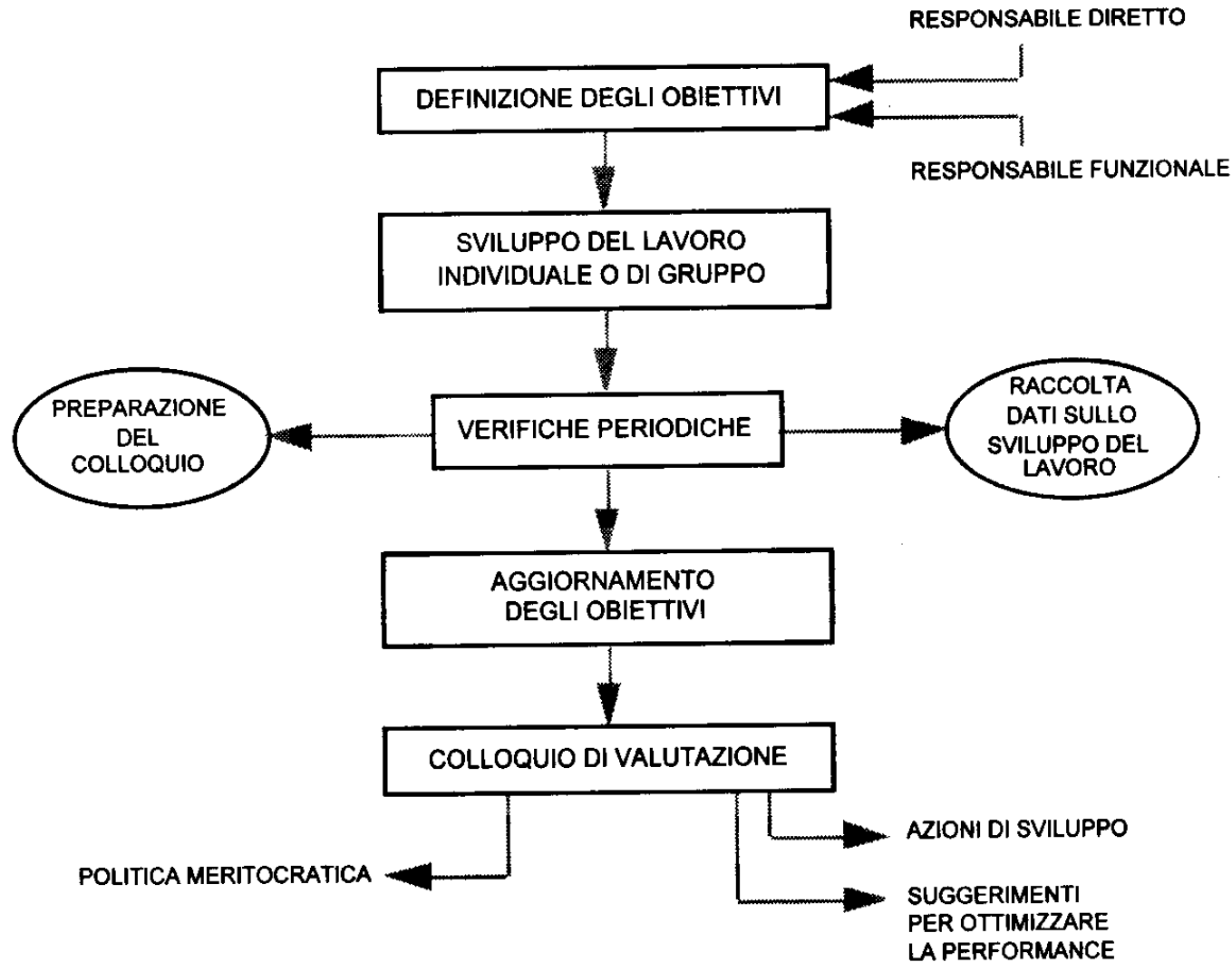
Misurare

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

Il processo di valutazione delle prestazioni (MBO)



Politiche di Valutazione dei Risultati



DEFINIZIONE
E VALUTAZIONE
DEGLI OBIETTIVI



VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ANNUALE



SVILUPPO
DEL
CAPITALE UMANO

Caratteristiche degli obiettivi

Specific

Measurable

Achievable

Realistic

Time related

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

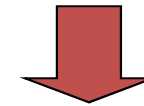
SISTEMI DI
VALUTAZIONE



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
- Comunicazione e discussione della valutazione

Le fasi del processo di valutazione

- Verifica dei risultati finali

In questa fase verranno elaborate le valutazioni complessive dell'organizzazione al fine di verificarne la omogeneità e rispondenza a criteri standards

- La Direzione Generale potrà richiedere il riesame di valutazioni effettuate e correggere eventuali distorsioni

- Validazione delle valutazioni e comunicazione 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 all'organizzazione
- 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

- La scheda 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