

Altamira



Guida ai sistemi di valutazione del personale

ESEMPI E BEST PRACTICE

WWW.ALTAMIRAHRM.COM

Indice

Introduzione	3
Da cosa è definito un sistema di valutazione?	4
Sistemi a confronto	7
Valutare un sistema di valutazione	10
Avviare con successo un sistema di valutazione dei dipendenti	11
5 consigli per un processo di valutazione del personale efficace	14
Statistiche sul Performance Management (2022)	17
4 modelli di valutazione utilizzati dalle aziende	19
Su Altamira	23





Introduzione

Introdurre un sistema di valutazione del personale in azienda è uno dei progetti più utili a cui un ufficio HR possa dedicarsi, soprattutto adesso che si deve monitorare e motivare un organico che lavora spesso in modalità ibrida o in full remote.

Non esiste, però, una soluzione che vada bene per tutte.

Un sistema di valutazione dei dipendenti, infatti, va personalizzato sulle esigenze e sulle caratteristiche della singola realtà.

Per prima cosa, bisogna individuare degli **scopi** precisi per il progetto. Bisogna stabilire se si vuole ottenere un aumento della produttività, motivare i dipendenti, istituire un sistema di incentivi, organizzare i percorsi di carriera, ridurre il turnover o altro.

Il sistema di valutazione va poi personalizzato tenendo conto di tantissimi altri elementi, come il settore dell'azienda, le funzioni che si vogliono valutare, l'organizzazione delle attività, la diffusione del lavoro da remoto ecc.

Altrettanto importante è poi il **processo di introduzione del nuovo sistema in azienda**. Come vedremo, esistono diverse tappe da portare avanti per assicurarsi un buon tasso di adozione e ulteriori accorgimenti per aumentarne l'efficacia.



Da cosa è definito un sistema di valutazione?

In tanti anni di digitalizzazione di sistemi di performance management, non abbiamo ancora trovato due aziende che avessero lo stesso modello di valutazione dei dipendenti.

Questo perché gli elementi da tenere in considerazione e le scelte da fare sono molteplici:

1. Frequenza

Una delle prime decisioni da prendere nella costruzione di un sistema di valutazione del personale riguarda la **frequenza della valutazione**.

La scelta è vastissima e si può andare da valutazioni annuali, semestrali, mensili fino a feedback quotidiani o estemporanei, con tutte le sfumature intermedie.

Valutazioni più frequenti consentono di identificare prima problemi e cambi di rotta necessari, ma rendono il sistema più gravoso per tutti gli attori che vi partecipano e impediscono di avere un quadro complessivo della situazione.

2. Attori

Chi sono i valutatori e chi i valutati?

Tipicamente, un lavoratore può essere valutato da:

- Il suo manager diretto
- Se stesso
- Un suo collega di pari grado
- Un suo riporto diretto
- La direzione HR
- Un cliente

La valutazione del manager diretto è la più frequente. Il responsabile ha infatti a disposizione tutte le informazioni per valutare correttamente un riporto diretto, ma c'è sempre il rischio di favoritismi e *bias* causati dalla relazione personale. Una apposita formazione dei manager è fondamentale.

L'**autovalutazione** è un esercizio utile per la crescita personale del dipendente, che però ha evidenti limiti. Molte persone, infatti, tendono per carattere a sottovalutare i propri meriti, mentre altre a esagerarli.

La valutazione di un **collega** può essere più puntuale di quella di un responsabile in determinati contesti, o offrire un ulteriore punto di vista, ma il rischio di conflitto di interessi e bias è ancora più elevato, soprattutto nel caso in cui le valutazioni siano legate a promozioni o bonus.

La valutazione dei **clienti** funziona bene per determinati ruoli, per esempio per il dipartimento di customer care, ma riuscire a ottenere un feedback può essere complicato e costoso.

La **direzione HR** è in grado di effettuare una valutazione oggettiva ma può esprimersi solo su pochi elementi, dato che spesso non ha un contatto diretto e costante con il valutato.

La valutazione dei **riporti diretti**, infine, può consentire a un manager di maturare ma è poco affidabile. Se effettuata in maniera anonima, può spingere i dipendenti a “ritorsioni” nei confronti di un responsabile severo, se trasparente può spingerli a gonfiare i punteggi per ingraziarselo.

Valutati e valutatori variano quindi da sistema a sistema. Si va dalla sola autovalutazione, alla valutazione capo-collaboratore, alla *peer review* fino a scenari molto complessi come il 360, considerato più uno strumento di sviluppo per i manager che di valutazione.

AFFIDABILITÀ

1. Rispetta con costanza scadenze, impegni e budget

Self

Costantemente

Manager

Spesso

2. Ha la necessaria flessibilità per sostituire i colleghi sui loro task in caso di necessità

Self

Spesso

Manager

A volte

3. Si attiene alle procedure

Self

Costantemente

Manager

Spesso

In alcuni sistemi coesistono più valutazioni. In questo caso il manager valuta un dipendente, che a sua volta si autovaluta. Un esempio tratto da Altamira Performance.

3. Oggetto della valutazione

Ma su che cosa vanno valutati i dipendenti?

Gli oggetti di valutazione più comuni sono:

- **competenze**
- **prestazioni**
- **obiettivi**
- **comportamenti**
- **potenziale**
- **tratti della personalità**

Anche in questo caso, la scelta va fatta tenendo a mente lo scopo finale del processo di valutazione.

Se stiamo mirando a un aumento della produttività dei dipendenti, la scelta potrebbe cadere su obiettivi di natura quantitativa. Se il focus è sullo sviluppo delle risorse umane, potremmo pensare di valutare le soft skill, le hard skill o un misto di entrambe, a seconda dell'importanza che a esse si dà in azienda.

4. KPI

Per monitorare il risultato delle valutazioni, a livello individuale, di team e/o aziendale, è opportuno stabilire dei **KPI coerenti con l'oggetto dell'assessment**.

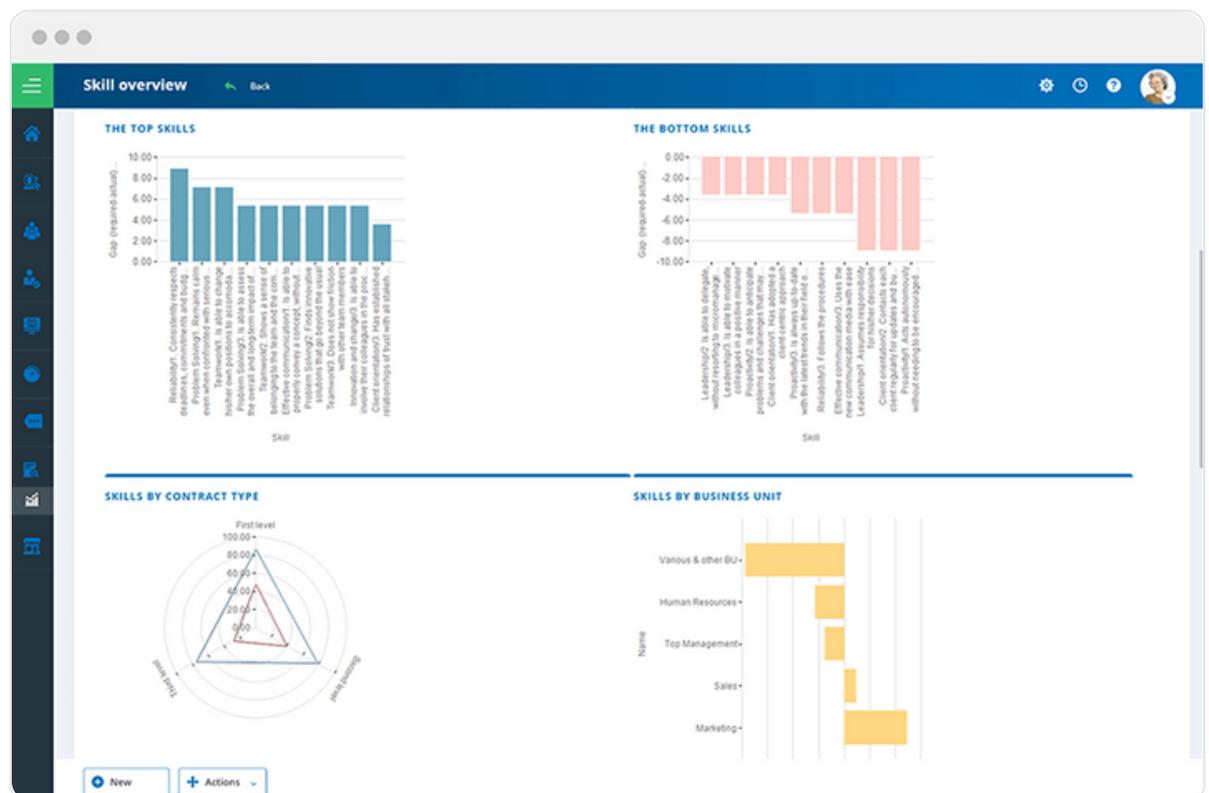
Se si valutano le skill del personale, sarà utile verificare il gap di competenze tra il livello richiesto e quello effettivo, mentre in un sistema MBO andrà presa in considerazione la percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Grazie al tracciamento dei KPI potremo creare report e statistiche per capire la resa dei dipendenti e del nostro processo di valutazione.

5. Follow-up/azioni per lo sviluppo

Un processo di valutazione non deve rimanere fine a se stesso, ma dovrebbe sempre prevedere la **crescita professionale** del personale aziendale.

Al di là dell'associazione a bonus e premi, quindi, è sempre una buona idea prevedere delle azioni di sviluppo a conclusione del ciclo. Per esempio la frequentazione di un corso per colmare il gap riscontrato in una competenza o obiettivo.



Sistemi a confronto

Presenti in qualche forma fin dall'antichità, i sistemi di valutazione hanno iniziato a essere utilizzati in maniera strutturata nelle aziende a partire dal secolo scorso. Da allora si sono susseguiti un gran numero di modelli diversi, ciascuno con pregi e difetti più o meno evidenti.

Negli ultimi anni, i sistemi utilizzati appartengono principalmente a **3 categorie**. Vediamole nel dettaglio.

Annual review

Questo modello di valutazione prevede una valutazione annuale e, secondo la ricerca condotta dall'Osservatorio sul Performance Management nel 2022, è **la modalità di valutazione più diffusa in Italia** (70,4% del campione d'indagine).

Si tratta di una valutazione top/down, in cui il responsabile di un team valuta uno dei suoi membri (per questo motivo viene spesso identificata con il nome valutazione capo/collaboratore). Può prevedere anche una o più review nel corso dell'anno, così come la presenza di un'autovalutazione da parte del dipendente.

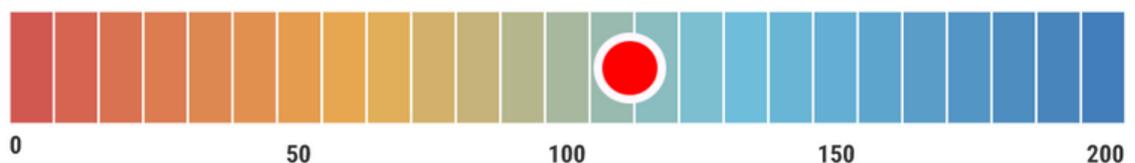
Gestita in passato con documenti cartacei, l'annual review oggi è resa più interattiva, efficiente e a prova di smart working con l'utilizzo di software in cloud come Altamira Performance.

L'oggetto della valutazione varia da modello a modello. Alcuni dei più comuni sono:

- valutazione di obiettivi personali, di team e/o aziendali
- valutazione di competenze hard
- valutazione di competenze soft
- valutazione di competenze soft tramite comportamenti osservabili
- un misto delle precedenti

L'annual review si conclude con una valutazione finale, alla quale è semplice collegare un sistema premiante, azioni per lo sviluppo o riflessioni relative ai piani di carriera.

RISULTATO COMPLESSIVO VALUTAZIONE



Percentuale del bonus corrisposto 112,4

Bonus corrisposto € 10000

Un esempio di bonus associato alla valutazione finale di un sistema MBO. Tratto da Altamira Performance.

I PREGI DELLA ANNUAL REVIEW

- Facile da associare a un sistema di Management per Objectives (MBO) e a un sistema premiante
- Richiede un impegno contenuto agli attori del processo
- Dà un unico risultato, chiaro e dettagliato
- Facile da associare ad azioni per lo sviluppo
- Adatta ad aziende di ogni dimensione

I DIFETTI DELLA ANNUAL REVIEW

- Non interviene tempestivamente a risolvere criticità
- Se non si eseguono review intermedie, la valutazione rischia di essere riferita prevalentemente all'ultimo periodo
- Se non si eseguono review intermedie, gli obiettivi e/o le competenze da valutare potrebbero diventare meno rilevanti nel corso dell'anno.
- Basso livello di engagement

Continuous feedback

Il continuous feedback è il sistema di valutazione del personale di cui si è più parlato negli ultimi anni.

Come il nome fa intendere, prevede un feedback – dal semplice like a una valutazione in una scala da 1 a 10 – puntuale e frequente nei confronti del lavoratore. Nasce infatti dall'esigenza di aumentare gli scambi di opinione tra capo e collaboratore e l'engagement dei dipendenti.

Anche questo sistema può essere declinato in un'infinità di modi al variare dei soggetti coinvolti, della frequenza del feedback, dell'oggetto della valutazione ecc.

Il più delle volte si basa sulla **valutazione di comportamenti osservabili**: il valutatore osserva il comportamento di un collega (per esempio durante una riunione o nella risoluzione di un problema) e fornisce rapidamente un feedback.

Il gran numero di feedback elargiti fa sì che questo sistema di valutazione debba essere digitalizzato, con una diffusa preferenza per le **app mobile** che meglio soddisfano il carattere estemporaneo delle valutazioni.

La diffusione del continuous feedback è stata rallentata dalla crescita del lavoro ibrido e a distanza, che rende più difficoltosa l'osservazione diretta del comportamento dei colleghi. Molti progetti, inoltre, si sono rivelati troppo onerosi per i partecipanti a lungo termine.

I PREGI DEL CONTINUOUS FEEDBACK

- Valutazioni informali e puntuali che rafforzano i comportamenti positivi
- Consente una correzione di rotta continua
- Alto livello di engagement

I DIFETTI DEL CONTINUOUS FEEDBACK

- Alti costi tecnologici di implementazione
- Solo per grandi aziende
- Non dà un risultato finale, quindi non è molto adatto a supportare MBO e azioni per lo sviluppo
- Molto invasivo per gli attori con alto rischio d'abbandono
- Poco adatto allo smart working

360

Il 360 è un sistema di valutazione nel quale **il lavoratore riceve feedback da ogni direzione**. Da colleghi di pari grado, riporti diretti e persino clienti.

Viene utilizzato soprattutto per la valutazione e la crescita dei **manager** e analizza l'influenza che questi hanno sul lavoro del loro team in termini di leadership, management, teamwork ecc.

I feedback ricevuti, che siano in formato numerico o testuale, vengono tipicamente gestiti da un sistema informatico e presentati al manager sotto forma di report.

Più le valutazioni sono dettagliate, maggiori spunti avrà il manager per migliorare nel suo lavoro.

I PREGI DEL 360

- Dà una visione completa della reputazione di un manager in azienda
- Aumenta l'engagement e l'empowerment del personale
- Aiuta i manager a crescere professionalmente

I DIFETTI DEL 360

- Alti costi tecnologici e consulenziali per l'implementazione
- Solo per grandi aziende
- Richiede un certo impegno agli attori del processo
- Forte rischio di bias nelle valutazioni
- Non tutti i manager sono capaci di accettare feedback serenamente



Valutare un sistema di valutazione

Per valutare l'efficacia di un sistema di valutazione è necessario avere le idee chiare fin dal principio su quali scopi si vogliono raggiungere con la sua introduzione.

Se il suo obiettivo principale è aumentare la motivazione e l'engagement del personale, potremo analizzarne i risultati con un'apposita survey tra i dipendenti. Nel caso di obiettivi quantitativi, per esempio diminuire il tasso di turnover o aumentare la produttività, dovremo invece monitorare e confrontare questi KPI.

Uno degli errori più frequenti delle aziende italiane è quello di non effettuare un **sondaggio sul livello di gradimento del sistema di performance management**. Secondo l'indagine dell'Osservatorio su performance management (edizione 2020), è una prassi diffusa solo nel 20% delle imprese.

Alcuni sistemi di valutazione, infine, possono coesistere. Alcune aziende utilizzano sistemi di continuous feedback per mantenere alto l'engagement del personale e una annual review per valutare il conseguimento degli obiettivi e assegnare bonus e premi.

Superare le schede di valutazione

Ci sono diversi motivi per i quali in passato le schede di valutazione hanno avuto successo:

- Essendo realizzate con un semplice editor di testo o foglio di calcolo, sono facili da creare e personalizzare in base al processo di performance management stabilito per l'azienda.
- Lasciano ampio spazio per riflessioni di tipo qualitativo e commenti.
- Non hanno grossi costi di produzione.
- Possono essere scambiate tra le parti attive del processo di valutazione.

Tuttavia, i grossi difetti che le accompagnano dovrebbero spingere le aziende ad adottare moderni software per la valutazione dei dipendenti. Ecco alcuni dei contro più evidenti:

- Richiedono una grande mole di **data entry**. Ciò implica un notevole volume di lavoro e il rischio di commettere errori.
- I punteggi finali vanno **calcolati a mano** o impostando complicate formule su fogli di calcolo.
- La stessa scheda di valutazione del personale non può essere consultata ed elaborata contemporaneamente da valutato e valutatore.
- **Bassa interattività ed engagement** del processo di valutazione.
- Non essendoci un sistema di scadenze e notifiche, il programma ha un **alto tasso d'abbandono** e le valutazioni non vengono sempre effettuate al momento giusto.
- Le singole schede di valutazione non offrono una **visione complessiva dell'azienda**, che si ottiene solo con un faticoso lavoro di esportazione dei dati su un documento comune.



Avviare con successo un sistema di valutazione dei dipendenti

Una volta individuato e strutturato il sistema di valutazione più adatto alle proprie esigenze, è importante che il processo di introduzione in azienda proceda senza intoppi.

Introdurre un sistema di valutazione dei dipendenti in azienda è infatti sempre un'operazione delicata. Il rischio, infatti, è che possa essere "rigettato" dall'organismo aziendale, restio a vederne i vantaggi e a modificare le proprie abitudini.

Questo fenomeno si verifica per tutti i nuovi processi aziendali, come l'introduzione di un nuovo CRM in azienda, l'adozione di nuove policy sulla sicurezza ecc.

Nel caso di un nuovo sistema di performance management per il personale, il rischio principale è che venga interpretato come **una minaccia per lo status quo** e un tentativo di identificare e punire i dipendenti meno produttivi.

I 10 consigli che seguono dovrebbero aiutare ad aumentare il tasso di adozione del sistema in azienda.

1. Presentarlo in maniera positiva e trasparente

Quando si avvia un sistema di valutazione del personale in azienda è fondamentale partire con il piede giusto. La prima cosa da fare è presentare il progetto ai dipendenti, mettendo in risalto tutti gli aspetti positivi e fugando sul nascere qualsiasi perplessità. In particolare, va sottolineato come non si tratti di un sistema punitivo ma di **un sistema premiante**, che favorisce il merito.

Un buon sistema di valutazione dei dipendenti, inoltre, non è rivolto al passato ma al futuro e ai miglioramenti che l'azienda e i singoli dipendenti possono ottenere.

2. Calarlo nella cultura aziendale

I parametri con i quali saranno valutati i dipendenti devono essere allineati con la cultura e la vision dell'azienda. Per una azienda che fa della propria flessibilità un punto di forza, per esempio, avrebbe poco senso valutare i dipendenti anche in base alla loro puntualità a lavoro.

3. Formare i dipendenti

Un utilizzo corretto di un sistema di valutazione richiede un minimo di formazione sia per i dipendenti che, soprattutto, per i manager che si occupano delle eterovalutazioni. Uno dei principali limiti dei sistemi di valutazione di alcune aziende risiede nel fatto che i manager non possiedono le competenze necessarie per procedere a valutazioni attendibili, oggettive e costruttive.

Per questo è fondamentale da un lato sviluppare queste loro soft skill, dall'altro adottare sistemi di valutazione con **regole chiare e poco spazio per ambiguità**. Così si eviterà anche che i manager usino metri di valutazione diversi nelle loro valutazioni.

4. Fare partire il processo dall'alto

Molte aziende decidono, a nostro avviso a ragione, di avviare il nuovo sistema di valutazione dei dipendenti in maniera progressiva, **partendo dal management**.

In questo modo da un lato la direzione dà il buon esempio a tutti i dipendenti, dall'altro si ha la possibilità di affinare i processi su un numero ridotto di dipendenti prima di estendere la pratica a tutti.

5. Richiedere un impegno ragionevole

Una delle ultime tendenze nel performance management è il passaggio da una valutazione annuale a un sistema di feedback più continuo.

Il nostro consiglio è quello di trovare un **giusto equilibrio** tra un processo troppo sporadico, nel quale si rischia che il giudizio finale sia basato più sulle ultime impressioni che su quanto avvenuto nel corso di un anno, e uno troppo frequente, che richiede un carico di lavoro eccessivo e, di conseguenza, rischia di avere un alto tasso d'abbandono.

6. Prevedere un sistema di notifiche e reminder

Dipendenti e manager sono molto occupati e c'è il forte rischio che non rispettino le scadenze del processo di valutazione.

Quando il sistema era basato su schede cartacee, questo rischio era quasi una certezza. Con un buon software di performance management si possono invece impostare una serie di **notifiche** che ricordano a tutte le parti (per esempio con una email) quando è giunto il momento di intervenire nel processo. Non solo: i reminder possono essere associati anche alle azioni per lo sviluppo pianificate a seguito del processo di valutazione.

In questo modo manager e dipendenti sono esortati a compiere effettivamente quanto scritto nella scheda di valutazione.

7. Dare voce ai dipendenti

Più i collaboratori sono coinvolti attivamente nel processo di valutazione, maggiori saranno l'engagement e il livello di soddisfazione.

Si dovrebbe optare quindi per un sistema che preveda la **definizione condivisa degli obiettivi**, l'**autovalutazione** da parte dei dipendenti e la possibilità per quest'ultimi di **accedere liberamente** e in qualsiasi momento al proprio percorso di valutazione. Aumenterà di conseguenza anche il tasso d'adozione.

8. Integrarlo con il sistema di formazione e di premi

Abbiamo già sottolineato come un sistema di valutazione dei dipendenti efficace debba mirare soprattutto allo **sviluppo delle skill del personale**. Questo concetto può essere esaltato integrando il sistema di performance management con il piano di formazione aziendale, proponendo in automatico ai dipendenti i corsi da frequentare per migliorare o colmare i gap di competenze identificati.

Similmente, i premi aziendali potrebbero essere collegati al risultato ottenuto nel percorso di valutazione.

9. Dare gli strumenti giusti al management

Perché un sistema di valutazione sia davvero utile deve dotare il management e le Risorse Umane degli strumenti giusti per prendere decisioni informate. Indispensabile, quindi, la presenza di un **sistema di report** che fornisca informazioni precise e organizzate sulla matrice delle competenze aziendale.

10. Adottare un sistema flessibile

Applicare un unico criterio di valutazione a tutti i dipendenti, soprattutto in una media o grande azienda, sarebbe un grosso errore. Per alcuni potrebbe avere senso valutare solo le competenze, per altri gli obiettivi potrebbero essere solo quantitativi e non qualitativi ecc.

Il sistema di valutazione adottato da una impresa deve quindi essere declinabile in base al ruolo aziendale o ad altri fattori impostati.

The screenshot displays the 'Ruiz Maria - 2021' evaluation page. The top navigation bar includes 'Summary', 'Properties', and 'Evaluations (4)'. The main content area is divided into several sections:

- Employee Information:** Ruiz Maria, Accountant.
- Manager Information:** Bonnet Pierre, Finance Manager.
- Goals Section:** A goal titled 'BUSINESS RESULTS' with a weight of 60. The description is 'Scrivere il report finanziario aziendale 2021 entro il mese di novembre seguendo le direttive concordate'.
- Assessment Fields:**
 - Manager:** Mid-year review (empty), Final assessment: 'Supera le aspettative', Manager - Final comment: 'good results'.
 - Employee:** Mid-year review (empty), Final assessment: 'In linea con le aspettative', Employee - Final comment (empty).
- Workflow Panel (Right):** A vertical timeline showing steps: 'Autovalutazione' (07/10/2021 17:52), 'Mid-year review' (07/10/2021 17:48), 'Goal approval' (07/10/2021 17:48), 'Goal setting' (07/10/2021 17:43), and 'Process creation' (03/10/2021 15:30).

At the bottom of the form, there are buttons for 'Save', 'New', 'Actions', and a dropdown menu with options like '<< Torna ad autovalutazione' and 'Close PMP >>'.



5 consigli per un processo di valutazione del personale efficace

Creare un processo di valutazione e introdurlo con successo in azienda è una vera sfida.

Sistemi di performance management troppo invasivi e cervellotici vengono osteggiati in quanto richiedono un impegno eccessivo a persone già molto occupate, mentre processi rigidi e troppo sporadici rischiano di scattare una foto dell'azienda non perfettamente a fuoco.

Ecco 5 consigli per migliorare il processo di performance management aziendale e raggiungere un **alto tasso di efficienza**.

1. Definizione condivisa degli obiettivi

La prima accortezza da avere nella strutturazione di un processo di valutazione è quella di rendere partecipi anche i lavoratori, a partire dalla definizione degli obiettivi.

La reazione a obiettivi imposti dall'alto, infatti, il più delle volte non è positiva. Vengono visti come un'imposizione ed è facile che si generi disaccordo sulla loro entità e rilevanza. Tutto questo provoca un calo dell'engagement e della motivazione che mette a rischio la produttività.

Obiettivi troppo rigidi e ripetitivi, inoltre, non favoriscono il comportamento innovativo. Il dipendente tenderà a utilizzare le stesse tecniche che hanno garantito un risultato in passato, senza sperimentare nuove soluzioni potenzialmente più efficienti.

È molto più produttivo organizzare un incontro per definire insieme gli obiettivi più rilevanti per il business e lo sviluppo del dipendente, sempre tenendo a mente la metodologia **SMART**.

Il confronto porterà sicuramente spunti preziosi e innovativi e la comunione d'intenti non potrà che accrescere l'impegno.

2. Review in corso d'opera

Come già detto, la maggior parte delle aziende che utilizzano un processo di valutazione prevedono una cadenza annuale.

Pur trattandosi di una scelta che comporta molti vantaggi, come la possibilità di ricondurre la valutazione a bonus e premi annuali, un ridotto carico di lavoro sul management e l'opportunità di valutare il dipendente su un lasso di tempo congruo, la nostra raccomandazione è quella di prevedere **una** (la classica mid-year review) **o più sessioni d'aggiornamento degli obiettivi nel corso dell'anno**.

Questi appuntamenti non tornano utili soltanto per rivedere i target in caso di profondi sconvolgimenti come la pandemia di Covid-19, ma anche per apportare piccoli aggiustamenti legati a cambi di strategia, riduzione degli investimenti, modifiche nell'organico, arrivo di nuovi competitor ecc.

Servono, inoltre, a coltivare la relazione capo-collaboratore, con un confronto aperto sull'andamento del lavoro e sui risultati conseguiti fino a quel momento.



I dipendenti lavorano con maggiore tranquillità sapendo che le chance di raggiungere gli obiettivi sono al riparo da imprevisti e cambiamenti che non dipendono da loro. Altrettanto importante è sapere che hanno tempo e modo per esprimere il loro parere sull'andamento del processo e che le loro opinioni vengono ascoltate.

Anche queste, purtroppo, non sono prassi diffuse tra le aziende italiane. Secondo lo studio dell'Osservatorio del Performance Management, solo un'azienda su 4 ha aggiornato gli obiettivi dei dipendenti a seguito dell'emergenza sanitaria.

3. Azioni per lo sviluppo

In Italia è raro che il processo di valutazione sia collegato alla definizione di azioni di sviluppo per accrescere le competenze del personale aziendale.

Si tratta di una colossale occasione sprecata per sviluppare l'asset più importante di ogni azienda, il capitale umano.

Sia che si valuti per obiettivi che per competenze o comportamenti osservabili, infatti, un processo di valutazione è in grado di **far emergere aree di miglioramento**, che si possono coltivare con corsi di formazione, coaching, cambi di mansione ecc.

Individuare le azioni che il dipendente deve compiere per sviluppare le skill in cui è deficitario non basta. Altrettanto importante è assicurarsi che queste azioni vengano effettivamente svolte. In questo caso, il supporto della tecnologia può essere prezioso, con l'impostazione di notifiche e reminder per accertarsi che ogni attività programmata sia portata a termine.

4. Analisi dei risultati

Creare un percorso di valutazione per ogni dipendente è importante, ma non bisogna mai smarrire il quadro d'insieme. L'insieme dei percorsi di valutazione crea infatti **un ritratto complessivo dell'azienda**, dei suoi punti di forza e dei suoi punti di debolezza, del potenziale inespresso e delle lacune evidenti.

I risultati di tutti i processi di valutazione devono quindi essere organizzati e analizzati in un sistema complessivo, i cui risultati devono essere messi a confronto con quelli dell'anno precedente e utilizzati per affinare i processi futuri.

Un buon sistema di valutazione dovrebbe permettere di individuare il **tasso di raggiungimento degli obiettivi** in azienda e quello di ciascuna business unit, comprendere se il gap di competenze del personale è stato ridotto e in quale misura, accertarsi che le azioni per lo sviluppo siano state delineate, identificare i manager meno solerti nel portare a termine le valutazioni ecc.

5. Digitalizzazione del processo

Molti dei consigli precedenti possono essere messi in pratica con il supporto del digitale. I moderni sistemi di valutazione in cloud, infatti, garantiscono quella **trasparenza, interattività e capacità d'analisi** indispensabili per migliorare il processo di performance management.

L'accesso in self-service permette a valutatori e valutati di intervenire da ovunque e con qualunque dispositivo, le notifiche automatiche mantengono alto il coinvolgimento, i workflow possono essere configurati per permettere tutte le review che si desiderano e il motore di reportistica consente di aggregare dati ed estrapolare statistiche utili.

Non solo: **l'integrazione del sistema di valutazione con gli altri software di gestione HR crea sinergie tra tanti processi complementari**: formazione, valutazione, welfare aziendale, ricerca e selezione ecc.

Ciò non vuol dire che il processo debba svolgersi solo ed esclusivamente sulla piattaforma. I momenti di confronto – che siano di persona o per videoconferenza – restano fondamentali, sia nella fase di valutazione degli obiettivi che in quella di review e commento dei risultati.

Non solo per le grandi aziende

L'adozione di un sistema di valutazione digitalizzato, funzionale e altamente interattivo può portare numerosi benefici anche alle piccole e medie aziende. Consente, infatti, di:

- appurare che il capitale umano aziendale possieda le **skill necessarie per svolgere il lavoro**;
- **identificare il gap di competenze** da colmare tramite corsi di formazione o nuove assunzioni;
- **organizzare il piano di formazione** così da eliminare i gap di competenze, assicurandosi che il denaro investito abbia dei ritorni sull'attività aziendale;
- **captare esigenze di rinnovamento** e spunti per il miglioramento dell'attività aziendale;
- **migliorare l'engagement dei dipendenti**. Coinvolti nella definizione degli obiettivi e in processi di autovalutazione, saranno più motivati e sapranno esattamente come essere d'aiuto all'azienda;
- **dare un feedback puntuale** ai dipendenti sulla bontà del loro lavoro, responsabilizzandoli e aumentando la chance di trattenere i talenti migliori in azienda;
- guidare in maniera **meritocratica** le decisioni su premi, aumenti, benefit ecc.;
- **effettuare analisi approfondite** grazie ai report tipicamente a disposizione, potendo così organizzare meglio successioni e turnover aziendale.

Molte piccole imprese riescono a sopperire alla mancanza di un sistema strutturato di valutazione delle competenze e delle prestazioni grazie alle spiccate capacità di stima dell'imprenditore e del piccolo gruppo di manager che le dirigono.

Eppure, l'introduzione di un processo più avanzato e capillare che permetta di analizzare competenze e risorse del proprio capitale umano è uno di quei passaggi chiave che può portare a una notevole crescita e maturazione dell'azienda, al salto di qualità decisivo.

Solo chi conosce a fondo la propria forza lavoro è infatti in grado di apportare le giuste migliorie e affrontare le sfide che inevitabilmente gli si pareranno davanti, anno dopo anno.



Statistiche sul Performance Management (2022)

Un'indagine condotta tra giugno e luglio 2022 dall'Osservatorio per il Performance Management, che ha coinvolto 156 aziende e 1052 lavoratori, ha restituito alcuni risultati interessanti sul mondo del performance management in Italia.

Il report completo è scaricabile dal [sito dell'Osservatorio](#).

Vediamo alcuni dei risultati più interessanti.

Tra le aziende che hanno partecipato al sondaggio, più della metà (56,4%) dispone di un sistema di valutazione delle performance formalizzato, mentre il 12,8% ha un sistema non regolamentato.

I sistemi di valutazione **tendono a coinvolgere in maniera più diffusa il management**. Nelle aziende che li utilizzano questi riguardano infatti:

- Quadri (81,5%)
- Dirigenti (75,9%)
- Impiegati (72,2%)
- Operai (30,6%)
- Personale somministrato (17,6%)

Le **motivazioni** date dalle aziende per l'introduzione di un sistema di performance management sono, in ordine di frequenza, le seguenti:

- Migliorare la prestazione lavorativa
- Migliorare il rapporto tra vertici e collaboratori
- Soddisfare i criteri di certificazione della qualità

Per quanto riguarda la **modalità di assegnazione degli obiettivi**, questa avviene:

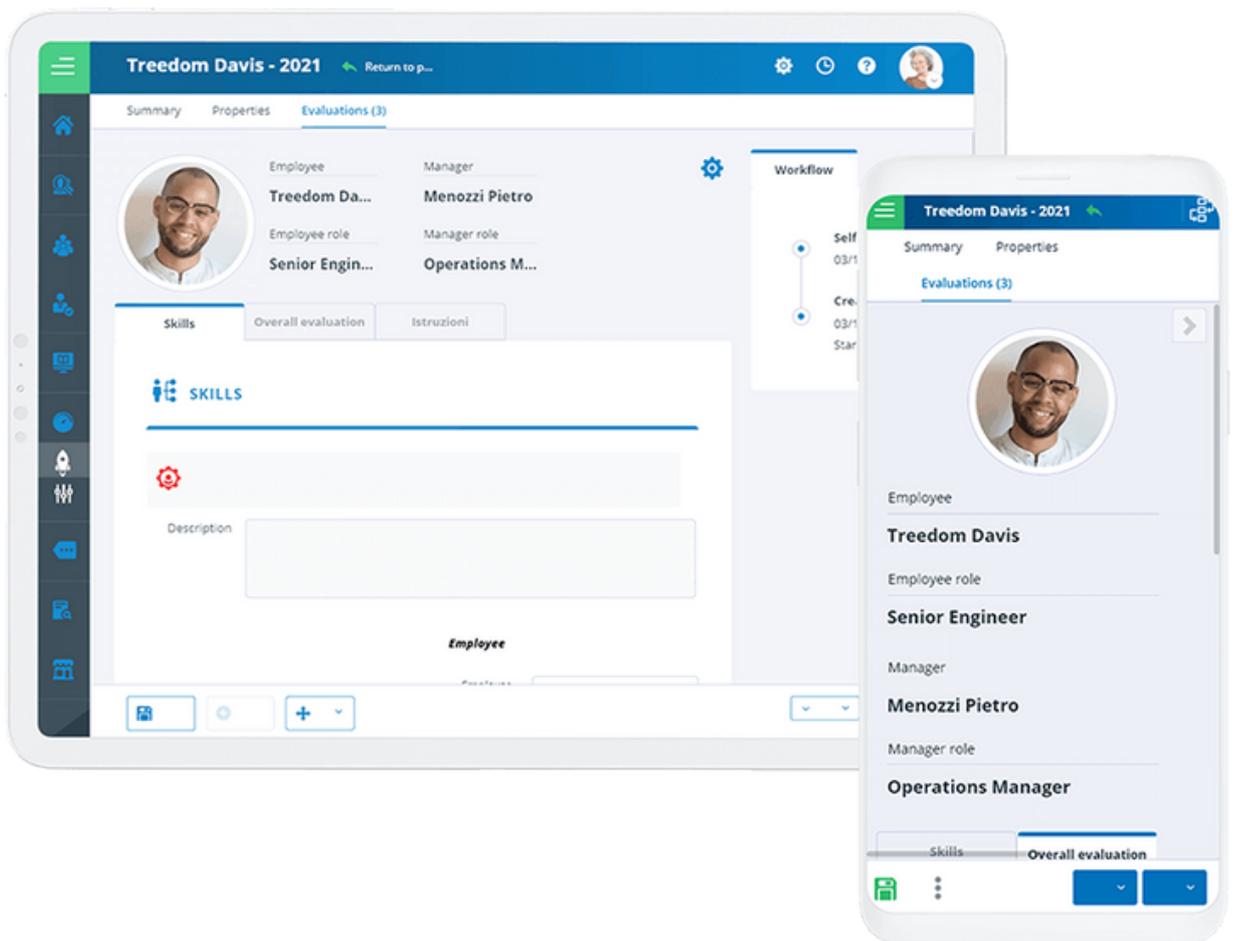
- Sia a livello individuale che collettivo (64,8%)
- A livello individuale (22,2%)
- A livello collettivo (13%)

Quasi tutte le aziende che adottano un sistema di valutazione **scelgono una cadenza annuale o semestrale** per il processo, mentre solo il 5,6% sceglie la formula del feedback continuo, e solo per una parte dei dipendenti.

Rispetto a un sondaggio simile condotto nel 2020, ad aumentare notevolmente è stata la percentuale di aziende che lega le remunerazioni variabili alle valutazioni degli obiettivi individuali, passata dal 30% al 47%, confermando un trend di crescita notato anche dal team di Altamira.

Per finire, ecco quali sono i **criteri di valutazione delle prestazioni più adottati** (punteggio di preferenza da 1 a 10):

- Indicatori comportamentali: 8,8
- Competenze espresse (rispetto a quelle richieste dal ruolo): 8,4
- Adempimento delle mansioni previste dal ruolo: 7,7
- Indicatori quantitativi operativi: 7,1
- Indicatori quantitativi economico-finanziari: 6,8
- Nuove competenze sviluppate (non previste dalla job description): 6,7
- Presenza, disponibilità a fare straordinari: 3,4



4 modelli di valutazione utilizzati dalle aziende

Valutazione di obiettivi e competenze

Il sistema di valutazione di obiettivi e competenze riunisce in un unico processo di performance management (PMP) sia un'analisi delle performance dei dipendenti che una valutazione sullo sviluppo delle loro skill.

All'inizio del processo occorre definire – nel corso di un confronto manager-dipendente – uno o più **obiettivi da raggiungere**. Si consiglia l'utilizzo della metodologia SMART nella loro definizione.

Al dipendente vengono anche associate, seguendo la mappa delle competenze dell'azienda, diverse skill, soft e/o hard. Queste competenze possono essere assegnate a livello aziendale, a livello di ruolo, a livello di team, a livello personale ecc.

Il processo di valutazione può prevedere una o più fasi di **mid-year review** in cui sia il manager che il dipendente possono indicare se secondo loro sono necessarie modifiche agli obiettivi definiti e commentare il lavoro svolto fino a quel momento.

Un esempio di questo modello digitalizzato con Altamira Performance.

Questo tipo di processo di valutazione in molte aziende ha una durata di **un anno** e può prevedere una **autovalutazione** da parte del dipendente. In questo caso, alla sua conclusione dipendente e responsabile devono compiere queste azioni:

- Esprimere un giudizio sul raggiungimento degli obiettivi secondo la scala stabilita
- Valutare lo sviluppo delle competenze in esame, secondo la scala stabilita
- Condividere una valutazione finale complessiva con relativo commento
- Indicare le aree di miglioramento e i corsi di formazione

Questo processo può anche essere associato alla definizione di **premi di risultato**.

Digitalizzare questo modello di valutazione con software come **Altamira Performance** permette di renderlo più interattivo e abbattere il tasso di abbandono, anche grazie a notifiche automatiche che avvisano gli attori del processo in modo che possano procedere per tempo con le proprie valutazioni.

La piattaforma informatica può inoltre calcolare automaticamente il gap tra il valore raggiunto dalle competenze del dipendente e quello richiesto dal ruolo e creare report per analizzare la situazione complessiva in azienda.

Valutazione delle competenze

Individuare e valutare le competenze del personale è un'operazione fondamentale per qualunque azienda che nutra ambizioni di crescita.

Permette infatti di determinare se l'impresa è in possesso di tutte le skill necessarie al suo successo, se tutti i suoi dipendenti ricoprono il ruolo più adatto alle loro peculiarità e se è necessario cercare nuove professionalità. Guida, inoltre, gli investimenti sulla formazione interna.

Per prima cosa occorre costruire una **mappa o matrice delle competenze**, stabilendo quali skill siano necessarie a livello aziendale e di ruolo e con quale livello.

Lo sviluppo di queste competenze verrà valutato dal manager di riferimento ed eventualmente anche dal dipendente, con la scala di valori impostata.

Confrontando il valore richiesto e quello riscontrato si potranno identificare **punti di debolezza** da eliminare con corsi di formazione e altre azioni per lo sviluppo e identificare **punti di forza** da premiare, anche con promozioni.

ATTENZIONE AL DETTAGLIO

Descrizione	Si assicura che il controllo qualità prenda in considerazione ogni aspetto dello standard cui fa riferimento. Procedo a controlli sistematici per eliminare rischi di errori e produco report esaustivi e di facile consultazione.	
Responsabile	Valutazione	Collaboratore
	Buono	Autovalutazione Sufficiente
Commento	Commento	
	Un po' grossolano nella cura di alcuni dettagli ma complessivamente molto efficace.	
	A volte guardo troppo il quadro complessivo e non mi soffermo sui dettagli.	

MBO

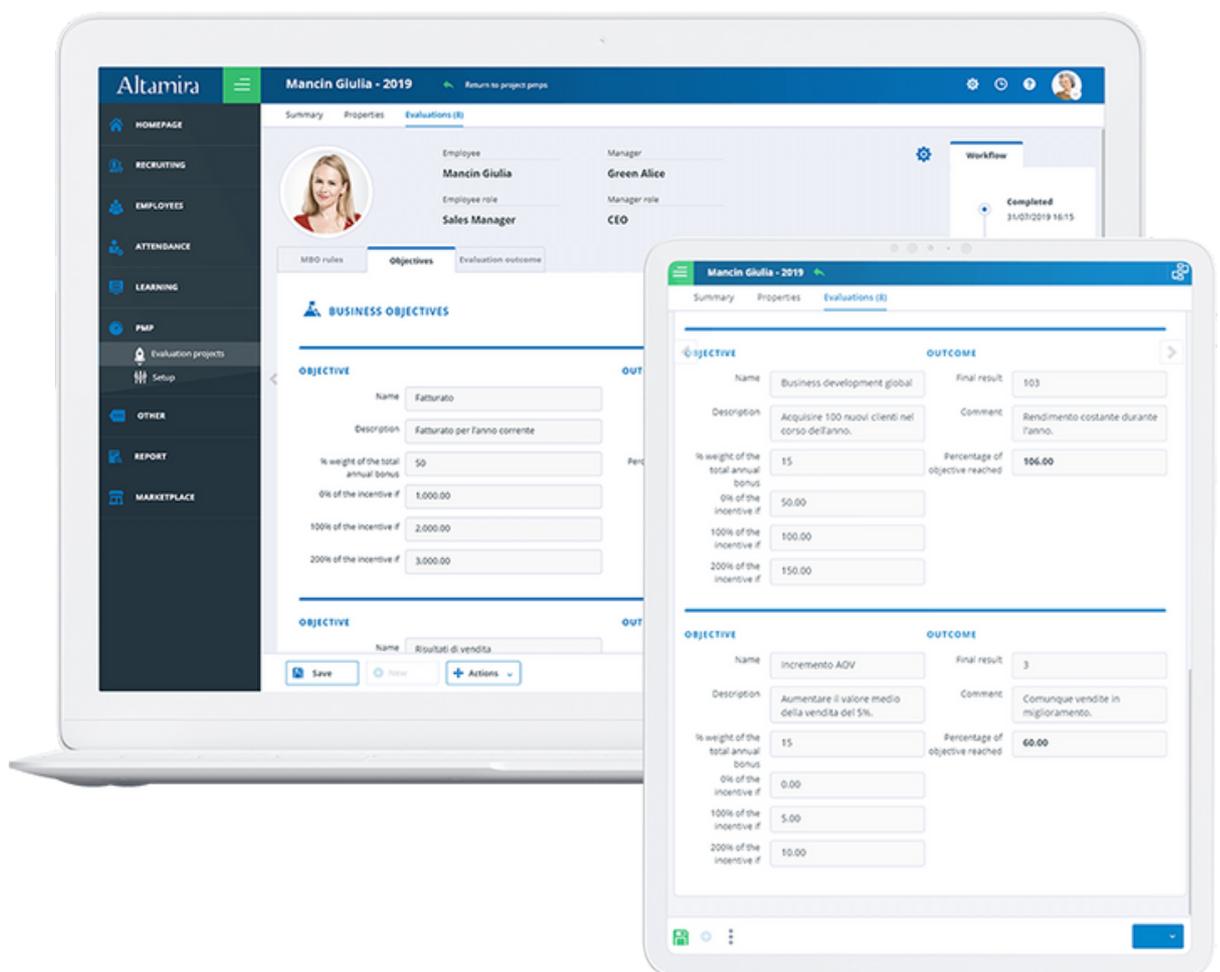
Le aziende che utilizzano una **modalità di gestione basata sugli obiettivi** la associano a un processo di valutazione che determina l'assegnazione di bonus e/o premi di risultato.

Il più delle volte vengono assegnati sia obiettivi **collettivi** – più spesso aziendali che di team e tipicamente legati alle performance finanziarie dell'azienda – che **individuali**, basati sulla metodologia SMART e quindi riassumibili in un numero.

A seconda delle performance sui diversi obiettivi, alla fine del periodo di valutazione ciascun dipendente consegue una percentuale del suo premio, applicando una formula matematica stabilita in precedenza.

Digitalizzare i processi MBO è molto conveniente, dato che è il software a occuparsi dei calcoli e a offrire una resa grafica di facile comprensione del rendimento del dipendente.

Si possono inoltre impostare notifiche automatiche, creare report e procedere a integrazioni con altri software, per esempio la piattaforma di welfare aziendale nella quale i dipendenti potranno spendere il loro bonus.



Un esempio di processo di valutazione MBO digitalizzato con Altamira Performance. L'incrocio dei risultati sugli obiettivi aziendali e individuali determina in automatico la percentuale di bonus percepita dal dipendente.

Valutazione delle competenze per comportamenti osservabili

L'origine di questo modello deriva dal fatto che attribuire un giudizio a una competenza, soprattutto di carattere soft, può rivelarsi difficile e poco obiettivo. Assegnare un grado di frequenza a un comportamento ben identificato è, invece, più semplice e meno soggetto a discrezionalità.

In questo sistema di valutazione, quindi, sia il valutato (nel caso sia prevista l'autovalutazione) che il valutatore dovranno **assegnare un valore di frequenza a un comportamento**, per esempio:

- **di rado**: comportamento mai osservato o molto raramente
- **a volte**: comportamento poco frequente nel contesto lavorativo
- **spesso**: comportamento riscontrato di frequente nelle attività lavorative
- **costantemente**: comportamento sempre o quasi sempre presente nel contesto lavorativo

Un software di valutazione è in grado di ricondurre questi valori a **un giudizio sulla competenza** a cui si riferiscono. In base alle valutazioni effettuate dai due attori, il sistema è quindi in grado di valutare le competenze adeguate e quelle da rafforzare e dare una valutazione complessiva.

Il progetto di valutazione si conclude evidenziando le aree di forza del collaboratore e quelle da migliorare e le differenze di giudizio tra self e manager. Prevede infine un **piano di sviluppo** per colmare eventuali gap e sviluppare ulteriormente le competenze.

The screenshot displays the evaluation interface for Paula Morales, a Marketing Analyst, evaluated by her manager, Leonardo Cervi, a Marketing Manager. The interface is divided into several sections:

- Header:** Shows the employee's profile (Paula Morales) and the manager's profile (Leonardo Cervi).
- Workflow:** A vertical timeline on the right side showing the sequence of actions: Creazione (10/08/2020 10:49), Valutazione Self (10/08/2020 10:49), Valutazione Manager (10/08/2020 10:54), Azioni di sviluppo (10/08/2020 10:55), and Completato (10/08/2020 10:57).
- COMPETENZE:** A section for overall competencies.
- PROATTIVITÀ:** A section for observable behaviors with three items:
 1. Agisce in autonomia senza bisogno di essere incoraggiato e guidato. Self: A volte, Manager: Spesso.
 2. Sa anticipare problemi e sfide che potrebbero emergere nel breve e medio periodo. Self: Spesso, Manager: Spesso.
 3. È sempre aggiornato sugli ultimi trend del suo ambito di lavoro. Self: Spesso, Manager: Spesso.

I diversi valori assegnati ai comportamenti osservabili danno origine a un giudizio più obiettivo sulla competenza.



Su Altamira

Altamira è un'azienda produttrice di software per la gestione delle risorse umane con sede a Milano.

Da oltre vent'anni accompagna imprese di ogni dimensione nella digitalizzazione dei loro processi HR.

La sua suite, Altamira HRM, comprende i seguenti moduli, totalmente integrati tra loro:

- **Altamira Recruiting** per gestire l'intero processo di selezione dei candidati.
- **Altamira Employees** per l'amministrazione di dati e documenti dei dipendenti.
- **Altamira Learning** per la gestione della formazione aziendale.
- **Altamira Performance** per digitalizzare il processo di valutazione delle performance.
- **Altamira Ferie e Permessi** per richiedere e approvare assenze e ferie.
- **Altamira Presenze** per la rilevazione delle presenze dei dipendenti.
- **Altamira Note Spese** per la digitalizzazione del processo di rimborso spese.

Per maggiori informazioni, scrivici a sales@altamirahrm.com o visita il sito web www.altamirahrm.com.

Entra a far parte della nostra famiglia di aziende clienti

CALZEDONIA



TRENORD

Banca Ifis

STARHOTELS
L'ITALIA NEL CUORE

Humana



Allianz

GREENPEACE

Sperlari

GRANAROLO

Ermenegildo Zegna