

Altamira

Report Competenze 2024

Indagine sui processi di valutazione e le soft skill
che le aziende esaminano **davvero**

www.altamirahrm.com



Indice



▶ Introduzione	3
▶ Il campione	4
▶ Uno sguardo d'insieme	6
▶ La valutazione delle competenze	8
▶ La classifica delle soft skill più valutate	12
▶ I comportamenti osservabili	20
▶ La mid-year review	22
▶ Gli attori della valutazione	24
▶ La composizione della matrice	27
▶ Il gap di competenze	29
▶ Le scale di valutazione	31
▶ Le azioni per lo sviluppo	34
▶ Conclusioni	36
▶ Su Altamira	37



Introduzione

Quali sono le competenze davvero importanti per le aziende?

È questa la domanda a cui ci siamo proposti di rispondere con il report che state per leggere.

Da partner per la digitalizzazione dei processi di valutazione del personale di tantissime aziende abbiamo infatti un punto di osservazione privilegiato e una fonte di dati preziosissima: il lavoro svolto con **centinaia di aziende italiane con processi di gestione del personale all'avanguardia**.

Introdurre un sistema digitale di valutazione delle competenze è, infatti, già sinonimo di innovazione e attenzione per le persone.

Per **costruire la matrice delle competenze** bisogna analizzare a fondo il proprio business e il proprio organico, fotografare la situazione attuale e proiettare i miglioramenti che si vogliono vedere nel prossimo futuro. Un esercizio che i nostri clienti hanno svolto con dedizione e che li ha portati alla creazione di piani di performance management perfettamente calati sulle loro realtà, necessità e aspettative.

Leggendo questo report, **scoprirete quali sono le caratteristiche più comuni nei loro percorsi di valutazione delle competenze e quali soft skill vengono utilizzate con maggiore frequenza** al loro interno.

Contenuti utili per progettare il processo di valutazione della vostra azienda, aggiornare la matrice delle competenze e, perché no, sapere su quali skill sarete valutati oggi e in futuro.

Il tema delle competenze è da anni un trend centrale per il mondo delle risorse umane.

Grazie a questo report potrete scoprire le skill che le aziende tengono **davvero** in considerazione per i loro processi di gestione e valutazione del personale.

Buona lettura,



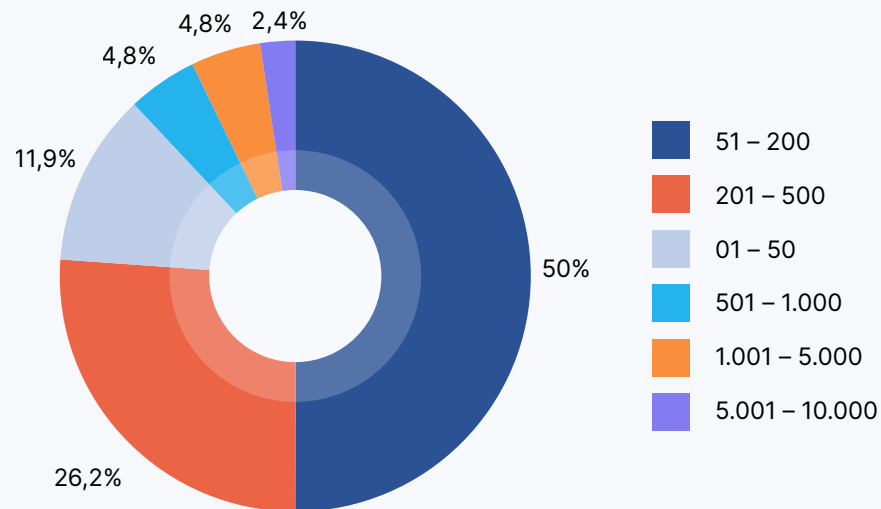
John Martelli
CEO di Altamira

Il campione

Per produrre questo report abbiamo analizzato il processo di valutazione delle competenze utilizzato nel 2023 da un campione significativo dei nostri clienti, composto da **42 aziende**.

Dal punto di vista dimensionale il campione, un po' come il tessuto imprenditoriale italiano, è prevalentemente composto da aziende di piccola e media dimensione, con il **76,2% di imprese che contano tra i 50 e i 500 dipendenti**.

DIMENSIONE AZIENDALE

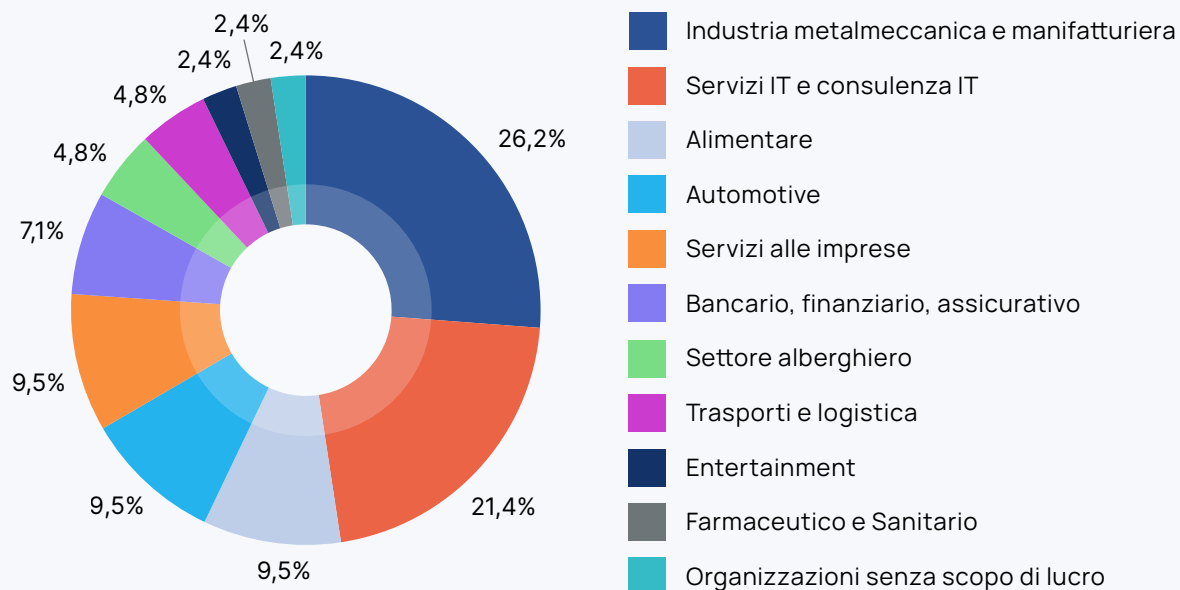


Si nota, quindi, come il mito che vuole la valutazione delle competenze e delle performance come appannaggio di aziende grandi e strutturate abbia poco fondamento. Dal nostro osservatorio privilegiato abbiamo infatti potuto osservare come negli ultimi anni – soprattutto dopo il 2020 – anche le PMI siano andate alla ricerca di strumenti per valutare i propri dipendenti e aiutarli nello sviluppo.

Le aziende scelte per questo progetto appartengono a una vasta varietà di settori, che a scopo statistico abbiamo ricondotto a **11 macroaree**. Come da tradizione per chi lavora nell'**HR Tech**, non sembrano esserci settori più o meno predisposti all'innovazione tecnologica di altri, fatta eccezione – e non può essere una sorpresa – per quello IT.

Nel nostro campione sono particolarmente rappresentate anche le aziende appartenenti al settore industriale che, come vedremo, fanno largo uso soprattutto delle competenze tecniche.

SETTORE DI APPARTENENZA

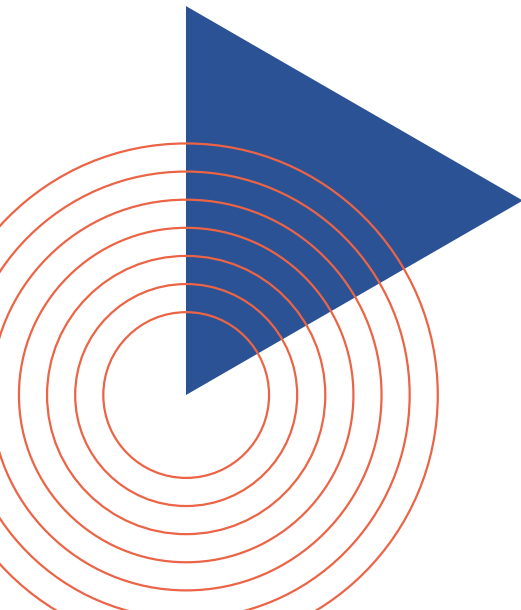


Uno sguardo d'insieme

Negli ultimi anni l'evoluzione del mondo del lavoro sta richiedendo profonde rivalutazioni interne da parte delle organizzazioni. La diffusione del lavoro ibrido e da remoto, il boom dell'intelligenza artificiale e le nuove sperimentazioni sulla settimana lavorativa da 4 giorni sono i più evidenti cambiamenti avvenuti a pochi anni di distanza. In questo scenario dinamico rimane una certezza: **le persone, con il loro bagaglio di competenze, rappresentano il vero asset strategico di tutte le aziende.**

Per riuscire a esprimere il potenziale delle risorse umane in un contesto così mutevole diventa imprescindibile un cambio di rotta. Se le competenze sono un asset strategico, è su queste che le aziende devono concentrarsi per ottenere un vantaggio competitivo. **L'approccio skill-based**, per esempio, ha lo scopo di ottimizzare la gestione dei dipendenti, partendo dal semplice assunto che le competenze sono più importanti dei titoli o degli anni di esperienza.

Questo modello trasforma le competenze nella principale "valuta" aziendale, mettendole al centro sia dei processi di ricerca e selezione che di quelli di valutazione, formazione, incentivazione, mobilità interna ecc. In questo modo è più facile identificare e colmare prontamente i gap nell'organico ed educare i manager a valutare e premiare in base a conoscenze e performance. Tra i vantaggi di questo approccio c'è anche la flessibilità: poiché le competenze richieste nel mondo del lavoro sono in continua evoluzione, **un'azienda skill-based è**



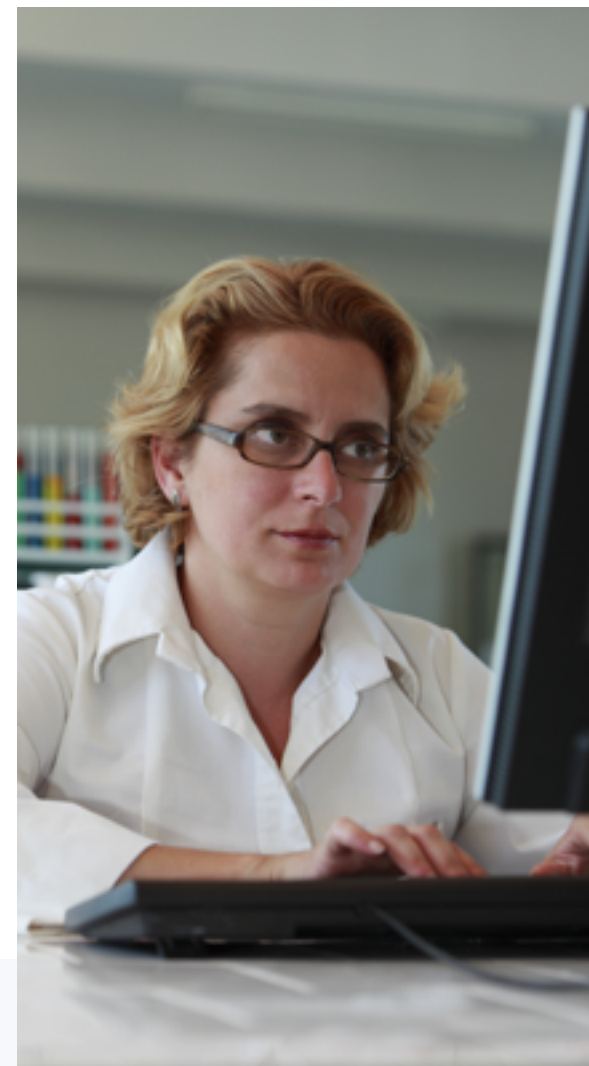
in grado di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato. Ciò comporta la riallocazione delle mansioni dei dipendenti in base alle loro competenze e il potenziamento delle stesse per rimanere al passo con le ultime tendenze.

È importante tenere in considerazione, infatti, che **un processo di valutazione che non preveda una fase di definizione di azioni per lo sviluppo rischia di rimanere fine a se stesso.** Le lacune identificate vanno colmate, e lo strumento principe per farlo è la formazione.

In questo scenario il concetto di **apprendimento continuo** assume forza e importanza: non bastano pochi momenti dedicati di formazione tradizionale per scongiurare l'obsolescenza delle competenze, ma è necessario un processo permanente sostenuto da tutta l'organizzazione.

I piani di formazione continua ben si adattano a un approccio skill-based e ai sistemi di valutazione. In **un circolo virtuoso di costante evoluzione** la valutazione delle competenze coesiste, infatti, con la possibilità di accrescere e potenziare le proprie skill ogni giorno tramite il confronto con i colleghi o i manager, momenti di brainstorming ad hoc, la partecipazione a eventi e piani di e-learning personalizzati.

Se l'urgenza di questo cambio di rotta è evidente a quasi tutte le realtà (pena il fallimento aziendale), **la messa in atto di una strategia è più ardua per le PMI**, sia per questioni di budget che di risorse da poter allocare a questo processo di cambiamento. Tuttavia, dai dati emersi nel nostro campione è evidente come anche le piccole e medie imprese si stiano impegnando per offrire percorsi di valutazione e azioni per lo sviluppo all'altezza delle loro possibilità.



La valutazione delle competenze

La costruzione della **matrice o mappa delle competenze** è da tempo considerato uno strumento straordinario per il successo di un'azienda, propedeutico alla strutturazione di percorsi di valutazione, all'identificazione di azioni per lo sviluppo e alla creazione del piano di formazione.

Consiste nell'individuazione delle competenze necessarie per lavorare in azienda e ricoprire determinati ruoli.

Scopo di questo report è individuare quale tipologia di competenze sia maggiormente utilizzata dalle aziende italiane e come venga comunemente strutturato il processo di valutazione.

Analizzando i processi di valutazione delle aziende campione abbiamo identificato 2 macrocategorie:

- **Competenze trasversali o soft skill**
- **Competenze tecniche o hard skill**

Nel panorama aziendale contemporaneo, ognuna di queste categorie assume connotazioni specifiche, concorrendo in modo diverso allo sviluppo delle organizzazioni e al mantenimento della competitività d'impresa.

Competenze hard

Le competenze hard, conosciute anche come competenze tecniche, costituiscono un elemento essenziale del successo aziendale. **Queste skill si riferiscono alla conoscenza specializzata, alle abilità tecniche e alla capacità di utilizzare strumenti e tecnologie specifiche che sono necessarie per svolgere compiti settoriali in un'impresa.**

Le diverse aree all'interno della stessa azienda richiedono specifiche competenze hard, acquisite (e dimostrabili) nel corso del tempo tramite diversi strumenti: l'istruzione formale, la formazione professionale, l'esperienza pratica o le certificazioni. Come tutte le skill, anche quelle tecniche possono evolversi nel tempo in risposta alle mutevoli esigenze del mercato e delle tecnologie emergenti, basti pensare alle skill digitali e al più recente uso dell'IA.

Negli ultimi anni si è parlato molto di **mismatch delle competenze**, che spiegherebbe le difficoltà delle aziende nel trovare candidati in linea con le posizioni aperte. Questo fenomeno è in parte dovuto all'aumento dei profili umanistici a scapito di quelli STEM, ma anche all'irrigidimento dei requisiti nella fase di selezione, che tengono in considerazione i titoli piuttosto che le competenze.

Una valutazione delle competenze hard consente di ovviare in parte a questo problema, identificando profili dotati delle giuste skill per svolgere le mansioni designate pur in assenza

di un titolo. Diminuire le barriere all'ingresso nelle offerte di lavoro non significa abbassare gli standard organizzativi, quanto piuttosto prendere consapevolezza di un limite reale e trovare nuove soluzioni per colmare il gap, come la pianificazione di programmi di formazione mirati.

In questo documento abbiamo deciso di assimilare le **competenze linguistiche** alle competenze tecniche, come comunemente avviene nei processi di valutazione analizzati.

In un contesto come quello delle PMI italiane, non tutte le aziende richiedono l'uso di una seconda o anche terza lingua, essendo in alcuni casi nullo il contatto con fornitori o collaboratori stranieri.

Tuttavia, in alcune realtà più ampie la padronanza di più lingue diventa un vantaggio competitivo significativo, rappresentando anche un modo per ampliare i confini e le dimensioni aziendali. Le competenze linguistiche possono infatti aprire nuove opportunità di business, consentendo alle aziende di esplorare nuovi mercati e di accedere a una base più ampia di clienti potenziali.

La capacità di comunicare con clienti e stakeholder in diverse lingue può essere determinante nel cogliere opportunità di espansione e crescita all'estero.



Le competenze hard vengono utilizzate dal 90,9% delle aziende dell'industria metalmeccanica e manifatturiera che fanno parte del campione.



Competenze trasversali

Le competenze soft, spesso definite come “skill trasversali”, costituiscono un pilastro del successo aziendale e **riguardano principalmente l'aspetto relazionale, comunicativo, cognitivo e comportamentale delle persone, abbracciando una vasta gamma di capacità che influenzano la performance individuale e collettiva in azienda.**

Questa macrocategoria è costituita, quindi, da abilità e capacità che vanno al di là delle competenze tecniche e specifiche del settore e che possono essere applicate in un'ampia varietà di contesti.

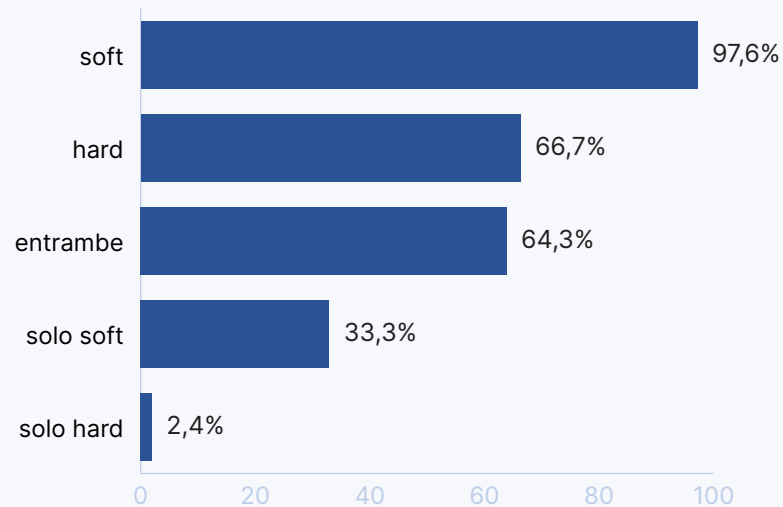
Negli anni le soft skill hanno acquisito sempre maggiore rilevanza nei sistemi di valutazione delle imprese, offrendo loro un know-how umano utile a muoversi in un contesto in continuo cambiamento. Molte di queste competenze, infatti, sono elementi chiave per il funzionamento di un'organizzazione e lo sviluppo delle hard skill.

Le soft skill costituiscono un asset importante tanto dell'azienda quanto dei dipendenti. Lato impresa, consentono la costruzione di relazioni efficaci tra colleghi, clienti e altri stakeholder; inoltre, sono essenziali per promuovere l'innovazione e la creatività. Lato dipendenti, le competenze trasversali offrono quella flessibilità utile alle nuove forme di carriera, meno lineari e più propense alla sperimentazione di diversi ruoli.

Possiamo, in conclusione, definire le soft skill come la massima espressione di un **win-win** nella relazione tra azienda e risorse umane.

Primi risultati

COMPETENZE VALUTATE PER TIPOLOGIA



La ricerca ha confermato che le aziende, oggi, danno particolare rilevanza alle soft skill, che risultano essere le competenze non solo più ricercate, ma anche quelle utilizzate con più frequenza nei percorsi di valutazione.

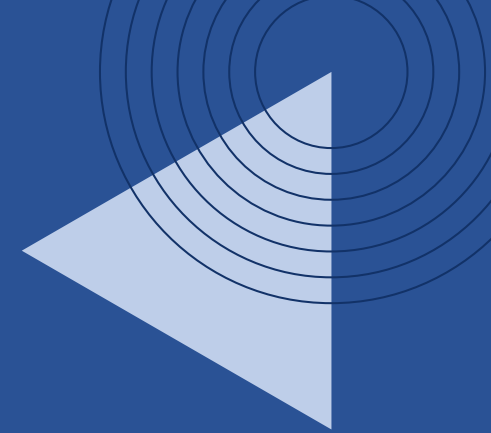
A monitorare e valutare le soft skill dei propri dipendenti sono infatti il 97,6% delle aziende, contro il 66,7% di imprese che utilizzano le competenze tecniche.

Il 64,3% delle aziende, inoltre, inserisce nei propri percorsi di valutazione sia competenze soft che hard skill, ottenendo così un quadro davvero completo del know-how e delle abilità del proprio organico.



Data la rilevanza delle soft skill, questo report comprende anche una classifica delle competenze trasversali più utilizzate nei percorsi di valutazione, riportata nel prossimo capitolo.

La classifica delle soft skill più valutate









Nella stesura di questo documento è stata necessaria un'opera di riconciliazione tra le diverse nomenclature utilizzate dalle aziende per identificare le competenze dei loro processi di valutazione. Differenze terminologiche inevitabili, retaggio di una specifica cultura che si sviluppa nelle diverse realtà organizzative e che porta a indicare con termini differenti lo stesso significato.

Nei casi emersi, abbiamo quindi proceduto a estrapolare il fattore comune e ricondurlo a un termine unico da poter usare in questo documento.

A seguito di questa fase di riconciliazione, **l'analisi ha permesso di identificare un totale di 42 soft skill.**

Le riportiamo di seguito in ordine decrescente.

CLASSIFICA DELLE SOFT SKILL PIÙ UTILIZZATE

1. Teamwork  78% La capacità di collaborare con colleghi e altri stakeholder aziendali.	2. Problem solving  68,3% La capacità di superare problemi e sfide che si frappongono al raggiungimento del risultato.	3. Organizzazione  61% La capacità di programmare e organizzare il lavoro per raggiungere la massima efficienza.	4. Orientamento al risultato  51,2% La capacità di lavorare in maniera pragmatica e focalizzata al raggiungimento degli obiettivi.	5. Precisione  48,8% La capacità di svolgere le proprie mansioni con accuratezza e attenzione ai dettagli.	6. Leadership  46,3% La capacità di guidare con autorevolezza un team di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi.
---	--	---	--	--	--

CLASSIFICA DELLE SOFT SKILL PIÙ UTILIZZATE

7. Capacità relazionali



43,9%

L'abilità nel tessere relazioni e instaurare rapporti proficui sia con i colleghi che con clienti e fornitori.

8. Proattività



43,9%

Lo spirito di iniziativa e la capacità di anticipare problemi relativi al proprio lavoro.

9. Doti comunicative



39%

La capacità di comunicare in maniera chiara e comprensibile attraverso ogni canale.

10. Mentoring



39%

La capacità di affiancare e guidare colleghi e collaboratori nella crescita personale e professionale.

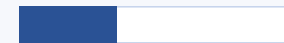
11. Orientamento al cliente



39%

La capacità di comprendere le esigenze dei clienti e individuare soluzioni in linea con esse.

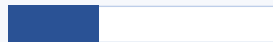
12. People management



36,6%

La capacità di gestire un team per favorirne la produttività, l'armonia e la crescita.

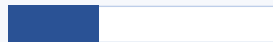
13. Orientamento all'innovazione



34,1%

La predisposizione a cercare nuove idee e soluzioni, saper cogliere le opportunità e sperimentare le nuove tecnologie.

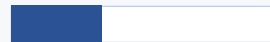
14. Accountability



34,1%

La capacità di assumersi le proprie responsabilità e rendere conto del proprio operato con trasparenza.

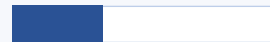
15. Autonomia



34,1%

La capacità di svolgere i propri compiti senza bisogno di una costante supervisione.

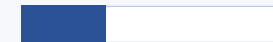
16. Cultura aziendale



34,1%

L'aderenza ai principi e ai valori dell'azienda.

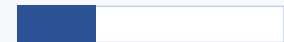
17. Flessibilità



31,7%

La capacità di svolgere mansioni diverse e di operare in un contesto aziendale fluido.

18. Decision making



29,3%

L'abilità di prendere decisioni come risultato di processi cognitivi ed emozionali.

CLASSIFICA DELLE SOFT SKILL PIÙ UTILIZZATE

19. Predisposizione al cambiamento



26,8%

La capacità di adattarsi ai rapidi cambiamenti nel mondo del lavoro (tecnologici, procedurali, gerarchici ecc.).

20. Rispetto delle scadenze



26,8%

La capacità di portare a termine compiti e obiettivi nei tempi prestabiliti.

21. Tutoring



26,8%

La capacità di supportare i colleghi, favorirne l'inserimento e stimolarne l'engagement.

22. Motivazione



24,4%

Il commitment verso l'azienda e i suoi valori e progetti.

23. Negoziazione



22%

Abilità nel raggiungere un accordo evitando controversie e diverbi.

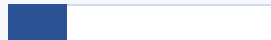
24. Pensiero strategico



22%

Abilità che consente di vedere il contesto da prospettive diverse e anticipare gli eventi.

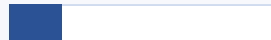
25. Time management



22%

Abilità di gestire il proprio tempo in modo efficace per massimizzare la produttività e raggiungere gli obiettivi.

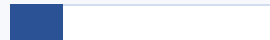
26. Business acumen



19,5%

Comprensione delle dinamiche di business e spirito imprenditoriale.

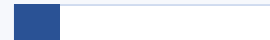
27. Apprendimento continuo



19,5%

Costante aggiornamento delle proprie competenze attraverso svariate forme di formazione.

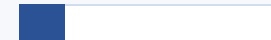
28. Gestione dello stress



17,1%

Capacità di gestire la pressione in modo efficace.

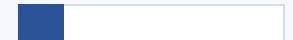
29. Miglioramento continuo



17,1%

Impegno costante per migliorare se stessi, le proprie competenze e la qualità del lavoro svolto.

30. Self awareness



17,1%

Consapevolezza di sé e delle proprie emozioni, punti di forza e limitazioni.

CLASSIFICA DELLE SOFT SKILL PIÙ UTILIZZATE

<div>31. Creatività</div> <div><div></div></div> <div>14,6%</div> <div>Capacità di generare idee originali e innovative ed eseguirle in maniera altrettanto estrosa.</div>	<div>32. Gestione del conflitto</div> <div><div></div></div> <div>14,6%</div> <div>Capacità di gestire e risolvere diverbi e attriti in modo costruttivo.</div>	<div>33. Affidabilità</div> <div><div></div></div> <div>12,2%</div> <div>Rispettare gli impegni e i colleghi, dando valore al lavoro e all'azienda e guadagnando la fiducia degli altri.</div>	<div>34. Public speaking</div> <div><div></div></div> <div>12,2%</div> <div>Abilità di parlare in pubblico e svolgere presentazioni in modo chiaro ed efficace.</div>	<div>35. Intelligenza emotiva</div> <div><div></div></div> <div>12,2%</div> <div>Capacità di comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni per curare le relazioni, alleviare lo stress, comunicare efficacemente ecc.</div>	<div>36. DE&I</div> <div><div></div></div> <div>9,8%</div> <div>Rispettare e impegnarsi per la diversità, l'equità e l'inclusione.</div>
<div>37. Delega</div> <div><div></div></div> <div>9,8%</div> <div>Capacità di affidare compiti e responsabilità ad altri in modo efficace.</div>	<div>38. Etica</div> <div><div></div></div> <div>9,8%</div> <div>Rispetto dei principi morali e dei valori etici, nel lavoro quanto nelle relazioni.</div>	<div>39. Pensiero critico</div> <div><div></div></div> <div>9,8%</div> <div>Analizzare informazioni, situazioni ed esperienze in modo oggettivo, valutando pro e contro.</div>	<div>40. Capacità di analisi</div> <div><div></div></div> <div>7,3%</div> <div>Abilità di analizzare dati e informazioni in modo critico.</div>	<div>41. Ascolto attivo</div> <div><div></div></div> <div>4,9%</div> <div>Capacità di ascoltare l'interlocutore con attenzione, costruendo fiducia, rispetto ed empatia.</div>	<div>42. Sostenibilità</div> <div><div></div></div> <div>2,4%</div> <div>Impegno nell'adottare pratiche e comportamenti che preservano le risorse naturali e promuovono il benessere a lungo termine.</div>

Da questa classifica è possibile ricavare una serie di riflessioni.

Focus su operatività e relazioni

Le competenze soft su cui le aziende tendono a concentrarsi hanno carattere per lo più operativo: quanto un lavoratore è in grado di collaborare con i colleghi (78%), superare problemi (68,3%), organizzare il proprio lavoro (61%), stare attento ai dettagli (48,8%) ecc. Queste competenze consentono ai dipendenti di ottenere la massima produttività e hanno quindi un risvolto diretto sulle performance aziendali.

Molto rilevanti vengono considerate anche le soft skill inerenti al rapporto umano come capacità relazionali (43,9%) e doti comunicative (39%). Grazie allo sviluppo della tecnologia e all'aumento delle applicazioni dell'IA sul lavoro, queste competenze assumeranno sempre maggiore rilevanza, a differenza di altre che potrebbero diventare meno centrali.



Dipendenti autonomi e focalizzati

Con la diffusione del lavoro ibrido e da remoto, **grande rilievo viene dato alla capacità dei dipendenti di operare in maniera autonoma**, gestendo i propri impegni e le proprie risorse in base agli obiettivi assegnati. I lavoratori di oggi devono quindi essere orientati al risultato (51,2%), proattivi (43,9%), responsabili (34,1%), indipendenti ecc.

L'autonomia (34,1%) è una skill che si sviluppa con il tempo e che va costruita in azienda: grazie a un processo di onboarding, a un percorso formativo e all'assegnazione di una figura di riferimento (di solito il manager).

Per lavorare per obiettivi, inoltre, non basta un dipendente dotato del giusto skill set: occorre anche un'adeguata distribuzione del carico di lavoro e un'ottima comunicazione da parte del manager.

Infatti, le competenze legate al rapporto umano, ma anche altre come leadership, mentoring, tutoring ecc. non perdono la loro rilevanza nonostante l'allontanamento da uno spazio fisico comune per un ambiente virtuale. Anzi, acquisiscono nuovi significati e maggiore valore, adattandosi ai cambiamenti del mondo del lavoro.

Alla ricerca di leader moderni e diffusi

Nei processi di valutazione aziendali trovano spazio anche competenze di leadership (46,3%), mentoring (39%), people management (36,6%) e tutoring (26,8%). **Disporre di figure** – soprattutto manageriali – **in grado di far rendere e crescere il proprio team è un elemento chiave del successo di un'azienda** e le imprese sembrano averlo capito, anche se gli investimenti in formazione in quest'ambito restano scarsi.

Queste skill non si sviluppano, però, soltanto attraverso la formazione ma anche grazie a momenti di confronto con colleghi o superiori che consentono contaminazioni di idee e punti di vista e l'individuazione di nuove pratiche e iniziative. Questi spazi possono diventare la scintilla che innesci la propensione al cambiamento (valutata nel 26,8% dei casi), l'orientamento all'innovazione (34,1%) e la creatività (valutata solo dal 14,6%

delle aziende). Inoltre, la capacità e la disponibilità ad apprendere dagli altri e a fungere da modello richiedono ulteriori competenze come il pensiero critico e la self-awareness.

Perché queste doti si sviluppino al meglio è essenziale che l'azienda promuova questi comportamenti anche sotto forma di **valori**, codificandoli nella propria cultura aziendale.



Queste abilità sono meno considerate nel comparto industriale, che utilizzano la competenza mentoring solo nel 18,2% dei casi e non inseriscono skill come tutoring e apprendimento continuo nei propri processi.



Poco sorprendentemente, le aziende IT sono quelle più attente all'innovazione, dando uno spazio ben maggiore alla media a competenze quali la predisposizione al cambiamento (55,6%) e l'apprendimento continuo (44,4%).

I buoni propositi non bastano

Alcuni temi molto gettonati in tavole rotonde, conferenze e discussioni sul mondo HR non sono ancora concreto oggetto d'azione. Pensiamo alle competenze legate alla DE&I, all'etica e alla sostenibilità, relegate a fondo classifica. Non manca la consapevolezza sulla loro importanza e sui vantaggi che possono portare a tutta l'organizzazione; nonostante ciò, le aziende faticano a tradurre queste opportunità in concrete azioni di sviluppo. Un'ipotesi potrebbe essere la carenza di personale impegnato in questo processo di cambiamento: tematiche come queste **richiedono un reparto HR ampio** e, quindi, si sviluppano con più probabilità in aziende di dimensioni maggiori e con una cultura aziendale più internazionale.

Gestione dello stress

La competenza "gestione dello stress" appare ancora nel 17,1% dei processi valutativi, nonostante da qualche anno venga consigliato di non inserirla tra le skill richieste in un annuncio di lavoro.

A tal proposito può essere opportuna una riflessione. La letteratura distingue uno stress positivo – definito eustress – che stimola e motiva al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnate da uno stress di tipo negativo – definito distress – che può portare a stati di ansia, difficoltà nel portare a termine le proprie mansioni e burnout. Tuttavia, per stimolare l'eustress è necessario creare situazioni che aumentino il livello di engagement del dipendente e la motivazione, senza un sovraccarico nelle mansioni. Ha più senso, insomma, che sia l'azienda a stimolare lo stress "positivo" e a salvaguardare il dipendente da quello "negativo", piuttosto che il dipendente a sviluppare una resistenza a questo fenomeno.

Occasioni mancate

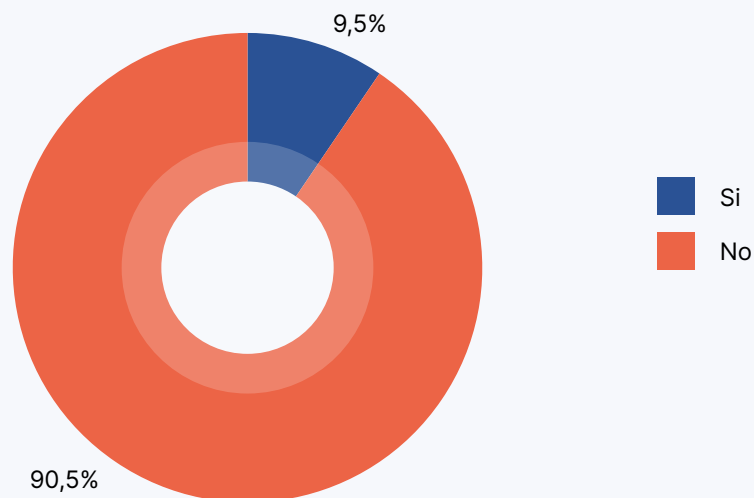
Nonostante la maggiore attenzione verso le soft skill in generale, rimangono ancora **marginali** alcune competenze come l'ascolto attivo (4,9%), la self awareness (17,1%) e il miglioramento continuo (17,1%). Ciò può essere dovuto al fatto che i risultati a esse collegati sono meno immediati e più difficili da cogliere nel quotidiano.

Nel prossimo futuro possiamo aspettarci che queste skill acquisiranno maggiore rilevanza: **si passerà sempre di più dalle competenze operative a quelle strategiche e “umane”, che più difficilmente saranno soppiantate dalla tecnologia.**



I comportamenti osservabili

RICORSO AI COMPORTAMENTI OSSERVABILI



Come anticipato, per la creazione di questo report abbiamo analizzato i processi di performance management che i nostri clienti hanno digitalizzato grazie ai software Altamira.

In particolare, **la piattaforma Altamira Performance mette a disposizione delle aziende diversi modelli di valutazione delle competenze.** Negli anni immediatamente precedenti alla pandemia del 2020, uno di quelli maggiormente apprezzati prevedeva l'utilizzo dei comportamenti osservabili.

Secondo questa modalità di valutazione, **il valutatore non dà un giudizio diretto su una skill, ma indica la frequenza con cui il collega adotta alcuni comportamenti (tipicamente 3 o 5) strettamente riconducibili a essa.**

Per fare un esempio, per valutare la predisposizione all'innovazione di un lavoratore, un responsabile potrebbe indicare quanto spesso si fa promotore di cambiamenti, con che frequenza ricerca nuovi tool, strategie o procedure per migliorare la produttività e quanto sappia coinvolgere i colleghi nel processo di cambiamento.

La teoria dietro l'utilizzo dei comportamenti osservabili sostiene che per un manager sia **più semplice identificare la frequenza di un comportamento piuttosto che dare un valore a una competenza astratta**.

La nostra ricerca ha però evidenziato come nel 2023 solo una piccola parte delle aziende abbia utilizzato questa modalità di valutazione.

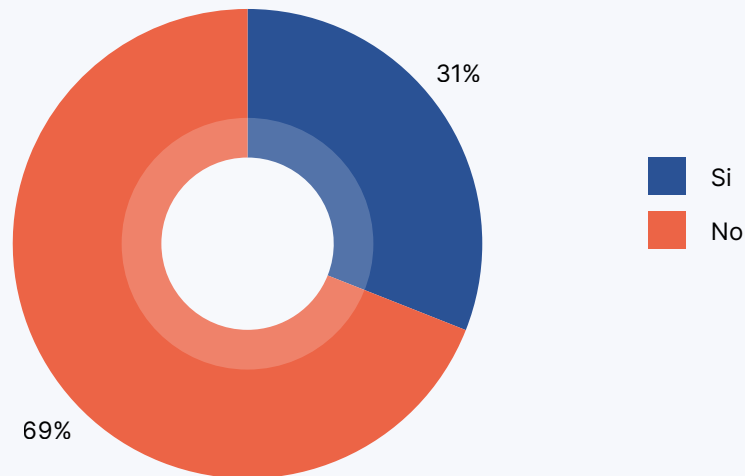
In seguito alla pandemia e alla diffusione del **lavoro ibrido e da remoto**, infatti, per i manager è diventato molto più difficile osservare direttamente il comportamento dei propri collaboratori. Ciò ha reso meno vantaggioso l'utilizzo di questo modello, mentre ha portato a un aumento dei sistemi di valutazione per obiettivi e MBO.

La rinuncia ai comportamenti osservabili a favore della valutazione diretta delle competenze richiede sicuramente maggiori investimenti nella formazione di manager e dipendenti, per assicurarsi che i giudizi siano dati in maniera equilibrata e coerente per tutti i reparti.



La mid-year review

UTILIZZO DELLA MID-YEAR REVIEW



Nel settore HR si parla da anni dei limiti dei sistemi di valutazione annuali, che rimangono però di gran lunga **i più utilizzati in Italia**, anche secondo i dati raccolti dall'Osservatorio del Performance Management della Fondazione Marco Biagi (**70,4%** delle aziende partecipanti alla ricerca del 2022).

La principale criticità sollevata è legata all'opportunità di avere un solo momento di valutazione in un anno, nel quale inevitabilmente le performance e gli episodi delle ultime settimane e degli ultimi mesi peseranno più di quanto accaduto nel resto del periodo di osservazione.

In pieno contrasto con questo modello e per rispondere ai limitati momenti di confronto, negli ultimi anni alcune aziende hanno sperimentato il sistema di **continuous feedback**, che prevede l'espressione di un feedback molto frequente (anche quotidiano).



Il feedback continuo, infatti, offre numerosi **vantaggi**. Innanzitutto, è un potente strumento per migliorare le performance complessive, consentendo di individuare e correggere rapidamente eventuali problemi o aree di miglioramento. Inoltre, favorisce un coinvolgimento più profondo, creando un clima di fiducia e collaborazione attraverso una comunicazione aperta e trasparente. Questo tipo di feedback aiuta anche a mantenere obiettivi e aspettative chiari e allineati tra tutte le parti coinvolte, riducendo l'incertezza e potenziali conflitti.

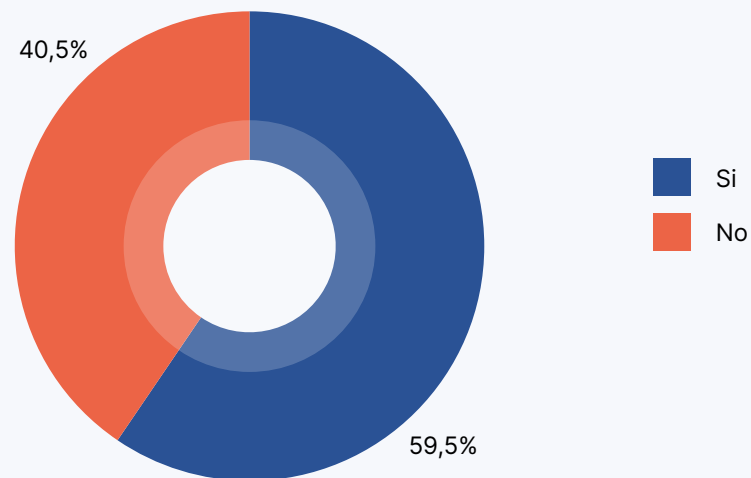
Tuttavia, anche questo modello ha mostrato dei **difetti**, dato che l'impegno richiesto viene spesso percepito come eccessivo sia dai manager che dai collaboratori e non fornisce un momento formale in cui poter elaborare un giudizio più articolato e poter definire azioni per lo sviluppo e bonus. Inoltre, richiede un investimento maggiore in tecnologia.

Ovviare ai limiti del sistema di valutazione annuale è probabilmente più semplice. Quello che alcune aziende fanno (circa il 31% di quelle analizzate) è **prevedere un momento intermedio di verifica formale dell'andamento del processo** (*mid-year review*), in cui tenere un confronto tra valutato e valutatore, effettuare un giudizio provvisorio e apportare le modifiche necessarie.

È importante tenere in considerazione che **un approccio non esclude l'altro**. In questo modo si possono sfruttare i benefici del feedback continuo pur mantenendo un momento formale annuale, in grado di restituire un quadro complessivo al collaboratore sull'andamento del processo di valutazione e supportare la definizione di piani d'azione per la crescita.

Gli attori della valutazione

AUTOVALUTAZIONE DEL DIPENDENTE



Oltre la metà dei processi delle aziende campione nel 2023 (59,5%) ha previsto anche l'autovalutazione da parte dei dipendenti.

Anche ai dipendenti è stato quindi richiesto di esprimere un giudizio sul livello delle proprie competenze e, nella maggior parte dei casi, di aggiungere anche un commento esplicativo.

L'utilizzo combinato di una scala di valutazione numerica e della scrittura libera è considerata la scelta migliore, dato che permette ai dipendenti di compilare la scheda rapidamente e al tempo stesso di indugiare con un commento laddove lo ritengano necessario.

Il ricorso alla autovalutazione ha sia vantaggi che svantaggi per le imprese e per i dipendenti.



Da un lato, spinge il personale a un esercizio di riflessione ulteriore, che lo porta a immedesimarsi nel manager e a valutare in modo oggettivo i propri **punti di forza e di debolezza**. L'autovalutazione aumenta anche l'**engagement** del dipendente per questo processo, che non è più passivo ma attivo. Inoltre, fornisce utili spunti di riflessione anche al responsabile, che può scoprire come il **carico di lavoro e di responsabilità** che il dipendente si assume ogni giorno sul lavoro differiscano dalle

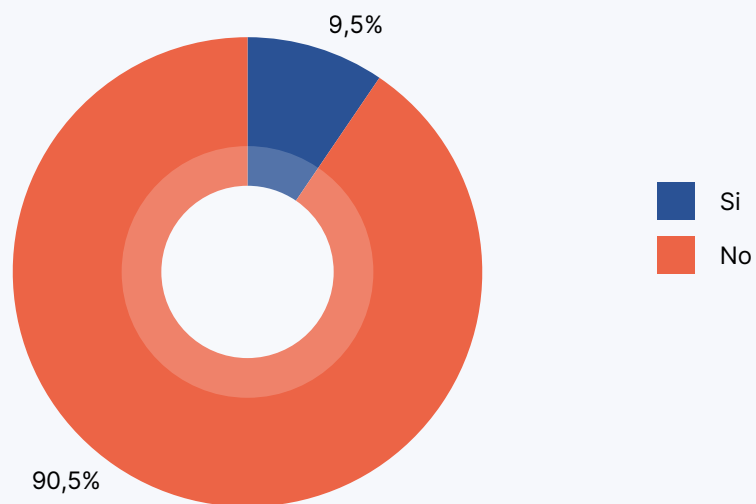
sue aspettative. Questo confronto può portare a un **migliore allineamento** tra le richieste di un superiore e le reali possibilità (sia in termini di tempo, ma anche di ruolo e mansioni a esso associate) del lavoratore, riducendo le tensioni e aumentando il livello di soddisfazione di tutti.

Dall'altro lato, si richiede al dipendente uno **sforzo** che non sempre è in grado di compiere. Compilare una scheda di valutazione richiede capacità

di scrittura non banali e anche il ricorso a una scala numerica ha i suoi rischi. Alcune persone tenderanno a sottovalutare le proprie abilità mentre altre a sopravvalutarle. Basti pensare ai diversi studi che mostrano come le donne abbiano un confidence gap maggiore, fenomeno che concorre alla formazione del divario di genere.

Questi problemi si risolvono soprattutto con la formazione. Anche cimentarsi con un processo

PRESENZA DI PIÙ VALUTATORI



di valutazione richiede infatti l'uso di soft skill specifiche, come la capacità di offrire feedback adeguati o le doti comunicative, motivo per cui è importante che il percorso di valutazione sia affiancato da un piano di apprendimento ad hoc per i collaboratori, manager compresi.

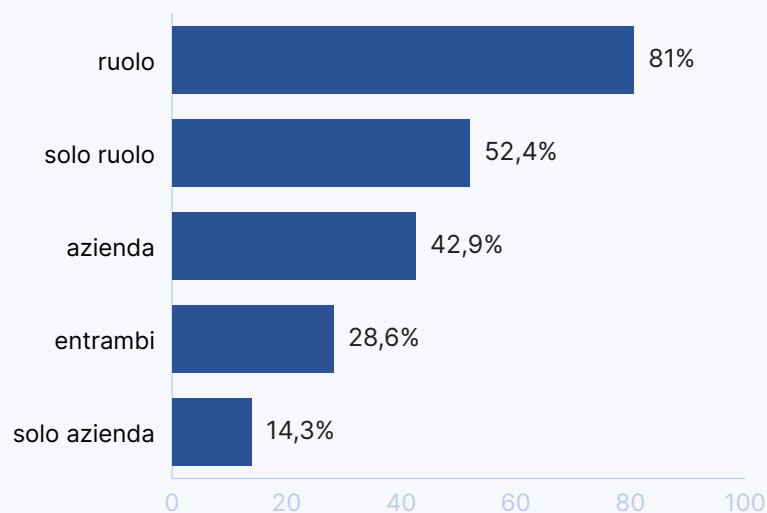
Oltre alla formazione, **può essere di supporto anche la tecnologia**. Per la scrittura delle autovalutazioni, per esempio, alcune aziende stanno incoraggiando i dipendenti a farsi supportare – a livello stilistico – dai sistemi di AI generativa.

Una piccola minoranza delle aziende analizzate (9,5%) prevede l'intervento di **un ulteriore valutatore**, tipicamente l'HR manager o il responsabile del proprio manager, che può esprimere una propria valutazione o fungere da supervisore per il processo.

Aggiungere un'ulteriore voce al processo di valutazione ne aumenta la profondità, ma rischia anche di complicarlo e dare indicazioni contrastanti al dipendente.

La composizione della matrice

MAPPATURA DELLE COMPETENZE



Il modo in cui le aziende mappano le competenze dei dipendenti varia. Questo può dipendere dalla natura stessa dell'azienda (produttiva, di servizi ecc.), dal settore in cui opera, dalle dimensioni e da sue specifiche necessità, dalla cultura aziendale, da particolari situazioni che richiedono un'analisi invece di un'altra. Nonostante le differenze, **emergono dei pattern nella scelta del modello più adatto.**

Nella maggior parte dei casi, infatti, **il campione analizzato mostra una preferenza nell'assegnare le skill in base al ruolo** (81%), ovvero a ciò che è richiesto per svolgere efficacemente un particolare lavoro. Ciò vuol dire, per fare un esempio, che tutte le persone che ricoprono e ricopriranno il ruolo di marketing specialist in azienda andranno giudicate su determinate competenze soft e/o hard.

Questo tipo di valutazione aiuta a garantire che gli individui siano dotati delle competenze necessarie per adempiere alle loro mansioni e che le aspettative di performance siano chiare e pertinenti.

Un buon numero di aziende assegna competenze **a livello aziendale** (42,9%). **In questi casi si tratta esclusivamente di competenze soft**, dato che quelle tecniche sono inevitabilmente diverse a seconda delle mansioni svolte.

La valutazione delle competenze a livello aziendale aiuta a garantire che l'organizzazione abbia le

capacità necessarie per raggiungere i propri obiettivi strategici e competitivi, allineando le risorse umane in modo ampio, favorendo anche il consolidamento di aspetti importanti in termini di vision, mission e valori.

Infatti, un esempio tipico di skill assegnata a tutti i dipendenti è la **cultura aziendale**. Ogni realtà organizzativa esiste e prospera grazie alle persone che la compongono, per questo motivo è essenziale assicurarsi che le risorse umane dell'azienda partecipino al mantenimento delle fondamenta che la costituiscono.

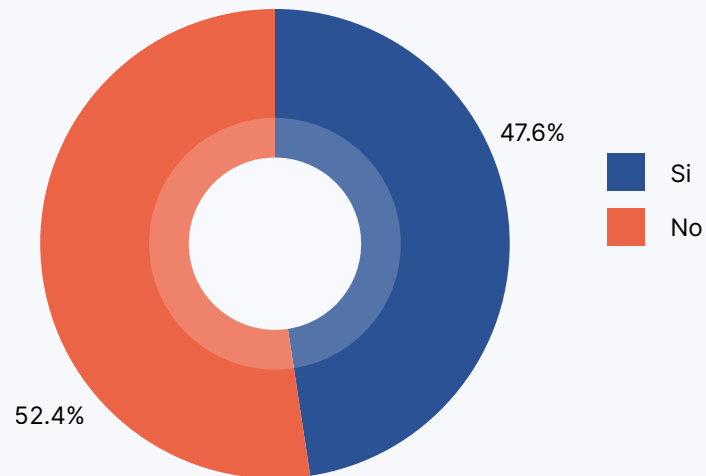
Analizzando il campione di imprese che compongono il report, è emerso che poco meno del 30% di queste utilizza una matrice delle competenze complessa, con skill associate sia a livello aziendale che di ruolo. Questa mappatura consente di identificare perfettamente i dipendenti in linea con la cultura aziendale e dotati delle giuste capacità per svolgere il loro ruolo.



Il gap di competenze

Nella costruzione della matrice delle competenze, **un'organizzazione può decidere anche di prevedere un livello richiesto per ogni skill.**

LIVELLO MINIMO RICHIESTO NELLA MATRICE



Strutturare un sistema di questo tipo permette, una volta completate le valutazioni sulle competenze dei dipendenti, di **fare emergere eventuali lacune ed evidenziare maggiormente i meriti.**

L'utilizzo dei livelli minimi rende più complesso il processo di valutazione e aumenta la necessità di farsi assistere da un software di performance management. Ha però il vantaggio di identificare chiaramente le skill su cui indirizzare le azioni per lo sviluppo dei dipendenti.

Evidenziare i gap di competenze in azienda è cruciale. Consente di pianificare in modo mirato programmi di formazione e sviluppo



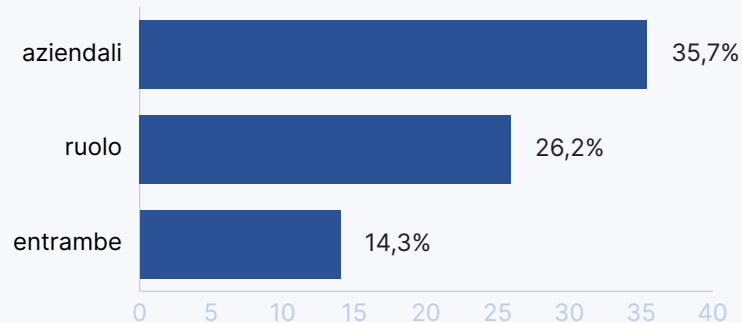
per i dipendenti, aiutandoli a migliorare le loro competenze e a svolgere al meglio il proprio lavoro, ma anche a guidare le decisioni in fase di ricerca e selezione di nuovo personale e di mobilità interna.

Identificare eventuali lacune nella matrice di competenze permette infatti di muoversi verso **l'allineamento delle risorse umane con gli obiettivi strategici dell'azienda**, sviluppando o inserendo in azienda le competenze necessarie per raggiungerli. Sfruttare il sistema di valutazione per la crescita dell'organizzazione porta a un miglioramento complessivo delle prestazioni aziendali, ma anche a più alti tassi di soddisfazione e retention dei dipendenti.



L'utilizzo dei livelli minimi è risultato più frequente in relazione a competenze di tipo aziendale (35,7%).

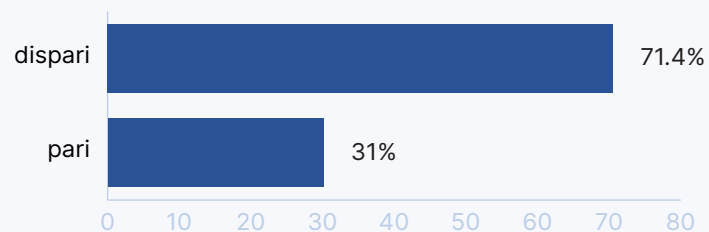
COMPETENZE ASSOCIATE AL LIVELLO MINIMO



Le scale di valutazione

I modelli di valutazione adottati dalle aziende prese in esame permettono di dare un giudizio su una competenza utilizzando **una scala di valori predefinita**.

TIPO DI SCALA DI VALUTAZIONE

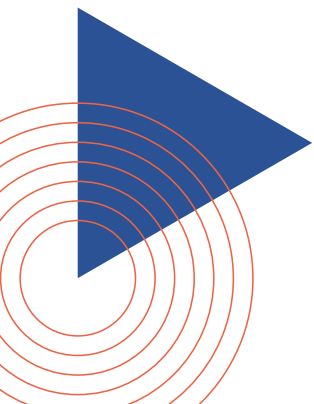


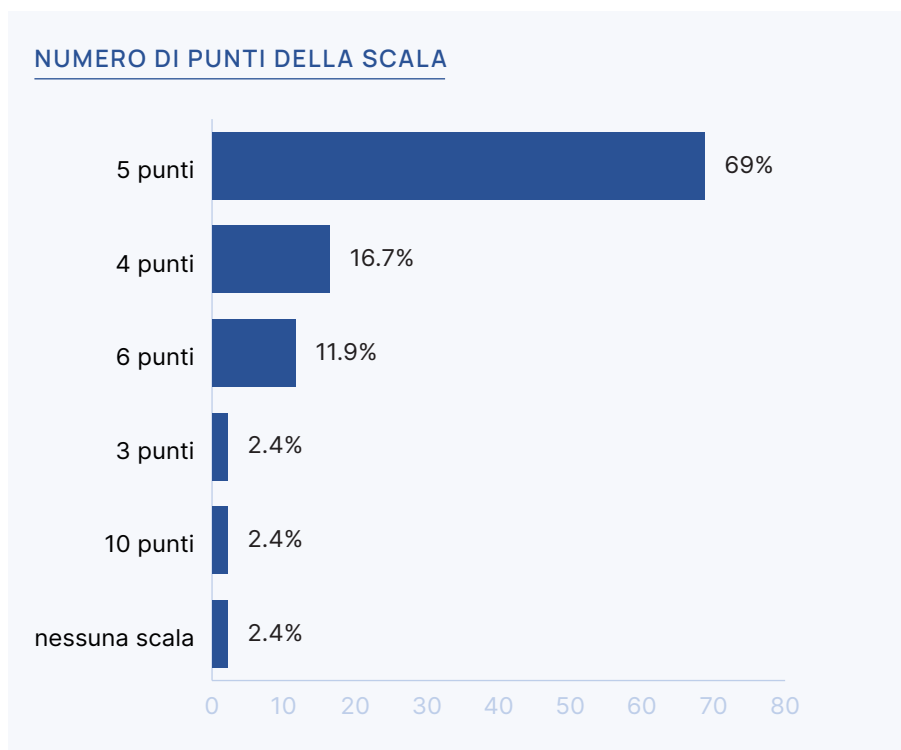
La differenza più rilevante in quest'ambito è quella tra scale di valori pari e scale dispari.

Una scala dispari (che offre tipicamente 5 o 7 valori tra cui scegliere) **offre un punto intermedio**, utile per i partecipanti che non desiderano esprimere un'opinione estrema, riducendo il rischio di polarizzazione delle valutazioni.

Dal canto suo, **una scala di valutazione pari** (con, per esempio, 4 o 6 valori tra cui scegliere) **permette di semplificare l'analisi dei dati, identificando tendenze più marcate**. Una scala con un numero pari di categorie costringe i partecipanti a fare uno sforzo in più di valutazione, senza essere influenzati dalla presenza di un punto intermedio.

Nel nostro campione di riferimento la scala più utilizzata (69% del campione) prevede **5 valori** tra cui scegliere, dando quindi la possibilità di indicare un valore "neutrale".





Una scala a 5 punti **offre maggiore semplicità e facilità di interpretazione per i partecipanti rispetto a una con un maggior numero di punti, a fronte di una leggera diminuzione del grado di precisione.** La gamma di sfumature disponibili è ridotta e di conseguenza i dati a disposizione per guidare la fase di analisi e di definizione delle azioni per lo sviluppo sono meno vari e dettagliati.

In un processo delicato come quello valutativo, potrebbe essere una scelta volta a limitare possibili attriti, ma anche un facile rifugio per chi è indeciso sul giusto valore da assegnare.

Le altre scale utilizzate sono a 4 valori (16,7%), a 6 (11,9%), a 3 e a 10. In alcuni casi le aziende hanno adottato più di una scala per valutare competenze diverse, per esempio distinguendo tra competenze hard, soft e linguistiche.

Le scale a 4, 6 e 10 valori non hanno una risposta intermedia e quindi neutrale, permettendo di ricavare sempre una opinione chiara tra bocciatura e promozione. Maggiore è il numero di valori utilizzati, più diventa complicato cogliere le sfumature tra un giudizio e l'altro.

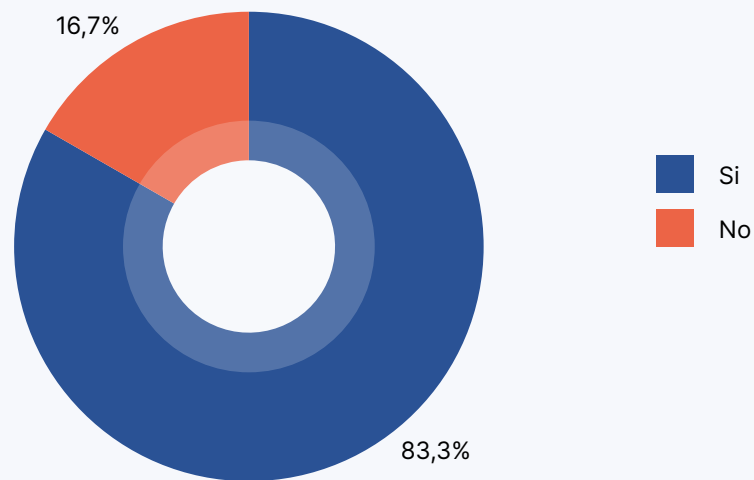
Valutare e autovalutare le competenze tramite una scala predefinita semplifica e velocizza il compito. Tuttavia, **la maggior parte delle aziende (83,3%) ha preferito aggiungere un box per i commenti sotto ogni valutazione**, in modo da permettere agli attori di poter argomentare le proprie scelte.

Come già detto, aggiungere la possibilità di esprimere una risposta aperta aumenta la profondità delle valutazioni, ma anche le difficoltà nel portarle a termine per chi non ha le skill adatte.



Soltanto in un caso un'azienda ha preferito effettuare valutazioni puramente testuali, senza alcun punteggio da attribuire.

UTILIZZO DEI COMMENTI

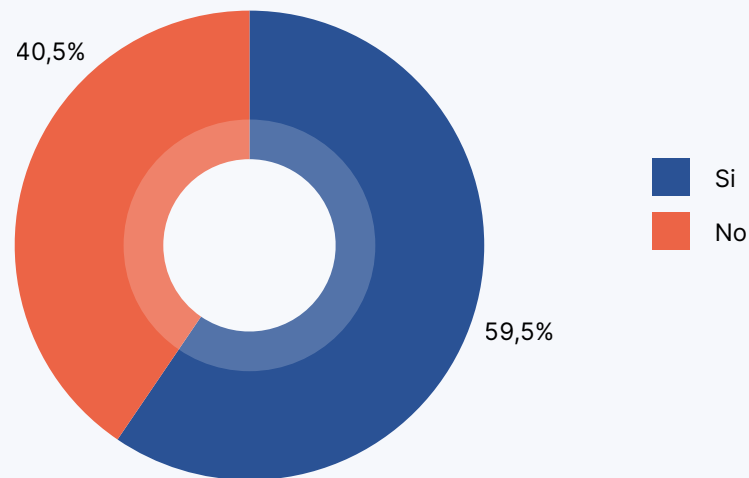


Le azioni per lo sviluppo

Un processo di valutazione delle competenze acquisisce ulteriore valore quando a esso fa seguito una fase di definizione di azioni per lo sviluppo. Ovvero quando **i risultati ottenuti servono a guidare iniziative di formazione, cambi alle mansioni, promozioni, programmi di mentoring o coaching** ecc.

Le riflessioni e i confronti originati dal processo di valutazione e i gap rilevati dal sistema permettono, infatti, di individuare iniziative specifiche per l'accrescimento delle competenze e il miglioramento delle prestazioni. Le azioni per lo sviluppo offrono alle persone opportunità concrete di crescita, promuovendo il loro sviluppo professionale e l'avanzamento di carriera.

PRESENZA DI AZIONI PER LO SVILUPPO



In questo modo la valutazione assume un nuovo significato per il lavoratore: da uno strumento di analisi – che senza le dovute accortezze può essere percepito anche in modo negativo – a **un mezzo per promuovere l'engagement, la motivazione e la soddisfazione per il proprio posto di lavoro**. Queste azioni sono solitamente allineate agli obiettivi personali e organizzativi e finalizzate al loro raggiungimento.

Le aziende che utilizzano Altamira Performance hanno la possibilità di inserire questo passaggio in piattaforma, rendendolo parte del processo di valutazione.

Analizzando il campione di aziende, è emerso come a prevedere azioni per lo sviluppo sia il 59,5% di queste.

Un numero migliorabile, anche se non è da escludere che alcune imprese abbiano deciso di programmare le azioni per lo sviluppo fuori dalla piattaforma, soprattutto nel caso in cui non utilizzino anche il nostro modulo per la gestione della formazione.

Se alle valutazioni non si dà un seguito concreto, si corre il rischio di creare un processo fine a se stesso. Una delusione soprattutto per i lavoratori, che dopo essersi sottoposti a una valutazione si aspettano di ottenerne in cambio **spunti per la crescita, percorsi formativi e/o incentivi**.



Conclusioni

La valutazione delle competenze è un'attività sempre più diffusa tra le aziende italiane, PMI comprese.

I rapidi mutamenti del lavoro richiedono infatti una forza lavoro perennemente aggiornata e capace, soprattutto in quegli ambiti prettamente umani che possono fare la differenza tra un lavoratore consapevole, autonomo e proattivo e uno scarsamente ingaggiato e poco propenso all'innovazione.

Perché questo processo resti un esercizio utile nel tempo, anche la lista di competenze utilizzate deve essere oggetto di una revisione annuale.

Infatti, per gli stessi motivi appena descritti, l'obsolescenza delle competenze (che siano soft o hard) può avvenire in tempi molto rapidi.

Una matrice delle competenze sempre aggiornata farà sì che i processi di valutazione, così come i piani di formazione, le azioni per lo sviluppo e la strategia di recruiting, siano fondati su skill veramente strategiche per il successo aziendale.



Su Altamira



7

software HR

+350

clienti

25

anni di
esperienza
nell'HR Tech

5

lingue
gestite dalla
piattaforma

44K

numero
dipendenti
cliente più
grande

12

numero
dipendenti
cliente più
piccolo

Altamira è un'azienda che produce software per la gestione delle risorse umane dal 1999.

Grazie alla sua suite di prodotti HR è possibile cercare, assumere, amministrare, gestire, formare e valutare il personale aziendale, da un'unica interfaccia web e con il supporto di una app nativa.

Tra le soluzioni che compongono la suite c'è **Altamira Performance**, un software per la valutazione dei dipendenti.

Altamira Performance è utilizzato dalle aziende per mappare e valutare le competenze del personale, definire obiettivi aziendali, di team e personali e, in generale, per individuare punti di forza e punti di debolezza del proprio organico così da poter sviluppare le skill mancanti e premiare il merito.

Altamira