

Esperienze sulla valutazione delle prestazioni

Realizzazione di sistemi,
formazione

Carlo Bisio

Costruzione di un sistema presso un'azienda commerciale

2001-2002

Costruzione di un sistema di valutazione (1)

Si espongono in queste diapositive le principali fasi del progetto.

Fase 1 - Analisi del lavoro

- quante e quali sono le posizioni le cui prestazioni devono essere oggetti di valutazione, quali mansioni e quali output sono attesi in ciascuna di queste posizioni.

Fase 2 - Individuazione di dimensioni ed indicatori

- interviste ai responsabili gestori di risorse per delineare, per ogni posizione, elementi per quantificare il grado di prestazione.
- interviste anche ad un campione di personale

Fase 3 - Predisposizione del sistema di valutazione

- In base agli elementi raccolti, bozza di un sistema di valutazione (prestazioni e potenziale)

Costruzione di un sistema di valutazione (2)

Fase 4 - Workshop con i responsabili gestori di risorse

- Con i gestori di risorse, discussione del sistema di valutazione in bozza.

Fase 5 - Sviluppo definitivo del sistema

- In base ai risultati del Workshop, perfezionamento del sistema di valutazione, e discussione con il Servizio Personale.

Fase 6 - Lancio del sistema

- Adempimenti organizzativi per il lancio del sistema.

Alcune misure di efficienza

Ecco alcune delle dimensioni di valutazione che sono state indicate come rilevanti, ed alcuni indicatori comportamentali o organizzativi che sono stati individuati come utilizzabili.

Rispetto dei termini di consegna di un lavoro	<ul style="list-style-type: none">•Numero di ritardi•Entità dei ritardi•Numero o percentuale di progetti realizzati nel rispetto dei tempi prefissati
Produttività	<ul style="list-style-type: none">•Numero di pratiche evase in una unità di tempo (giorno, mese, anno, ecc.)•Numero di pezzi movimentati o costruiti•Numero o percentuale di ritardi nella consegna del lavoro (indicatore negativo)•Numero di comunicati prodotti•Tempo di attraversamento (da arrivo merce ad uscita)•Tempo impiegato nell'elaborazione dell'offerta

Alcune misure di qualità

Razionalizzazione dell'allocazione del materiale	<ul style="list-style-type: none">•Quantità delle movimentazioni di materiale•Tempo necessario a reperire il materiale in magazzino
Qualità del lavoro	<ul style="list-style-type: none">•Feedback dei clienti (numero di espressioni di soddisfazione o lamentele)•Numero di problemi risolti•Precisione e accuratezza del lavoro
Rispondenza a specifiche	<ul style="list-style-type: none">•Analisi di scostamenti rispetto alle specifiche tecniche adottate•Risultati di controlli qualità

Le dimensioni “cardine” nei comportamenti

La Direzione individuò anche alcune dimensioni comportamentali pertinenti a tutto il personale. Eccole di seguito indicate.

Atteggiamento "customer oriented"

Problem solving/iniziativa

Proattività

Tendenza alla cooperazione

Senso di appartenenza all'azienda

Costruzione di un sistema di valutazione (3)

Dopo la messa a punto del sistema, le fasi conclusive del progetto riguardarono il supporto ai valutatori e al Servizio personale durante l'utilizzo del sistema stesso.

Fase 7 - Supporto agli utilizzatori

- redazione di un manuale/prontuario per l'uso del sistema;
- formazione per illustrare il sistema;
- momenti di consulenza individuale durante l'anno, finalizzata a supportare l'individuazione e la negoziazione di obiettivi, ecc.

Fase 8 - Workshop di check intermedio

- con un campione di responsabili gestori, breve workshop per discussione e provvedimenti correttivi in itinere.

Fase 9 - Consuntivo sul funzionamento del sistema.

Supporto per:

- tarare in modo definitivo il sistema per gli anni successivi;
- trarre dai dati le informazioni sulla valutazione delle prestazioni

Analisi prestazioni a livello aziendale

Dopo le valutazioni del primo anno di utilizzo del sistema venne prodotto un report sull'analisi delle prestazioni. Si tenga presente che ogni valutatore aveva un margine di discrezionalità nel definire su quali dimensioni valutare il proprio personale, quindi il numero di valutati su ogni dimensione poteva essere assunto come indicatore di rilevanza aziendale per quella dimensione.

<p>A Alto numero di valutati Bassa media dei giudizi Punti critici nelle competenze dell'azienda (bisogni di competenza)</p>	<p>B Alto numero di valutati Alta media dei giudizi Punti di forza nelle competenze dell'azienda</p>
<p>C Basso numero di valutati Bassa media dei giudizi Potenziali punti critici per le competenze distintive di alcune divisioni o persone</p>	<p>D Basso numero di valutati Alta media dei giudizi Potenziali punti di forza nelle competenze distintive di alcune divisioni o persone</p>

Un sistema di valutazione presso un'azienda chimica

2005

Fasi del processo di valutazione

- a. proporre e concordare obiettivi e piani di sviluppo;
- b. revisione di metà anno;
- c. auto-valutazione da parte del dipendente;
- d. valutazione del responsabile;
- e. revisione del responsabile di livello superiore.

Il progetto

- Diversamente dal progetto precedente, in questo caso non si trattava di mettere a punto un sistema ex novo, ma di adattare alla realtà italiana un sistema che giungeva dalla casa madre estera.
- L'obiettivo era quindi quello di generare il massimo di coinvolgimento e interesse verso il sistema, affinché non rimanesse un sistema formale (“sulla carta”) ma potesse realmente contribuire al miglioramento delle prestazioni e alla soddisfazione lavorativa.

Le “competenze distintive”

Alcune competenze distintive erano già previste dal sistema adottato:

- Orientamento ai risultati;
- Orientamento al cliente;
- Impegno alla qualità;
- Innovazione;
- Lavoro di gruppo;
- Impegno verso i valori.

Il lavoro svolto

- Workshop (con i valutatori e un campione del personale) per la definizione di indicatori significativi che potessero dare valore alle dimensioni da valutare
- Produzione di un manuale aziendale per la valutazione e discussione dello stesso con la Direzione
- Formazione al management per un corretto uso del sistema di valutazione

Esempio di declinazione operativa delle dimensioni di valutazione

Innovazione

Definizione:

La capacità di vedere oltre il compito assegnato, di generare e di realizzare nuove idee che possono migliorare i prodotti, i processi ed i sistemi apportando benefici all'azienda. Saper riconoscere e cogliere le opportunità di miglioramento e cambiamento dello status quo.

Capacità di proposta

- Propone nuovi processi
- Propone nuove idee
- **Numero di proposte**
- **Fattibilità delle proposte fatte**
- (...)

In **verde** indicatori numerici, in nero indicatori comportamentali

Contributo alla innovazione dei processi

- Di fronte a processi innovativi prende le proprie responsabilità ed iniziative riscontrabili e misurabili in un secondo momento (valutazione tramite time registration)
- È flessibile verso l'utilizzo di nuovi strumenti/ metodi di lavoro
- È disponibile alla collaborazione verso le iniziative di cambiamento
- Crea o modifica nuovi sistemi o procedure per migliorare e ottimizzare il lavoro
- Adatta soluzioni (tecnologiche, organizzative, ecc.) ad un altro caso/ problema (spin-off)
- (...)

Alcune conclusioni

- Nonostante si sia trattato di due esperienze molto diverse, alcune cose sono state simili:
 - Il fatto che gli aspetti di cultura aziendale siano della massima importanza nel modo di fare e intendere la valutazione; non è possibile calare uno stesso sistema di valutazione in aziende diverse, a rischio di fare un sistema che non sia vissuto come significativo e in grado di dare un valore aggiunto
 - Il fatto che occorra spesso vincere stereotipi di valutazione (valutazione come “pagella”, “controllo”, ecc), e sostituirli con altri più funzionali (valutazione come sviluppo, comunicazione interna, ecc.);
 - Molto, per il successo di un sistema, è dato dall’impegno e dall’atteggiamento dei manager valutatori, dai messaggi che essi mandano al personale.