



# PME

## PERFORMANCE MANAGEMENT EVALUATION

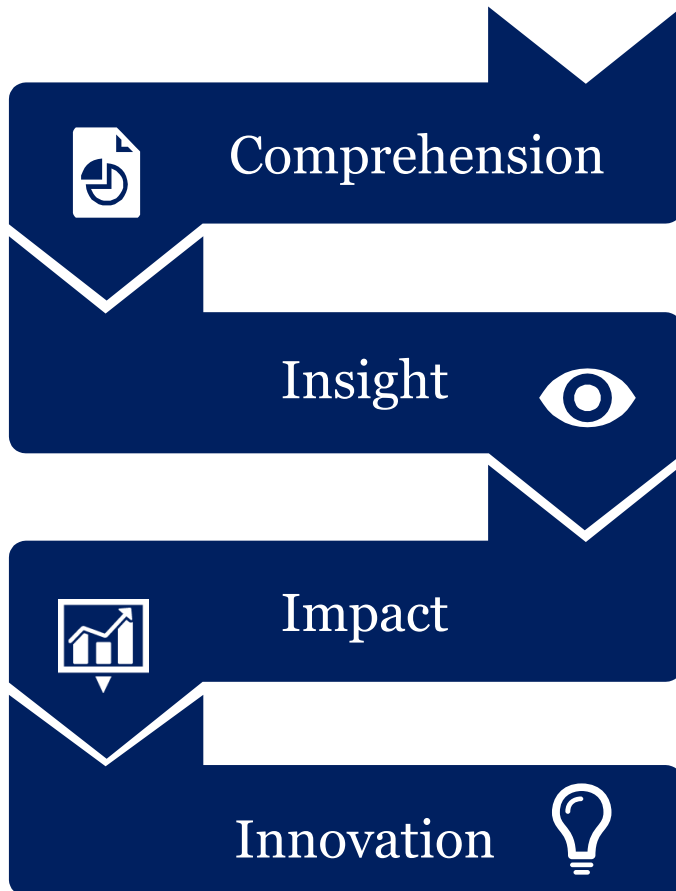
Valutare per crescere: la valutazione della performance individuale nelle AA.PP.

28.09.2020

Risultati del progetto e indicazioni per la progettazione dei SMVPI

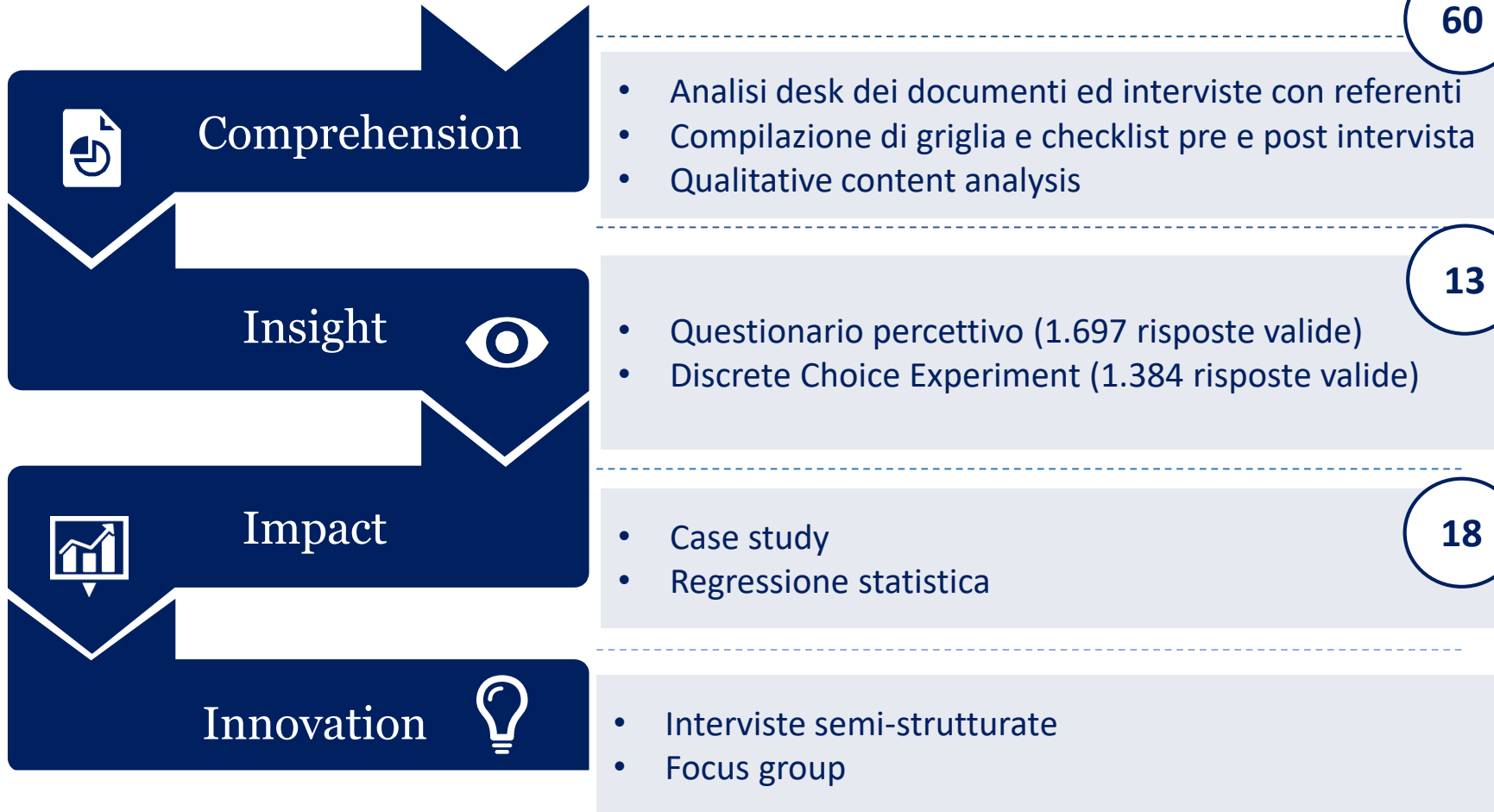
M.Barbieri, G. Giacomelli, L. Micacchi, G. Valotti, F. Vidè

# Fasi del progetto



- Mappatura delle **caratteristiche** dei sistemi di valutazione della performance individuale
- Raccolta delle **percezioni** dei dipendenti sui sistemi attualmente in uso
- Identificazione delle **preferenze** dei dipendenti su alcune caratteristiche ideali dei sistemi
- Analisi quantitativa del legame tra caratteristiche strutturali dei sistemi e percezioni dei dipendenti
- Identificazione delle future **linee di sviluppo** dei sistemi di valutazione della performance individuale

# Metodo ed enti coinvolti





Distribution of market share among the major industry players (TIC, IRI and IMI). TIC, IRI and IMI account for 20% of the market. A further change in the market structure is the result of the consolidation of a few major players.

Share of market activity



Changes in the activity of the active and passive markets is significant. Established positive trends in almost market segments.

Projected sales of main products in 2013



Passive market share

# RESULTS





## FINALITA'

- Il 100% utilizza il sistema per erogare premi
- Il 53% prevede che la valutazione rappresenti un criterio per le PEO ed il 13% per l'assegnazione di incarichi
- Il 72% esplicita finalità di sviluppo individuale, ma solo il 28% lega i risultati della valutazione ad attività formative
- Il 12% dichiara di predisporre piani di sviluppo individuali



## METODO

- Il 100% utilizza un metodo di valutazione gerarchico
- Il 3% ha introdotto la valutazione dal basso dei dirigenti e il 2% ha sperimentato una valutazione a 360°
- Il 15% ha introdotto strumenti di valutazione esterna (con maggior riferimento a perf. org.)
- Il 30% usa forme di autovalutazione



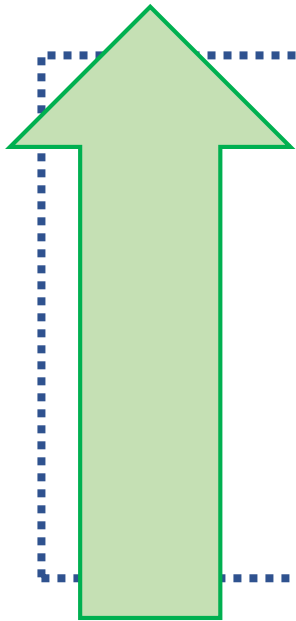
## PROCESSO

- Meno della metà dichiara di svolgere colloqui strutturati con personale dirigente e non ex ante (rispettivamente, 27% e 23%), in itinere (27% e 18%) ed ex post (47% e 43%)
- Il 22% ricorre a momenti di calibrazione ex ante ed il 12% ed ex post



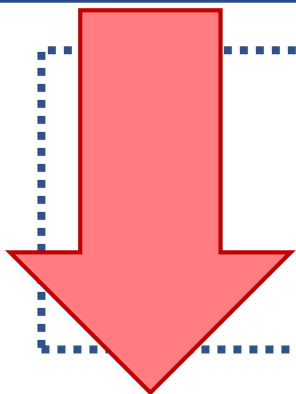
<b>Chiarezza del sistema</b>	2.59	Quantità di info sui criteri di valutazione: 2,48 Chiarezza del legame tra i risultati del Sistema e decisioni sul personale: 2,55
<b>Equità distributiva</b>	2.64	L'organizzazione si adopera per garantire che i dipendenti siano pagati e ricompensati in modo appropriato: 2,29
<b>Equità procedurale</b>	2.81	Partecipo alla definizione degli standard e degli obiettivi impiegati per valutare la mia performance sul lavoro: 2,27
<b>Equità interazionale</b>	2.67	Il valutatore mi tiene informato su come sta andando la mia performance: 2,18 Ricevo feedback costruttivi (2,29) e tempestivi (2,36)
<b>Contratto transazionale</b>	2.25	Creatività e innovazione sono ricompensate: 2,16 Si riconoscono differenze di performance: 2,18 Sono definiti interventi per i <i>low performer</i> : 2,14
<b>Orientamento allo sviluppo</b>	2.47	A seguito della valutazione, sono attivati meccanismi efficaci volti a colmare le lacune/i gap di competenze: 1,98 Il sistema mi dà l'opportunità di definire gli ambiti di attività in cui esprimere il mio talento: 2,21

# Preferenze per SMVPI ideali



- **Valutazione a 360°** rispetto a metodo gerarchico (soprattutto con bassa fiducia verso valutatore)
- Incontri di **calibration** ex ante ed ex post
- Almeno **2 momenti di feedback**
- Legare valutazione a **coaching** e **formazione individuale e di valore** elevato
- Presenza **finalità di sviluppo** e **premio** specifico legato a performance individuale

## PROPENSIONE A RITENERE EQUO/MOTIVANTE IL SMVPI



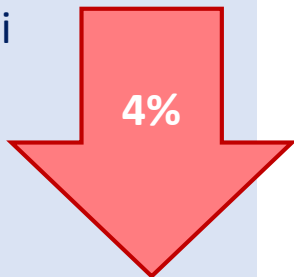
- Presenza di **quote di forzature stringenti**
- **Risultati** prodotti dal sistema (25% in fascia massima)
- Valutazione come **gate** per smart working e mobilità

# I risultati di un esperimento

Caratteristiche	SISTEMA 1	SISTEMA 2
Esiti della valutazione	Al termine del periodo di valutazione, il <b>90%</b> dei dipendenti valutati si colloca nella fascia alta	Al termine del periodo di valutazione, il <b>25%</b> dei dipendenti valutati si colloca nella fascia alta
Feedback	<b>Non sono previsti</b> momenti formali di confronto e di feedback con il tuo valutatore	Durante l'anno <b>vengono svolti almeno due colloqui formali di feedback</b> , in fase di assegnazione degli obiettivi e di valutazione finale
Metodo	Il giudizio di valutazione è espresso dal tuo <b>capo</b>	Il giudizio di valutazione è espresso dal tuo <b>capo</b> , dai tuoi <b>colleghi</b> di pari livello e, se presenti, dai tuoi <b>collaboratori</b>

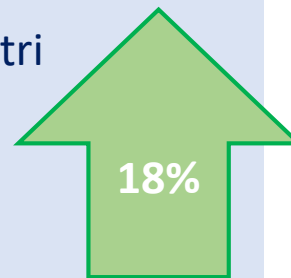
## Esiti della valutazione

25% dei valutati in fascia max (rispetto al 90%)



## Feedback

Presenza incontri di feedback (rispetto ad Assenza)



## Metodo di valutazione

Metodo a 360° (rispetto a valutazione gerarchica)





01

La **calibration** rappresenta una variabile chiave nel determinare la percezione di equità dei dipendenti rispetto al Sistema e l'engagement dei dipendenti

Sistema in cui sono presenti momenti di *calibration*



Engagement

0,22

\*\*\*

02

Gli esiti della **valutazione** hanno degli **effetti differenziati** sull'engagement e sulla percezione di orientamento allo sviluppo individuale del sistema

Sistema con valutazioni differenziate

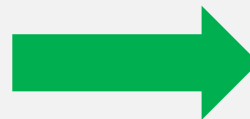


Engagement

-0,16

\*\*\*

Sistema con premi differenziati



Engagement

0,33

\*\*\*

Orientamento allo sviluppo

0,16

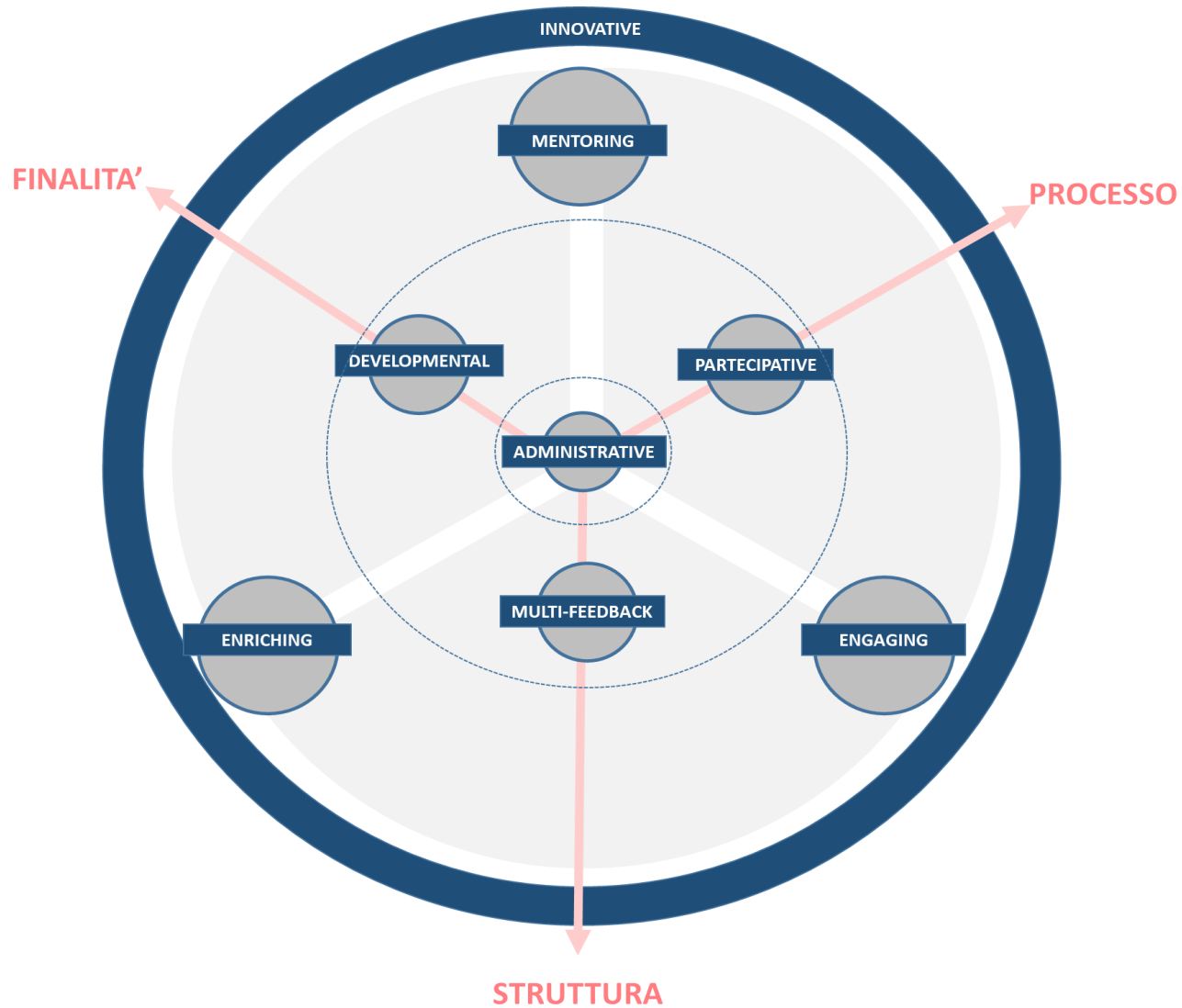
\*\*\*



# INNOVATIONS

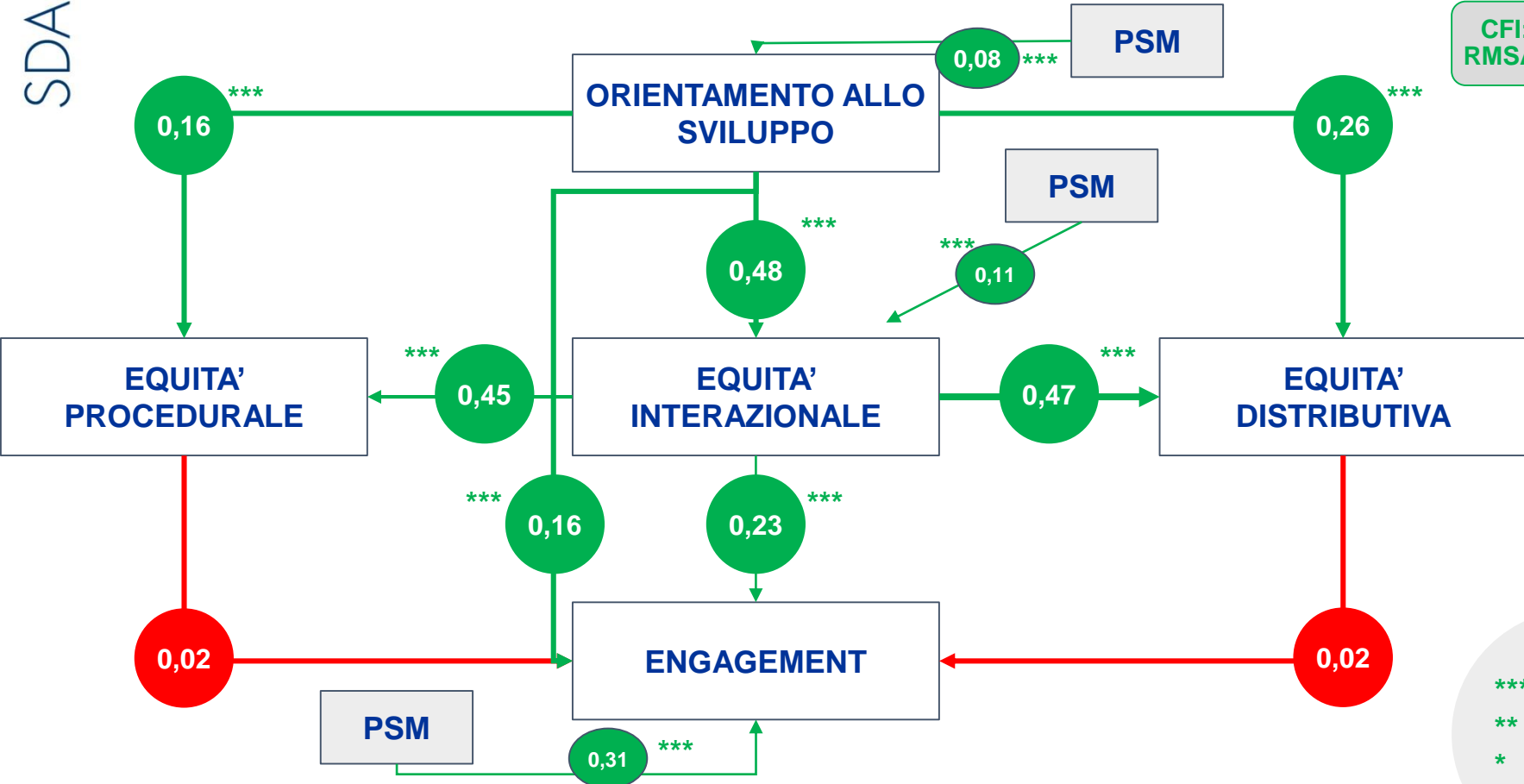


# Identificazione archetipi di SMVPI



# Un modello di valutazione centrato su sviluppo e engagement

CFI: 0,91  
RMSA: 0,07



\*\*\* P<1%  
\*\* P<5%  
\* P<10%





# THE WAY FORWARD



# Linee di sviluppo dei SMVPI

## Personalizzazione



Costruire i SMVPI intorno al dipendente anche al fine di evidenziarne punti di forza e aree di miglioramento, prevedendo non più solo valutazioni differenziate bensì percorsi di crescita differenziati

## Partecipazione



Creare una cultura organizzativa della valutazione condivisa da valutati e valutatori e favorire la partecipazione del valutato nella definizione degli standard e dei criteri di valutazione

## Comunicazione



Informare in modo continuo in merito alle caratteristiche dei SMVPI e all'avanzamento dei processi. Prevedere momenti di feedback e condivisione chiarendo le finalità, le dimensioni, i tempi, i criteri e le modalità di valutazione tra valutati e valutatori



### FINALITA'

- Sezione del documento su SMVPI dedicato a performance management strategy
- Più sistemi o un sistema a geometria variabile
- Personalizzazione del sistema con obiettivi individuali (organizzativi e sviluppo)
- Rilevazione engagement
- Utilizzo delle Job description (attività e competenze) finalizzate alle “valutazioni”
- Piani di sviluppo individuali
- Leve HR legate a risultati valutativi

### SELETTIVITA'

- Riconoscimenti ad hoc per creatività e innovazione
- Policy aziendali per low performer
- Legame differenziazione-finalità sviluppo
- Survey su efficacia sistemi

### METODO

- Valutazione 180/360
- Valutazione utenti esterni/interni

### PROCESSO

- Calibration ex ante ed ex post
- Riflessione su conseguenze valutazione e esigenze formative
- Feedback strutturato almeno in tre fasi
- Partecipazione del valutato alla definizione degli obiettivi
- Formazione valutatori
- Tutor/facilitatori
- Valutazione della capacità di valutazione (nella scheda del dirigente)
- Ruolo attivo di PO/middle manager