ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 7 - number 245 Wednseday 03 May 2023

L'apprendimento basato sui progetti per la valutazione dei dipendenti

La valutazione del personale è una pratica complessa, che può assumere diversi metodi e impostazioni. Valutare l'apprendimento sui progetti può essere il metodo più adatto.

La valutazione del personale è una pratica complessa, che può assumere diversi metodi e impostazioni. Bilanciare la misurazione dei risultati con la capacità di produrli è un compito delicato quanto importante, che può arricchire le competenze aziendali. Valutare l'apprendimento sui progetti può essere il metodo più adatto a questo scopo.

I diversi metodi di valutazione del personale

Ogni azienda ha come obiettivo quello di avere dipendenti motivati e performanti. Per raggiungere tale obiettivo, il management e i responsabili delle Risorse Umane possono ricorrere a diversi metodi di valutazione del personale. Ciascuno di questi metodi presenta vantaggi e svantaggi che dipendono dal contesto aziendale, dai ruoli dei dipendenti e dagli obiettivi specifici. Un primo metodo è quello dell'autovalutazione del dipendente, a cui si possono aggiungere sistemi più avanzati e affidabili via via che si estende l'insieme dei soggetti coinvolti, dal diretto superiore fino ai consulenti esterni:

- **La valutazione della performance a 90 gradi**: il diretto superiore valuta le prestazioni del dipendente.
- **Incontri uno a uno**: Valutazione attraverso incontri individuali tra il dipendente e il supervisore per discutere delle prestazioni e degli obiettivi
- **La valutazione delle prestazioni del personale a 180 gradi**: questa valutazione coinvolge i colleghi, che hanno modo di osservare e interagire con le prestazioni del dipendente.
- **Il modello di valutazione dei dipendenti a 270 gradi**: questo metodo integra i feedback che il dipendente può dare rispetto all'operato dei suoi superiori in forma anonima.
- **Il sistema di valutazione del personale a 360 gradi**: questo sistema coinvolge nella valutazione i giudizi di tutti gli attori su ciascuno di questi, dai colleghi ai manager ai supervisori, offrendo una visione olistica delle prestazioni.
- **L'assesment center**: il compito di valutare il dipendente è eseguito da consulenti esterni.

I metodi di valutazione possono concentrarsi su differenti qualità, attributi e azioni del dipendente, dalle competenze agli obiettivi:

- **La valutazione della soddisfazione dei dipendenti**: questo approccio si concentra sulla soddisfazione e sull'engagement del dipendente nel proprio ambiente di lavoro.
- **La valutazione del personale basata sulle competenze**: questo sistema si concentra sulle conoscenze e skill che un dipendente possiede o che è riuscito ad acquisire nel tempo.
- **Il sistema di valutazione della performance individuale basato sugli obiettivi**: questo metodo valuta il raggiungimento degli obiettivi distinti per ambito, difficoltà o scadenze.
- **La tecnica dell'incidente critico**: questo metodo valuta come gli eventi fuori dall'ordinario che coinvolgono il dipendente possano contribuire a prestazioni sensibilmente superiori o inferiori.
- **Valutazione delle prestazioni basata sui costi**: questo metodo si concentra sui costi e sui benefici che il lavoro di un dipendente.

Vantaggi e svantaggi dei diversi metodi

Ciascuno di questi metodi presenta vantaggi e svantaggi specifici, ragione per la quale **è importante avere chiaro lo scopo della valutazione oltre che le tipologie di mansioni del dipendente e settori in cui opera l'azienda**.

Diverso è valutare un addetto al customer care di un centro termale da quello di un centro di assistenza informatica. Entrambi si interfacciano con un cliente, ma le informazioni scambiate, i diversi motivi che spingono i clienti e le diverse tipologie di clienti comportano un diverso peso sulle qualità interpersonali e sulle competenze dei prodotti e dei servizi offerti: se nel centro termale è di primaria importanza far sentire il cliente ben accolto, un tecnico informatico deve comprendere e risolvere il problema che ha colpito il device malfunzionante.

Quindi, riguardo ai metodi sopra elencati, l'**autovalutazione del dipendente, ad esempio, offre al dipendente l'autonomia di valutare le proprie prestazioni, ma può anche essere influenzata da un bias personale** che potrebbe restituire un giudizio molto difforme dalla realtà, tanto in eccesso, quanto in difetto. Oppure, i**l sistema di valutazione della performance a 90 gradi, che coinvolge solo il diretto superiore del dipendente e offre un feedback unidirezionale, potrebbe non cogliere tutti gli aspetti delle prestazioni del dipendente, soprattutto quelli che non coinvolgono la supervisione del suo responsabile**.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale a 180 gradi coinvolge anche i colleghi nel processo di valutazione, ma può essere influenzato dalle relazioni interpersonali del dipendente, mentre il **modello di valutazione dei dipendenti a 270 gradi che si estende ai feedback anonimi verso i superiori può scontare le dinamiche che coinvolgono la competizione per la carriera o le problematiche connesse all'integrazione di team organizzati secondo diverse procedure** in seguito a una fusione o acquisizione. **Il sistema di valutazione del personale a 360 gradi potrebbe risultare eccessivamente complesso o cronovoro**. Infine, l'**assesment center offre il vantaggio di una valutazione oggettiva delle competenze dei dipendenti, compiuta da osservatori esterni, competenti e imparziali, ma può essere costoso da implementare**.

Per quanto concerne gli ambiti di osservazione, il sistema di valutazione della performance individuale basato sugli obiettivi offre obiettivi chiari e misurabili, ma potrebbe non tener conto di altri aspetti delle prestazioni, come le cause esterne o gli eventi aleatori che possano favorire o frustrare lo sforzo profuso dal dipendente. Ad esempio, la performance annuale di un responsabile vendite potrebbe cambiare drasticamente in seguito ad eventi straordinari quanto imprevisti: lo scoppio della pandemia o del conflitto in Ucraina possono essere un chiaro esempio.

Il sistema di valutazione delle performance basato sulla soddisfazione dei dipendenti offre un'indicazione del livello di soddisfazione del dipendente, ma potrebbe non essere un indicatore accurato della performance, mentre il modello dell'**incidente critico di valutazione delle prestazioni si focalizza sugli eventi critici ma potrebbe non essere un metodo completo di valutazione nella normale routine organizzativa**. La valutazione delle prestazioni **basata sui costi misura le prestazioni dei dipendenti in relazione ai costi, ma potrebbe non tener conto di altri fattori**; inoltre, questo approccio potrebbe dimostrarsi miope nel lungo periodo e non cogliere quei vantaggi che derivano dagli effetti di spillover. Ovvero, valutare nel dettaglio costi e benefici di ogni singolo dipendente, come se fosse un fattore di produzione fungibile potrebbe far perdere di vista i vantaggi delle influenze e interdipendenze tra il personale: valutare che la performance di un collaboratore non sia aumentata a sufficienza dopo che questi ha seguito dei corsi di aggiornamento in eLearning potrebbe trascurare l'esempio che questi può aver mostrato ai colleghi.

Valutare il personale con un'attenzione particolare sole competenze presenta almeno tre qualità:

- Epurare le performance dai fattori esterni al controllo del soggetto valutato
- Dare maggior peso alle prospettive di crescita e al potenziale del personale
- Costruire una **libreria di competenze aziendali in ottica Learning Organization**

La valutazione del personale basata sulle competenze valuta le competenze specifiche richieste per il lavoro, ma richiedere che queste siano state attentamente valutate e che siano collegate in una struttura logica, anche se non necessariamente definita nel dettaglio: si intende che **deve essere chiaro ai responsabili del programma di integrazione continua tra apprendimento e strategia (CILS) quali siano le competenze propedeutiche all'acquisizione di altre** e, una volta acquisite, quali possano essere le prossime. In sostanza, deve essere possibile intravedere ? anche se non necessariamente in maniera formalizzata e dettagliata ? una road map, che indichi i possibili percorsi di sviluppo del dipendente, del team e dell'azienda in funzione dei mercati e delle strategie adottate per competervi.

Ben inteso, le sole competenze non bastano per avere il polso della gestione di un team aziendale. Alla fine di ogni periodo, i risultati ottenuti hanno la loro importanza, qualunque siano state le loro concause se **lo stesso Napoleone, che di strategia e di gestione dei team se ne intendeva, sosteneva di preferire i generali fortunati a quelli bravi**.

Valutare sui progetti: il giusto mezzo tra competenze e risultati

Posto che valutare input (gli impegni profusi dal collaboratore), output (i risultati ottenuti) e competenze (il modo in cui questi trasformi input in output) possa essere l'approccio più equilibrato, resta da decidere l'ambito di applicazione.

Una valutazione annuale ben si adatta alle logiche contabili e di controllo di gestione: chiuso il bilancio e valutati gli scostamenti tra previsioni e consuntivi, ha senso collegare le cifre economiche e produttive a quelle che arrivano alle Risorse Umane. Questo però potrebbe non essere il timeframe adeguato per valutare la qualità di un dipendente o un team: alcune mansioni hanno un andamento fortemente ciclico o multi-ciclico: l'ondata di assunzioni e licenziamenti nella Silicon Valley degli ultimi tre anni non è necessariamente motivata da un drastico calo nelle performances dei collaboratori quanto da una inversione del mercato e dalle logiche finanziarie.

Un ambito di misurazione migliore è allora quello della valutazione dell'apprendimento tramite i progetti. Questo per diversi motivi.

In primo luogo, il progetto nella sua interezza può essere considerato per valutare se e come è cambiato l'approccio del collaboratore verso le sue mansioni. L'incaricato del progetto o il membro del team che se ne occupa saranno spinti a **mettere in atto una gamma di competenze lungo tutte le fasi dal progetto, dalla sua acquisizione, alla pianificazione, alla valutazione dei costi e dei tempi di realizzazione**. Questo approccio è idoneo tanto a valutare il collaboratore esperto, per il quale conterà di più l'esito che le eventuali competenze marginali acquisite; quanto i profili junior o quelli che provengano da altre aree di business, per i quali le esperienze maturate possono aver stimolato l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze.

In secondo luogo, il progetto selezionato dovrebbe coinvolgere direttamente o indirettamente altri soggetti, dai colleghi ai superiori, fino ai fornitori e i clienti, oltre che eventuali consulenti esterni. Questo fornisce la **possibilità di estendere le informazioni raccolte a più livelli, sull'esito del progetto come sul comportamento e sui contributi del personale giudicato**. Un altro vantaggio è quello di poter facilmente valutare un inizio e una fine dell'ambito di osservazione.

Infine, la valutazione dell'apprendimento sui progetti può anche essere associata a un percorso di formazione interno all'azienda.

L'eLearning e la valutazione dell'apprendimento basata sui progetti

Questo ultimo punto è di rilievo per un'impostazione che veda l'impresa come una Learning Organization, un'organizzazione che percepisca sé stessa come un insieme di soggetti che continuano ad apprendere e ad adattare il comportamento collettivo - non solo quello dei singoli - alle esigenze dell'ambiente.

In quest'ottica può aver senso introdurre la valutazione basata sui progetti già nei percorsi di formazione interni. Più in dettaglio, quei corsi erogati in modalità eLearning possono essere associati a un'elaborazione finale su quanto appreso. Questo compito, che potrebbe sostituire o affiancare i test di valutazione finale, deve essere tarato in funzione della complessità delle nozioni acquisite e delle loro ricadute pratiche, ragion per cui, i primi corsi di formazione potrebbero richiedere progetti virtuali, come simulazioni in singolo o di gruppo.

Vista in ottica dinamica, al proseguire dei corsi e all'accumularsi delle competenze acquisite, potrebbero fare seguito progetti via via più complessi o che richiedessero il coinvolgimento di team di maggiori dimensioni. A regime, questo sfocerebbe in una prassi organizzativa da applicare anche al di fuori dell'ambito formativo.