ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 7 - number 270 Wednesday 06 december 2023

Sistemi di valutazione del personale: l'approccio qualitativo

Scopriamo come gestire in modo efficace e oggettivo i processi di valutazione dei collaboratori aziendali: dalla scelta del modello alla sua implementazione

Se ti occupi di Risorse Umane saprai bene che, oggi come non mai, la semplice formazione dei dipendenti non è più sufficiente per garantire il vantaggio competitivo di un'azienda. Qualsiasi processo di **pianificazione e sviluppo delle risorse umane** non può infatti prescindere da un'accurata valutazione delle performance e delle competenze interne.

È proprio di queste tematiche che si è parlato in occasione del webinar "**Dalla valutazione alla gestione della performance del personale**" organizzato da Mega Italia Media lo scorso 22 novembre.

L'evento, condotto da Laura Iacci (Amministratore Delegato di Skill Risorse Umane) e Marco Salvinelli (Business Developer Mega Italia Media) ha offerto un quadro d'insieme sulle modalità di gestione del processo di valutazione dei dipendenti.

L'analisi è partita dalla considerazione che il processo di valutazione debba essere un **percorso che accompagni la crescita dei collaboratori lungo tutto il periodo di valutazione**, che normalmente si definisce all'interno di un anno e che deve prevedere tutta una serie di step.

Alcune aziende, ad esempio, pur adottando modelli e sistemi di valutazione, relegano l'atto della valutazione alla fine dell'anno solare. Tuttavia, affinché il processo risulti efficace, è importante entrare in una logica di **gestione continuativa della valutazione**, in modo da poter mettere in atto azioni correttive e feedback costanti, che rappresentano importanti occasioni di crescita per la persona.

Le dimensioni della valutazione: cosa VS come

Quando si avvia un processo di valutazione, si possono utilizzare **modelli e stili diversi** a seconda delle proprie finalità. In generale, è possibile distinguere due diversi sistemi:

- quelli orientati a valutare i **risultati della performance dei collaboratori**, quindi "cosa raggiungo";
- quelli orientati alla dimensione qualitativa della valutazione, quindi non tanto "cosa ottengo" ma "come lo ottengo". Tali sistemi si basano quindi sull'**osservazione del comportamento della persona**.

In genere, i processi di valutazione che si focalizzano sull'aspetto quantitativo sono strettamente correlati alla **remunerazione** con l'obiettivo di attivare le persone in chiave motivazionale. L'approccio qualitativo, invece, agisce invece sulla **crescita della persona e delle sue competenze**, nonché sul suo riconoscimento e la sua autostima.

Questo tipo di sistema porta grandi risultati sia all'organizzazione che alla persona, che ne ottiene grande beneficio. Esso, infatti, si basa sul concetto di sviluppo e trasmette l'idea che l'azienda si prende cura dei propri collaboratori e delle loro competenze.

In questo modo, **si incrementa la produttività, la fidelizzazione e la motivazione dei dipendenti**.

Un sistema di questo tipo, condiviso con i collaboratori, ha inoltre l'effetto di eliminare la **preoccupazione di essere valutato** in maniera non equa e poco oggettiva.

Ma cosa è sviluppabile con la valutazione?

Come abbiamo detto, l'approccio qualitativo ha come oggetto della valutazione la competenza, che a sua volta si declina in:

- **conoscenze** tecnico-professionali (ad esempio, le conoscenze amministrative, quelle giuridiche, quelle commerciali, ecc.)
- **capacità/abilità**, cioè le caratteristiche che consentono di esprimere al meglio una conoscenza, ad esempio le capacità relazionali, le capacità organizzative, ecc.

Quando si avvia un processo di valutazione, è importante ricordare che conoscenze e capacità sono strettamente correlate: un dipendente può avere un'ottima conoscenza di un tema specifico, ma se la sua capacità di comunicare le informazioni è insufficiente, anche la conoscenza si esprimerà in maniera non del tutto efficace.

Inoltre, occorre tenere a mente che conoscenze e capacità sono strettamente legate anche agli aspetti intrinseci della persona, come i tratti di personalità. In questo senso, un ruolo importante è attribuito alla **motivazione**: se abbiamo collaboratori competenti ma poco motivati, la loro competenza non si esprimerà al meglio.

L'importanza dell'osservazione

Quando si adotta un approccio qualitativo, le competenze devono essere valutate attraverso l'**osservazione** dei comportamenti della persona. In questo caso, quindi, il valutatore non attribuirà un punteggio alla competenza in termini generali. Essa, infatti, sarà valutata tramite l'osservazione del comportamento, che è ciò che noi vediamo.

Il valutatore osserverà e registrerà il comportamento del collaboratore, riconducendo ciò che vede nell'ambito della competenza.

In quest'ottica, diventa fondamentale formare i valutatori in modo che possano gestire l'intero processo di valutazione in modo efficace. Affinché il processo risulti efficace, infatti, è necessario che il valutatore sia in grado di gestire positivamente la relazione con la persona e di comunicare in modo appropriato feedback e valutazioni.