



MEDITERRANEA
STRUTTURA OSPEDALIERA AD ALTA SPECIALITÀ

Luci e ombre dei sistemi di valutazione delle performance

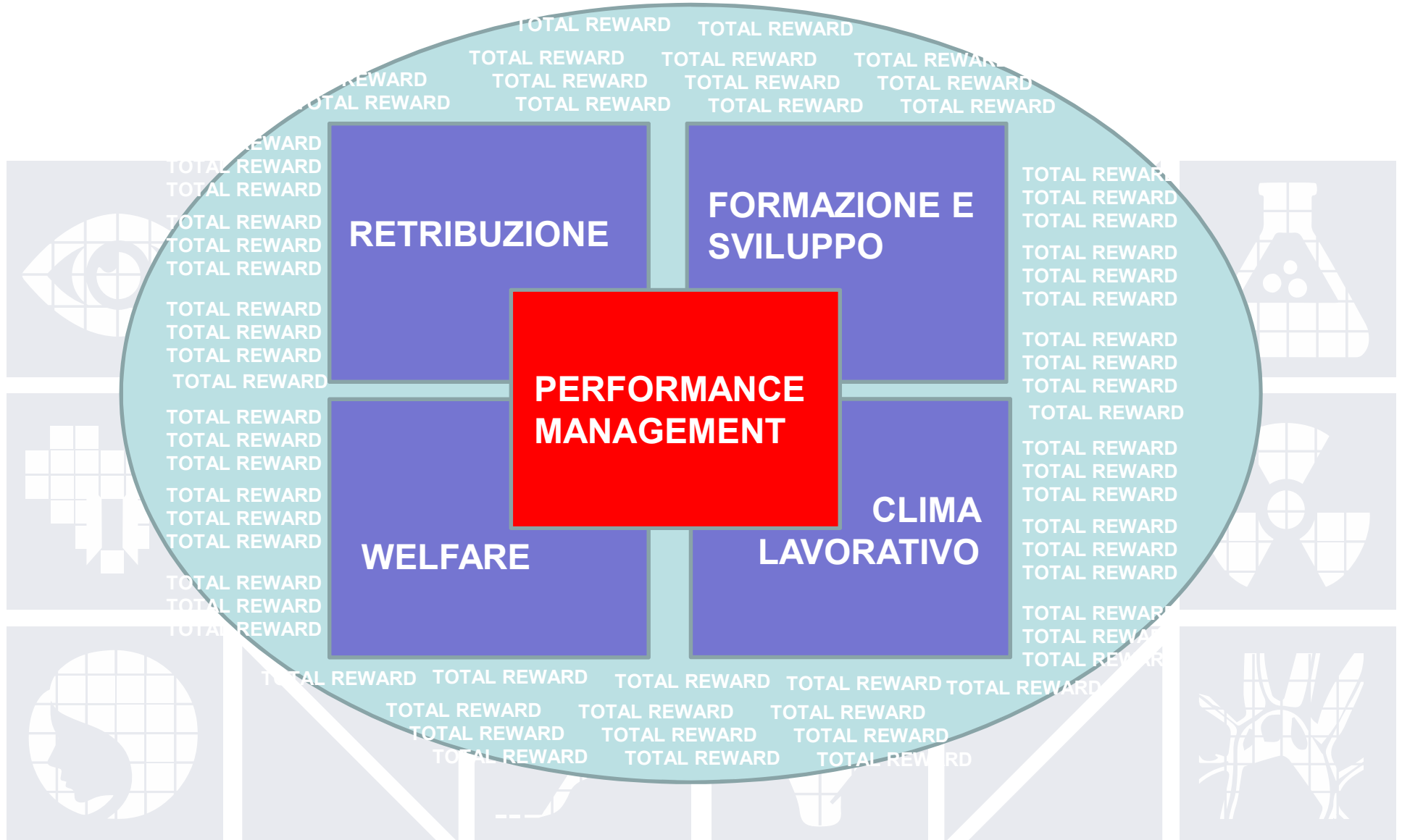
Il modello di «Performance Management» alla Mediterranea»

ALESSANDRA BELLUCCIO

*Organizzazione, Risorse Umane e Formazione
Direzione Operativa*

Napoli, Il Convivio Este – 22 giugno 2017

PARLIAMO DI ... TOTAL REWARD



OBIETTIVI CONDIVISI

SI PREMIA IL MERITO

PERSONE «UNGAGED»

CLIMA POSITIVO

PIANI FORMATIVI MIRATI

SVILUPPO DELLE
PERSONE

PRESTAZIONI AZIENDALI
ELEVATE

ORIENTAMENTO AL
RISULTATO

PERFORMANCE MANAGEMENT



BUROCRAZIA

ORIENTAMENTO AL
CONTROLLO

APPIATTIMENTO»

ORIENTAMENTO AL BREVE
PERIODO

CONFLITTUALITA'

MORTIFICAZIONE DELLA
CREATIVITA'

IMMOBILISMO

DISINCENTIVAZIONE
DELL'INIZIATIVA
PERSONALE

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: Sanità privata e SSN

Il Ssn, affermando la centralità del cittadino, ha riconosciuto a questi il diritto di libera scelta del luogo di cura.

Il Ssn, innanzitutto, garantisce la qualità delle strutture sanitarie e dei professionisti sanitari, vincolando le prime alla concessione dell'autorizzazione all'esercizio (art. 8 ter d.lgs n. 502/92) ed i secondi all'abilitazione professionale.

Il cittadino può rivolgersi gratuitamente (ovvero pagando l'eventuale ticket) a strutture sanitarie pubbliche o private accreditate con il Ssn e a professionisti abilitati.



- La Clinica opera nel settore della sanità privata, gestita prevalentemente in regime di accreditamento con il Sistema Sanitario Nazionale e, in misura più contenuta, in regime privatistico.

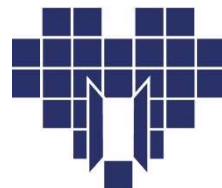


CARDIOCHIRURGIA

CH. VASCOLARE

EMODINAMICA

CARDIOLOGIA



TERAPIA INTENSIVA

ELETTROFISIOLOGIA

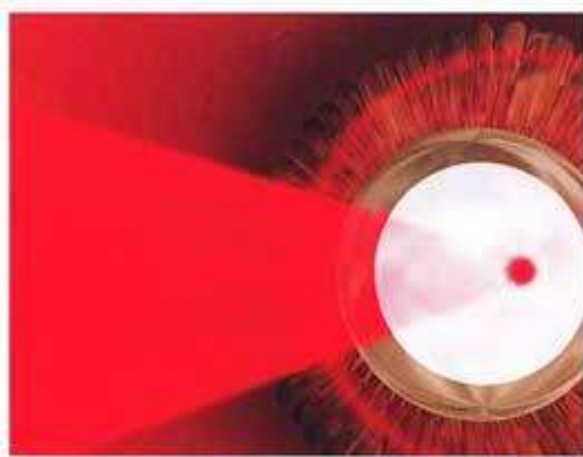
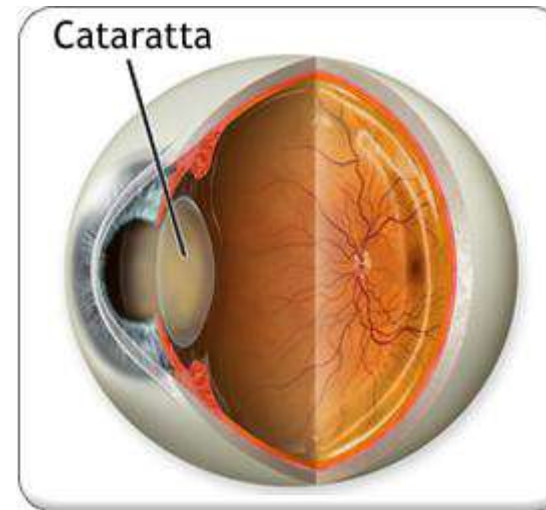
UTIC

Autorizzata con **60 posti letto di alta specialità del cuore** di cui:
12 di terapia intensiva cardiologica e cardiocirurgica e 18 di sub intensiva cardiologica e cardiocirurgica.

Dispone, inoltre, di un'area Day Hospital/ Day Surgery e di Ambulatori per diagnostica e Check Up Cardiologici che consentono di eseguire tutti gli esami in un'unica mattinata.

Agli inizi degli anni '80 il primo intervento di cardiocirurgia. Tra i primi in Campania

Oltre 3.000 interventi di cataratta all'anno e altri interventi delle principali patologie



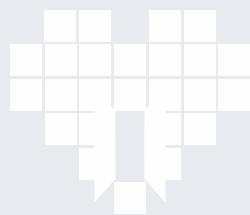
Nel reparto vengono utilizzate le più moderne tecnologie come ad esempio il Femtolaser. La microchirurgia con il Laser a Femtosecondi è oggi la procedura di eccellenza per l'asportazione della cataratta e la sostituzione del cristallino. Il Femtolaser per la cataratta è presente in pochissime strutture in Italia

Si occupa della diagnosi e cura delle patologie mammarie, seguendo le più moderne tecniche con un occhio di riguardo alla ricostruzione mammaria, secondo i protocolli della cosiddetta "chirurgia oncoplastica", particolarmente attenta anche al lato "estetico" della chirurgia.



La nostra filosofia si riassume semplicemente nella possibilità che nessuna donna debba andare via da Napoli per avere il meglio o che esca dalla nostra sala operatoria senza la sua mammella.

Il reparto maternità è noto non solo per aver dato alla luce oltre 50.000 napoletani...



...ma anche per il progetto “Un nido per tre”. Una moderna sala parto, nata con l'intento di contrastare il triste primato della Campania come regione con la più alta percentuale al mondo di tagli cesarei, ed i cui cardini sono:

- un parto più sicuro e meno medicalizzato;
- centralità della madre e del padre, non del medico, nell'evento nascita.



appropriatezza

parto indolore

sicurezza

famiglia

La Clinica Mediterranea, proseguendo la sua consueta tradizione e passione per le problematiche sanitarie, è dotata di un Centro di Sterilità dove si eseguono tutte le tecniche di Procreazione Medicalmente Assistita nel pieno rispetto dell'attuale normativa vigente ed in linea con la recente sentenza della Corte Costituzionale. Nel centro sterilità della Mediterranea è possibile eseguire un attento studio della coppia sterile finalizzato alla risoluzione del problema.



Il nostro obiettivo è quello di aiutare uomini e donne lungo il loro percorso per avere un figlio. Lo facciamo offrendo un'ampia gamma di servizi per la fertilità maschile e femminile partendo dalle più innovative ed efficaci tecniche di procreazione medicalmente assistita, omologa ed eterologa, sviluppate grazie all'esperienza più che ventennale di Tecnobios Procreazione.

La Radiologia è una disciplina medico chirurgica che si occupa della diagnosi e della terapia delle malattie con l'impiego di attrezzature radiologiche in cui vengono utilizzate energie di vario tipo (raggi X, ultrasuoni, campi magnetici).



- Radiologia generale senza e con mezzo di contrasto

- Radiologia odontoiatrica

- Ecografia multidisciplinare

- Mammografia

- Diagnostica senologica :
mammografia e ecografia

- TAC senza e con mezzo di
contrasto

- Risonanza Magnetica

Il Laboratorio di Analisi della Clinica Mediterranea annualmente impegnato con oltre **500.000 prestazioni** si propone oggi come capofila di un Raggruppamento d'Imprese che unisce diversi laboratori/punti prelievo della regione Campania



Il reparto Solvenza nasce con lo scopo di offrire al paziente un percorso dedicato per l'accesso e la permanenza in Clinica, oltre che la personalizzazione del trattamento terapeutico o chirurgico e un trattamento alberghiero altamente qualificato.



Al fine di promuovere scelte consapevoli di salute e per rendere le donne e le famiglie più informate e consapevoli, la Clinica Mediterranea promuove annualmente un calendario di eventi volti ad approfondire tematiche sociali. Gli incontri sono gratuiti e aperti al pubblico.

MONDO DONNA
I MERCOLEDÌ DELLA MEDITERRANEA

Prevenire il carcinoma mammario?
Chi, come, quando e perché Secondo le linee guida
12 aprile 2017

M MEDITERRANEA
STRUTTURA OSPEDALIERA AD ALTA SPECIALITÀ

Presso la
Mediterranea / Sala Convegni G. Zannini
Via Orazio, 2 - Napoli - Tel. +39 081 725 9111

MAIN SPONSOR:
Banca Popolare di Novara | UniCredit

SPONSOR:
UBI Banca Popolare di Ancona

SEGUICI ANCHE SU
FACEBOOK...

Coordinatore: DS
 Partecipanti fissi: AD -SITRA - RU - RGQ
 Comitato Etico

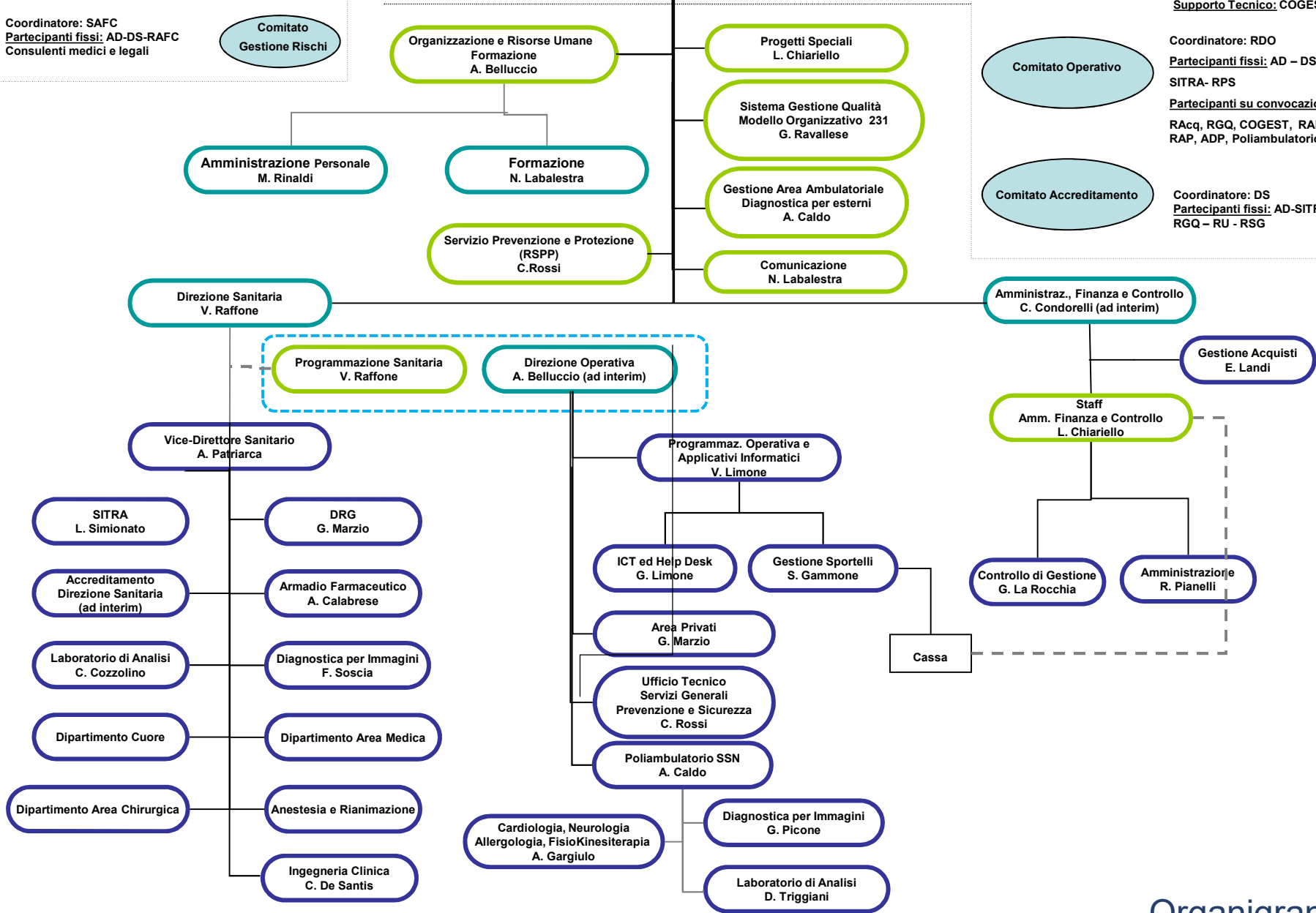
Coordinatore: SAFC
 Partecipanti fissi: AD-DS-RAFC
 Consulenti medici e legali
 Comitato Gestione Rischi

CDA
Presidente Prof. Chiariello
Amministratore Delegato
C. Condorelli

Comitato Risorse Umane e Disciplinare e Organismo di Vigilanza
 Coordinatore: RU
 Partecipanti fissi: AD
 Partecipanti su convocazione: DS-SITRA-ADP
 Supporto Tecnico: COGEST- CIO

Comitato Operativo
 Coordinatore: RDO
 Partecipanti fissi: AD - DS - RU - CIO
 SITRA- RPS
 Partecipanti su convocazione: RSG, RACq, RGQ, COGEST, RAFC, CI, RAP, ADP, Poliambulatorio - MED.

Comitato Accreditamento
 Coordinatore: DS
 Partecipanti fissi: AD-SITRA
 RGQ - RU - RSG

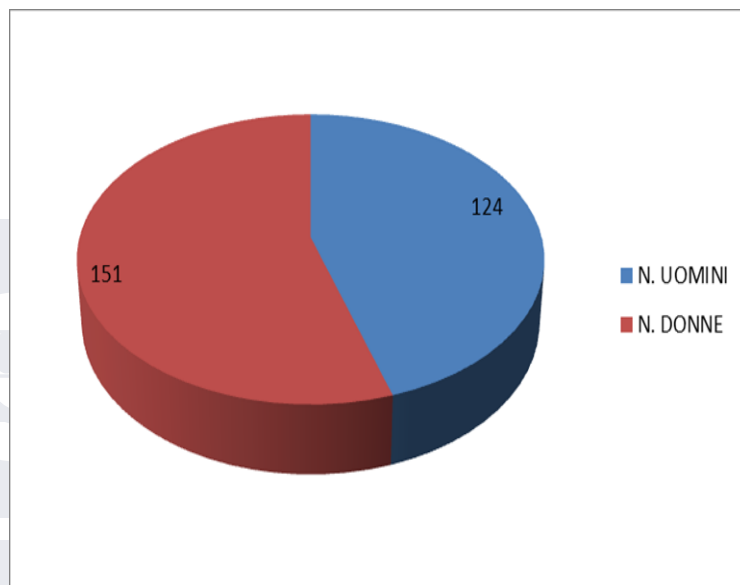


275 DIPENDENTI DI CUI:

- 190 TRA INFERMIERI, OSTETRICHE, E ALTRO PERSONALE NON MEDICO DEDICATO ALL'ASSISTENZA
- 40 MEDICI
- 10 TECNICI
- 40 PERSONE NELL'AREA AMMINISTRATIVO-GESTIONALE

100 LIBERI PROFESSIONISTI, PER LO PIU' MEDICI

L'80% del personale ha una laurea universitaria



Il 55% del personale è donna

L'età media è di 45 anni

Il 69% delle persone ha un'età compresa tra i 35 ed i 55 anni

Il 53% della popolazione aziendale è over 45

Il 19% è over 55

La valutazione delle prestazioni in Clinica Mediterranea

... dal controllo alla
condivisione



ASIMMETRIA

Obiettivi aziendali (non esplicitati) Risposte delle Persone

- Arricchire di contenuti professionali i lavoratori
- Migliorare le condizioni di lavoro e organizzative
- Porre il paziente al centro
- Facilitare le comunicazioni interne

- Aumento tensioni interne
- Aumento tensioni con il sindacato
- Maggiore inefficienza (assenteismo, contestazioni disciplinari)
- Atteggiamento meno accogliente verso il paziente

Responsabilizzare le persone rispetto al raggiungimento di obiettivi aziendali

Spingere i Responsabili a «farsi carico» dello sviluppo dei propri collaboratori

Migliorare la comunicazione interna ed in particolare quella fra valutatore e valutato

Valutare le prestazioni e non le persone in un'ottica non sanzionatoria, ma di miglioramento continuo

MAGGIO.-
OTTOBRE. 2015

1 ANALISI ORGANIZZATIVA

- Analisi dell'organigramma, dei processi, delle job description e del job fitting
- Rilevazione del clima

OTT. – DIC.
2015

2 VISION, MISSION E VALORI AZIENDALI

- Formazione sulla cultura aziendale e sui concetti di vision, mission e valori aziendali
- Formalizzazione e presentazione di Vision, Mission e Valori di Clinica

2016

3 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

- Progettazione del sistema
- Fase sperimentale

1
ANALISI
ORGANIZZATIVA



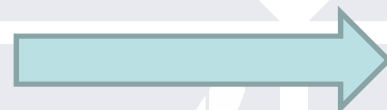
PRIMI E SECONDI
LIVELLI
AREA SANITARIA E
NON

2
VISION, MISSION E
VALORI AZIENDALI



TUTTI I LAVORATORI
AREA SANITARIA E
NON

3
SISTEMA DI
VALUTAZIONE DELLE
PRESTAZIONI



PRIMI E SECONDI
LIVELLI
AREA SANITARIA E
NON



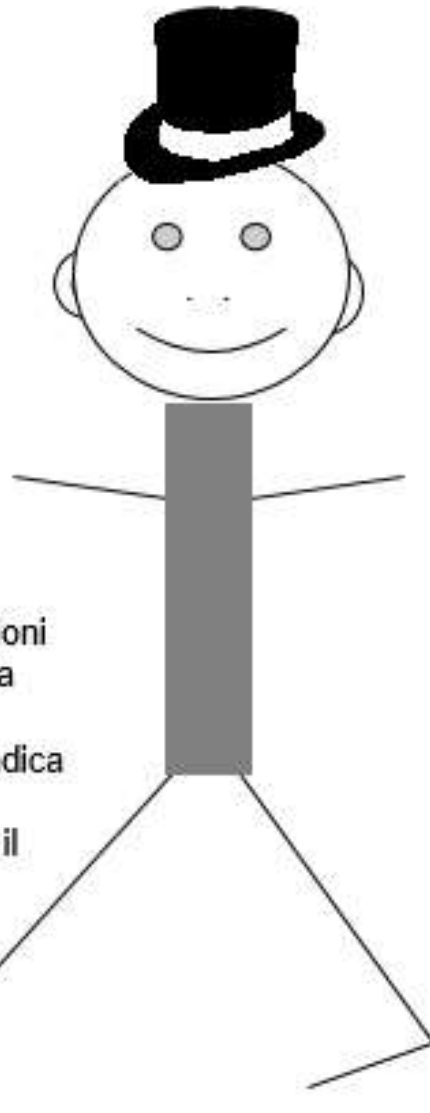
1. Analisi Organizzativa: l'azienda tipo

Il copricapo indica il modus operandi prevalente dei Vertici aziendali. In questo caso è strategico, delegante e rappresenta l'immagine aziendale.

La bocca rappresenta la comunicazione strutturata e standardizzata.

Il busto è il core business e la sua dimensione ne indica la centralità.

Gli arti inferiori rappresentano le funzioni di line di supporto al core business. La loro lunghezza ne indica il dimensionamento. La simmetria ne indica l'equilibrio rispetto alla struttura organizzativa. Il movimento ne indica il dinamismo.



La testa rappresenta i Vertici aziendali. Le sue dimensioni ne indicano la centralità ed il peso nei processi decisionali.

Gli occhi e le orecchie indicano la capacità recettiva e di ascolto dei Vertici aziendali.

Gli arti superiori sono le funzioni di staff. La loro lunghezza e la simmetria indicano l'equilibrio rispetto alla struttura organizzativa.

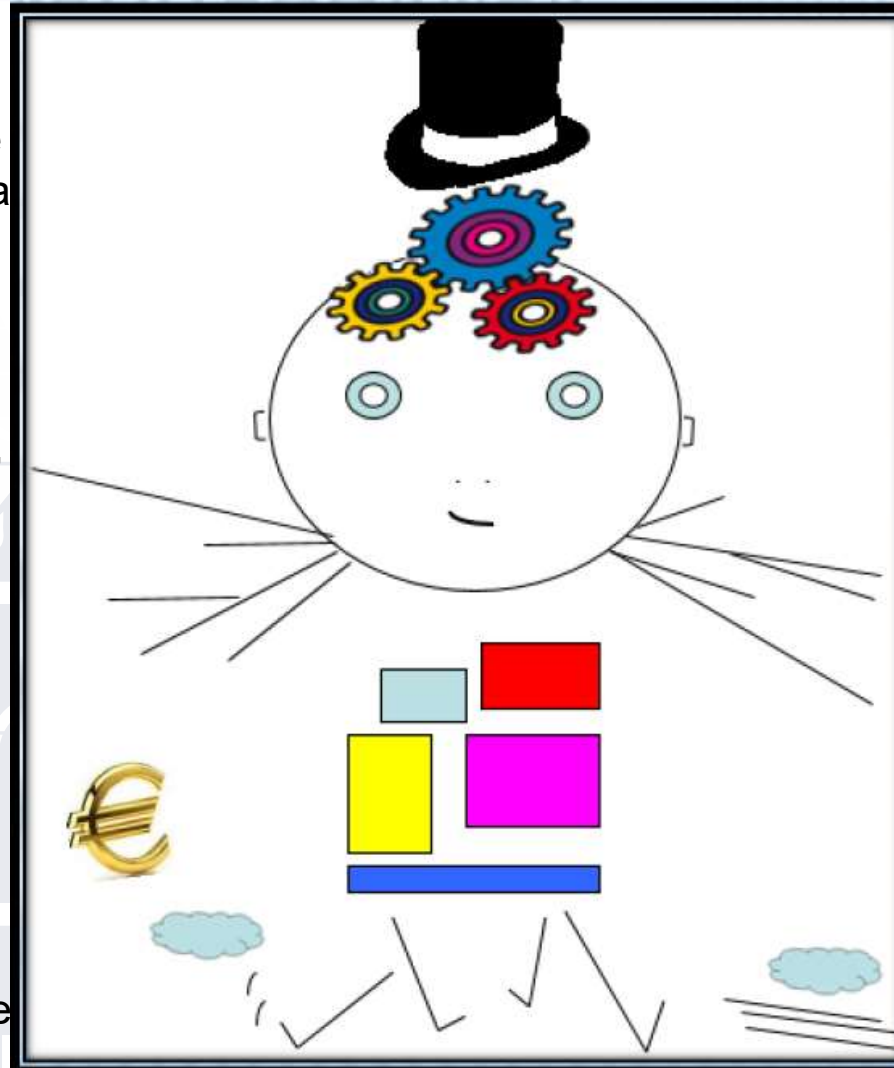
1. Analisi Organizzativa: Clinica Mediterranea

Il modus operandi dei Vertici aziendali è strategico, parzialmente delegante e rappresenta l'immagine aziendale

I Vertici aziendali manifestano grande attenzione alla struttura, ma capacità di ascolto diversificate e destrutturate

La comunicazione è esistente, ma poco strutturata e standardizzata

Funzioni di staff sono numerose e molto vicine ai Vertici aziendali, ma meno al core business



Funzioni di linee di supporto al core business dinamiche ma poco organizzate e confusionarie

Core business forte e centrale ma molto frammentato

La valutazione economica delle posizioni risulta in linea per l'80%.

La valutazione delle competenze non sempre in linea rispetto alla posizione

I PRINCIPALI OBIETTIVI FORMATIVI

1

- Condividere conoscenze di base sui concetti principali legati all'organizzazione aziendale e alla comunicazione interna

2

- Condividere la visione aziendale di Clinica Mediterranea, i valori fondanti, i comportamenti organizzativi attesi e la struttura organizzativa

2. VISION, MISSION E VALORI AZIENDALI: I VALORI

ECCELLENZA

Offrire ai nostri pazienti le cure e l'assistenza migliori

Misurare in modo trasparente e innovativo la qualità dei nostri risultati

Coniugare sviluppo, sostenibilità economica e responsabilità sociale

INNOVAZIONE

Investire nella ricerca clinico-scientifica e in tecnologie

Sviluppare modelli organizzativi e gestionali fondati sulla qualità dei percorsi di cura

Formare professionisti eccellenti

RESPONSABILITA'

Essere una comunità di professionisti che lavora in squadra per raggiungere obiettivi comuni, nel rispetto del Codice Etico

Essere di esempio gli uni per gli altri

PASSIONE

Lavorare con energia e curare ogni dettaglio

Essere consapevoli dell'importanza del proprio lavoro

Sentirsi gratificati dal proprio lavoro

MERITOCRAZIA

Valutare in ingresso le professionalità migliori

Valorizzare le risorse e le competenze

Garantire a chi merita possibilità di crescita professionale

CENTRALITA' DELLA PERSONA

Assicurare, nei rapporti con dipendenti e utenti, chiarezza, disponibilità e cortesia.

Garantire all'utente tutti i servizi necessari al benessere e alla cura, grazie ad iniziative all'avanguardia

Sentirci e far sentire i pazienti a proprio agio

2. VISION, MISSION E VALORI AZIENDALI: LA VISION

Migliorare la vita dei nostri pazienti grazie a cure sempre più efficaci e ad una squadra di professionisti unita, competente e focalizzata.

Vogliamo essere un ospedale, ma anche un luogo aperto al territorio e a tutti i cittadini, a tutti i lavoratori, a tutti i pazienti, offrendo servizi di interesse comune, tutelando persone e ambiente, rafforzando l'idea di inclusività e di partecipazione, favorendo la diffusione di salute, ma anche di lavoro, cultura ed informazione.

2. VISION, MISSION E VALORI AZIENDALI: LA MISSION

Situata nel cuore di Napoli e orgogliosa della sua lunga storia, la Clinica Mediterranea è un'Azienda Sanitaria accreditata con il SSN che offre servizi di cura integrati in prevalente regime di elezione.

Focalizzata sulla qualità di cura del paziente, si caratterizza per eccellenza del servizio, alta specializzazione e professionalità del personale, efficienza operativa, innovazione gestionale.

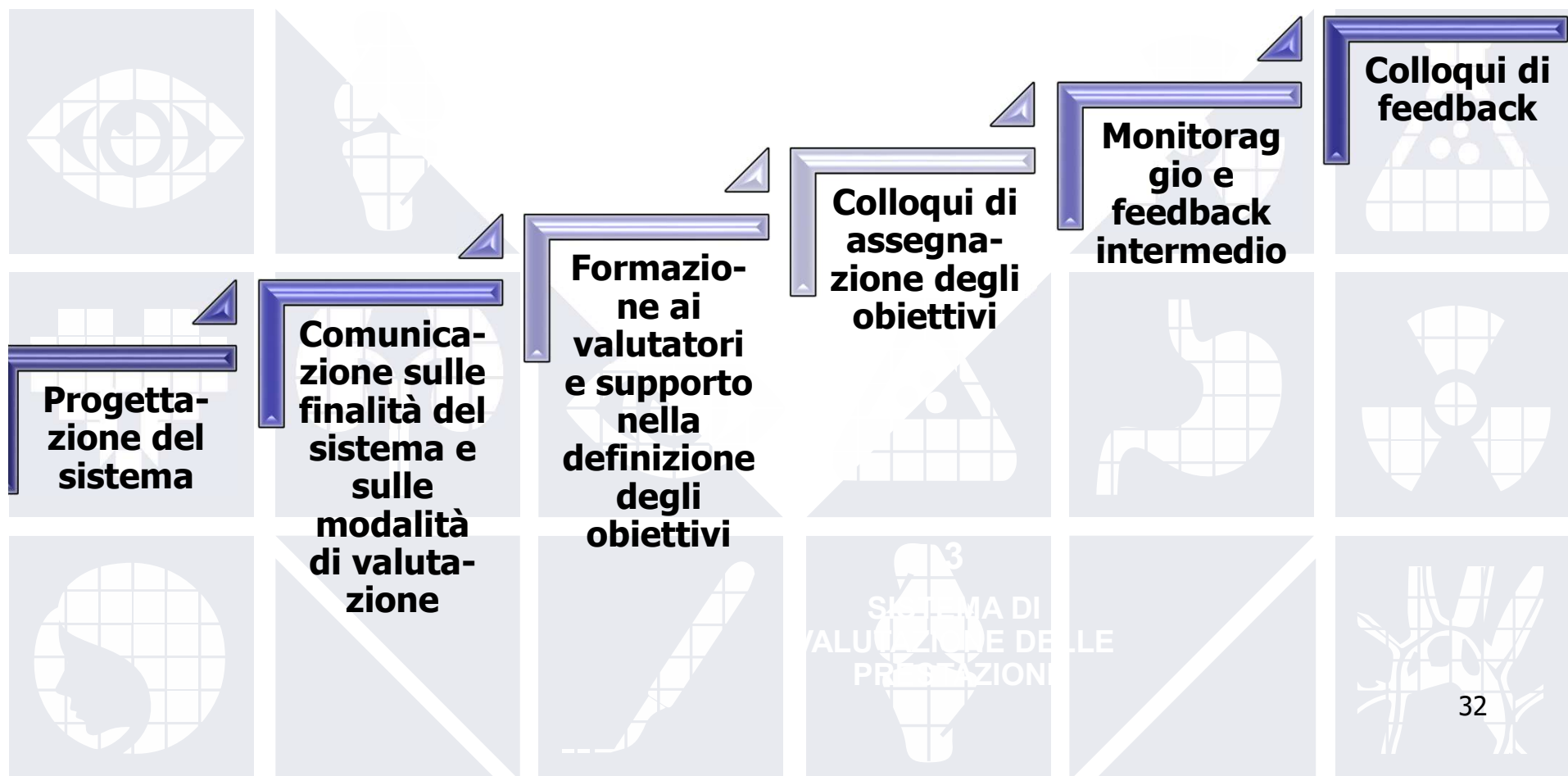
E' inoltre portatrice di un sistema di valori che partendo dalla tutela della salute tocca i campi dell'informazione, dell'integrazione e della cultura.

2. VISION, MISSION E VALORI AZIENDALI: LA MISSION

Gli orientamenti strategici della struttura sono:

- risorse umane eccellenti, altamente qualificate e motivate al servizio del paziente;
- efficienza nella gestione delle risorse;
- strutture di costo contenute attraverso un equilibrato rapporto tra componente clinica, tecnico-operativa e amministrativa;
- ottimale sfruttamento capacità produttiva;
- agevolazione accesso fisico del paziente alle strutture della clinica.

3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: IL PROCESSO



3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: CARATTERISTICHE



**2 OBIETTIVI QUANTITATIVI SMART DA «PESARE»
PER IMPORTANZA.
LA SOMMA DEI DUE PESI DEVE ESSERE PARI A 60%**



**MONITORAGGIO DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI KPIs**



**3 OBIETTIVI QUALITATIVI (A SCELTA SU 6 OBIETTIVI
DECLINATI DAI VALORI AZIENDALI). OGNI
OBIETTIVO SCELTO VIENE «PESATO» E LA LORO
SOMMA DEVE ESSERE PARI A 40%**



**MONITORAGGIO DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI
COMPORTAMENTI INDICATORI**

3. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: LE CONDIZIONI DI ACCESSO



**LA COMPENSATION SCATTA SOLO AL
RAGGIUNGIMENTO DI UNA QUOTA DEFINITA DI
EBITDA**



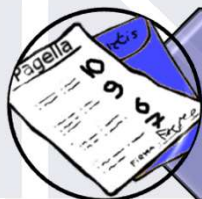
**LA COMPENSATION SCATTA SOLO SE IL RAPPORTO
DI LAVORO NON SI CONCLUDE PRIMA DEL PERIODO
DI VALUTAZIONE**



**LA COMPENSATION SCATTA SOLO SE IL NUMERO DI
ASSENZE NELL'ARCO DEI 6 MESI DI
SPERIMENTAZIONE NON SUPERA LE 8 GIORNATE
(ESCLUSE FERIE E 104)**

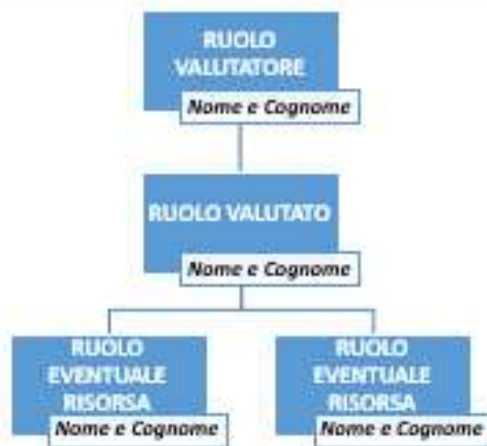


**PREMIO INDIVIDUALE CALCOLATO IN PERCENTUALE
RISPETTO ALLA RAL**



**GRADING DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO (A
CUI SI COLLEGA IL BONUS)**

SEZIONE 1 - ANAGRAFICA



ANAGRAFICA VALUTATO

Nome e Cognome:
Data di nascita:
Posizione organizzativa:
Inquadramento:
Ricopre la posizione dal:
E' in Azienda dal:
Note:



ANAGRAFICA VALUTATORE

Nome e Cognome:
Data di nascita:
Posizione organizzativa:
Inquadramento:
Ricopre la posizione dal:
E' in Azienda dal:

SEZIONE 2 – OBIETTIVI QUANTITATIVI

Obiettivi	Indicatore/i di misurazione	Check S.M.A.R.T.	Peso (Somma = 60%)	Grading raggiungimento obiettivi
	1 2 3	<input type="checkbox"/> Specifico <input type="checkbox"/> Misurabile <input type="checkbox"/> Attuabile <input type="checkbox"/> Rilevante <input type="checkbox"/> Temporalmente definito	%	1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (% ≤ 50) 2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (50 < % ≤ 70) 3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (% > 70)
	1 2 3	<input type="checkbox"/> Specifico <input type="checkbox"/> Misurabile <input type="checkbox"/> Attuabile <input type="checkbox"/> Rilevante <input type="checkbox"/> Temporalmente definito	%	1 OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (% ≤ 50) <input type="checkbox"/> 2 OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (50 < % ≤ 70) <input type="checkbox"/> 3 OBIETTIVO RAGGIUNTO (% > 70) <input type="checkbox"/>

SEZIONE 3 – OBIETTIVI QUALITATIVI

Set di comportamenti tra cui sceglierne TRE	Indicatori comportamentali	Peso (Somma = 40%)	Valutazione
<p>Team Working</p> <p>Contribuire efficacemente al clima e ai risultati collaborando e comunicando con altre persone, anche appartenenti a Funzioni aziendali diverse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>
<p>Trasparenza</p> <p>Avere rapporti professionali improntati sulla chiarezza. Non alimentare "voci di corridoio". Non nascondere le cose/competenze/informazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>
<p>Senso di responsabilità</p> <p>Capacità di sentirsi sempre coinvolto e partecipe in prima persona nel raggiungimento degli obiettivi professionali, senza mai ricorrere ad alibi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>

Set di comportamenti tra cui sceglierne TRE	Indicatori comportamentali	Peso % (Somma = 40%)	Valutazione
<p>Energia ed entusiasmo</p> <p>Capacità di dimostrare e trasmettere positività e forza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>
<p>Leadership</p> <p>Capacità di ottenere il consenso e la collaborazione, di guidare singole persone o gruppi al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>
<p>Reattività, propositività e problem solving</p> <p>Essere propositivi, soprattutto di fronte a situazioni critiche, riuscendo ad agire anche se non sollecitati da altri. Dare il proprio contributo in sede di riunione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 		<p>1 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (punteggio inferiore a 5)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (punteggio compreso fra 5 e 7)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> OBIETTIVO RAGGIUNTO (punteggio superiore a 7)</p>

SEZIONE 4 – VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Esempio di bonus complessivo pari a 300 euro

OBIETTIVI	PESO	RISULTATO RAGGIUNTO
I obiettivo SMART	40 (120€)	2 (60€)
II obiettivo SMART	20 (60€)	3 (60€)
I obiettivo qualitativo	20 (60€)	1 (0€)
II obiettivo qualitativo	10 (30€)	2 (150€)
III obiettivo qualitativo	10 (30€)	3 (300€)

La valutazione viene fatta separatamente per ciascun obiettivo.

A ciascun obiettivo viene collegato un bonus correlato al peso dell'obiettivo stesso.

Il premio potrà essere erogato al superamento della soglia minima pari a 2 per ciascun obiettivo.

Risultato di obiettivo = 2 EROGARE BONUS AL 50%

Risultato di obiettivo = 3 EROGARE BONUS AL 100%

SEZIONE 5 – AZIONI DI SVILUPPO

Azioni formative consigliate	Azioni non formative consigliate

SEZIONE 6 – REGISTRAZIONE DELLE IMPRESSIONI DEL VALUTATO

Barrare le caselle corrispondenti allo stato d'animo del valutato dopo aver ricevuto il feedback.

(E' possibile barrare al massimo 3 caselle)

SODDISFATTO

INSODDISFATTO

ENTUSIASTA

ARRABBIATO

MOTIVATO

SFIDUCIATO

SI METTE IN DISCUSSIONE

CONTRARIATO

OTTIMISTA

CERCA ALIBI, NON SI METTE IN DISCUSSIONE

ORIENTATO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

INDIFFERENTE

ALTRO (specificare) _____

Note: ...

I SUCCESSIVI STEP

1

- Formazione individuale ai valutatori e supporto alla definizione degli obiettivi

2

- Affiancamenti ai colloqui di assegnazione obiettivi

3

- Affiancamenti ai valutatori nella valutazione on the job

4

- Affiancamento nei colloqui di feedback

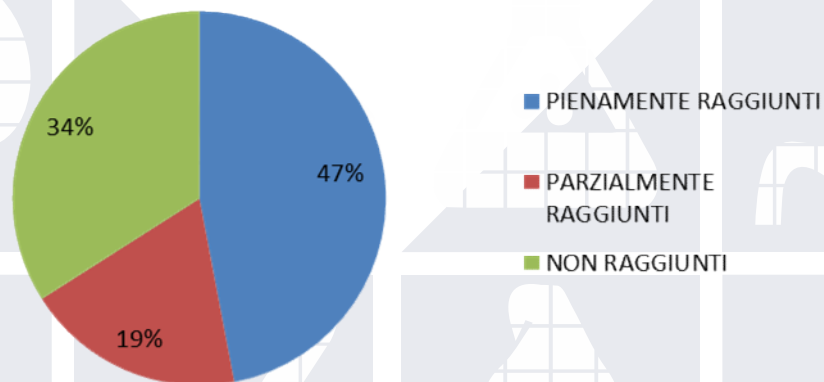
5

- **Eventuali modifiche ed implementazione del sistema**

PRIMI RISULTATI

	TOTALE	PIENAMENTE RAGGIUNTI	PARZIALMENTE RAGGIUNTI	NON RAGGIUNTI
OBIETTIVI ASSEGNATI	120	56 (47%)	23 (19%)	41 (34%)
QUANTITATIVI	72	35 (49%)	15 (21%)	22 (30%)
QUALITATIVI	48	21 (44%)	8 (17%)	19 (39%)

OBIETTIVI ASSEGNATI



DA

A

APPROCCIO TOP- DOWN

EVENTO ANNUALE

PROCESSO HR CENTRICO

PROCESSO AUTOMATIZZATO

ALLINEAMENTO A STANDARD
PREDEFINITI E
CLASSIFICAZIONI

OBIETTIVI INDIVIDUALI –
STICI E CONFLITTUALI

PERFORMANCE MANAGEMENT

CONDIVISIONE DI VISIONE
STRATEGICA E CULTURA
AZIENDALE

PROCESSO CONTINUO CON
INCONTRI INTERMEDI

PROCESSO GUIDATO DAL
MANAGEMENT

STRUMENTI SEMPLICI,
FLESSIBILI, FRUIBILI DA
TUTTI

FOCALIZZAZIONE SU
SVILUPPO CONTINUO

OBIETTIVI ANCHE DI TEAM
MA SOTTO IL CONTROLLO
DEL SINGOLO

GRAZIE E ARRIVEDERCI

