elevate

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Monitoraggio – Indicatori e strumenti

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

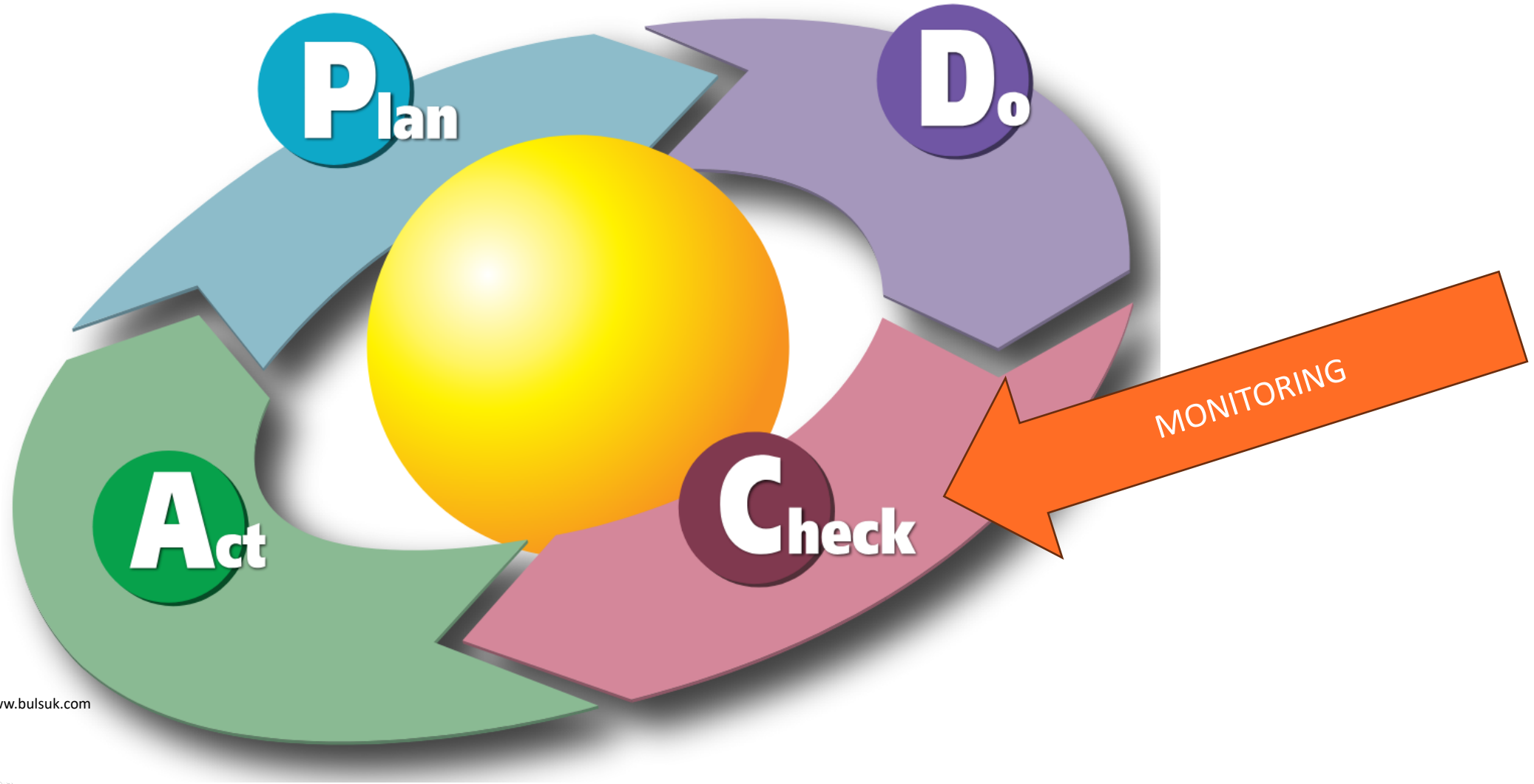
CC BY NC SA

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

- L'attuazione di azioni strategiche a livello aziendale ha bisogno di monitorare le prestazioni e il successo
- Fornisce informazioni (formative) in corso sulle prestazioni e sul raggiungimento degli obiettivi strategici
- Consente lo sterzo, le correzioni e l'adattamento delle azioni se necessario
- Consente di interrompere l'implementazione di strategie se necessario
- Previene brutte sorprese alla fine
- Fa parte del circolo strategico P-D-C-A per l'attuazione della strategia

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?



By Karn-b - Karn Bulsuk (http://www.bulsuk.com

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Monitoraggio – CHECK è tutto su:

Per verificare se il piano funziona come previsto e per generare approfondimenti che guidano i miglioramenti nella fase dell'Atto

Senza un monitoraggio e una valutazione adeguati, non è chiaro se la tua strategia e le tue azioni siano mirate, raggiungano i risultati previsti o siano a rischio di fallimento.

Senza un adeguato monitoraggio il cerchio PDCA NON funziona

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Le attività chiave nella fase di monitoraggio della tua strategia sono:

Raccogliere dati e risultati dalla fase "Do" (misurazione degli indicatori chiave di prestazione KPI, metriche o osservazioni)

Confronta i risultati effettivi con il piano (analisi di varianza o deviazione)

Analizzare discrepanze o deviazioni in dettaglio

Dedurre le azioni, i meccanismi di sterzo e la documentazione per la fase successiva "Act".

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Quali metodi e strumenti possono essere utilizzati per il monitoraggio e l'analisi delle deviazioni?

1) KPI – Indicatori chiave di prestazione
2) Sondaggi dei dipendenti e sistemi di feedback
3) Sistemi di valutazione delle prestazioni (ad es. Feedback a 360 gradi)
4) Audit esterni (anche interni)
5) Benchmarking
6) Osservazione e rapporti manageriali
7) Molti altri...

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Criteri di selezione importanti:

Criterion	Description	Why It Matters
1. Pertinenza	Il metodo dovrebbe misurare ciò che conta davvero per gli obiettivi aziendali (ad esempio, il turnover dei dipendenti, i tempi di assunzione).	Evita di raccogliere dati "piaceri da sapere" ma irrilevanti.
2. Semplicità e facilità d'uso	Facile per i manager o il personale delle risorse umane candidarsi regolarmente senza una formazione specializzata.	Le piccole squadre possono sostenerlo a lungo termine.
3. Efficacia nel rientro dei costi	Costo minimo in strumenti, software o tempo.	Mantiene basso il sovraccarico per le piccole imprese.
4. Affidabilità dei dati	I dati raccolti dovrebbero essere accurati e coerenti.	Previene decisioni fuorvianti.
5. Frequenza e tempistica	Capacità di monitorare a intervalli appropriati (mensile, trimestrale).	Consente azioni correttive rapide.
6. Integration & Automation	Compatibilità con i sistemi esistenti (come il software Payroll o HR).	Riduce il lavoro manuale e gli errori.
7. Capacità d'azione	Il metodo dovrebbe produrre risultati che portino ad azioni o miglioramenti chiari.	Assicura che il monitoraggio porti all'impatto, non solo alla segnalazione.

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Possibili strumenti di monitoraggio:

1) KPI – Indicatori chiave di prestazione
2) Metriche e statistiche delle risorse umane
3) Sondaggi qualitativi

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Indicatori chiave di prestazione:

I Key Performance Indicators (KPI) nelle Risorse Umane (HR) sono valori misurabili che aiutano le organizzazioni a monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei loro processi HR. Collegano le attività delle risorse umane ai risultati aziendali e aiutano a identificare le aree di miglioramento.

Per il monitoraggio dell'aumento dell'occupazione a tempo pieno delle donne nella tua azienda, i possibili KPI potrebbero essere:

Co-funded by the European Union

KPI	Descrizione	Perché è importante
% di candidati donne	Quota di candidate tra i candidati totali per ruoli a tempo pieno.	Misura la diversità di genere nella pipeline dei candidati.
% di candidate candidate selezionate	La donna condivide nella fase dell'intervista.	Valuta il potenziale pregiudizio nello screening.
% di assunzioni femminili (a tempo pieno)	Assunzioni femminili divise per il totale delle assunzioni a tempo pieno.	Tiene traccia del successo della conversione delle assunzioni.
Diversità di genere per livello di ruolo	Rappresentazione femminile per grado di lavoro o funzione.	Identifica le aree sottorappresentate.
Equilibrio di genere nelle fonti del pool di talenti	% di donne provenienti da bacheche di lavoro, referenze, ecc.	Ottimizza i canali di reclutamento.

Co-funded by the European Union

KPI	Descrizione	Perché è importante
% di promozioni femminili (a tempo pieno)	Proportion of full-time promotions going to women.	Monitora l'equità di genere nell'avanzamento.
Rappresentanza femminile nei ruoli di leadership	% di donne in posizioni dirigenziali o senior.	Mostra i progressi nell'inclusione di livello superiore.
Partecipazione alla formazione (dipendenti a tempo pieno)	% di programmi di leadership o abilità a tempo pieno.	Tiene traccia dell'accesso alle opportunità di sviluppo.
Adozione di politiche di lavoro flessibili	% di dipendenti donne a tempo pieno che utilizzano opzioni flessibili o ibride.	Indica l'efficacia della politica.
Utilizzo del congedo parentale (femminile)	% di donne idonee che utilizzano il congedo di maternità/parentale.	Riflette la fiducia nelle politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata.
Tasso di ritorno al lavoro (post-condedo)	% di donne che tornano al lavoro a tempo pieno dopo il congedo di maternità/parentale.	Misura l'efficacia del supporto al rientro.

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

I KPI strategici / a lungo termine potrebbero essere:

Indice di parità di genere (a tempo pieno) – Rapporto tra donne e uomini in ruoli a tempo pieno.

Confronto di riferimento – Tasso di occupazione femminile a tempo pieno rispetto alla media industriale / settore.

Crescita target dell'occupazione femminile a tempo pieno (%) - ad esempio, "Aumento dal 35% al 45% entro il 2026".

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Per il tuo monitoraggio di mantenere i lavoratori senior più a lungo nella tua azienda, i possibili KPI potrebbero essere:

KPI	Definizione	Scopo
Età media dei dipendenti	Età media della forza lavoro.	Monitora le tendenze dell'invecchiamento della forza lavoro.
% di dipendenti di età compresa tra 50 e 50 anni (o 55+)	Dipendenti di età compresa tra 50+/55+ ÷ dipendenti totali × 100.	Misura la rappresentazione del personale esperto.
Tasso di ritenzione di oltre 50 dipendenti	(Dipendenti di età superiore ai 50 anni che rimangono in azienda ÷ totale 50+ dipendenti all'inizio del periodo) × 100.	Indicatore chiave per il successo della conservazione.
Tasso di turnover (50+ dipendenti)	(Numero di 50+ dipendenti che lasciano ÷ totale 50+ dipendenti) × 100.	Identifica potenziali problemi di logoramento.
Durata media dei dipendenti	Anni medi di servizio di oltre 50	Riflette la longevità e l'impegno

Co-funded by the European Union

KPI	Definizione	Scopo
% di dipendenti più anziani in ruoli di mentoring	(Numero di oltre 50 dipendenti che fanno da mentore ad altri ÷ totale 50+ dipendenti) × 100.	Tiene traccia della condivisione attiva delle conoscenze.
Tasso di partecipazione al programma di mentoring	(Dipendenti coinvolti nel mentoring intergenerazionale ÷ dipendenti idonei totali) × 100.	Valuta la portata del programma.
Tasso di successo delle iniziative di trasferimento della conoscenza	% di reparti con piani di successione o trasferimento	Garantisce la continuità delle conoscenze organizzative.
Punteggio di coinvolgimento (oltre 50 dipendenti)	Indice di coinvolgimento basato su sondaggi per i dipendenti più anziani.	Misura fondamentale della motivazione e dell'appartenenza.
Tasso di assenteismo (oltre 50 dipendenti)	(Totale giorni di assenza ÷ giorni di lavoro totali disponibili per 50+ dipendenti) × 100.	Riflette la salute e il morale.
Partecipazione al programma di salute e benessere (50+)	% di oltre 50 dipendenti che utilizzano iniziative di benessere.	Misura l'efficacia del supporto sanitario.
Soddisfazione della prontezza per il pensionamento	Punteggio del sondaggio sulla fiducia nella transizione al pensionamento flessibile o	Tiene traccia delle percezioni della sicurezza della carriera

Co-funded by the European Union

KPI	Definizione	Purpose
% di oltre 50 dipendenti con contratti flessibili o part-time	Misure l'adozione di accordi di lavoro alternativi.	Indica l'adattabilità dell'azienda all'invecchiamento della forza lavoro.
Tasso di mobilità interna (50+)	% di dipendenti più anziani che passano a nuovi ruoli o riassegnazioni.	Tiene traccia delle opportunità di coinvolgimento continuo.
Tasso di ritenzione post-implementazione della flessibilità	Fidelizzazione dei dipendenti più anziani che utilizzano opzioni di lavoro flessibili.	Valuta l'impatto di tali politiche.
% di progetti con coinvolgimento di esperti senior	Quota di progetti strategici che coinvolgono oltre 50 dipendenti.	Misura l'utilizzo delle conoscenze.
Produttività per dipendente (50+)	Entrate o output generati per ogni dipendente più anziano.	Dimostra il contributo alle prestazioni.
Soddisfazione del mentoring (dipendenti più giovani)	Punteggio del sondaggio sul valore percepito del tutoraggio da parte di personale esperto.	Cattura la creazione di valore intergenerazionale.

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Per il tuo monitoraggio dello sfruttamento del potenziale dei migranti e della diversità per il lavoro qualificato nella tua azienda, i possibili KPI potrebbero essere:

KPI	Definizione	Scopo
% di dipendenti migranti	Numero di lavoratori migranti ÷ forza lavoro totale × 100	Tiene traccia della rappresentazione generale.
Indice di diversità	Punteggio ponderato che misura la varietà in nazionalità, etnia, genere, ecc.	Monitora i livelli complessivi di diversità.
% di dipendenti migranti per livello di lavoro	Rappresentanza attraverso ruoli junior, mid e senior	Identifica gli ostacoli all'avanzamento.
Tasso di assunzione della diversità	% di nuove assunzioni provenienti da ambienti migranti o sottorappresentati	Valuta l'inclusività del reclutamento.
Tasso di ritenzione dei dipendenti migranti	Dipendenti migranti mantenuti ÷ dipendenti migranti totali	Assicura che gli sforzi di coinvolgimento e inclusione siano efficaci.

Co-funded by the European Union

KPI	Definizione	Scopo
% di richiedenti migranti	Candidati migranti ÷ totale candidati × 100	Tracks diversity in the talent pipeline.
% di candidati migranti selezionati	Migranti che superano lo screening iniziale ÷ totale selezionato	Monitora il potenziale bias di selezione.
% di assunzioni di migranti	Migrant hires ÷ total hires × 100	Measures recruitment success.
Tempo di assumere per i candidati migranti	Average time from application to hire	Ensures fair and efficient hiring processes.
Efficacia della fonte	% of hires from migrant-focused recruitment channels	Optimises outreach channels.
Tasso di partecipazione alla formazione (dipendenti migranti)	% of migrant employees attending internal training	Monitors access to skill-building opportunities.
Tasso di completamento dell'aggiornamento/ certificazione	% of migrant employees completing upskilling programs	Measures capability growth.
Miglioramento delle prestazioni post-allenamento	% improvement in performance or productivity	Demonstrates learning impact.
Partecipazione al programma	% of migrant employees in	Supports career development

Co-funded by the European Union

KPI	Definizione	Scopo
Tasso di promozione dei dipendenti migranti	% di dipendenti migranti promossi ÷ promozioni totali	Tiene traccia delle opportunità di avanzamento.
Tasso di mobilità interna	% of migrant employees moving to new roles or projects	Measures access to career growth.
Rappresentanza della leadership	% di dipendenti migranti in posizioni manageriali/senior	Valuta l'inclusività nei ruoli decisionali.
Rapporto di equità salariale	Stipendio medio dei dipendenti migranti ÷ stipendio medio comparabile dei dipendenti	Ensures fair compensation.
Punteggio della diversità del progetto/team	Indice di diversità di team o gruppi di progetto	Incoraggia una collaborazione inclusiva.
Mantenimento di dipendenti migranti ad alto potenziale	Mantenuti ad alte prestazioni ÷ personale migratorio totale ad alto potenziale	Monitora la capacità di trattenere i talenti con potenziale di crescita.
Partecipazione a iniziative a livello aziendale	% di dipendenti migranti in programmi interfunzionali	Indica l'integrazione nelle operazioni di core business.
Riconoscimento dei dipendenti/premi	% di dipendenti migranti che ricevono premi interni	Evidenzia la visibilità e il riconoscimento dei contributi.

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Per il tuo monitoraggio dell'aumento del potenziale di aggiornamento dei lavoratori non qualificati nella tua azienda, i possibili KPI potrebbero essere:

KPI	Definizione	Scopo
Tasso di partecipazione alla formazione	% di dipendenti poco qualificati che partecipano a programmi di aggiornamento	Misura l'impegno e l'accesso alle opportunità di apprendimento
Tasso di completamento della formazione	% di partecipanti che completano corsi o programmi assegnati	Monitora il follow-through e l'impegno
Ore di apprendimento medie per dipendente	Ore totali di formazione ÷ numero di partecipanti	Misura l'intensità dello sviluppo delle competenze
Tasso di successo della certificazione / qualificazione	% di partecipanti che ottengono nuove competenze o certificazioni	Tiene traccia dei risultati tangibili della formazione
Tasso di avanzamento delle competenze	% di dipendenti che avanzano dal livello di abilità poco qualificato a un livello di abilità target	Misura l'efficacia complessiva del programma

Co-funded by the European Union

KPI	Definition	Purpose
Pre- vs. Post-Training Performance Score	Average productivity/ performance rating before and after upskilling	Quantifies skill improvement impact
Error Rate Reduction	Reduction in errors or rework after training	Measures quality improvements from upskilling
Task Competency Achievement	% of trained employees able to perform tasks independently	Shows practical skill application
Revenue/Output per Upskilled Employee	Contribution to output per employee	Tracks tangible business impact
Promotion Rate of Upskilled Employees	% of low-skilled employees promoted after upskilling	Tracks career advancement
Internal Mobility Rate	% of upskilled employees moving to higher-skilled roles	Measures effectiveness in creating new opportunities
Salary Increase / Pay Upgrade Rate	% of employees receiving pay adjustments after upskilling	Shows financial recognition of enhanced capability
Retention Rate of Upskilled Employees	Retention of employees who completed upskilling programs	Evaluates loyalty and engagement

Co-funded by the European Union

KPI	Definizione	Scopo
Costo per dipendente qualificato	Investimento totale ÷ numero di partecipanti	Monitors training efficiency
Tempo per la competenza	Tempo medio per i dipendenti per raggiungere il livello di abilità target	Misura la velocità e l'efficacia del programma
Tasso di copertura delle competenze	% di forza lavoro poco qualificata identificata coperta da programmi di aggiornamento	Assicura la portata dell'iniziativa
ROI sull'impatto aziendale	(Ricavi/costo beneficio dall'aggiornamento ÷ costo della formazione) × 100	Quantifica il rendimento finanziario dello sviluppo delle risorse umane

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

Selezione, definizione e funzionamento con indicatori di prestazioni chiave:

1) Scegli 3-5 KPI per gruppo/sezione target (osservare i criteri di selezione)
2) Definire i valori target alla fine dell'implementazione della strategia per ogni KPI
3) Definire i punti di misurazione e il lasso di tempo per ogni KPI
4) Inserisci questi dati in una dashboard KPI

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

KPI Monitoring Dashboard



Co-funded by
the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?

5) Implementare le attività di monitoraggio periodicamente secondo i piani nella dashboard di monitoraggio

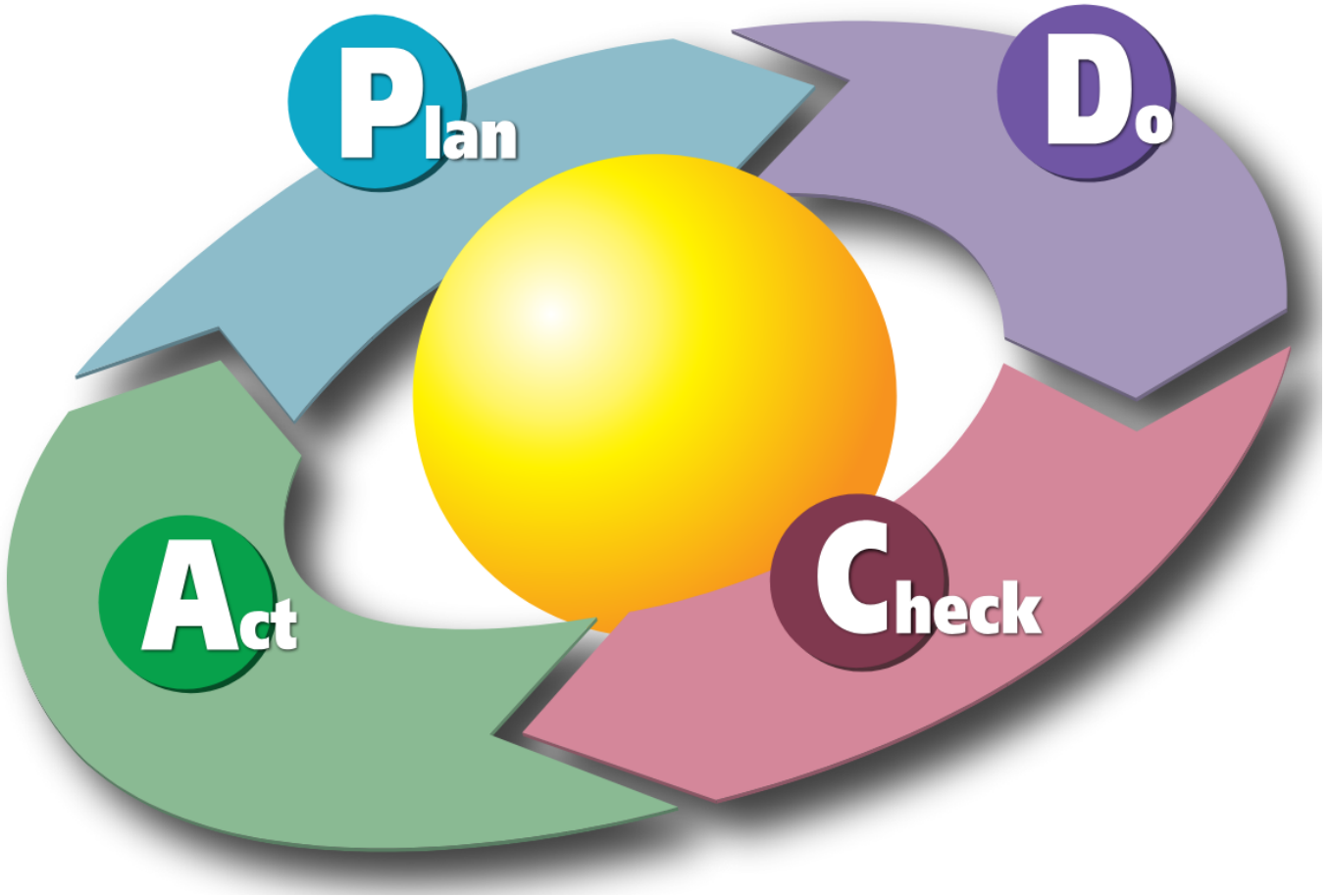
6) Rileva variazioni e deviazioni, contrassegna deviazioni negative con un sistema di semafori

7) Per gli indicatori gialli o rossi, sviluppa misure di modifica o adattamento per mantenere i tuoi KPI in pista

8) Al termine del processo di monitoraggio, il documento ha raggiunto KPI e possibili deviazioni per la deduzione di nuove azioni e misure nel senso di chiudere il cerchio P-D-C-A

Co-funded by the European Union

Monitoraggio – Perché, cosa e come?



Co-funded by the European Union

Grazie

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA