

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di sviluppo delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

La valutazione deve essere pertanto effettuata attraverso la condivisione preventiva di alcune dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori (capacità) misurabili.

Approccio alla valutazione:

- valutazione come servizio e non come giudizio
- valutazione come modello organizzativo di tipo partecipativo

Gli step della valutazione individuale sono:

1. individuare gli obiettivi legati ad ogni ruolo e condividerli;
2. individuare le capacità professionali necessarie per raggiungerli;
3. individuare (in una scheda di valutazione) gli indicatori tangibili di ogni capacità (comportamenti);
4. far effettuare l'autorilevazione delle capacità;
5. misurare le capacità;
6. confrontare le rilevazioni e ricercare gli elementi concreti che generano le differenze;
7. effettuare la valutazione definitiva condivisa;
8. prevedere iniziative di valorizzazione (previa individuazione delle motivazioni soggettive attraverso colloquio motivazionale), definire i possibili miglioramenti (obiettivi professionali successivi) ed eventuali iniziative di formazione.

Ad ogni **capacità** sono associati **indicatori comportamentali**, i quali sono ordinati su una scala da 1 a 5. Si veda a questo proposito la "banca delle capacità".

Schede di valutazione

La **scheda di valutazione** sarà diversa per ogni ruolo (in quanto a capacità e indicatori inseriti).

Si deve tuttavia costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei diversi settori, per evitare fattori discriminanti tra i dipendenti. Allo stesso tempo, bisogna evitare generalizzazioni che svuoterebbero di significato la valutazione.

Nelle schede vi saranno delle capacità **trasversali** (comuni a tutti), individuate dalla conferenza delle posizioni organizzative.

Vi saranno poi delle capacità **obbligatorie**, necessarie per il ruolo esaminato (che possono anche coincidere con le capacità trasversali): queste sono individuate autonomamente dai settori e devono essere rappresentative di almeno tre diverse dimensioni.

Struttura della scheda

| DIMENSIONE | CAPACITA' | INDICATORI | PUNTI | Fattore di ponderazione |
|------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------------|
| Dimensione | Capacità 1 Punteggio | Indicatore 1 | 1 | 20 |
| | | Indicatore 2 | 2 | |
| | | Indicatore 3 | 3 | |

| | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------|---|----|
| Punteggio _____ | _____ | Indicatore 4 | 4 | 10 |
| | | Indicatore 5 | 5 | |
| | Capacità 2 Punteggio _____ | Indicatore 1 | 1 | |
| | | Indicatore 2 | 2 | |
| | | Indicatore 3 | 3 | |
| | | Indicatore 4 | 4 | |
| Indicatore 5 | 5 | | | |
| Dimensione Punteggio _____ | Capacità 3 Punteggio _____ | Indicatore 1 | 1 | 10 |
| | | Indicatore 2 | 2 | |
| | | Indicatore 3 | 3 | |
| | | Indicatore 4 | 4 | |
| | | Indicatore 5 | 5 | |
| | Capacità 4 Punteggio _____ | Indicatore 1 | 1 | 10 |
| | | Indicatore 2 | 2 | |
| | | Indicatore 3 | 3 | |
| | | Indicatore 4 | 4 | |
| | | Indicatore 5 | 5 | |

Ad ogni capacità si attribuirà un punteggio da 1 a 5, indicando con una crocetta "l'indicatore" corrispondente al comportamento del dipendente.

Facendo la media dei punteggi attribuiti alle singole capacità di ogni dimensione (seconda colonna) sarà possibile effettuare la valutazione della dimensione. Facendo la media dei risultati delle dimensioni, sarà possibile giungere a una valutazione complessiva.

N.B. Se si ritiene che una capacità abbia maggior valore di un'altra nella valutazione complessiva, è possibile attribuire ad esse un peso diverso, per giungere a una media ponderata.

In alternativa, è possibile effettuare una semplice media aritmetica dei punteggi ottenuti su ogni capacità. Il risultato sarà una votazione leggermente più alta di quella che si ottiene con il primo metodo sopra descritto.

Il percorso che ha portato alla definizione della valutazione deve risultare del tutto chiaro e trasparente. Ad inizio anno va pertanto condiviso con i dipendenti.

Va inoltre garantita un'omogeneità dei giudizi dati entro il medesimo ente. Pertanto, è necessario che le valutazioni sui dipendenti vengano condivise da tutti i responsabili, prima che vengano presentate ai dipendenti stessi. I responsabili devono confrontarsi per evitare che per alcune aree si utilizzino criteri di valutazione mediamente più severi (o meno severi) rispetto ad altre aree.

Una volta condotta tale verifica, è possibile condurre l'incontro con il dipendente per la valutazione.

È necessario tuttavia che la valutazione non si esaurisca in quest'unico momento, ma che nel corso dell'anno vengano condotti colloqui intermedi di confronto tra responsabile e collaboratore, a cadenza almeno quadrimestrale, sui temi della valutazione.

Come condurre la riunione formale di valutazione della Performance

Preparazione alla discussione

Prepararsi in anticipo è di estrema importanza. Di seguito riportiamo alcuni suggerimenti:

- Valutare il background del dipendente:
 - Educazione
 - Training
 - Esperienza passata
 - Capacità specifiche
 - Performance degli anni precedenti
- Identificate il livello di performance previsto corrispondente alla funzione del dipendente. Raccogliete ogni informazione che possa costituire fondamento di un giudizio sulla performance del dipendente, così come gli input stessi dati dal dipendente nella sua auto valutazione.
- Chiedetevi se il dipendente ha ottenuto i risultati attesi e dimostrato i comportamenti richiesti per il suo ruolo.
- Determinate i punti di forza e le necessità di sviluppo da discutere con il dipendente. Concentratevi su:
 - Essere certi di avere osservazioni specifiche per entrambi.
 - Individuare le 2-3 aree potenziali che mostrano punti di forza e le 2-3 che palesano necessità di sviluppo
 - Date un feedback/ritorno bilanciato; includete sia gli aspetti favorevoli che quelli sfavorevoli della performance.
- Rivedete quali sono gli obiettivi di crescita e sviluppo del dipendente e siate pronti a offrire le raccomandazioni possibili.
- Assicuratevi che il dipendente sia a conoscenza dell'incontro programmato di valutazione formale in tempo tale da permettergli di prepararsi.
- Prevedete un tempo sufficiente per la discussione.

E' importante notare che l'identificazione dei punti di forza e delle necessità di sviluppo può essere un compito difficile; considerate perciò i seguenti punti:

- Valutate i punti di forza e le necessità di sviluppo in base ai comportamenti effettivamente dimostrati e non in base ai potenziali.
- Evitate di fare paragoni tra report riferiti a diversi dipendenti: i punti di forza e le necessità di sviluppo di un dipendente devono essere valutati in coerenza con il livello di competenza previsto per il suo ruolo e con i comportamenti da lui/lei dimostrati.
- Date un feedback/ritorno il più oggettivo possibile.
- Ogni comportamento valutato "Sotto le aspettative" è una necessità di sviluppo e richiede un piano di azione.

Qui ci sono altri suggerimenti che, come valutatori, potete proporre ai dipendenti che stanno valutando i loro punti forza e le necessità di sviluppo, come:

- Essere onesti con sé stessi nell'identificare i propri punti di forza e i punti in cui è possibile migliorare. Solo in questo modo si potrà accrescere e guidare il proprio sviluppo e migliorare la propria performance.
- Essere aperti mentre si ricevono input relativi ai propri punti di forza e alle proprie mancanze. Il valutatore sta dando un feedback/ritorno perché si possano sviluppare le proprie capacità ed avere soddisfazioni all'interno dell'organizzazione.

Portare avanti la riunione

Come iniziare la riunione:

1. Spiegate che lo scopo dell'incontro è valutare e discutere la performance lavorativa del dipendente e stabilire specifici piani di azione.
2. Indicate che il confronto deve essere in due direzioni e avere lo scopo di risolvere eventuali problemi per raggiungere il pieno potenziale. Il dipendente deve sentirsi libero di fare domande o commenti, di essere o meno d'accordo durante l'intero dibattito.
3. Esprimete al dipendente la considerazione per il lavoro fino ad ora fatto.

Svolgimento della riunione

1. Stabilite un tono positivo. I valutatori dovrebbero identificare aree di forza, insieme ad aree che necessitano di miglioramenti. Se la discussione ha solo tono negativo, il dipendente difficilmente percepirà la possibilità di un miglioramento significativo. Incoraggiate il dipendente a parlare di come i suoi punti di forza possono essere più efficacemente usati.
2. Supportate ogni punto di discussione con osservazioni specifiche che avete fatto.
3. Incoraggiate il feedback/ritorno da parte del dipendente nel corso della discussione, ma evitate di giudicare l'accuratezza della valutazione che il dipendente ha fatto di se stesso. Discutete in profondità tutte le aree in cui la vostra interpretazione e quella del dipendente differiscono. Usate domande a finale aperto, per esempio:
 - “Puoi spiegarmi come sei arrivato a questa decisione?” o,
 - “Mi dai altri dettagli?” o,
 - “In quali aree pensi di aver bisogno di aiuto?”

Il punto principale consiste nel fare domande in modo tale che non sia possibile rispondere solo con un sì o con un no. Lo scopo della domanda è avere più informazioni dal dipendente su una particolare situazione.

4. Se la discussione si fa molto emotiva, potete suggerire di posporla di alcuni giorni, piuttosto che continuare una riunione improduttiva.
5. Dopo che la performance del dipendente è stata pienamente discussa, decidete la valutazione finale complessiva.

Sviluppo

Una volta che la valutazione della performance si è conclusa e il dipendente sa chiaramente come la sua performance è stata valutata, passate alla conversazione relativa agli obiettivi e al piano di crescita e sviluppo del dipendente. E' molto importante chiedere al dipendente le sue personali aspirazioni e interessi prima di fare alcun suggerimento.

Come terminare la riunione

1. Dare al dipendente l'opportunità di fornire suggerimenti aggiuntivi o di fare ulteriori domande.
2. Fare un riassunto costruttivo di quanto discusso, con attenzione ai piani che voi e il dipendente avete delineato, sia in relazione agli obiettivi di miglioramento che alla tempistica di sviluppo e confronto.