



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

***Direzione per il Personale***

**- Settore Sviluppo Risorse Umane -**



**SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

***La gestione del colloquio di valutazione***



**INDICE**

INTRODUZIONE _____	pag. 3
2. VALUTARE IL LAVORO, NON LA PERSONA _____	pag. 4
VALUTAZIONE E PERCEZIONE _____	pag. 5
3. POTENZIALI ERRORI DI PERCEZIONE _____	pag. 6
5. LA CENTRALITA' DEL COLLOQUIO _____	pag. 8
6. TIPOLOGIE DI COLLOQUIO _____	pag. 9
6.1 Il colloquio informativo	
6.2 Il colloquio/monitoraggio intermedio	
6.3 Il colloquio finale	
7. PREPARARSI AL COLLOQUIO _____	pag. 12
8. GESTIRE IL COLLOQUIO _____	pag. 13
8.1 Aspetti psicologici	
8.2 Aspetti metodologici	
CONCLUSIONI _____	pag. 15

**SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE*****La gestione del colloquio di valutazione*****INTRODUZIONE**

Il percorso valutativo è un percorso solo all'apparenza semplice, poiché nella pratica si rivela ricco di insidie.

Per questo motivo, il presente manuale si rivolge in particolar modo ai valutatori, spesso impreparati ad affrontare il loro delicato ruolo, soprattutto per quel che concerne la gestione dei colloqui di valutazione.

Troppo spesso, infatti, la valutazione del personale viene gestita come un adempimento burocratico che si risolve con compilazione della cosiddetta "pagellina", trascurando l'aspetto relazionale tra valutatore e valutato.

Ciò, evidentemente, vanifica le finalità di crescita e sviluppo che si prefigge ogni sistema di valutazione.

Per scongiurare tale pericolo, questo manuale fornisce alcuni suggerimenti per una corretta gestione dei colloqui di valutazione, nonché una lista dei più comuni errori da evitare. Sono spesso errori di percezione connessi alla natura umana, che talvolta non risparmiano neanche il valutatore più esperto.



## 1. VALUTARE IL LAVORO, NON LA PERSONA

E' un concetto apparentemente facile, ma l'esperienza dimostra quanto sia difficile metterlo in pratica.

Per far fronte a tale difficoltà è bene definire con chiarezza i risultati del lavoro attesi. Ciò è abbastanza semplice quando l'oggetto della valutazione è il raggiungimento degli "*obiettivi individuali*", in quanto si basa su dati oggettivi e misurabili. Infatti, la differenza fra i risultati attesi e quelli effettivi è facilmente misurabile attraverso gli indicatori di performance (quantitativi e/o qualitativi), che devono essere individuati per ogni obiettivo.

Tuttavia, le difficoltà per il valutatore aumentano quando l'oggetto della valutazione sono i "*comportamenti organizzativi*", in cui elementi più soggettivi, come personalità e carattere, giocano un ruolo fondamentale. Potrà essere utile, a questo proposito, suggerire di considerare i comportamenti organizzativi come strumentali al compimento del lavoro: ciò che il valutatore deve valutare sono gli esiti di quei comportamenti sul lavoro.



## 2. VALUTAZIONE E PERCEZIONE

Valutare è insito nella natura umana: ogni atto compiuto nella nostra vita, dal più futile al più importante, è frutto di una scelta avvenuta a seguito di una valutazione. L'uomo è dunque abituato a valutare, e ciò dovrebbe rappresentare un vantaggio. Ma la realtà che l'uomo sottopone a valutazione è la realtà "percepita", con tutti i limiti derivanti dalla sua caratteristica principale: la soggettività. Infatti, ciascun individuo percepisce e valuta la realtà attraverso dei filtri (fisiologici, culturali, ambientali ed emotivi).

Nasce così, dal punto di vista organizzativo, l'esigenza di porsi delle regole, dei riferimenti oggettivi e condivisi per formalizzare la valutazione attraverso un "sistema", a garanzia e tutela della correttezza della valutazione.

Adeguarsi al "sistema" consente di eliminare quanto più possibile ogni elemento di soggettività e di scongiurare il pericolo di incorrere nei più comuni errori di valutazione.



### 3. POTENZIALI ERRORI DI PERCEZIONE

Ecco i più comuni errori di percezione, le loro caratteristiche e i suggerimenti per evitarli:

TIPO DI ERRORE	CARATTERISTICA	SUGGERIMENTO
INDULGENZA/SEVERITA'	Si verifica in presenza di valutazioni troppo basse o troppo alte.	Evitare di valutare col sentimento
TENDENZA MEDIANA	E' tipico di chi non si vuole "sbilanciare". Si verifica quando si sceglie un valore centrale per ciascun fattore evitando così situazioni di conflittualità.	Ricordarsi di avere a disposizione una scala di 5 valori e che un buon capo non deve temere di esprimere i propri giudizi, anche se negativi: anche i giudizi negativi possono aiutare la persona a crescere. Il giudizio negativo va sempre motivato in modo che il valutato si responsabilizzi e non abbia argomenti di contestazione.
STANDARDIZZAZIONE	E' tipico di chi non si vuole impegnare. Si verifica quando si attribuisce lo stesso punteggio per ciascun fattore.	Allo stesso modo, ma per motivi di equità, si richiede di poter provare un giudizio eccellente.
EFFETTO MEMORIA	Si verifica quando si ricordano i fatti verificatisi negli ultimi tempi e/o quelli negativi, trascurando fatti più remoti e/o positivi.	Registrare durante l'intero anno tutti i fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione
EFFETTO ALONE	Si verifica quando un fatto, una sola caratteristica del valutato, positiva o	Si consiglia di non visionare la scheda dell'anno precedente prima di aver

	negativa, condiziona tutta la valutazione.	valutato per l'anno in corso
INFLUENZA DEI GIUDIZI PRECEDENTI	Avviene quando si tende a confermare giudizi precedenti (positivi e negativi) trascurando quelli che li smentiscono.	
PREGIUDIZI E STEREOTIPI	Avviene quando ci si lascia influenzare da opinioni, stereotipi legati a genere, sessualità, appartenenze sociali, personalità, razza, nazionalità, religione, ecc.	Essere consapevoli che anche a livello inconscio ce li portiamo dietro. Concentrarsi solo su fatti di lavoro e non permettere che il proprio giudizio sia "distratto" da fatti che con il lavoro hanno ben poco a che fare
PROIEZIONE	È una difesa del valutatore, che proietta sul valutato elementi negativi dipesi dalla sua organizzazione e gestione (tensioni, mancanza di collaborazione e comunicazione ecc.).	Sapersi assumere le proprie responsabilità quando gli elementi negativi non sono dovuti al valutato ma al contesto organizzativo



#### 4. LA CENTRALITA' DEL COLLOQUIO

E' fondamentale che il valutatore comprenda l'importanza che riveste il momento del colloquio nel sistema di valutazione, poiché **la comunicazione è la leva più importante per la crescita delle persone.**

Per questo motivo, i colloqui tra Valutatore e Valutato rappresentano il momento fondante dell'intero processo. Non si tratta dunque di un processo unidirezionale in cui il valutato in qualche modo "subisce" la valutazione.

Al contrario, il colloquio valutatore/valutato è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

E' dunque un momento di comunicazione e di sviluppo, che si basa sulla capacità del valutatore di instaurare una "comunicazione efficace" col valutato generando in lui un "processo di feedback".

Ogni volta che interagiamo con qualcuno stiamo trasmettendo un feedback. Qualsiasi reazione (il silenzio, la critica o l'elogio), se non motivata, costituisce un feedback inefficace, perché può creare equivoci, ostilità o autocompiacimento, senza dare al destinatario alcuna informazione riguardo al comportamento da modificare o rinforzare.





## 5. TIPOLOGIE DI COLLOQUIO

### 5.1 Il Colloquio Informativo

Il "Colloquio Informativo" si svolge nella fase di avvio del processo di valutazione e, in quanto primo momento di avvicinamento al sistema di valutazione, riveste una grande importanza.

Considerando che il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare, il colloquio informativo viene generalmente condotto nel mese di gennaio.

Il compito del valutatore, in questa fase, è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il valutato quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che il valutato deve raggiungere durante il periodo stabilito.

### 5.2 Il Colloquio/Monitoraggio intermedio

Il monitoraggio intermedio avviene quando il processo di valutazione ha già preso avvio e necessita di essere riorientato o rafforzato. Infatti, il suo scopo è quello di orientare il valutato verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

Come si può facilmente comprendere, questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e favorirne lo sviluppo professionale.

Due tipi di feedback particolarmente efficaci del monitoraggio intermedio sono:

- il feedback di riorientamento, che identifica i comportamenti che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, inducendo il collaboratore a sviluppare strategie alternative;
- il feedback di rinforzo, che identifica i comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, stimolando il collaboratore a ripeterli e migliorarli.

Il monitoraggio intermedio viene generalmente svolto nel mese di giugno e comunque, ogni qualvolta il responsabile lo ritenga necessario.

### 5.3 Il Colloquio finale

Il terzo ed ultimo colloquio, detto "Feedback Finale", costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Questo colloquio avviene dunque quando il periodo di riferimento della valutazione è già terminato (entro il mese di gennaio dell'anno successivo).

Durante il colloquio il valutatore, anche tenuto conto della Relazione di autovalutazione presentata dal valutato, esporrà allo stesso la propria valutazione in riferimento al grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato e/o ai comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Secondo la categoria di appartenenza

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore argomentando, se necessario, quanto evidenziato nella *Scheda di Autovalutazione*, che avrà compilato e consegnato al valutatore con sufficiente anticipo.

Durante la fase di feedback finale il Valutatore ed il Valutato hanno dunque la possibilità di rivedere congiuntamente l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili. Questo momento si conclude generalmente con la progettazione condivisa del programma di miglioramento attuabile<sup>2</sup>.

In linea di massima, si può affermare che una parte di questa fase di feedback possa essere costituita da "riconoscimenti". Dare-ricevere riconoscimenti è molto produttivo perché questi soddisfano valori e bisogni fondamentali degli individui e creano la percezione di uno scambio equo fra quello che si dà e quello che si riceve, favorendo un atteggiamento positivo e orientato ai risultati.



---

<sup>2</sup> Lo spazio per la compilazione del piano di miglioramento è in calce alla scheda di valutazione.

## 6. PREPARARSI AL COLLOQUIO

Perché un feedback sia efficace, esso va pianificato prima di essere comunicato. A tale scopo, alleghiamo una traccia delle principali regole da seguire prima del colloquio con il valutato:

- ⇒ Pianificare le proprie attività in modo da dedicare il giusto tempo al colloquio;
- ⇒ Concordare col valutato data e luogo dell'incontro con il dovuto anticipo;
- ⇒ Avvalersi del supporto del "responsabile diretto" qualora non si abbia diretta conoscenza del lavoro del valutato e del suo contesto di lavoro;
- ⇒ Annotare (possibilmente) durante l'anno le informazioni utili alla valutazione: non è consigliabile affidare alla propria memoria atti e fatti accaduti durante tutto l'anno;
- ⇒ Predisporre tutta la documentazione necessaria ai colloqui:
  - Per il colloquio preliminare, è necessario avere almeno una traccia degli obiettivi da proporre e avere ben chiari i risultati attesi. Gli obiettivi, sebbene condivisi, devono essere sempre individuati dal vertice<sup>3</sup>;
  - Per il colloquio/monitoraggio intermedio la documentazione può essere costituita da documenti e/o annotazioni che ripercorrano gli episodi salienti della prestazione (positivi e negativi). Ciò al fine di identificare e descrivere l'aspetto specifico del comportamento o della performance che si vuole riorientare o rinforzare;

---

<sup>3</sup> Per l'individuazione degli obiettivi, metodologicamente si segue la logica della "Direzione per Obiettivi" che prevede un processo "a cascata" top-down: dagli obiettivi strategici ( Rettore > DA) a quelli operativi (DA > Dirigenti) a quelli via via sempre più operativi (Dirigenti > EP e D). In assenza di un simile modello, gli obiettivi sono ricavabili dai documenti programmatici elaborati dall'organo politico.

- Per il colloquio finale la documentazione principale è costituita dalla scheda di valutazione compilata, anche se in forma di bozza. La valutazione assegnata, infatti, potrebbe essere modificata in considerazione di nuovi elementi emersi durante il colloquio o delle argomentazioni del valutato relativamente alla scheda di autovalutazione. Nel caso si intenda comunicare una valutazione non positiva prepararsi almeno una traccia delle azioni di miglioramento da proporre.

## 7. **GESTIRE IL COLLOQUIO**

### 7.1 **Aspetti psicologici**

Il primo suggerimento è quello di creare le condizioni per una buona relazione. Generalmente un colloquio di tipo formale trasmette due tipi di messaggi: messaggi "di contenuto" e messaggi "di relazione". Quest'ultimo aspetto può condizionare negativamente l'intero colloquio: è quindi fondamentale mettere il valutato a proprio agio cercando di instaurare con lui un clima di reciproca fiducia attraverso un atteggiamento che solleciti il suo coinvolgimento e la sua partecipazione attiva.

### 7.2 **Aspetti metodologici**

Una volta creato il giusto "clima" bisogna sapere *come* comunicare.

Innanzitutto è necessario essere chiari ed espliciti nel comunicare gli obiettivi e le proprie aspettative riguardo al comportamento o performance, ricordandosi che **gli obiettivi non vanno imposti ma condivisi**. La loro

assegnazione avviene infatti attraverso un processo di negoziazione col valutato: valutatore e valutato si accordano a inizio periodo sui risultati da raggiungere e a fine periodo ne verificano il grado di raggiungimento.

Ma la difficoltà maggiore è senz'altro quella di come comunicare la valutazione.

A tale scopo è necessario essere consapevoli che sviluppo e crescita dipendono in misura notevole dalla propria capacità di sollecitare un feedback positivo nel valutato. Ciò appare di facile realizzazione nel caso di valutazione positiva, attraverso l'incoraggiamento e la manifestazione di stima (motivazione, autostima). In realtà, è possibile sollecitare un feedback positivo anche in caso di valutazione non positiva, se questa è motivata, circostanziata e seguita da suggerimenti per correggere percorsi e/o atteggiamenti non ottimali (voglia di migliorarsi).

Diamo ora una serie di brevi suggerimenti per comunicare efficacemente la scheda di valutazione:

- Insistere sui giudizi qualitativi (prestazione adeguata, in sviluppo, ottima...) piuttosto che sui punteggi;
- Orientarsi al futuro (come fare meglio) e non al passato: alla fine del colloquio spiegare quali potranno essere le modalità di miglioramento della prestazione;
- Ascoltare e considerare le ragioni del valutato, sempre che siano riferite a fatti di lavoro, e dare risposte riferite sempre a fatti di lavoro;
- Non dare giudizi personali e semplicistici: ricordarsi che ogni collaboratore ha punti di forza e punti di debolezza da sviluppare.

## CONCLUSIONI

L'intento di questo manuale è di evidenziare la centralità del colloquio nel processo valutativo e l'importanza che riveste la formazione dei valutatori per una corretta ed equa valutazione.

Infatti, il ruolo del valutatore, soprattutto per quel che concerne la gestione dei colloqui, richiede particolari abilità e competenze che devono essere acquisite attraverso interventi formativi mirati.

La formazione dei valutatori è infatti il presupposto per il raggiungimento di uno standard applicativo uniforme che soddisfi il requisito di equità di ogni sistema di valutazione.