



LINEE GUIDA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

VALUTAZIONE PERSONALE



SECONDA EDIZIONE – REVISIONE 00
martedì 30 settembre 2014

REDAZIONE	Responsabile area Affari Generali (Fabrizio Samaritani) Responsabile Qualità (Benci Silvia)
VERIFICA	Responsabile Qualità (Benci Silvia)
	Responsabile area Affari Generali (Fabrizio Samaritani)
APPROVAZIONE

© ASP – Centro Servizi alla Persona
Corso Porta Reno, 86 – 44121 Ferrara
Tel. 0532 799511 Fax. 0532 765501
info@aspfe.it - www.aspfe.it

1 Impostazione delle linee guida

1.1 Articolazione

Queste linee guida sono composte dai seguenti paragrafi:

1. Impostazione del piano,
2. Premessa
3. Riferimenti,
4. Obiettivi ambiti di applicazione Responsabilità ed autorità
5. Azioni

1.2 Revisioni

- ➡ Revisione 00 della seconda edizione (30/09/2014).

1.3 Avvertenza per il lettore

La copia originale e aggiornata di questo documento è conservata nell'archivio dei documenti originali in formato elettronico gestito dal Responsabile della Qualità.

Ogni copia cartacea o informatica che non provenga dal suddetto archivio è da considerarsi come copia non controllata, pertanto non ne è assicurata la validità.

1.4 Approvazione

Questo documento è approvato dal Responsabile area Affari generali. L'evidenza dell'approvazione è disponibile nelle copie controllate ed è fornita dalla firma in calce alla pagina precedente.

2. PREMESSA

Il concetto di valutazione

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 attua una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche intervenendo in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche e di valorizzazione del merito individuando specifiche responsabilità nelle figure dirigenziali per quanto concerne l'applicazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance del dipendente pubblico. In particolare il Titolo II del suddetto decreto "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance" disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale, mentre il Titolo III "Merito e premi" individua strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi. D'altronde il contenuto dell'ultimo contratto di lavoro dei dipendenti degli Enti Pubblici (non economici quali le ASP) aveva ribadito ancora una volta la centralità dell'implementazione di sistemi di valutazione (graduazione delle posizioni e valutazione dei risultati) finalizzati a supportare l'introduzione di una logica di azione "per obiettivi" collocata in un più ampio contesto di cambiamento organizzativo. Tuttavia i sistemi di valutazione nelle amministrazioni pubbliche non possono poggiarsi unicamente su di una puntuale trasposizione delle principali esperienze effettuate in contesti privatistici. Nel settore pubblico con il termine valutazione si può intendere "l'attento apprezzamento e la puntuale verifica della validità, del merito e del valore degli interventi pubblici considerati nelle modalità di amministrazione e nei risultati al fine di orientare l'azione per il futuro".¹

E' evidente che, con tali premesse e data la complessità dell'azione degli enti:

- è necessario sviluppare metodologie definite sulle specificità delle realtà locali oggetto del cambiamento;
- non è possibile giungere a sistemi di valutazione scientifici in grado di oggettivare, anche attraverso metodologie di tipo quantitativo, il problema della valutazione.

Ciò non significa rinunciare a priori a ragionare di valutazione². Significa invece orientare la valutazione verso metodologie quali-quantitative (e non solo quantitative) e intenderla da un lato come strumento per il cambiamento organizzativo e di verifica costante delle prestazioni dell'organizzazione, dall'altro lato come strumento per il monitoraggio della coerenza delle azioni intraprese dall'organizzazione rispetto alle linee strategiche dell'amministrazione (ai sensi dell'art.6 del D.Lgs. n.286/99).

La valutazione deve quindi rappresentare una sintesi dei due oggetti, anche se con una maggiore ponderosità attribuita ai risultati operativi che dovranno essere tenuti in primaria considerazione. La particolarità dell'ASP si rinviene anche in relazione alla tipologia differenziata di stakeholders che fruiscono dei servizi resi dall'amministrazione: gli utenti dei servizi configurano la quota prevalente di utenza esterna rispetto ad altri soggetti che si pongono in relazione con l'Ente divenendo parimenti portatori di interessi, quali ad esempio fornitori, imprese, professionisti, enti pubblici e privati. Allo stesso tempo risulta rilevante la presenza di un'utenza interna costituita dagli stessi dipendenti nell'ambito dei rapporti di impiego pubblico o

¹ Reborà G., La misurazione dei risultati aziendali, tratto dagli atti del convegno "Nuclei di valutazione e analisi dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Metodologie ed esperienze di riferimento" - Castellanza, 9-10 febbraio 1998

² Infatti, quanto più controversa e non curata è la misurazione dei risultati tanto più l'organizzazione acquisisce un'autonomia che potremmo definire "patologica" rispetto al suo ambiente e agli utenti di riferimento

contrattualizzato e con riferimento alle relazioni intercorrenti fra i vari segmenti dell'organizzazione.

3 RIFERIMENTI

3.1 Riferimenti normativi

Il principale riferimento normativo è la Uni En Iso 9001:2008 "Sistemi di gestione per la qualità: Requisiti"; in particolare il § 6.2.1 Le Risorse Umane

3.2 Riferimenti legislativi

Tutti i requisiti legislativi sono requisiti il cui mancato soddisfacimento rappresenta una non conformità e, come tale, l'oggetto prioritario di questa istruzione.

Questi riferimenti sono raccolti e tenuti aggiornati dal Responsabile della Qualità nel [Quadro normativo di riferimento](#).

3.3 Riferimenti contrattuali

I riferimenti contrattuali sono diversi.

I principali sono il contratto di servizio con la committenza e i contratti con l'utenza.

Questi riferimenti sono raccolti e tenuti aggiornati dal Responsabile della Qualità nel [Quadro contrattuale di riferimento](#).

3.4 Riferimenti documentali e link utili

- Manuale della qualità
- Politica
- Procedura Gestione delle non conformità
- Linee guida personale neoassunto
- Linee guida prevenzione e gestione atti di violenza
- Procedura prevenzione burn-out

4 OBIETTIVI AMBITI DI APPLICAZIONE RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ

Il sistema di valutazione costituisce un elemento importante per lo sviluppo di una gestione unitaria e coordinata del personale nell'ambito dell'ASP.

In questo contesto il sistema di valutazione è quindi concepito come sistema di sviluppo delle professionalità e quindi costituisce uno strumento pro-attivo per la promozione di comportamenti condivisi e orientati allo sviluppo delle attività strategiche degli enti.

Conseguentemente, al di là delle finalità, pure obbligatorie del sistema di valutazione, così come congegnato nell'ambito delle disposizioni contrattuali, gli ulteriori obiettivi da conseguire devono essere:

1. Sviluppare una cultura organizzativa comune;
2. Sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività dell'ASP, vedendo l'Azienda come una opportunità di crescita professionale per tutti i dipendenti;
3. Innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale all'interno delle singole amministrazioni;

4. Semplificare i sistemi di valutazione esistenti facendo in modo che il lavoratore abbia una più chiara idea del rapporto esistente tra la sua prestazione e il premio ottenuto e il suo superiore gerarchico possa avere strumenti di gestione del personale più efficaci e flessibili.

L'art. 6 del C.C.N.L. 31 marzo 1999 prevede che in ogni Ente vengano adottate metodologie permanenti di valutazione dei dipendenti, aventi le seguenti caratteristiche di base:

- siano finalizzate alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti;
- la valutazione venga effettuata con cadenza periodica;
- il risultato della valutazione venga tempestivamente comunicato al soggetto valutato.

L'ASP ha istituito un Sistema permanente di Valutazione inteso quale strumento per mantenere elevato il livello delle competenze espresse dal personale e, di conseguenza, i livelli di efficacia ed efficienza dei servizi erogati alla collettività, grazie alla costante riqualificazione e crescita professionale delle risorse umane.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati viene effettuata con cadenza annuale, con step intermedio, e si attiene ai seguenti criteri fondamentali:

- UNICITA', cioè applicazione di un unico sistema di valutazione adatto a perseguire diverse finalità;
- UNIVERSALITA', cioè valutazione di tutto il personale;
- TRASPARENZA, cioè presentazione dei risultati e colloquio tra valutato e valutatore;
- EQUITA' e GARANZIA, con ammissione di ricorso in merito alla valutazione.

Il Sistema permanente di valutazione è uno strumento organizzativo e gestionale: rappresenta il presupposto basilare affinché le ricadute economiche della valutazione vengano gestite con equità e vengano opportunamente collegate alle strategie di sviluppo dell'Azienda.

L'applicazione ripetuta con cadenza annuale del metodo di valutazione progettato permetterà, inoltre, di costruire dati storici di riferimento per il monitoraggio della crescita professionale delle risorse umane dell'ASP. Questo riferimento concorrerà, nel tempo, a garantire l'imparzialità di giudizio da parte dei valutatori.

DIRETTORE

Mette a disposizione le risorse necessarie

DIRETTORE DIREZIONE STRATEGICA ED OPERATIVA

Approvano e assicurano l'applicazione di queste linee guida

DIREZIONE STRATEGICA/DIREZIONE OPERATIVA

Collaborano nella determinazione delle direttive aziendali in materia – di cui queste linee guida sono parte portante – e vigilano che tali direttive siano effettivamente applicate

DIREZIONE STRATEGICA/DIREZIONE OPERATIVA

Informazione ed addestramento del personale coinvolto nei processi delle linee guida

TUTTO IL PERSONALE

applica queste linee guida per quanto riguarda gli aspetti di loro competenza

5 AZIONI

5.1 LO STRUMENTO DELLA VALUTAZIONE: LE SCHEDE

L'implementazione del Sistema di Valutazione avviene mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni.

Le schede proposte hanno la peculiarità di essere state progettate su misura per il personale dipendente dell'ASP, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti

al singolo in relazione alla prestazione attesa tenendo conto della categoria di appartenenza.

5.2 LA RESPONSABILITÀ DELLA VALUTAZIONE

La responsabilità della valutazione di un dipendente è in capo all'ultimo responsabile dell'ASP presso la quale il dipendente da valutare ha prestato servizio nell'anno della valutazione. In carenza di taluni elementi necessari per poter esprimere un giudizio completo, il valutatore ha la facoltà di contattare il precedente responsabile così da acquisire o integrare gli elementi necessari all'espressione della valutazione.

5.3 IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è un processo continuo costituente parte integrante della leadership esercitata dai responsabili di Struttura nei confronti dei propri collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro e la crescita professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

Il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si rendono necessarie, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza semestrale.

In occasione dei colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno

quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il ruolo.

Il sistema di valutazione deve pertanto fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione.

Prima di procedere al colloquio con i dipendenti, il valutatore procede all'istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.

Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quel servizio;
- l'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo e/o riferiti al settore – servizio; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale;
- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Durante il periodo di valutazione (ogni sei mesi):

- il responsabile esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
 1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al dipendente di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
 2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il responsabile annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Al termine del periodo di valutazione :

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda di Valutazione per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze esplicate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:

- Discutere fatti, dati, informazioni
- Analizzare problemi e le loro cause
- Definire possibilità di intervento

Focalizzarsi solo sui fatti presenta innumerevoli vantaggi:

- non si invade la personalità,
- si è più specifici ed oggettivi,
- siamo meno influenzati da opinioni e sensazioni
- si migliora la comunicazione e la presa di coscienza
- ricorrere all'esempio comportamentale permette di evitare possibili
- generalizzazioni, ma soprattutto di evitare i giudizi.

5.4 FARE VALUTAZIONE

Per fare veramente valutazione, occorre iniziare conoscendo il seguente decalogo della valutazione delle prestazioni:

1. la valutazione è sempre presente nelle relazioni umane; in ogni occasione ci si valuta a vicenda; esiste quindi un flusso spontaneo di giudizi reciproci che sostanziano una valutazione informale; quando si parla di valutare le prestazioni generalmente ci si riferisce al fatto di formalizzare e rendere esplicita una parte della valutazione che comunque verrebbe fatta;
2. la valutazione è sempre bi-direzionale, vale a dire che i collaboratori valutano a loro volta il capo, in modo a volte tacito; una buona valutazione cerca di raccogliere anche feedback dai collaboratori, indipendentemente dal fatto che il sistema formale preveda una valutazione dal basso verso l'alto;
3. la valutazione implica l'espressione di giudizi di valore – buono/cattivo, bene/male, ecc. –; dal momento che i valori sono tali solo all'interno di una specifica cultura, si può dire che la valutazione esprime i valori importanti in un certo momento per una cultura aziendale.
4. la valutazione riflette i valori di una cultura, quindi può essere considerata anche un mezzo che aiuta e indirizza il cambiamento; se si vuole proporre un cambiamento di cultura e di valori, forse non c'è mezzo più adeguato che riflettere questi nuovi valori in un sistema di valutazione delle prestazioni;
5. la buona valutazione comporta sempre una soggettività del valutatore nella formazione ed espressione dei giudizi; se così non è non si tratta di valutazione, ma di semplice misurazione di indici di prestazione: il passaggio dalla misura al giudizio non può essere fatto tramite un algoritmo ma tramite un ragionamento umano complesso;
6. in conseguenza della soggettività di cui al punto precedente, la buona valutazione comporta sempre un'assunzione di responsabilità per il giudizio emesso;
7. valutare significa attribuire valore; una valutazione ben fatta aumenta il valore in gioco; tale valutazione si traduce in due azioni: apprezzare e dare feedback;
8. la valutazione comporta sicuramente grossi problemi di metodo, ed è importante che un sistema di valutazione delle prestazioni sia intelligente e consenta di apprezzare e dare feedback;
9. la valutazione ha sempre un aspetto relazionale ed emotivo che è in assoluto il più importante per gli esiti della valutazione, cioè per ciò che discenderà nei fatti dall'aver valutato; ciò significa che il modo in cui si fa valutazione ha una grossa influenza sul clima, sulla motivazione, sulla relazione, sul senso di appartenenza;
10. la valutazione, intesa nel senso più appropriato, è un servizio che il valutatore fa al valutato, in quanto il primo deve interessarsi alla prestazione del secondo, studiarla, capire in che misura è appropriata, dare feedback e sostenere il miglioramento – quale servizio è più alto, in ambito professionale?

Il sistema di valutazione è un insieme di attività e azioni utili per conoscere, valorizzare e premiare il contributo delle persone che operano in diversi ambiti e luoghi di lavoro.

In particolare con la valutazione si tende a:

☺ coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'Azienda rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta e agli obiettivi da perseguire;

☺ migliorare la qualità lavorativa delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi con il proprio responsabile in merito agli aspetti positivi o maggiormente critici nello svolgimento del lavoro;

Il valutatore, per esprimere una valutazione il più possibile corretta ed equilibrata, dovrebbe fare attenzione a non incorrere in una serie di imprecisioni ed inesattezze. A tal fine si riporta un quadro di sintesi dei più frequenti errori quale spunto di riflessione:

☺ Influenza dei pregiudizi (stereotipi): opinioni, stereotipi legati a genere, sessualità, appartenenze sociali, personalità, razza, nazionalità, religione, ecc. I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, fare interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Nelle valutazioni hanno un grosso peso le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità. Suggerimento: 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.

☺ Influenza dei sentimenti personali. Il secondo scoglio che occorre sempre evitare è rappresentato dai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di una amicizia, ma dei risultati raggiunti o meno da un collaboratore.

☺ Influenza dei giudizi precedenti (o effetto memoria). Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non dobbiamo rifarci a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.

☺ Tendenza mediana. Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento. Suggerimento: non bisogna temere di esprimere i propri giudizi, anche se negativi: anche i giudizi negativi possono aiutare la persona a crescere. Il giudizio va sempre motivato in modo che il valutato si responsabilizzi.

☺ Standardizzazione: stesso punteggio per ciascun fattore. È tipico di chi non si vuole impegnare. Suggerimento: vale il suggerimento dato per la tendenza mediana.

☺ Effetto della persona simile a me. In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente rispettivamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.

☺ Effetto alone. Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio.

☺ Condizionamento della posizione/del ruolo. Si attribuiscono valutazioni più elevate ai ruoli più elevati.

☺ Generosità la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

☹ Durezza il valutatore tende a esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo

5.6 CONDURRE IL COLLOQUIO DI RESTITUZIONE DELLA VALUTAZIONE

Di seguito vengono riportate alcune indicazioni relative alla modalità di gestione del colloquio di restituzione della valutazione che rappresenta un aspetto qualificante del sistema e costituisce un'occasione di confronto tra valutatore e valutato sui giudizi espressi, sui punti di forza oltre che su eventuali ambiti di miglioramento.

Il colloquio è un momento difficile, che va preparato. E' importante sottolineare che il valutatore dovrà condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che l'oggetto del giudizio non è la persona, ma unicamente la sua prestazione e provvedere così a discutere fatti, dati e informazioni e non le caratteristiche personali, ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

Premessa indispensabile del colloquio consiste nel predisporre nel modo più adatto l'ambiente in cui viene effettuato. Ciò contribuisce a rafforzare nel valutato la certezza che quello che sta accadendo dal punto di vista organizzativo è un fatto significativo e formalmente riconosciuto e non una situazione occasionale ed improvvisata. È buona regola infatti che il valutatore pianifichi la conduzione del colloquio informando per tempo la persona valutata e programmando le proprie attività in modo da potersi concentrare sul colloquio, senza essere disturbato. Il valutatore può stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. In ogni caso, pur mantenendo l'ordine di presentazione delle aree da discutere, che va adattato di volta in volta in base alla particolare interazione che si realizza con il valutato, il valutatore dovrebbe ricordarsi di sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Da un punto di vista operativo è opportuno prevedere un tempo sufficiente per condurre e concludere il colloquio nel modo più consono possibile, affinché il valutato possa sentirsi a suo agio, libero da tensioni e da timori che potrebbero bloccarlo o farlo chiudere in difesa. Creare un clima professionale e di fiducia diventa perciò un presupposto indispensabile affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione ed apertura.

In generale, chi conduce il colloquio deve sempre riporre una grande attenzione nel mantenere il più elevato grado di interesse, collaborazione e motivazione nel valutato. E' importante che a quest'ultimo rimanga l'impressione di avere fatto un'esperienza utile ed arricchente.

Nella fase di restituzione dei giudizi al proprio collaboratore il valutatore dovrebbe essere consapevole che in un lavoratore adulto i cambiamenti di natura comportamentale sono generalmente piuttosto contenuti; pertanto dovrebbe cercare di fornire un supporto al valutato, focalizzandosi su aree di miglioramento limitate, ma specifiche.

Di seguito sono ricapitolati sinteticamente alcuni suggerimenti per il valutatore ai fini di una corretta gestione del colloquio:

- ☺ predisporre adeguatamente e senza la possibilità di essere disturbati il luogo dove verrà effettuato il colloquio;
- ☺ informare il valutato per tempo del giorno e dell'ora del colloquio;
- ☺ prepararsi prima di iniziare un colloquio, anche rivedendo la scheda di valutazione, appuntandosi i fatti che avvalorano le proprie valutazioni;
- ☺ iniziare un colloquio solo quando si è certi di poterlo concludere senza interruzioni. In ogni caso non deve mai venire troncato bruscamente;

- ☺ stabilire un iter definito in fasi, che riporti i punti sui quali indirizzare l'attenzione nel corso del colloquio (inizio, "rottura del ghiaccio", agenda del colloquio, cosa si farà, come la si farà, durata media,...);
- ☺ aprire il colloquio informando il valutato circa l'obiettivo, i tempi e i modi attraverso cui si svolgerà il colloquio;
- ☺ mantenere un atteggiamento aperto al confronto e disponibile all'ascolto;
- ☺ nel restituire le proprie valutazioni al valutato cominciare con gli aspetti positivi ed attenersi a fatti e situazioni concretamente identificabili.
- ☺ creare un'atmosfera rilassante e informale.
- ☺ non utilizzare i dati raccolti come se si fosse Pubblici Ministeri.
- ☺ fare i complimenti per il buon lavoro svolto.
- ☺ una volta ogni tanto fare dei riassunti.
- ☺ finire l'intervista con una veloce revisione globale

6 ALLEGATI

SISTEMA VALUTAZIONE/VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE