



PICCOLO VADEMECUM SULLA VALUTAZIONE

Consulente: Gianmarco Falzi

falzi@personeorganizzazioni.it
www.personeorganizzazioni.it

Premessa

Questo documento ha lo scopo di fornire supporto a tutti i valutatori evidenziando le linee guida del processo di valutazione delle competenze in UNIFE.

Tutti gli attori hanno il compito di presidiare costantemente le fasi della valutazione per segnalare eventuali criticità o proposte di modifica tenendo presente che:

- 1. Tutto il processo deve avvenire in modo trasparente.*
- 2. La valutazione non deve mai essere punitiva ma finalizzata allo sviluppo della persona.*
- 3. Attestarsi su valori adeguati comporta assenza di conflitto con il collaboratore ma certifica anche l'assenza di fabbisogno di formazione.*
- 4. Per valorizzare l'impegno è corretto valutare come eccellente le competenze trasversali attinenti (flessibilità e orientamento al risultato) e non "alzare" tutte le valutazioni (vedi effetto alone).*
- 5. La valutazione deve essere un processo di feedback costante durante tutto l'anno di lavoro.*
- 6. Il colloquio di restituzione va curato con attenzione poiché è il momento centrale della valutazione ed è denso di aspettative da parte del collaboratore.*



Gli errori nel processo di valutazione

In quanto processo organizzativo agito da persone, la valutazione ha margini di soggettività e di errore che non sono eliminabili.

Questo non autorizza i valutatori a prendere alla leggera il loro compito ma li deve stimolare a:

1. Considerare sempre l'effetto gestionale della valutazione (dovrete lavorare con lui anche il giorno dopo, la valutazione avrà influenza sulle scelte gestionali relative al collaboratore, ossia formazione, carriera, ecc.).
2. Finalizzarla agli obiettivi gestionali che si vogliono ottenere (scuotere, motivare, gratificare, stigmatizzare, ecc.) tenendo conto della situazione oggettiva nella quale si trova il collaboratore.
3. Armonizzarla con gli indirizzi e le filosofie dell'Amministrazione (utilizzare un metro di valutazione comune agli altri valutatori e concorde con le logiche gestionali) condivise.
4. Prestare attenzione sia agli errori possibili legati al valutatore sia a segnalare quelli indotti da fattori endogeni (il sistema di valutazione o gli strumenti a disposizione).



Errori universali di valutazione

- ▶ **L'INDULGENZA O LA GENEROSITA'**, la cosiddetta “manica larga”, ossia quando il valutatore fornisce una valutazione non realistica in positivo temendo per le conseguenze gestionali della valutazione sui collaboratori oppure per mantenere il “quieto vivere” nell'ufficio. Due considerazioni: è dannosa per il dipendente che non può migliorare, è spesso contraddetta dai risultati con perdita di credibilità del valutatore.
- ▶ **L'EFFETTO SANDWICH**, ossia quando nella valutazione privilegiamo i primi o gli ultimi episodi in ordine di tempo trascurando ciò che è accaduto nel mezzo. Fondamentale è considerare i fatti positivi o critici verificatesi lungo tutto l'anno di lavoro per fornire un feedback circostanziato.
- ▶ **L'EFFETTO ALONE**, quando si valuta negativamente o positivamente una persona partendo da un unico aspetto negativo o positivo. Al contrario, può succedere che, partendo dalla valutazione positiva o negativa complessiva venga valutato con lo stesso criterio ogni singolo elemento.
- ▶ **L'APPIATTIMENTO**, ossia quando la valutazione si concentra su valori medi o, nel nostro caso, “adeguati”. Di solito succede quando non si hanno sufficienti elementi di valutazione e ci si rifugia in un punteggio medio non eccessivamente scomodo per il collaboratore e per il valutatore.



Errori universali di valutazione

- ▶ **LA SEVERITA'**, ossia quando, al contrario della generosità, si tende a penalizzare eccessivamente il collaboratore. E' un caso estremamente raro che si verifica o per perfezionismo (devono avere tutti 5) o per cattiva interpretazione dei criteri di giudizio.
- ▶ **L'ABITUDINE**, ossia la ripetizione meccanica dei giudizi da parte del valutatore, solitamente su punteggi mediani o adeguati. E' facilmente riscontrabile da un'analisi statistica delle valutazioni.
- ▶ **LA MEMORIA**, ovvero la persistenza nel giudizio, ossia la tendenza a ricordarsi delle valutazioni espresse nel tempo e a mantenerle indipendentemente da modifiche nella prestazione.
- ▶ **IL PREGIUDIZIO**, ossia valutazioni basate su interpretazioni da parte del valutatore di comportamenti messi in atto dal valutato oppure da sue caratteristiche, da cui vengono dedotte indicazioni riguardanti la prestazione sia pure in assenza di riscontri concreti.
- ▶ **LA PROIEZIONE**, ovvero quando tendiamo a confrontare le caratteristiche del valutato con le nostre caratteristiche personali: la valutazione sarà tanto più positiva quanto più pensiamo che la persona valutata ci somigli.



Errori dovuti a motivi organizzativi

▶ PER FATTORI OGGETTIVI

□ QUANDO NON SI TIENE CONTO DI FATTORI O CIRCOSTANZE INDIPENDENTI DAL CONTROLLO O DALLA VOLONTA' DEL VALUTATO E CHE HANNO INFLUENZATO NEGATIVAMENTE O POSITIVAMENTE LA PRESTAZIONE.

(ES. EVENTI NON PREVISTI, DIRETTIVE INSUFFICIENTI, POCA CHIAREZZA DEL COMPITO, ECC.)



Errori dovuti a motivi organizzativi

▶ PER FATTORI SOGGETTIVI

- ❑ LE VALUTAZIONI TENDONO AD ESSERE PIU' ELEVATE QUANDO DEVONO ESSERE SPIEGATE AI DIPENDENTI
- ❑ LE VALUTAZIONI TENDONO AD ESSERE PIU' ELEVATE QUANDO SONO COLLEGATE AD AUMENTI DI STIPENDIO O AVANZAMENTI DI CARRIERA
- ❑ I VALUTATORI SI MANTENGONO SU GIUDIZI MEDI QUANDO SANNO CHE LA DIREZIONE FAREBBE PRESSIONE PER REALIZZARE AZIONI DI MIGLIORAMENTO O DI ESCLUSIONE SUI CASI NEGATIVI
- ❑ SI RESTA SU GIUDIZI MEDI QUANDO VIENE RICHIESTO DI MOTIVARE CONCRETAMENTE GIUDIZI PARTICOLARMENTE POSITIVI O NEGATIVI
- ❑ I GIUDIZI TENDONO A METTERE IN LUCE I PUNTI DEBOLI DELLE PERSONE QUANDO SONO EFFETTUATI ESCLUSIVAMENTE A FINI DI SVILUPPO E DI MIGLIORAMENTO (FORMAZIONE)



Errori per motivi contingenti

▶ DOVUTI AI VALUTATORI

- ❑ MANCANZA DI ADDESTRAMENTO ALL'USO DELLO STRUMENTO DI VALUTAZIONE
- ❑ MANCANZA DI INFORMAZIONI SUFFICIENTI PER VALUTARE IL COLLABORATORE
- ❑ INCAPACITA' DI VALUTAZIONE, SOTTOVALUTAZIONE DELLA VALUTAZIONE E DEL RUOLO DI RESPONSABILE
- ❑ ECCESSIVA SOGGETTIVITA' DEI GIUDIZI
- ❑ INFLUENZABILITA'
- ❑ FRETTolosITA'
- ❑ MANCANZA DI ATTENZIONE
- ❑ SUPERFICIALITA'



Errori per motivi contingenti

▶ DOVUTI AL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- ❑ DESCRIZIONI VAGHE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE
- ❑ DEFINIZIONE DI FATTORI SU CUI VALUTARE NON “CENTRATI”
SULLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE REALI
- ❑ SCALE DI VALUTAZIONE NON CORRETTE O ECCESSIVAMENTE
COMPLESSE
- ❑ ECCESSIVA COMPLICAZIONE DEL SISTEMA NEL SUO INSIEME



Prima del colloquio ...

- 1. Ho chiaro quali sono i compiti del mio collaboratore?*
- 2. Ho letto attentamente le istruzioni per la valutazione?*
- 3. Ho compreso chiaramente tutti i fattori di valutazione?*
- 4. Mi sono assicurato che il mio collaboratore conosca in anticipo le competenze su cui verrà valutato?*
- 5. Ho definito con precisione gli obiettivi che intendo raggiungere attraverso il colloquio di valutazione?*
- 6. Ho definito insieme al collaboratore il luogo e l'ora dell'incontro in modo da non essere disturbato né da telefonate né da persone?*
- 7. Ho acquisito tutte le informazioni che mi servono per motivare al mio collaboratore la valutazione che esprimerò a suo riguardo?*
- 8. Mi sono confrontato con il'eventuale secondo valutatore raggiungendo una valutazione condivisa?*
- 9. Mi sento pronto per il colloquio?*
- 10. Ho bisogno di consultarmi con l'Area personale e Organizzazione prima del colloquio con il mio collaboratore?*
- 11. Ho necessità di una ulteriore simulazione del colloquio?*



Durante e dopo il colloquio ...

- 1. Inizio ricordando ad entrambi che la valutazione è finalizzata allo sviluppo professionale e non è punitiva o associata a scorrimenti di tipo economico?*
- 2. Sto offrendo un feedback o sto esprimendo giudizi sulla persona?*
- 3. Ascolto attentamente tutti i dubbi che il mio collaboratore esprime e mi sforzo di chiarirli?*
- 4. Sono disponibile a mettermi in discussione di fronte ad obiezioni costruttive?*
- 5. Al termine della valutazione ho fatto un riepilogo delle principali aree di debolezza ed ho condiviso una indicazione di priorità con il mio collaboratore?*
- 6. Sono sicuro che il mio collaboratore abbia compreso tutto quello che ci siamo detti e, uscendo, sia motivato al miglioramento della sua prestazione?*
- 7. Come ho gestito o intendo gestire l'eventuale disaccordo?*

