

# Processo di Valutazione

# Il processo di valutazione e sviluppo: Condizioni per il successo

## CARATTERISTICHE:

**1**

**organizzazione**

**2**

**processo**

**3**

**feedback fornito**

**4**

**comportamento del capo**

# 1. Caratteristiche dell'organizzazione

- ▶ **persone come asset principale dell'azienda;**
- ▶ **sistema che aiuti nella identificazione degli obiettivi;**
- ▶ **clima di apertura e di fiducia.**

## 2. Caratteristiche del processo

- ▶ **orientamento ai risultati;**
- ▶ **orientamento allo sviluppo;**
- ▶ **completezza;**
- ▶ **reciprocità;**
- ▶ **periodicità.**

### 3. Caratteristiche del feedback fornito

- ▶ **dialogo;**
- ▶ **rivolto a obiettivi specifici;**
- ▶ **focalizzato sui comportamenti.**

## 4. Comportamento del Capo

- ▶ **supportare l'immagine che il collaboratore ha di sé;**
- ▶ **focalizzarsi sul problema e non sulla persona;**
- ▶ **ascolto attivo.**

## **Comportamento dei Manager efficaci nel condurre il colloquio di valutazione e sviluppo**

- **fare critiche costruttive;**
- **elogiare chi lo merita;**
- **ascoltare;**
- **continua ricerca di nuove idee;**
- **rispettare le conoscenze e le abilità altrui;**
- **attenzione ai bisogni altrui;**
- **nessun disagio se in un certo campo il collaboratore è più competente.**

# Fasi del processo



Management delle risorse umane



# 1. L'osservazione dei fatti

**Durante tutto l'anno è importante che ci sia una continua osservazione e annotazione di fatti salienti: alcuni richiederanno un feedback immediato, altri saranno portati a supporto del proprio giudizio durante il colloquio formale di valutazione e sviluppo.**

## 2. La preparazione al colloquio

- focalizzarsi sul comportamento;
- considerare ciò che la persona ha fatto;
- identificare per ogni problema possibili soluzioni, esortare il collaboratore a trovare da solo la soluzione;
- stabilire una scala degli argomenti da trattare.

## 2. La preparazione al colloquio

**Sono stati conseguiti gli obiettivi concordati?**

**In caso di parziale o totale non conseguimento degli obiettivi, quali fattori esterni o interni hanno agito?**

**Quali erano i punti di forza dell'anno passato?**

**Quali erano i punti di debolezza dell'anno passato?**

## 2. La preparazione al colloquio

**Cosa ha influito sullo sviluppo del collaboratore?**

**Quali competenze sviluppare per l'anno in corso?**

**Di quale sostegno avrà bisogno il collaboratore?**

**Quali potrebbero essere le reazioni del collaboratore?**

**Quali sono gli obiettivi prioritari che intendo conseguire con il colloquio?**

## 3. Il colloquio

**Il colloquio è il momento che realmente fornisce l'opportunità di guidare e correggere il comportamento del collaboratore, di esplorare i reali interessi della persona, di fare piani di miglioramento e sviluppo in linea con le sue aspirazioni e con i bisogni aziendali.**

# 3. Il colloquio

- **apertura**

- **analisi dei risultati**

- **analisi dei punti di forza e di debolezza**

- **piano di sviluppo**

- **chiusura**

## 4. Le verifiche empiriche

- ▶ **fornire sostegno in modo continuo;**
  - ▶ **continua verifica di progressi compiuti.**

# Il processo di feedback

- Basato su fatti osservabili
- Che rispetti la persona
- Le intenzioni non contano, i risultati si
- Analizzare gli insuccessi
- Celebrare le vittorie
- Rivolte alla persona od al team



# Vantaggi del Colloquio

- **miglioramento della visione del conseguimento degli obiettivi;**
- **creazione di occasioni di dialogo fisso per fare emergere nuove idee;**
- **diminuzione dell'ansia, il collaboratore è più consapevole di come viene considerato il suo lavoro;**
- **aumento della produttività, il collaboratore riceve riscontri tempestivi per adeguare il comportamento e migliorare la performance;**
- **aumento della chiarezza;**
- **maggiore trasparenza.**

# Obiezioni e Resistenze

- **richiede molto tempo;**
- **se la prestazione è mediocre il colloquio potrebbe dare origine a tensione, risentimento;**
- **è difficile essere obiettivi;**
- **non è piacevole valutare il prossimo.**

# Il processo

## Performance planning

Avviene in apertura d'anno e a valle dei feedback sull'anno che va chiudendosi

## Performance development

Monitoraggio costante durante l'anno degli obiettivi fissati

## Performance review

Valutazione finale della prestazione

# Performance planning

Tradurre la strategia di business aziendale in obiettivi individuali, allineando le persone verso un unico obiettivo.

Il processo si compone di interazioni top-down e bottom up:

**Top-down** nella prima fase di setting e nella fase di chiusura con il responsabile gerarchico

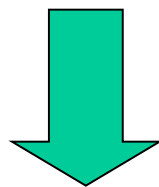
**Bottom-up** nella fase intermedia di preparazione della scheda di Performance Management.

# Fasi di performance planning

- Prima identificazione obiettivi su input AD
- Presentazione/condivisione obiettivi con AD
- Presentazione e condivisione obiettivi dei reporti dell'AD
- Discussione e definizione finale obiettivi one to one con AD

# Performance development

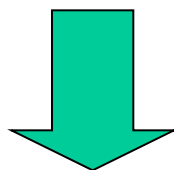
La fase di performance development si estende durante tutto l'anno dalla fase di performance planning fino alla fase di performance review di fine d'anno.



***Feedback e coaching continuo***

# Performance review

E' la fase finale del processo di valutazione e consiste nel colloquio di valutazione tra responsabile gerarchico e collaboratore e nella sua preparazione.



***Colloquio strutturato di qualità***

- Colloquio come momento di verifica e costruzione e non di punizione.
- Sintesi di un feedback continuo durato 12 mesi. Solamente una performance development efficace assicura che il colloquio di valutazione sia vissuto da entrambi gli attori nella giusta luce.
- Dialogo