



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



La valutazione delle competenze e dei comportamenti

Giampaolo Vannutelli

Gianluca Gullotta



Formez^{PA}



Obiettivi del terzo incontro di laboratorio

- Presentare approcci e strumenti per la valutazione dei comportamenti organizzativi di dirigenti e personale
- Presentare approcci e strumenti per la valutazione delle competenze di dirigenti e personale





La valutazione dei comportamenti organizzativi

Gianluca Gullotta





Sessione dedicata al tema della valutazione dei comportamenti organizzativi

Obiettivi

- Riflettere sul senso e sulle finalità di introdurre questo ambito di valutazione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMiVaP)
- Presentare uno strumento operativo con cui formalizzare la valutazione dei comportamenti organizzativi, inserito nel SMiVaP





Riferimenti normativi

- DLgs 150/2009 titolo II art. 9)
- DL 95/2012 convertito in L. 135/2012, artt. 5 c. 11 e c.11 bis
- DLgs 141/2011 artt. 2, 3 e 6



Una definizione di comportamento organizzativo

L'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.



Perché valutare i comportamenti organizzativi

- La qualità del lavoro si esprime anche attraverso comportamenti
 - Non solo attraverso risultati
 - Non sempre sono definibili obiettivi
- Sono i comportamenti che generano la cultura e il clima di una organizzazione
- Valutare i comportamenti introduce un importante elemento di riflessione e confronto nel processo di valutazione (in particolare nel colloquio capo-collaboratore)

...uno strumento di sviluppo

Per quanto riguarda i dirigenti le indicazioni delle norme sono meno vincolanti...



1° sondaggio

1. Il sistema di valutazione del Vostro Ente prevede specificamente la valutazione dei comportamenti organizzativi?

- Sì, solo per dirigenti
- Sì, solo per personale
- Sì, per entrambi
- No

1.1 per chi ha risposto sì: ritenete che la valutazione la valutazione dei comportamenti organizzativi sia utile nello specifico del vostro contesto organizzativo?

- Sì
- No
- Solo in parte



Condizioni affinché la valutazione del comportamento organizzativo sia strumento di sviluppo

- Dare visibilità alle attese rispetto ai comportamenti
- Favorire il dialogo /riflessione interna su come interpretare tali attese
- Supportare il valutato nell'individuazione di percorsi di miglioramento

In pratica servono:

- Semplicità
- Comprensibilità
- Rilevanza
- Responsabilità





Fattori di valutazione

Dipendenti:

- Orientamento al cittadino e al cliente interno
- Puntualità e precisione della prestazione
- Problem solving
- Cambiamento

Dirigenti:

- Problem solving
- Gestione e sviluppo risorse umane
- Organizzazione
- Apertura e gestione rapporti con l'esterno
- Innovazione e cambiamento
- Gestione del ruolo



Modulo di valutazione dei comportamenti - dipendenti

Comportamenti organizzati vi valutati	Aree di dettaglio	Intesi come:	Valutazione
Orientamento al cittadino e al cliente interno	<u>Orientamento al cittadino</u> : instaurare relazioni di qualità con i cittadini/utenti	Offrire informazioni esaustive sui corsi di formazione in avvio agli utenti che ne facciano richiesta (ciò comporta tenersi costantemente aggiornati sull'offerta formativa)	
	<u>Orientamento al cittadino</u> : impostare e svolgere il proprio lavoro innanzitutto per generare <u>output</u> di qualità per il cittadino (<i>delivery</i>)	Rilasciare gli attestati di partecipazione "in diretta" agli utenti che si presentano allo sportello occupandosi direttamente di tutto il processo (dalla verifica "a sistema" alla stampa) secondo le procedure concordate.	%
	<u>Orientamento al cittadino</u> : contribuire a diffondere nell'organizzazione, e in particolare presso i propri colleghi, la <u>cultura</u> dell'orientamento al cittadino	Mettere in evidenza sul banco e invitare gli utenti a compilare le schede di rilevazione della qualità percepita del servizio	



Modulo di valutazione dei comportamenti - dipendenti

Comportamenti organizzati vi valutati	Aree di dettaglio	Intesi come:	Valutazione
Orientamento al cittadino e al cliente interno	<p><u>Orientamento al cliente interno</u>: contribuire a creare un <u>clima</u> interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze,...)</p>	<p>Contribuire a ridurre la conflittualità interna. Affiancare i lavoratori dei “cantieri di lavoro” affinché possano svolgere anche mansioni non meramente esecutive e acquisire nuove competenze lavorative</p>	
	<p><u>Orientamento al cliente interno</u>: <u>collaborare</u> efficacemente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. con colleghi b. con superiori c. in gruppi di lavoro d. fra settori/unità organizzative diverse 	<ul style="list-style-type: none"> a. Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno. b. Informare costantemente il dirigente sull’andamento delle iscrizioni ai corsi. c. Qualità della partecipazione al gruppo di lavoro per la rendicontazione dei corsi. d. Qualità del contributo all’integrazione con la Divisione Lavoro. 	%
	<p><u>Orientamento al cliente interno</u>: impostare/svolgere il proprio lavoro in modo da massimizzare la <u>qualità dell’output (servizio/prodotto)</u> per i propri clienti interni (<i>delivery</i>)</p>	<p>Fornire informazioni esaustive sui diversi “passaggi” dell’utente, compilando la sezione note all’interno della “scheda utente”.</p>	

Modulo di valutazione dei comportamenti - dipendenti

Puntualità e precisione della prestazione	rispettare impegni e scadenze (<u>affidabilità</u>)	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivare in orario. • Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni 	%
	gestire carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità (<u>quantità</u>)	Essere settimanalmente in linea con i “caricamenti a sistema” dei dati	
	realizzare le prestazioni previste/assegnate con l’attenzione, la precisione e l’esattezza richieste (<u>qualità</u>)	Rilasciare le informazioni per il completamento della pratica X con il giusto anticipo (non l’ultimo giorno utile)	
	dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure (<u>procedure</u>)	Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l’utente dell’iter procedurale e degli adempimenti a cui si deve attenere	



Modulo di valutazione dei comportamenti - dipendenti

Problem solving	individuare, definire e analizzare problemi (<u>individuazione e analisi</u>)	Qualora emerga un problema (ad esempio la disponibilità di un docente) segnalarlo per tempo a chi di competenza fornendo tutti gli elementi necessari di cui è in possesso per la sua risoluzione	
	<ul style="list-style-type: none"> risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti proporre soluzioni offrire un valido contributo operativo alla soluzione di problemi farsi carico, assumendosene la responsabilità con l'autonomia propria del ruolo, di risolvere problemi (<u>risoluzione</u>) 	<ul style="list-style-type: none"> Mettersi a disposizione per risolvere problemi imprevisti con flessibilità e disponibilità Creare e/o partecipare attivamente ad occasioni in cui vengono discussi problemi. In quelle occasioni proporre soluzioni. Ad esempio attivarsi per proporre soluzioni al proprio responsabile, non attendendole solo da lui. Nei limiti del proprio ruolo gestire i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia e senza coinvolgere inutilmente l'organizzazione. 	%



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di valutazione dei comportamenti - dipendenti

Comportamento rispetto al cambiamento	prendersi cura del proprio <u>sviluppo professionale</u> (aggiornamento, autoformazione, disponibilità rispetto alla proposta di formazione...)	Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni, procedure Imparare ad utilizzare l'ultima versione di Microsoft Office Partecipare agli eventi formativi realizzati	%
	<ul style="list-style-type: none"> essere disponibile a cambiare le proprie modalità di lavoro, il proprio ruolo, la propria posizione organizzativa partecipare attivamente al cambiamento organizzativo (<u>flessibilità</u>) 	Disponibilità a partecipare alla realizzazione di iniziative (quali ad esempio la sensibilizzazione nelle scuole e agli eventi collegato alla "settimana del pedone").	
	contribuire al miglioramento e all' <u>innovazione</u> (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...)	Sperimentare e proporre innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro in particolare nella relazione back e front office	

Modulo di valutazione dei comportamenti - dirigenti

Comportamenti organizzativi valutati	Aree di dettaglio
<i>Problem solving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • adottare una <u>visione sistemica</u> • <u>risolvere</u> problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato. • <u>anticipare e prevenire</u> i problemi
<i>Gestione e sviluppo risorse umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>gestire</u> efficacemente i propri collaboratori • contribuire allo <u>sviluppo</u> e proporre percorsi per la crescita professionale dei collaboratori • <u>comunicare</u> scambiando le informazione in modo chiaro, efficace tempestivo • favorire la <u>motivazione e il lavoro in team</u> dei collaboratori
<i>Organizzazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>pianificare e programmare</u> efficacemente il lavoro • <u>rispettare (e fare rispettare) tempi e scadenze</u> • <u>gestire</u> efficacemente gli aspetti economici e finanziari • effettuare un efficace <u>coordinamento</u> interno del lavoro • <u>monitorare e controllare</u> i processi, lo svolgimento del lavoro svolto e la qualità dell'output • promuovere concretamente l'<u>orientamento alla qualità</u> nella struttura • promuovere concretamente l'<u>orientamento al risultato</u> nella struttura • agire in chiave di <u>interfunzionalità</u>, cooperando in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di valutazione dei comportamenti - dirigenti

Comportamenti organizzativi valutati

Aree di dettaglio

Apertura e gestione dei rapporti verso l'esterno

- organizzare/attuare modalità di ascolto e dialogo con gli utenti dei servizi e gli stakeholder ...
- promuovere concretamente l'orientamento all'utente nella struttura
- cooperare / relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti

Innovazione e cambiamento

- innovare processi, modalità di lavoro, servizi
- favorire il cambiamento organizzativo (flessibilità, disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro, attivismo nel realizzazione di cambiamenti che coinvolgono la sua struttura)

Gestione del ruolo

- Esprimere uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni
- curare il proprio auto sviluppo
- sviluppare un rapporto proficuo con superiori e livello politico
- sviluppare un rapporto proficuo con colleghi pari livello



Formez PA

2° sondaggio

1. Quali delle seguenti aree di comportamenti organizzativi vengono valutate per i dipendenti del comparto:

- Non so
- Orientamento al cittadino
- Orientamento al cliente interno
- puntualità e precisione della prestazione
- problem solving
- Cambiamento

1. Quali delle seguenti aree di comportamenti organizzativi vengono valutate per i dirigenti:

- Non so
- Problem solving
- Gestione e sviluppo risorse umane
- Organizzazione
- Apertura e gestione rapporti con l'esterno
- Innovazione e cambiamento
- Gestione del ruolo



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica



per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

<p>Grado 1 INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 50%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p>Grado 2 MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 51 al 60%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3 ADEGUATO Punteggio correlato: dal 61 al 80%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4 BUONO Punteggio correlato: dal 81 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.</p>
<p>Grado 5 ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.</p>



Punteggio complessivo

Comportamenti organizzativi valutati	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio attribuito
Orientamento al cittadino e al cliente interno	2	55%
Puntualità e precisione della prestazione	5	100%
Problem solving	3	70%
Cambiamento	2	55%
	<u>Totale</u>	<u>280%</u>

*Punteggio attribuito all'ambito di valutazione "comportamenti organizzativi" = Media =
= totale punteggio fattori/numero di fattori = 280%/4 = 70% = livello complessivo*

Capacità di differenziare i giudizi - dirigenti

Scarto quadratico medio

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Capacità di} \\ \text{differenziazione dei} \\ \text{giudizi del dirigente} \\ \hline A \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{scarto quadratico medio} \\ \text{delle valutazioni assegnate} \\ \text{dal dirigente A} \\ \hline \sigma(A) \\ \hline \end{array} / \begin{array}{|c|} \hline \text{il più elevato scarto} \\ \text{quadratico medio delle} \\ \text{valutazioni assegnate da} \\ \text{un dirigente} \\ \hline \sigma(max) \\ \hline \end{array}$$

Esempio di Scarto quadratico medio

Valori: 33; 23; 12; 55

$$M = \frac{33+23+12+55}{4} = 31$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(33-31)^2 + (23-31)^2 + (12-31)^2 + (55-31)^2}{4}} = 31,7$$

Capacità di differenziare i giudizi - dirigenti

Scarto quadratico medio

$$\boxed{\text{Capacità di differenziazione dei giudizi del dirigente } A} = \frac{\boxed{\text{scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente } A \quad \sigma(A)}}{\boxed{\text{il più elevato scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da un dirigente} \quad \sigma(max)}}$$

Due possibili strategie da parte del valutatore:

- *differenziare poco* per non creare uno svantaggio per i propri colleghi con uno scarto quadratico medio massimo per loro penalizzante. Il meccanismo, infatti, “punisce la distanza dal primo”.
- *differenziare molto* per ottenere un punteggio più vicino possibile al massimo. Il meccanismo, infatti “premia la vicinanza al primo”.



Errori tipici

- La scelta del numero di comportamenti organizzativi valutati
- La formulazione dei comportamenti organizzativi valutati (*come*)
- La scelta delle esemplificazioni dei comportamenti organizzativi valutati (*quali, quanti*)
- La formulazione delle esemplificazioni dei comportamenti organizzativi valutati (*come*)

3° sondaggio

1. Su quali aspetti ritenete più utile (necessario ed efficace) intervenire prioritariamente nel Suo Ente rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi?
 - attività finalizzate a “far entrare” la valutazione dei comportamenti organizzativi nella cultura del valutatori
 - attività finalizzate a “far entrare” la valutazione dei comportamenti organizzativi nella cultura del valutati
 - Identificazione dei comportamenti da valutare e dei relativi descrittori
 - Definire le modalità per valutare la capacità di differenziare i giudizi dei dirigenti
 - Definire o rivedere il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e altri strumenti relativamente ai comportamenti organizzativi



Materiali di lavoro Format 6

- Format 6: valutazione dei comportamenti organizzativi
- Schema esemplificazione dei comportamenti organizzativi (personale e, separatamente, dirigenti)
- Schema tabella valutazione comportamenti organizzativi (personale e, separatamente, dirigenti)