

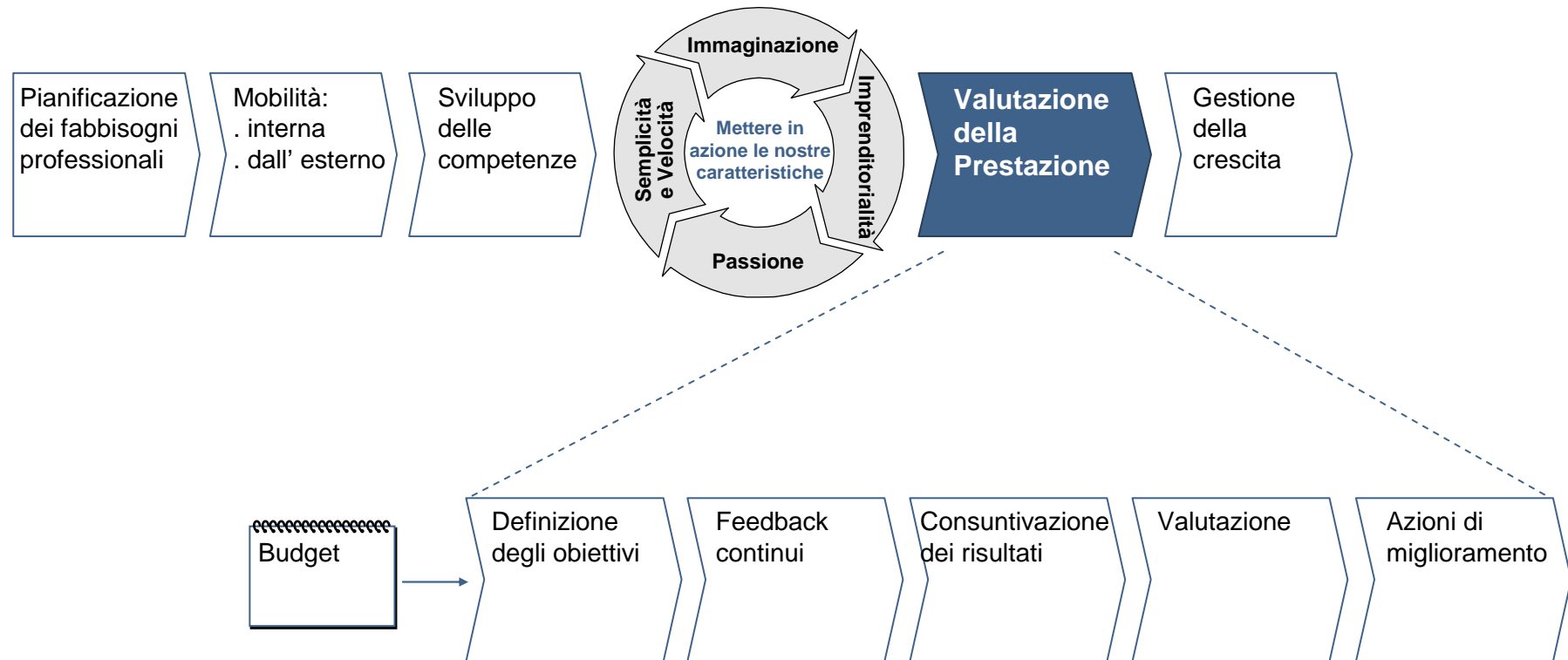


## **Valutazione della Prestazione**

## • Il processo di valutazione

- Gli strumenti della valutazione
- La preparazione e la conduzione del colloquio
- Le domande più frequenti
- La check list

# La gestione della prestazione è parte di un sistema più ampio di gestione del Capitale Umano



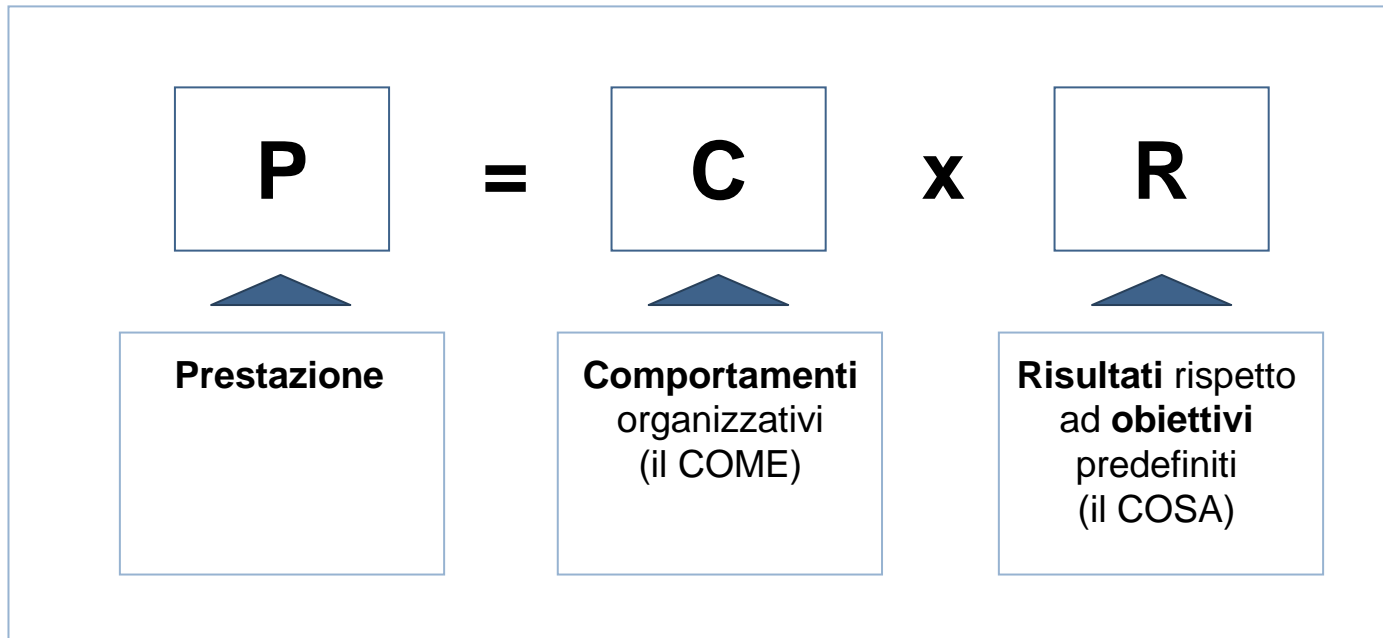
# Perché valutare ?

---

1	<b>Allineamento</b>	- Assicurare la piena coerenza tra obiettivi <b>generali</b> ed azioni <b>individuali</b>
2	<b>Meritocrazia</b>	- Riconoscere l' <b>unicità</b> della <b>qualità del contributo</b> offerto dai singoli
3	<b>Sviluppo</b>	- Ri-affermare che la <b>prestazione</b> e i <b>comportamenti</b> sono gli <b>elementi portanti</b> del <b>potenziale</b> e della gestione delle <b>carriere</b>

# Cosa valutare

---



# I comportamenti organizzativi (il COME)

$$P = B \times R$$

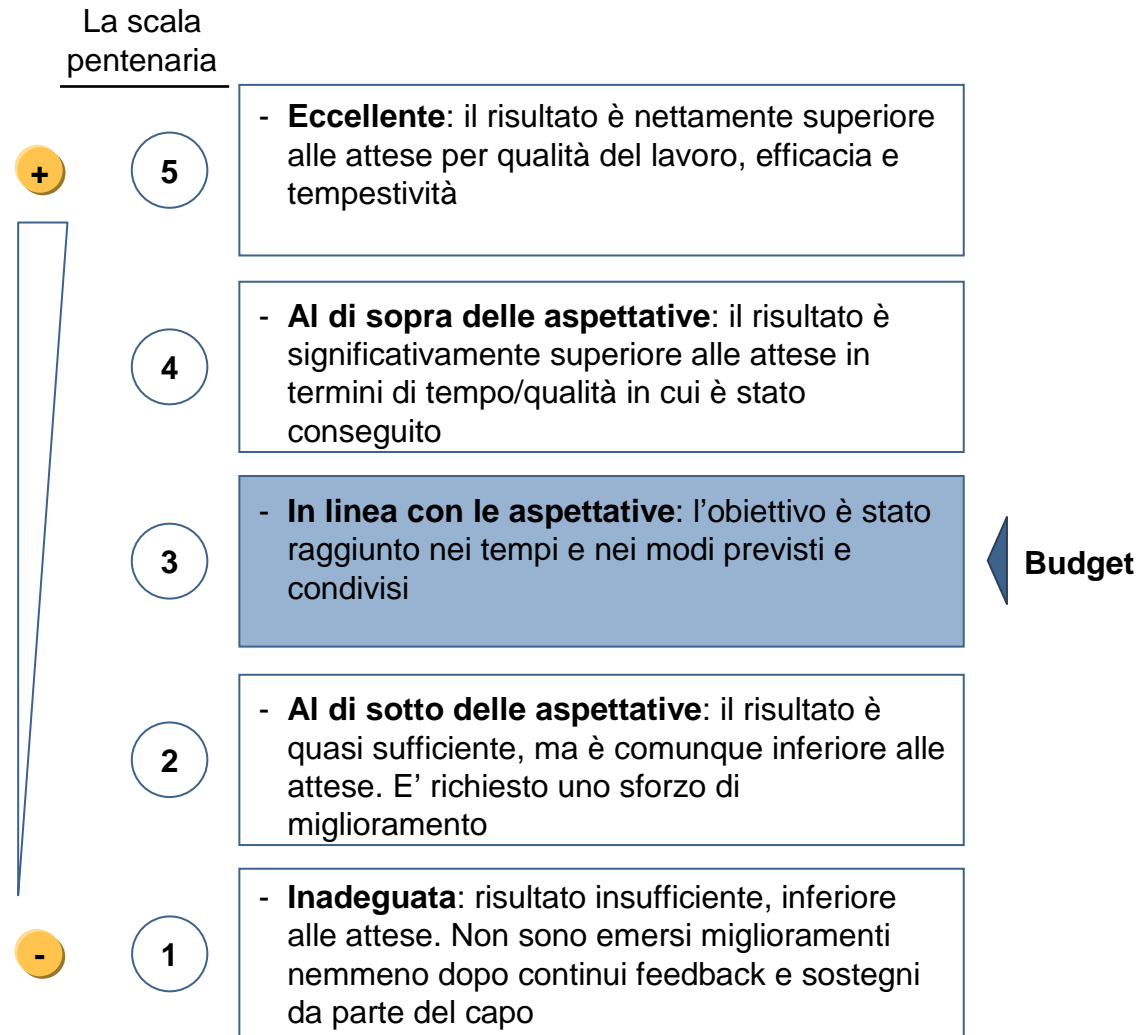
I comportamenti organizzativi sono una proiezione delle **caratteristiche Luxottica**

Comportamenti organizzativi	Forza	Miglioramento
<p><b>1</b></p> <p><b>IMMAGINAZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• È <b>curioso</b> e si <b>interessa</b> a nuove opportunità di <b>esperienza</b> anche al di fuori delle proprie aree di competenza</li> <li>• Sa riconoscere il <b>valore delle differenze</b> ed è aperto alle idee e opinioni degli altri, dimostrandosi capace di <b>cambiare le proprie idee</b></li> <li>• È capace di guardare alle cose <b>in modi diversi</b> e di <b>sperimentare nuove soluzioni</b></li> <li>• Comprende il <b>contesto esterno</b> e sa cogliere gli impatti di diversi <b>possibili scenari</b></li> </ul>		
<p><b>2</b></p> <p><b>IMPRENDITORIALITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa <b>mettere in discussione</b> le diverse situazioni</li> <li>• È intraprendente nel proporre <b>obiettivi ambiziosi</b> e <b>priorità</b></li> <li>• Sa muoversi in modo deciso per <b>risolvere i problemi</b></li> <li>• Si assume le proprie <b>responsabilità</b> sui risultati</li> </ul>		
<p><b>3</b></p> <p><b>PASSIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un <b>approccio fiducioso</b> e un <b>atteggiamento positivo</b></li> <li>• Cerca di <b>migliorarsi</b> continuamente</li> <li>• Mostra <b>energia</b> ed <b>entusiasmo</b> per il lavoro che svolge e per l'Azienda</li> <li>• Promuove un ambiente di lavoro <b>sereno</b> e <b>positivo</b> tra i colleghi</li> </ul>		
<p><b>4</b></p> <p><b>SEMPLICITÀ E VELOCITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si comporta in modo <b>aperto, leale</b> e <b>sincero</b></li> <li>• Si sforza di <b>comunicare</b> sempre <b>in modo chiaro</b></li> <li>• Sa andare al <b>cuore della questione</b></li> <li>• Sa ricondurre <b>situazioni complesse</b> ai <b>fattori chiave</b></li> </ul>		

# I risultati (il COSA)

$$P = C \times R$$

Come determinare i diversi livelli di **efficacia della prestazione** attraverso una **scala di valutazione**:



# Caratteristiche e natura degli obiettivi

$$P = C \times R$$

## Caratteristiche

Gli obiettivi devono essere:

<b>- Misurabili</b>	- <b>Quantificabili</b> (in tempo, valore, quantità, ...) e rilevabili da <b>indicatori</b>
<b>- Raggiungibili</b>	- Assegnati coerentemente alle risorse disponibili, <b>ma sfidanti</b>
<b>- Definiti e condivisi</b>	- Definiti <b>top-down</b> , <b>ma comunicati e condivisi</b> con i collaboratori
<b>- Pochi</b>	- Assegnati per <b>focalizzare la prestazione</b> dei singoli sul raggiungimento di obiettivi ad alto ritorno per l'azienda
<b>- Riferiti ad un periodo di tempo</b>	- Limitati ad un orizzonte temporale che consenta una piena <b>valutazione entro la chiusura dell'esercizio</b>

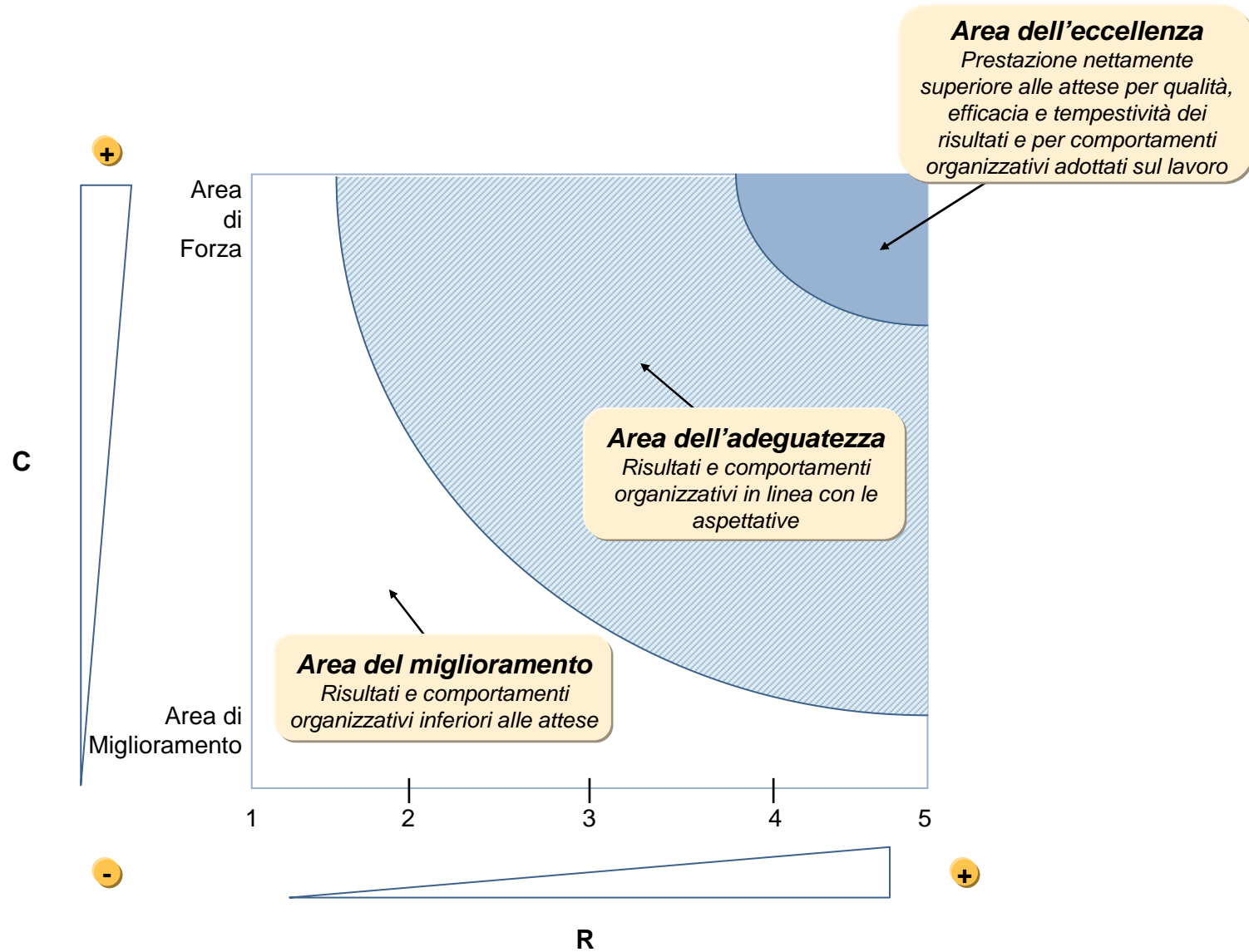
## Natura

Gli obiettivi possono essere:

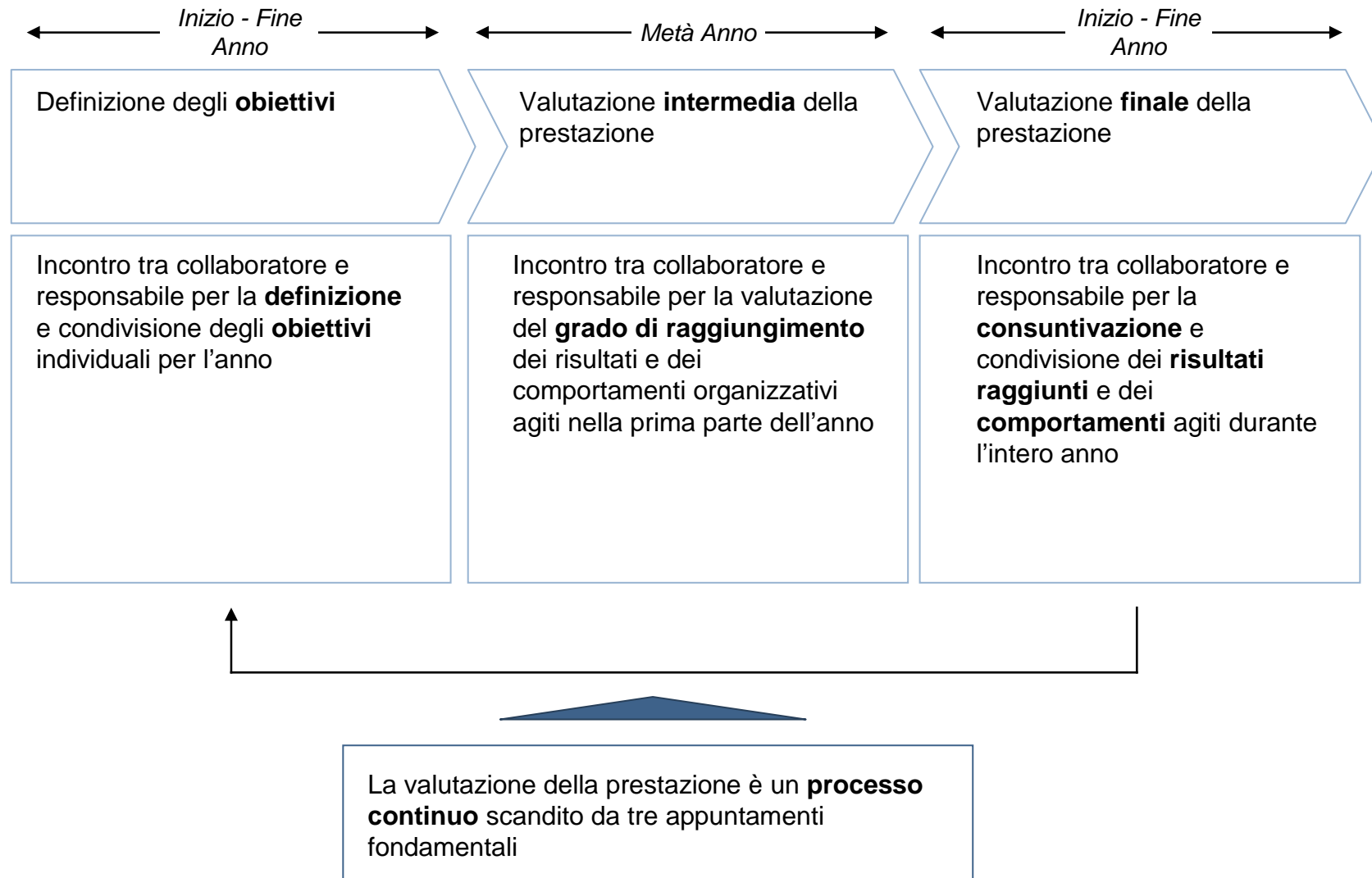
<b>Obiettivi gestionali di business</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processi</li><li>- Progetti</li></ul>
<b>Obiettivi di sviluppo della organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizzazione</li><li>- Competenze e Capacità</li></ul>

# Come sintetizzare la prestazione

$$P = C \times R$$



# Calendario della valutazione della prestazione




# Valutazione della prestazione


---

- Il processo di valutazione
- **Gli strumenti della valutazione**
- La preparazione e la conduzione del colloquio
- Le domande più frequenti
- La check list

# La scheda S.I.S. per la definizione degli obiettivi

		<b>S.I.S. (Start, Improve, Stop)</b>		<b>2007</b>		<b>Nome:</b> _____ <b>Posizione:</b> _____		<b>IMPIEGATI</b>	
<b>Tipo di azione</b>		<b>Azioni</b>		<b>Risultato atteso</b>		<b>Risultato finale</b>		<b>Valutazione sintetica</b>	
<b>START</b> Nuovi progetti		1.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
		2.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<b>IMPROVE</b> Iniziative di miglioramento		1.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
		2.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<b>STOP</b> Attività a basso valore aggiunto		1.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
		2.						<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<b>Commenti:</b>		<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>							
<b>Data di definizione degli obiettivi:</b> _____		<b>Data di verifica intermedia:</b> _____			<b>Data di consuntivazione degli obiettivi:</b> _____				
								<b>Legenda</b> 1 Inadeguata 2 Al di sotto delle aspettative 3 In linea con le aspettative 4 Al di sopra delle aspettative 5 Eccellente	

# La scheda di sintesi

		<b>VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE 2009</b>	<b>Nome:</b> _____ <b>Posizione:</b> _____	<b>IMPIEGATI</b>															
<b>Valutazione delle DETERMINANTI della prestazione</b>																			
<b>A. Cosa = i risultati</b> Esprimi una valutazione di sintesi dei risultati ottenuti alla luce della valutazione dei risultati analitici																			
<p style="text-align: center;">Budget ▼</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Inadeguata</td> <td style="text-align: center;">Al di sotto delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">In linea con le aspettative</td> <td style="text-align: center;">Al di sopra delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">Eccellente</td> </tr> </table>										1	2	3	4	5	Inadeguata	Al di sotto delle aspettative	In linea con le aspettative	Al di sopra delle aspettative	Eccellente
1	2	3	4	5															
Inadeguata	Al di sotto delle aspettative	In linea con le aspettative	Al di sopra delle aspettative	Eccellente															
<b>B. Come = i comportamenti</b> Indica i comportamenti organizzativi che nel corso dell'anno hanno caratterizzato la performance del collaboratore. Indica, inoltre, i comportamenti che possono rappresentare l'area di miglioramento (con una X)																			
Area di forza	Comportamenti <b>IMMAGINAZIONE</b> • È curioso e si interessa a nuove opportunità di esperienza anche al di fuori delle proprie aree di competenza • Sa riconoscere il <b>valore delle differenze</b> ed è aperto alle idee e opinioni degli altri, dimostrandosi capace di cambiare le proprie idee • È capace di guardare alle cose in <b>modi diversi</b> e di <b>sperimentare nuove soluzioni</b> • Comprende il <b>contesto esterno</b> e sa cogliere gli impatti di diversi <b>possibili scenari</b>	Area di miglioramento																	
[ ]		[ ]																	
[ ]	<b>IMPRENDITORIALITA'</b> • Sa <b>mettere in discussione</b> le diverse situazioni • È intraprendente nel proporre <b>obiettivi ambiziosi e priorità</b> • Sa muoversi in modo deciso per <b>risolvere i problemi</b> • Si assume le proprie <b>responsabilità</b> sui risultati	[ ]																	
[ ]	<b>PASSIONE</b> • Ha un <b>approccio fiducioso</b> e un <b>atteggiamento positivo</b> • Cerca di <b>migliorarsi</b> continuamente • Mostra <b>energia ed entusiasmo</b> per il lavoro che svolge e per l'Azienda • Promuove un ambiente di lavoro <b>sereno e positivo</b> tra i colleghi	[ ]																	
[ ]	<b>SEMPLICITA' E VELOCITA'</b> • Si comporta in modo <b>aperto, leale e sincero</b> • Si sforza di <b>comunicare sempre in modo chiaro</b> • Sa andare al <b>cuore della questione</b> • Sa ricondurre <b>situazioni complesse ai fattori chiave</b>	[ ]																	
<b>Valutazione SINTETICA della prestazione</b>																			
<b>La prestazione complessiva (AxB)</b> Valuta la prestazione complessiva del collaboratore, combinando le valutazioni dei punti A e B (indicare con una X)																			
<p style="text-align: center;">▼</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Inadeguata</td> <td style="text-align: center;">Al di sotto delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">In linea con le aspettative</td> <td style="text-align: center;">Al di sopra delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">Eccellente</td> </tr> </table>										1	2	3	4	5	Inadeguata	Al di sotto delle aspettative	In linea con le aspettative	Al di sopra delle aspettative	Eccellente
1	2	3	4	5															
Inadeguata	Al di sotto delle aspettative	In linea con le aspettative	Al di sopra delle aspettative	Eccellente															
Commenti:																			
Collaboratore _____		Responsabile _____		Data: _____															

# Valutazione della prestazione

---

- Il processo di valutazione
- Gli strumenti della valutazione
- **La preparazione e la conduzione del colloquio**
- Le domande più frequenti
- La check list

## 5 regole d'oro per il colloquio

---

- Programmate l'incontro ben in anticipo
- Scegliete, se possibile, un luogo di incontro "neutrale" che metta a proprio agio le persone
- La valutazione della prestazione e' più che mai un processo di comunicazione a 2 vie
- Ogni valutazione è il risultato di un'analisi oggettiva e non emozionale dei fatti e degli eventi e non riguarda la persona
- I risultati positivi vanno enfatizzati e celebrati, così come qualunque valutazione di parziale o totale insoddisfazione deve essere accompagnata da un piano di sollecito miglioramento

# La preparazione del colloquio

---

## La preparazione

## La conduzione

- Concordare in anticipo con il collaboratore **data, luogo e durata** dell'incontro per la valutazione finale
- Raccogliere **documenti a supporto** della valutazione (valutazioni precedenti, documenti relativi a progetti svolti nel corso dell'anno, ...)
- Preparare **esempi concreti e fatti specifici** per supportare la valutazione della prestazione
- Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e la qualità dei comportamenti agiti dal collaboratore, **identificando** le situazioni e gli episodi accaduti durante l'anno:
  - . I **principali risultati** raggiunti durante l'anno
  - . I **comportamenti** che hanno contraddistinto la prestazione dell'anno
  - . Eventuali situazioni che hanno influenzato la prestazione del collaboratore in corso d'anno
- Ricercare valutazioni **da coloro che hanno più intensamente interagito** con il collaboratore durante l'anno, se utili ad ottenere un più completa valutazione delle modalità di azione del collaboratore
- Individuare **punti di forza e aree di miglioramento** del collaboratore
- Preparare una bozza di **piano di sviluppo** per il collaboratore

# La conduzione del colloquio

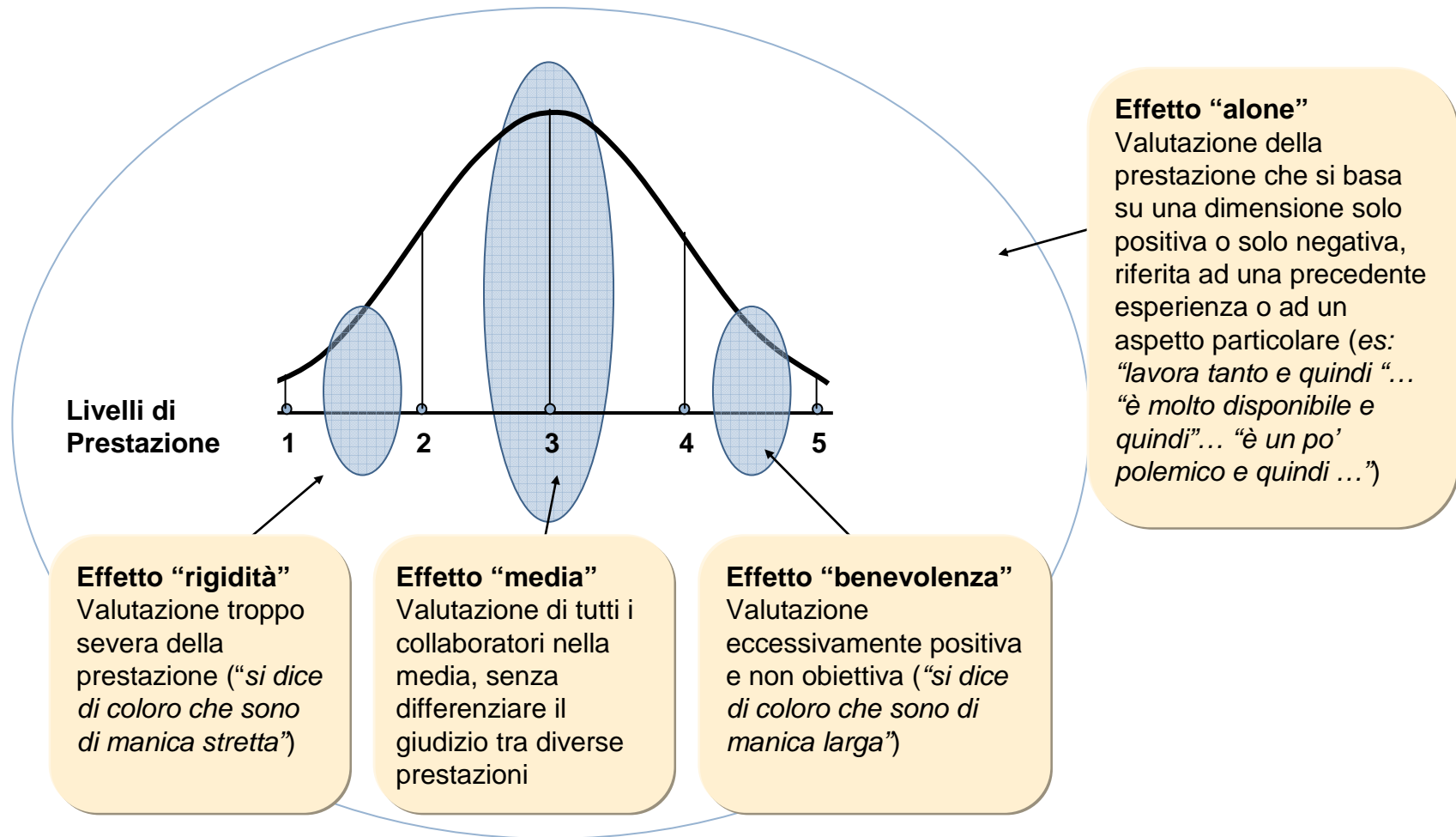
---

La preparazione

La conduzione

- **Aprire il colloquio**, dichiarando gli obiettivi e mettendo a suo agio il collaboratore
- Condividere con il collaboratore il **grado di raggiungimento degli obiettivi** definiti ad inizio anno
- Condividere la **valutazione dei comportamenti organizzativi** attesi ed agiti nel corso dell'anno portando esempi concreti che hanno consentito la valutazione stessa
- **Sintetizzare la valutazione complessiva** della prestazione offerta dal collaboratore
- Se la **valutazione è positiva**
  - . Sottolineare l'importanza e l'apprezzamento dei contributi offerti dal collaboratore
  - . Comprendere le aspettative di crescita professionale del collaboratore, valutando quali azioni di sviluppo potrebbero mettere il collaboratore nella situazione di accrescere le proprie competenze e/o di raggiungere livelli superiori di prestazione
- Se la **valutazione**, parzialmente o totalmente, **non riflette le aspettative**
  - . Comunicare con oggettività e trasparenza la parziale o totale insufficienza della prestazione del collaboratore
  - . Aiutare il collaboratore nell'identificare le cause, condividendo le aree di miglioramento
  - . Rinnovare l'impegno dell'organizzazione e concordare tutte le azioni necessarie per consentire al collaboratore di offrire una migliore prestazione l'anno successivo
- Verificare che la scheda di valutazione della prestazione contenga tutte le informazioni necessarie e **apporre la firma di responsabile e collaboratore**

# I principali rischi della valutazione

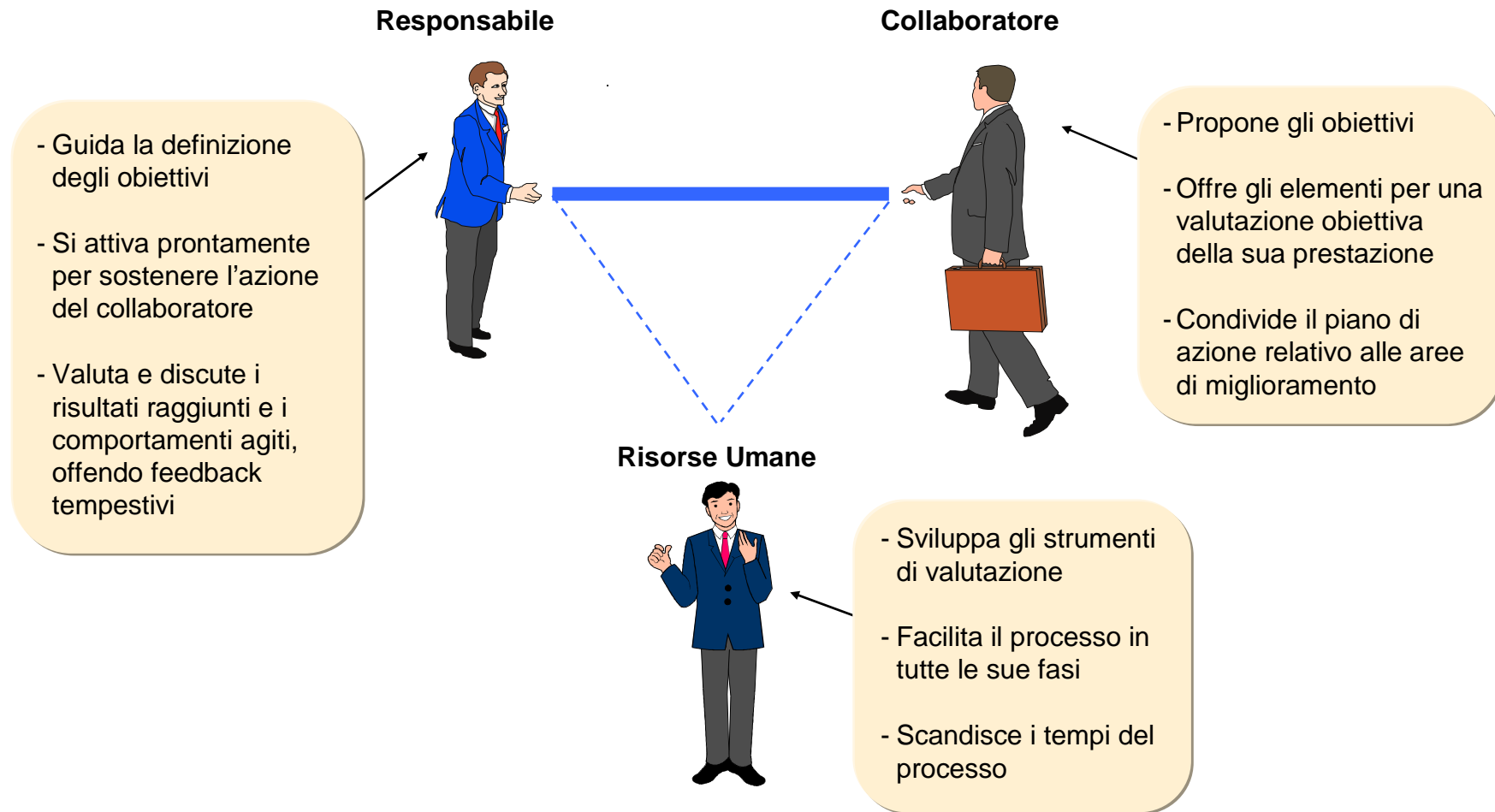


# Valutazione della prestazione

---

- Il processo di valutazione
- Gli strumenti della valutazione
- La preparazione e la conduzione del colloquio
- **Le domande più frequenti**
- La check list

# Chi fa che cosa nella valutazione della prestazione ?



# Cosa succede se...

---

Principali azioni suggerite	
<b>Cambio posizione durante l'anno ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se l'evento accade <b>entro i primi 6 mesi</b> dell'anno, incontrare il responsabile dell'unità organizzativa per:<ul style="list-style-type: none"><li>. consuntivare i risultati relativi alla precedente posizione</li><li>. definire un nuovo set di obiettivi legati al nuovo incarico</li></ul></li><li>- Se l'evento accade <b>dopo i primi 6 mesi</b> dell'anno, la valutazione della prestazione di fine anno si baserà sui risultati raggiunti nella precedente posizione</li></ul>
<b>Cambio responsabile durante l'anno ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incontrare il nuovo responsabile per condividere gli obiettivi assegnati ad inizio anno e il relativo grado di raggiungimento per allineare fin da subito il nuovo responsabile sulle azioni necessarie per il raggiungimento completo degli obiettivi</li></ul>
<b>Uno o più obiettivi perdono di significatività ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incontrare il responsabile per concordare se:<ul style="list-style-type: none"><li>. mantenere l'obiettivo e ridefinire il target</li><li>. riproporzionarne il peso sugli obiettivi rimanenti</li><li>. definire e condividere un nuovo obiettivo con lo stesso peso del precedente</li></ul></li></ul>

# Prestazioni inferiori alle aspettative: perchè ?

---

I collaboratori....	
<b>Comunicazione tra responsabile e collaboratore</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Non sanno <b>perché</b> dovrebbero <b>raggiungere</b> certi <b>obiettivi</b></li><li>- Non sanno che <b>cosa è richiesto loro</b></li><li>- Pensano che <b>non ci sia una ricompensa</b> legata al risultato</li></ul>
<b>Coaching e feedback al collaboratore</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Non sanno <b>come raggiungere gli obiettivi</b></li><li>- Pensano che stanno raggiungendo il risultato, ma <b>non sanno</b> che non è così</li></ul>
<b>Pregiudizi del collaboratore</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pensano che il <b>modo suggerito</b> di raggiungere gli obiettivi <b>non funzionerà</b></li><li>- Pensano che il <b>loro modo</b> di fare le cose è <b>quello giusto</b></li><li>- Pensano che <b>c'è qualcosa d'altro di più importante</b></li><li>- Credono che <b>non ci siano conseguenze</b> a fronte di una prestazione inadeguata</li></ul>
<b>Processo di definizione e revisione degli obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Non hanno obiettivi</b></li><li>- Affrontano <b>ostacoli</b> nel raggiungimento degli obiettivi che <b>non possono gestire</b> direttamente</li><li>- Valutano l'obiettivo <b>troppo ambizioso</b></li></ul>
<b>Aspetti personali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le loro <b>capacità</b> sono <b>inadeguate</b> per raggiungere gli obiettivi assegnati</li><li>- Hanno <b>problemi personali</b></li></ul>

# Valutazione della prestazione

---

- Il processo di valutazione
- Gli strumenti della valutazione
- La preparazione e la conduzione del colloquio
- Le domande più frequenti
- **La check list**

## La preparazione del colloquio

---

	SI	NO
Ho concordato con il collaboratore data, luogo e durata dell'incontro per la valutazione finale		
Ho raccolto documenti a supporto della valutazione (es. obiettivi definiti lo scorso anno...)		
Ho raccolto i feedback di coloro che hanno più intensamente interagito con il collaboratore durante l'anno		
Ho verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e la qualità dei comportamenti agiti dal collaboratore		
Ho fatto un'analisi delle eventuali situazioni che hanno influenzato la prestazione del collaboratore in corso d'anno		
Mi sono preparato con esempi concreti e fatti specifici, per supportare la mia valutazione		
Ho individuato i punti di forza e le aree di miglioramento del mio collaboratore		
Ho definito una bozza di piano di sviluppo per il mio collaboratore		

## La conduzione del colloquio

---

	SI	NO
Ho aperto il colloquio, chiarendone gli obiettivi e mettendo a suo agio il collaboratore		
Ho condiviso con il collaboratore il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti ad inizio anno		
Ho condiviso con il collaboratore la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi ed agiti		
Ho dato dei feedback puntuali al mio collaboratore, facendo esempi concreti e richiamando situazioni ed episodi specifici		
Abbiamo condiviso la valutazione finale della prestazione		
Abbiamo definito e concordato un piano di sviluppo per il prossimo anno		
Ho verificato che la scheda di valutazione della prestazione contenga tutte le informazioni necessarie		
Sia io che il mio collaboratore abbiamo firmato la scheda		

## Valutazione della prestazione

---

Fare e ricevere valutazioni potrebbe non essere la parte più facile del nostro lavoro ma è sicuramente quella più importante!