GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE

Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2-3-4	5	6	7-8	9-10
		Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo	Inferiore a quanto richiesto dal ruolo	In linea con quanto richiesto dal ruolo	Superiore a quanto definito	Eccellenza
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO						
Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni	**Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno** **Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità** **Capacitá di gestire il disservizio** **Capacitá di analisi e di gestione del feedback** **Orientamento al miglioramento continuo**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
CAPACITA' ORGANIZZATIVE						
Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra le strutture	**Idonea ripartizione dei carichi di lavoro** **Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc…)** **Atteggiamento aperto alle novitá organizzative e al cambiamento** **Sensibilitá all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze** **Realizzazione del miglioramento continuo**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE						
Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento	**Capacitá di dialogo e ascolto dei collaboratori** **Capacitá di delega e supporto** **Chiara comunicazione degli obiettivi** **Capacità di motivazione** **Sviluppo di positivo clima interno** **Azioni di crescita professionale** **Coinvolgimento e valorizzazione**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
LEADERSHIP						
Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento	**Capacità di dare la rotta (traguardi)** **Mobilitazione delle risorse verso i risultati** **Capacitá di scegliere le giuste priorità** **Assunzione delle responsabilitá** **Essere riconosciuti (autorevolezza)** **Coerenza e chiarezza delle direttive** **Capacità di farsi carico dei problemi** **Equilibrio emotivo anche sotto pressione**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*
DIREZIONE (PROGRAMAMZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)						
Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed asssegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati raggiunti.	**Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici** **Logica della focalizzazione sulle vere priorità** **Traduzione degli obiettivi in risultati** **Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane** **Saper ragionare in logica causale** **Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi**	*Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità*	*Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi*	*Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento*	*Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse*	*Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)*