

VALUTAZIONE BOTTOM-UP

**UOC SVILUPPO ORGANIZZATIVO
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO**



UNIVERSITÀ DI PAVIA

VALUTAZIONE BOTTOM-UP

- ✓ Tempistiche e Metodologia
- ✓ Risultati generali
- ✓ Dopo la valutazione
- ✓ Prossimi passi



Valutazione Bottom-up: tempistiche e metodologia

La valutazione bottom-up si è svolta tra il **30 gennaio e il 15 febbraio 2023**.

Sono state individuate **sei soft skill** che, da un lato, rappresentano le **competenze richieste al «buon responsabile»**, dall'altro, rispecchiano le **attese dei collaboratori** nei suoi confronti.

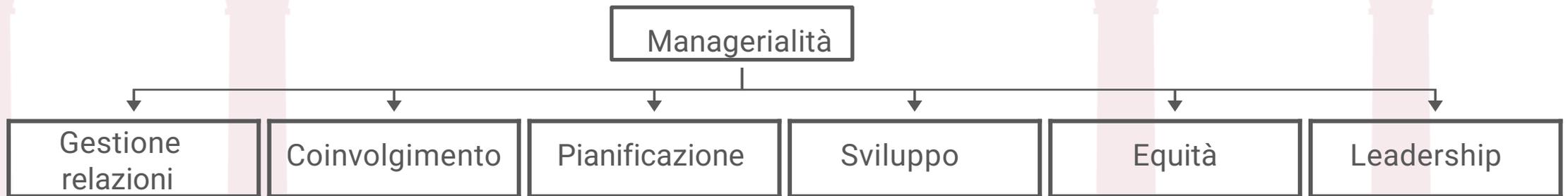
Le voci sono state modulate a seconda della posizione del valutato – per i Dirigenti e per i Responsabili di II livello – dando un taglio più operativo alla scheda del Responsabile di II livello (slide 5 e 6).

I valutatori hanno espresso, in forma anonima, l'accordo con le affermazioni proposte secondo una **scala a sei punti**. È stata definita nel numero di **3 la soglia minima di schede** compilate affinché la valutazione fosse considerata valida.



Metodologia - Relazioni tra i costrutti

- La survey è composta da scale single-item che presentano correlazioni molto consistenti tra loro
- Al fine di condurre analisi sul campione complessivo, è possibile far risalire le variabili ad un unico costrutto in grado di racchiuderle e riassumerne l'informazione: **la capacità manageriale**
- La **capacità manageriale**, o managerialità, viene calcolata come la **media delle singole variabili**



Metodologia - Scheda Dirigente

	Ambito	Descrizione	Comportamento atteso	Item	Scala
1	GESTIONE DELLE RELAZIONI	Capacità di creare un ambiente di lavoro positivo e di mediare situazioni di conflitto.	Il dirigente è presente e dedica tempo ai suoi collaboratori, partecipando attivamente ai momenti di confronto, contribuendo positivamente a risolvere eventuali controversie.	Penso che il mio dirigente contribuisca a creare un ambiente di lavoro positivo mediando, se necessario, le situazioni di conflittualità.	Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione? 6 punti (0% 20% 40% 60% 80% 100%)
2	COINVOLGIMENTO	Attitudine a rendere partecipi i collaboratori.	Il dirigente accoglie le osservazioni dei suoi collaboratori con positività, li ascolta, condivide con loro informazioni e obiettivi, stimolando in ognuno senso di appartenenza al gruppo.	Mi sento coinvolto dal mio dirigente, che ascolta le mie proposte e mi fa sentire parte di una squadra.	
3	PIANIFICAZIONE	Capacità di coordinare il gruppo di lavoro pianificando le attività al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.	Il dirigente pianifica le attività nel rispetto di scadenze e priorità, verificandone periodicamente l'andamento e apportando eventuali correttivi, al fine di raggiungere gli obiettivi di Area.	Penso che il mio dirigente coordini le attività in modo efficace e identifichi le priorità al fine di raggiungere gli obiettivi d'Area.	
4	SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di individuare per i propri collaboratori modalità di miglioramento continuo.	Il dirigente sostiene la spinta al miglioramento continuo di attività e competenze personali attraverso esperienze formative e professionali per i propri collaboratori.	Il mio dirigente mi offre occasioni di crescita professionale e mi stimola al miglioramento personale e all'innovazione delle attività.	
5	EQUITÀ	Capacità di basare i propri comportamenti e di prendere decisioni considerando particolarità e differenze.	Il dirigente garantisce pari opportunità ai propri collaboratori, tenendo in considerazione le caratteristiche di ciascuno e le diverse situazioni.	Il mio dirigente gestisce il gruppo in modo equo, tenendo in considerazione le competenze, le attitudini e le contingenze personali dei collaboratori.	
6	LEADERSHIP	Capacità di motivare un gruppo di persone ad agire al fine di raggiungere un obiettivo comune.	Il dirigente indirizza il gruppo, al fine di mantenere la direzione strategica e di motivare il singolo collaboratore a lavorare in modo proficuo.	Nel complesso, penso che il mio dirigente sappia essere una guida per i suoi collaboratori, motivandoli a lavorare al meglio.	
7	DOMANDA APERTA: Fai un esempio di modalità di comportamento del tuo dirigente ed esprimi una tua valutazione in merito				



Metodologia - Scheda Responsabile II livello

	Ambito	Descrizione	Comportamento atteso	Item	Scala
1	GESTIONE DELLE RELAZIONI	Capacità di creare un ambiente di lavoro positivo e di mediare situazioni di conflitto	Il responsabile è presente, dedica tempo ai suoi collaboratori e si fa promotore di momenti di confronto e di condivisione, anche in situazioni critiche, contribuendo positivamente a risolvere eventuali controversie.	Penso che il mio responsabile di Servizio/Centro contribuisca a creare un ambiente di lavoro positivo mediando, se necessario, le situazioni di conflittualità.	<p>Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione?</p> <p>6 punti (0% 20% 40% 60% 80% 100%)</p>
2	COINVOLGIMENTO	Attitudine a rendere partecipi i collaboratori	Il responsabile accoglie le osservazioni dei suoi collaboratori con positività, li ascolta, condivide con loro informazioni e obiettivi, stimolando il senso di appartenenza al gruppo.	Mi sento coinvolto dal mio responsabile di Servizio/Centro, che ascolta le mie proposte e mi fa sentire parte di una squadra.	
3	COORDINAMENTO/PIANIFICAZIONE	Capacità di coordinare il gruppo di lavoro pianificando le attività al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati	Il responsabile pianifica le attività nel rispetto di scadenze e priorità, verificandone costantemente l'andamento e apportando eventuali correttivi, al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati.	Penso che il mio responsabile di Servizio/Centro coordini, organizzi e segua le attività in modo efficace e costante, individuando priorità e scadenze.	
4	SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di individuare per i propri collaboratori modalità di sviluppo delle competenze	Il responsabile spinge i propri collaboratori a svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione, per potersi migliorare costantemente.	Il mio responsabile di Servizio/Centro mi stimola a rendermi autonomo per migliorare l'efficacia del mio lavoro e sviluppare le mie competenze.	
5	EQUITÀ	Capacità di basare i propri comportamenti e di prendere decisioni considerando particolarità e differenze.	Il responsabile garantisce pari opportunità ai propri collaboratori, tenendo in considerazione le caratteristiche di ciascuno e le diverse situazioni, con riferimento ai vari ambiti lavorativi (ad es. carichi di lavoro, valutazione, accesso alla formazione, ecc.)	Il mio responsabile di Servizio/Centro gestisce il gruppo in modo equo, tenendo in considerazione le competenze, le attitudini e le contingenze personali dei collaboratori.	
6	LEADERSHIP	Capacità di essere punto di riferimento per i propri collaboratori.	Il responsabile è disponibile a supportare i propri collaboratori anche in caso di dubbi interpretativi, procedurali comportamentali	Nel complesso, penso che il mio responsabile di Servizio/Centro sappia guidarmi per risolvere situazioni complesse.	
7	DOMANDA APERTA: Fai un esempio di modalità di comportamento del tuo responsabile ed esprimi una tua valutazione in merito				



Metodologia - Sistema di pesatura dei risultati

Valutato	Valutatori	Pesatura interazione
Dirigenti	Capiservizio dell'Area	
	Capi UOC dell'Area	Sì
	Capi UOC delle strutture in staff	
Capiservizio	Tutto il personale delle strutture in staff all'Area	Sì
	Personale afferente al Servizio	
	Capi UOC del Servizio	
Responsabili di centro	Personale afferente alle UOC	Sì
	Personale afferente al Centro	

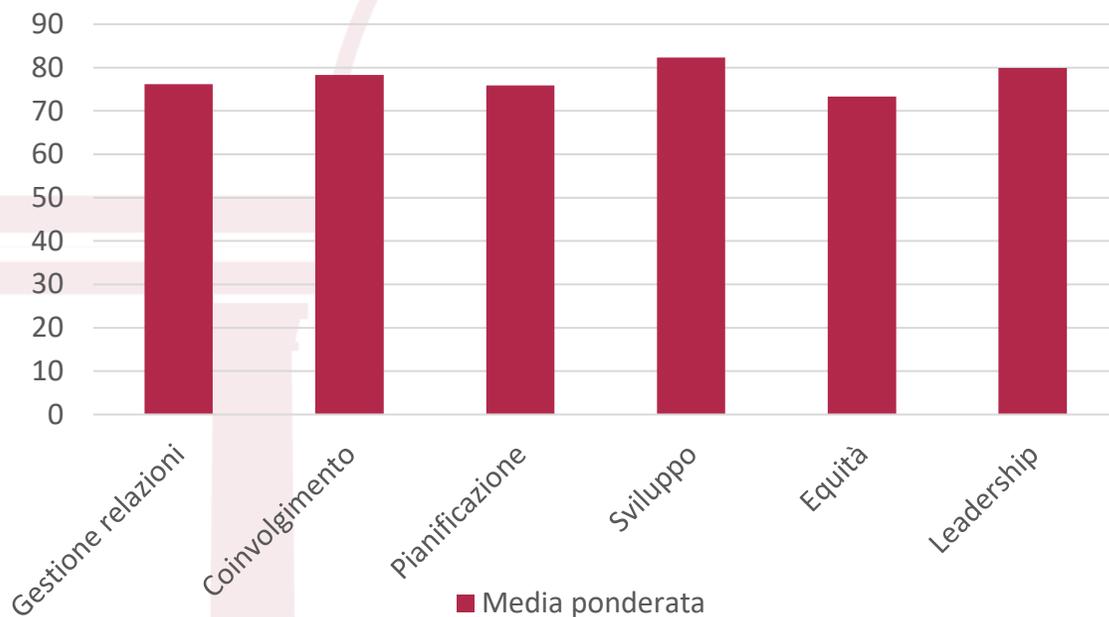
Su questo modello di valutazione è stato applicato un sistema di **pesatura basato sull'interazione**, in modo che responsabili e dirigenti potessero essere **valutati** in maniera quanto più **corretta** possibile.

L'assunto di base è il seguente:

Le persone che **lavorano più frequentemente** ed a stretto contatto con i valutati possono osservare in maniera più **consistente**, completa ed esaustiva i **comportamenti manageriali** dei valutati



Risultati Generali - Ateneo



Le persone valutano i responsabili ed i dirigenti molto positivamente, con **punteggi medi sempre superiori a 70/100**.

Tra le capacità manageriali più apprezzate ritroviamo lo **sviluppo dei collaboratori** e la **leadership**

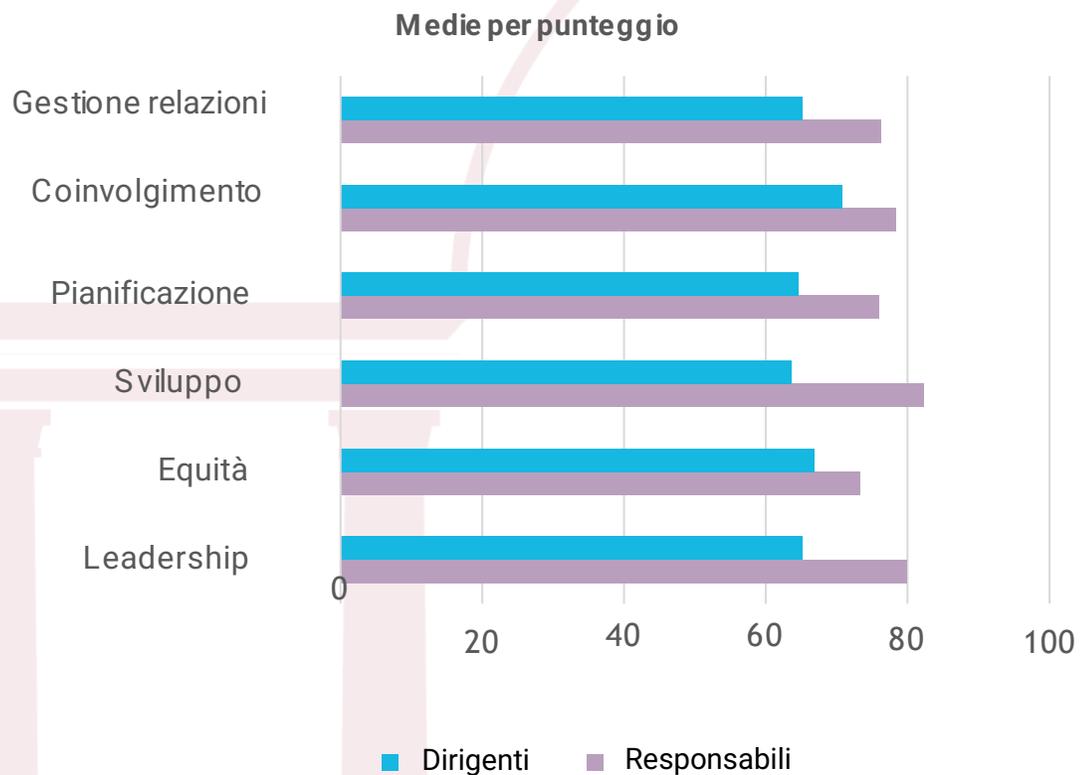


Risultati generali - Osservazioni

- Le persone valutano i responsabili ed i dirigenti **molto positivamente**, con punteggi medi sempre superiori a **70/100**.
- Tra le capacità manageriali più apprezzate ritroviamo lo **sviluppo dei collaboratori** e la **leadership**
- L'**equità** risulta la capacità manageriale con il **punteggio più basso**, sebbene comunque non scenda mediamente sotto al **70/100** e **non sia quindi da ritenere come critica**. È opportuno sottolineare come l'equità non venga intesa come «*eguale trattamento dei lavoratori e delle lavoratrici*», ma come capacità di «*tenere in considerazione le competenze, le attitudini e le contingenze personali dei collaboratori*»



Risultati Generali – Dirigenti e Responsabili



Guardando all'intero campione, i responsabili vengono mediamente valutati con punteggi più alti rispetto ai dirigenti.



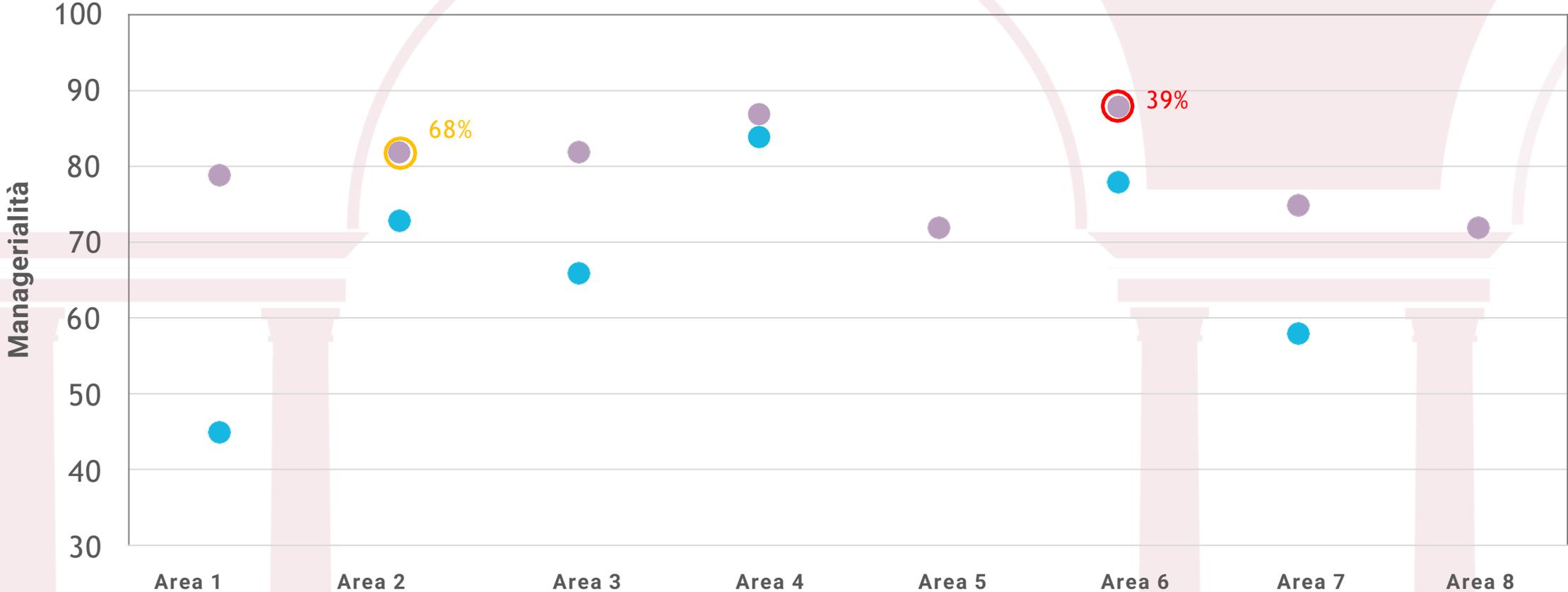
Risultati Generali - Aree

Tassi di risposta

- 0 - 50%
- 51 - 69%

Ruolo

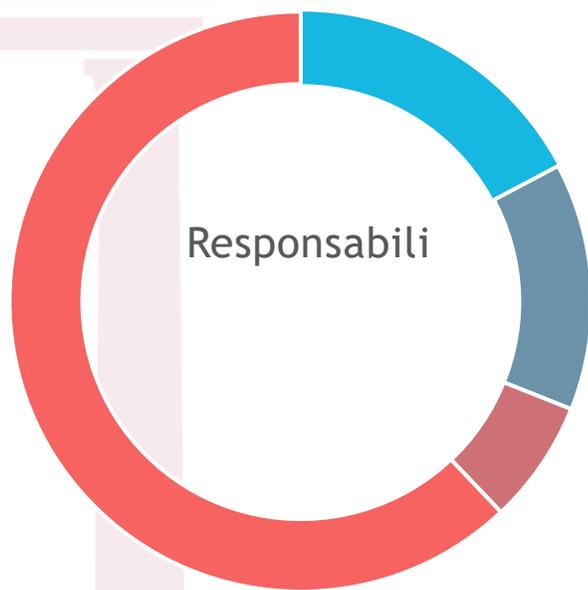
- Dirigenti
- Responsabili



Risultati Generali – Tassi di risposta



■ 61-70%
■ 71-100%



■ 21-30%
■ 31-60%
■ 61-70%
■ 71-100%

Circa il 38%* dei responsabili valutati ha avuto meno del 70% delle valutazioni previste.

Dati per area:

Area	Tasso risposta medio
Area 1	55%
Area 2	68%
Area 3	83%
Area 4	78%
Area 5	86%
Area 6	39%
Area 7	74%
Area 8	84%



Dopo la valutazione – Laboratori di sviluppo

La valutazione dal basso, che ha avuto nel complesso esiti positivi, rappresenta un un'**occasione di sviluppo** per i responsabili di Ateneo. Dal momento che un ulteriore **miglioramento** delle loro **capacità manageriali** avrebbe un impatto sia sulla **competenza dei singoli che sul benessere** di tutto il personale dell'Ateneo, è stato identificato **uno specifico percorso di sviluppo**:

Feedback

Restituzione del feedback bottom-up ai valutati per commentare ed elaborare individualmente i propri **punti di forza e aree di sviluppo**

LUG – SETT 2023

Raccolta bisogni

Sono state quindi stimulate delle **riflessioni individuali** sui **bisogni di sviluppo** di responsabili e dirigenti in base alla valutazione bottom-up.

SETT 2023

Approfondimento

Approfondimento delle **competenze** e del **potenziale manageriale** tramite strumenti di valutazione terzi per:

- cogliere **sfumature** e **bisogni di sviluppo** aggiuntivi
- sollecitare ulteriori **riflessioni** sul **comportamento manageriale**

OTT – NOV 2023

Piano di formazione e sviluppo

I **bisogni** verranno **raccolti** e clusterizzati per alimentare il **piano di formazione e sviluppo**, in modo che risponda quanto più coerentemente possibile con le **reali necessità di sviluppo** manageriale di Ateneo ed abbia un reale **impatto** sulle **persone**

NOV – DIC 2023



UNIVERSITÀ DI PAVIA

Laboratori di sviluppo in pratica



I prossimi passi – Valutazione responsabili UOC e Segretari

Visti i risultati e le possibilità di sviluppo offerte da questo strumento e per avere una visione completa, la valutazione bottom-up sarà estesa nei prossimi mesi anche ai Segretari e ai Responsabili di UOC.

Ottobre 2023

1

Analisi organizzativa ruolo Segretari/Capi UOC

Analisi Organigramma
Mansionario / Schede ruolo,...

Ottobre 2023

2

Focus group

2 focus group formati
rispettivamente da tre
segretari (area tecnica, area
scientifica e area
umanistica) e tre capi UOC
(area personale, area
didattica, area informatica)

Novembre 2023

3

Revisione della Survey

Revisione item in base ai
risultati emersi dai focus
group e a seconda del
segmento di popolazione
valutante

Gennaio 2024

4

Lancio della survey

Somministrazione dei
questionari di valutazione,
compilati in forma
anonima



UNIVERSITÀ DI PAVIA