



**POLITECNICO  
DI TORINO**



**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  
2020-2022**

**MAPPA delle competenze comportamentali e scale di valutazione**

## 1 Competenze comportamentali e scale di valutazione

### 1.1 Competenze comportamentali

La tabella riporta le competenze comportamentali ricavate dalla Libreria delle Competenze del Politecnico di Torino che vengono utilizzate ai fini della performance

Dimensione	Competenza	Descrizione
<b>COSTRUIRE PROPOSTE</b>	<b>Innovazione</b>	Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione, proponendo occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora
	<b>Soluzione dei problemi</b>	Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore
	<b>Visione strategica</b>	Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo
<b>SVILUPPARE ADESIONE</b>	<b>Persuasione</b>	Capacità di ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori, ma è richiesta nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno
	<b>Autorevolezza</b>	Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro
	<b>Negoziazione</b>	Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo per sé e per altri in tutte le situazioni di competizione, confronto e conflitto sia all'interno dell'organizzazione sia con soggetti esterni
<b>LAVORARE INSIEME</b>	<b>Cooperazione e rispetto organizzativo</b>	Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo
	<b>Flessibilità e cambiamento</b>	Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro
	<b>Comunicazione interpersonale</b>	Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore
<b>REALIZZARE</b>	<b>Metodo</b>	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, ecc.)
	<b>Presa di decisione</b>	Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro
	<b>Delega</b>	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente
	<b>Controllo e feedback</b>	Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo

## 1.2 Scale di valutazione degli obiettivi comportamentali

Mapa delle COMPETENZE e delle SCALE DI VALUTAZIONE utilizzate per la definizione degli obiettivi COMPORTAMENTALI

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	LIV scala	Indicatore	LIVELLO ATTESO in funzione della posizione organizzativa/funzione					
					DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
COSTRUIRE PROPOSTE	Innovazione	Proporre, recepire e sfruttare stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro per migliorare la propria professionalità e l'organizzazione	1	Accettare le proposte di modifica nel proprio modo di operare nelle proprie mansioni (come e cosa)						
			2	Contribuire alla definizione del miglioramento nel proprio modo di operare e nelle proprie mansioni (come e cosa)						
			3	Realizzare miglioramenti per il raggiungimento di obiettivi assegnati e/o proporre innovazioni che vanno oltre la propria attività	SOGLIA	SOGLIA				
			4	Essere proattivo nel recepire le esigenze di innovazione e realizza il cambiamento						
			5	Anticipare i cambiamenti quando le esigenze non sono ancora evidenti e apportare le innovazioni necessarie	TARGET	TARGET				
	Soluzione dei problemi	Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore	1	Risolvere problemi routinari connessi alla propria mansione					SOGLIA	
			2	Individuare le situazioni che richiedono soluzioni diverse dal solito e chiedere supporto per affrontarle						
			3	Individuare e proporre alternative di soluzione a problemi non routinari					TARGET	
			4	Affrontare problemi complessi individuando in autonomia soluzioni efficaci						
			5	Individuare soluzioni efficaci anche a fronte di informazioni contrastanti						
	Visione strategica	Visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo	1	Comprendere come l'esecuzione dei compiti affidati sia parte di un'attività più ampia						
			2	Comprendere come la corretta esecuzione delle attività sia correlata alla realizzazione di risultati di più lungo periodo						
			3	Correlare gli obiettivi assegnati alla comprensione della strategia	SOGLIA					
			4	Interpretare trend e strategie per conciliare obiettivi con risultati di più lungo periodo						
			5	Interpretare segnali deboli di contesto infra ed extra organizzativo per proporre le strategie per il lungo periodo	TARGET					

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	LIV scala	Indicatore	LIVELLO ATTESO in funzione della posizione organizzativa/funzione					
					DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
SVILUPPARE ADESIONE	Persuasione	Ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza è richiesta anche nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno	1	Essere consapevoli dell'esigenza di convincere e ricorrere a un supporto quando necessario						
			2	Convincere del proprio punto di vista su argomenti strettamente inerenti il proprio ambito lavorativo						
			3	Utilizzare diverse modalità di persuasione in base alle situazioni						
			4	Ricorrere a sofisticate strategie di influenza per convincere gli interlocutori						
			5	Interloquire efficacemente con interlocutori di elevato standing anche se ostili						
	Autorevolezza	Assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro	1	Essere considerato affidabile nello svolgimento del proprio compito						
			2	Essere considerato affidabile nel perseguimento degli obiettivi						
			3	Essere credibile e costituire un esempio di professionalità	SOGLIA	SOGLIA	SOGLIA			
			4	Essere riconosciuto come guida credibile all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa						
			5	Essere considerato un leader e un punto di riferimento che ben bilancia tensione al risultato e valorizzazione delle persone	TARGET	TARGET	TARGET			

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	LIV scala	Indicatore	LIVELLO ATTESO in funzione della posizione organizzativa/funzione							
					DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS		
LAVORARE INSIEME	Cooperazione	Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo	1	Se sollecitato, accettare di lavorare con gli altri							SOGLIA	
			2	Aiutare spontaneamente i colleghi nello svolgimento delle attività								
			3	Essere collaborativo nei confronti di colleghi della propria area organizzativa, al fine di raggiungere obiettivi comuni			SOGLIA					TARGET
			4	Collaborare e ottenere collaborazione all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa, valorizzando lo spirito di squadra								
			5	Promuovere la collaborazione tra più strutture, anche attraverso l'equo riconoscimento dei diversi apporti individuali			TARGET					
	Flessibilità e cambiamento	Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro	1	Quando gli è espressamente richiesto, adeguare le modalità di esecuzione dei compiti								
			2	Accorgersi della necessità del cambiamento e chiedere supporto per adeguare le proprie attività								
			3	Introdurre nella struttura organizzativa i cambiamenti necessari per far fronte a nuove esigenze								
			4	Anticipare le esigenze di cambiamento e individuare le azioni per implementarlo nella propria struttura organizzativa								
			5	Essere promotore del cambiamento e aggregare entusiasmo per far sì che sia tempestivamente attivato								
	Comunicaz. interpersonale	Utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore	1	Utilizzare un linguaggio corretto						SOGLIA		
			2	Comunicare in modo chiaro le informazioni utili all'interlocutore e accertarsi che siano state recepite				SOGLIA				
			3	Ascoltare efficacemente e ricorrere a un linguaggio coerente con le caratteristiche dell'interlocutore		SOGLIA			TARGET			
			4	Trovare le modalità di comunicazione che facciano sentire gli altri valorizzati e pronti a un confronto proficuo				TARGET				
			5	Essere un esempio di comunicazione efficace e costituire un punto di riferimento per predisporre strategie di comunicazione		TARGET						

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	LIV scala	Indicatore	LIVELLO ATTESO in funzione della posizione organizzativa/funzione					
					DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
REALIZZARE	Metodo	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)	1	Seguire, con supervisione periodica, il metodo di lavoro proposto						SOGLIA
			2	Seguire, in autonomia, i metodi di lavoro consolidati						
			3	Individuare in autonomia modalità e metodi di lavoro per raggiungere i propri obiettivi assegnati						TARGET
			4	Individuare modalità e metodi di lavoro per migliorare costantemente le performance della propria unità organizzativa						
			5	Individuare e assegnare ai collaboratori i metodi di lavoro per conciliare il raggiungimento dei risultati attesi con nuove priorità strategiche o con eventi non previsti						
	Presenza di decisione	Capacità di passare all'azione, scegliere velocemente e attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro	1	Avere esigenza di supporto per decidere come migliorare l'attività						
			2	Distinguere le situazioni in cui si può prendere in autonomia decisioni da quelle in cui la decisione spetta ai livelli superiori						
			3	Decidere negli ambiti di autonomia assegnati per superare ostacoli e cogliere opportunità	SOGLIA	SOGLIA	SOGLIA			
			4	Decidere conciliando tempestività e qualità della decisione assumendo rischi attentamente calcolati						
			5	Decidere in contesti incerti scegliendo tra alternative numerose	TARGET	TARGET	TARGET			
	Delega	Utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	1	Ripartire le attività tenendo conto delle diverse professionalità						
			2	Ricorrere alla delega per raggiungere i risultati avendo presente le possibilità di crescita delle risorse				SOGLIA		
			3	Ricorrere alla delega per favorire l'apprendimento continuo						
			4	Ricorrere alla delega per una crescita dell'autonomia delle risorse				TARGET		
			5	Ottenere il raggiungimento di risultati sfidanti utilizzando la delega per sostenere la motivazione						
	Controllo e feedback	Effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo	1	Controllare l'avanzamento della propria attività in modo accurato						
			2	Effettuare verifiche sul proprio lavoro, definendo eventuali criticità e punti da tenere sotto controllo						
			3	Controllare input e output del proprio lavoro, intervenendo tempestivamente in caso di errori						
			4	Monitorare il proprio e altrui lavoro in un'ottica di minimizzazione degli errori e di apprendimento						
			5	Creare e diffondere sistemi di monitoraggio delle performance organizzative						