



Mussavia per il giudicament da las collavuraturas e dals collavuratur (judicament)

Chaussas generalas

1. Intent

Il discurs da giudicament è in instrument per **diriger las prestaziuns**, tras quai che las prescripziuns e las aspectativas vegnan cumparegliadas cun ils resultats u tras quai che las pretensiuns, ch'il "job" lascha spetgar, vegnan cumparegliadas cun la realitad.

Il giudicament è er ina basa per pagar eventualas premias da prestaziun. Ultra da quai po el avair ina impurtanza en connex cun il svilup professional e persunal da las collavuraturas e dals collavuratur, cun la schliaziun da relaziuns da lavur u cun l'emissiun d'attestats da lavur.

Ultra da diriger las prestaziuns po il discurs er avair il caracter d'in **barat da posiziuns** u d'ina **analisa da la situaziun**.

2. Principis

2.1 Il discurs en il center

Il discurs stat en il center da la comunicaziun tranter las collavuraturas ed ils collavuratur d'ina vart e las superiuras ed ils superiurs da l'autra vart. El promova la prestaziun en ina cultura collegiala, tras quai che las fermezzas e las deblezzas vegnan acceptadas e soluziuns cuminaivlas han emprima prioritad. Il discurs na duess mai esser in proceder unilateral, mabain sto vegnir chapì sco dialog constructiv e prospectiv tranter las collavuraturas ed ils collavuratur d'ina vart e las superiuras ed ils superiurs da l'autra vart.

2.2 Guardar enavos ed enavant

Il giudicament cuntegna d'ina vart ina part **retrospectiva**, nua ch'i vegn controllà e discutà, sche la collavuratura u il collavuratur è qualifitgà per la piazza sco er sche las aspectativas dal giudicament da l'onn passà èn vegnidadas ademplidas. Da l'autra vart cuntegna il giudicament ina part **prospectiva**, nua ch'i vegn fixà novas finamiras ed ils resultats giavischads sco er determinà incumbensas e mesiras futuras spezialas.

2.3 Tuttas duas varts sa preparan

Tuttas duas varts – la collavuratura u il collavuratur sco er la superiura u il superiur – sa preparan individualmain per il discurs e discutan cuminaivlamain lur giudicaments. Per regla sa cunvegn ins ad in giudicament cuminaivel. Tuttina datti la pussaivladad che la collavuratura u il collavuratur e la superiura u il superiur nodan mintgamai lur giudicaments (che divergeschan eventualmain in da l'auter). En cas fitg rars po la collavuratura u il collavuratur pretender ch'i dettia in discurs en trais (ensem cun la proxima superiura directa u cun il proxim superiur direct).

2.4 Applicaziun flexibla, detagls tenor basegn

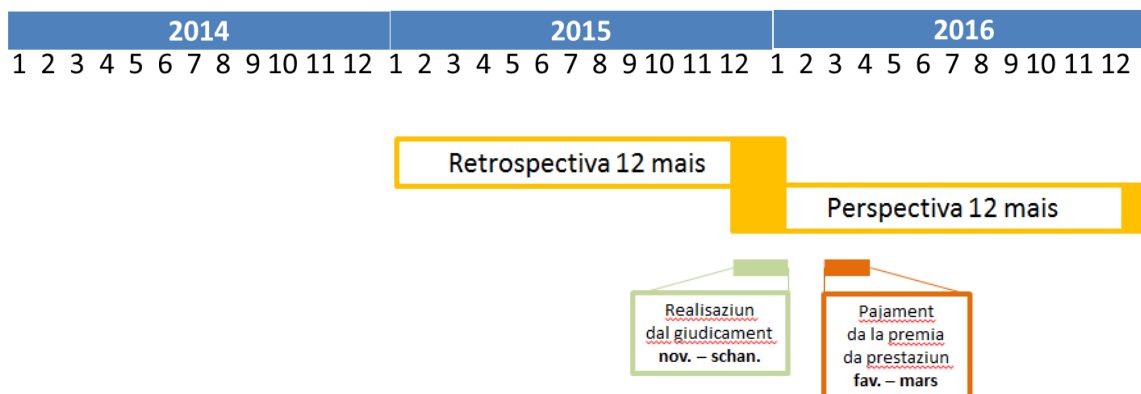
Mintga categoria da discurs ha sias atgnadads, ma duess tuttina vegnir documentada cun il medem formular conform als differents basegns. En il discurs per il temp d'emprova vegnan tematisads auters cuntegns che per exempel en in discurs cun collavuraturas e collavurats da blers onns. Tuttina èsi pussaivel da sa restrenscher en tuts dus cas al giudicament cumplessiv. Da princip vala il suandant: Pli critic ch'in giudicament è, e pli detaglià ch'il giudicament duai esser. E: Tar collavuraturas e collavurats cun pli paucs onns da servetsch duessan plinavant vegnir giuditgads dapli detagls che tar collavuraturas e collavurats cun dapli onns da servetsch.

2.5 Documentaziun / archivaziun

Il formular da giudicament emplenì e suttascrit è ina part integrala da las actas dal personal. Tenor la pratica vertenta vegn el archivà tar il post da servetsch. Las manadras ed ils manaders dals posts da servetsch pon dentant ordinar ch'ils formulars da giudicament emplenids vegnian tramess sco PDF ad epd@pa.gr.ch per als archivar en il dossier electronic dal personal (DEP).

3. Sistematica

3.1 Ritmus / premia da prestaziun



Cumbain ch'il giudicament n'ha nagin connex calculatoric cun la premia da prestaziun e cumbain che la premia da prestaziun na duess betg star en il center tar il discurs, na duess questa premia tuttina betg vegnir repartida senza resguardar l'ultim giudicament.

Ina premia da prestaziun po vegnir concedida, sch'in discurs da giudicament ha gì lieu per la perioda respectiva e sch'il giudicament giustifitgescha ina tala premia. Per regla èsi giustifitgà da pagar ina premia da prestaziun en cas d'ina prestaziun sur la media ("adempli bain", "adempli fitg bain" u "pli che adempli" las aspectativas e "cuntanschi bain" u "cuntanschi fitg bain" las finamiras). Per decider davart excepziuns èn responsablas las manadras ed ils manaders dals posts da servetsch.

3.2 Scala da valitaziun / scalaziun

- A) Il giudicament cumplessiv da la prestaziun ed il giudicament da la qualificaziun per la plazza na vegnan betg valitads cun notas, mabain vegnan cumparegliads cun las aspectativas ch'èn vegnidas fatgas envers la collavuratura u il collavuratur. Decisivas èn la descripciun da la piazza e las prescripciuns da l'ultim giudicament. Valair vala la suandanta scala:

Las aspectativas èn:

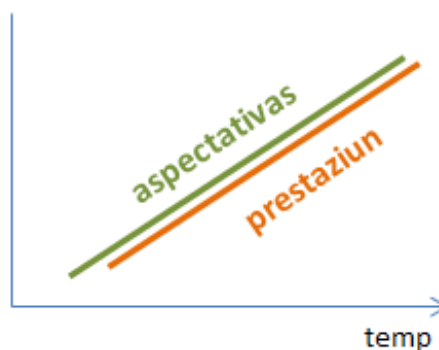
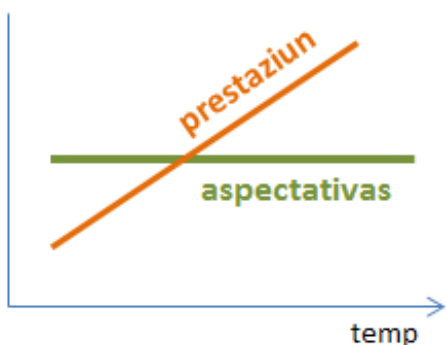
pli che ademplidas	ademplidas fitg bain	ademplidas bain	ademplidas per part u betg ademplidas
Prestaziun supplementara nunspetgada che surpassa cleramain las aspectativas da la funcziun, dal "job". Senza vegnir intimà ed en atgna iniziativa ha la collavuratura u il collavuratur augmentà cleramain la valur da la piazza cun atgnas mesiras creativas.	Las prestaziuns, ils resultats ed il cumportament èn adina fitg buns, vul dir sur la media. La funcziun vegn exequida meglier che spetgà.	Quai che la collavuratura u il collavuratur ha prestà e cuntanschi è solid / bun e correspunda a las aspectativas ch'èn vegnidas fixadas per la funcziun da la piazza. En il decurs dal temp dastgan las aspectativas anc s'augmentar.	Quai che la collavuratura u il collavuratur ha cuntanschi na correspunda betg (anc) a las aspectativas ch'èn vegnidas fixadas per la funcziun da la piazza. Ils resultats ed ils effects correspundan mo per part / na correspundan betg a las aspectativas.
Infurmaziun: Sch'il giudicament cumplessiv mussa che las aspectativas èn "pli che ademplidas", duai vegnir analisà – en il senn dal svilup dal potenzial – co ch'ins po pretender dapli e promover la collavuratura u il collavuratur e co ch'in eventual potenzial nun-utilisà po vegnir nizzegjà.			Infurmaziun: Sch'il giudicament cumplessiv mussa che las aspectativas èn "ademplidas per part u betg ademplidas", duain vegnir prendidas mesiras per ch'ils resultats spetgads vegnian cuntanschids en l'avegnir e per che las finamiras da la partiziun na vegnian betg periclitadas.

- B) Cuntrari a las aspectativas generalas n'èsi betg pussaivel che las finamiras fixadas u prescrites èn "pli che ademplidas" en il rom dal giudicament. I vegn applitgada ina scala da trais. **La dumonda, sche las finamiras èn vegnidas cuntanschidas, dependa fitg da la dumonda, co ch'i vegn mesirà.** Uschia po ina finamira difficila da cuntanscher, che vegn designada sco "cuntanschida", avair la medema valur sco ina finamira main difficila da cuntanscher, che vegn designada sco "cuntanschida fitg bain".

3.3 Andament dals giudicaments en il decurs dals onns

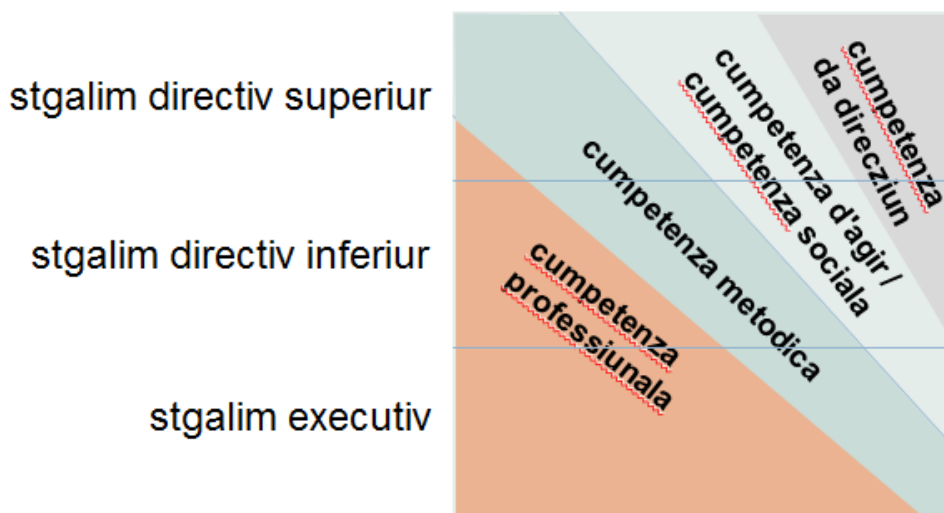
Il giudicament da prestaziuns è fitg savens ina consideraziun dinamica sur plirs onns. Ils giudicaments duessan vegnir fatgs cun la consideraziun tenor la litera B.

<p>A) Las aspectativas vegnan fixadas (en moda objectiva) mo en vista a la funcziun e restan uschia – sco grondezza fixa – identicas sur ils onns, ma las prestaziuns da la collavuratura u dal collavuratur vegnan mesiradas en moda subjectiva vi da questa grondezza fixa. Principiantas e principiants vegnan uschia giuditgads plitgusch sco "nunsuffizients", entant che collavuraturas e collavuratur versads surpassan suenter intgins onns las aspectativas.</p>	<p>B) Las aspectativas vegnan drizzadas mintga onn tenor las pussaivladads da la collavuratura u dal collavuratur. Da principiantas e principiants vegni spetgà damain che da collavuraturas e collavuratur versads. Sch'ina collavuratura u in collavuratur furnescha mintga onn megras prestaziuns che l'onni avant, pon er las aspectativas vegnir augmentadas d'in onn a l'auter. Uschia èn las aspectativas "ademplidas" mintga onn, cumbain ch'igl ha dà in augment.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



3.4 Cumpetenzas

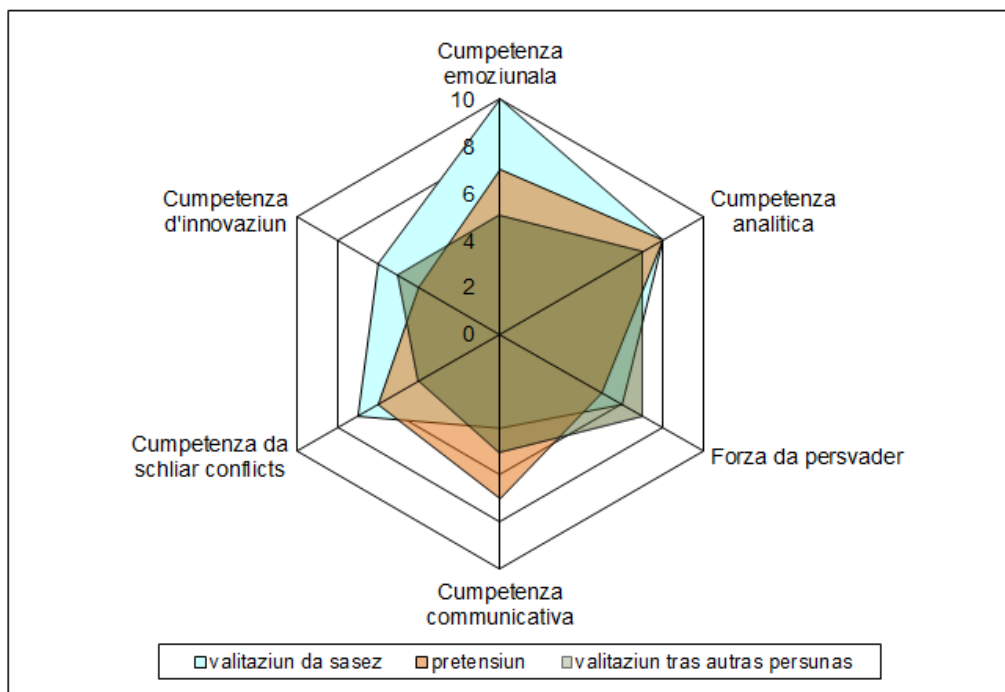
La cumposiziun da las cumpetenzas pretendidas sa mida tut tenor il stgalim ierarchic (conform al senn).



Cumpetenzza	Definiziun		Caracteristicas
Cumpetenzza professionala / enconuschientschas specificas	Applitgar la savida necessaria (ord vista quantitativa e qualitativa) en l'agen sector spezial tenor il stadi actual da las enconuschientschas.	La savida	Savida formala <u>emprendida</u> , <u>savida acquistada</u> ("on the job" ed "off the job"), experientscha, savida speziala
Cumpetenzza metodologica , tecnicas da <u>lavorar</u> , inschign	Percepir problems, vesair deficits, <u>sviluppar</u> e <u>savair</u> applitgar soluziuns en il context da lavor cun agid dals apparats da lavor (tecnica e metodas).	L'abilitad	Tecnicas da planisaziun Abilitads da schliar problems Cumpetenzas comunicativas Segirezza en ils process
Cumpetenzza d'agir e cumpetenzza sociala , cumpetenzza da midadas, abilitads	Savair applitgar en <u>differentas situaziuns</u> sco er en moda <u>efficazia ed effizienta</u> las metodas e <u>tecnicas emprendidas</u> cun las atgnas abilitads. Sa <u>cumportar</u> conform a la situaziun visavi autras persunas (superiur[a], collegas, persunas che retiran prestaziuns, furnitur[a]s, publicitad).	L'effect	Effizienz ed efficacitad Iniziativa, abilitad da motivaziun Abilitad da communitgar Empatia, capacitad da percepir Gestiun da relaziuns Abilitad d'anticipar l'avegnir Cumportament
Cumpetenzza da direcziun e cumpetenzza cumpetenzza d'agir a favur da l'administraziun	Tut las cumpetenzas generalas (vesair qua survar), dentant sco superiur(a) Pensar ed agir a favur da l' <u>administraziun</u> , abilitad integrativa, <u>abilitads analiticas</u> e concepziunalas	L'entir	Savair tge ch'igl è da far, <u>savair metter prioritads</u> , <u>decider</u> , entusiasmar <u>umans</u> e cuntanscher ensemen resultats, funcziun d'exempel

Perquai ch'il giudicament è subjectiv, po el er sa midar, en cas ch'i dat ina nov superiura u in nov superiur.

En cas da basegn pon **las cumpetenzas d'agir e las cumpetenzas socialas** vegnir divididas en sis sutcumpetenzas. La confrontaziun da las valitaziuns (valitaziun da sasez e valitaziun tras autras persunas) sco er la cumparegliaziun cun las pretensiuns pon furnir infurmaziuns impurtantas per il svilup individual da las collavuraturas e dals collavuratur.



Davart il discurs (vesair formular da giudicament)

A. Categoria da discurs

Per tut ils geners da discurs e per tut las funcziuns po vegnir duvrà il medem formular. En la varianta la pli curta ston vegnir emplenids – ultra dal chau dal formular e da las sottascripziuns a la fin – almain il giudicament cumplessiv sco er il giudicament da las aspectativas ademplidas. Pussaivels èn ils suandants geners da discurs:

- Discurs per il temp d'emprova** a la fin dal temp d'emprova
Il discurs vegn inizià da l'uffizi da persunal e vegn liquidà cun tut las datas necessarias sur il portal online. Facultativamain po vegnir fatg – sco mussament – in protocol dal discurs che vegn archivà en il dossier electronic da persunal (DEP) (vegn tramess sco PDF dal superiur a l'uffizi da persunal).
- Discurs ordinari** a la fin da l'onn
- Giudicament extraordinari en il senn d'in **giudicament intermediar** (en cas da basegn)
- Giudicament extraordinari en trais cun la **participaziun da la proxima superiura directa u cun il proxim superiur direct**.

B. Giudicament cumplessiv

Per l'andament dal discurs èsi per il solit d'avantatg, sch'igl ha lieu l'emprim il giudicament cumplessiv e sch'i suondan lura ils detagls en chaussa.

En cas excepziunals motivads po il protocol dal discurs sa restrenscher al giudicament cumplessiv.

C. Finamiras, resultats, effects da cuntanscher

Questa rubrica sto vegnir emplenida sin dus formulars.

Sin il formular da giudicament actual vegnan discutads (sco retrospectiva) ils resultats che fissan stads da cuntanscher durant la perioda da giudicament scadenta.

Sin in segund, nov formular vegnan nudadas e sottascrittas las novas finamiras per l'onn vegnint. Quellas ston per regla vegnir cuntanschidas en enclegientscha vicendaivla fin la fin da la proxima perioda da giudicament. En cas excepziunals pon las finamiras er vegnir fixadas en moda unilateral tras la superiura u il superiur.

Las finamiras u ils resultats da cuntanscher duain adina servir ad in **effect giavischè e definì**. Perquai èn las aspectativas formuladas en moda pli precisa, sche las finamiras dal project, las finamiras dal team, las finamiras singulas, las finamiras da svilup e las finamiras da qualitat èn colliadas cun effects giavischads. Ellas duain esser ambiziusas, ma restar cuntanschiblas.

Definir resultats che la collavuratura u il collavuratur stuess tuttina prender en mira en il rom da las obligaziuns ordinarias (descripziun da la piazza), na fa nagin senn. I duain vegnir furmadas **prioritads** complementaras.

Las finamiras ed ils effects duain vegnir deducids en emprima lingia da prescripziuns surordinadas u da cunvegns da prestaziun. En segunda lingia pon vegnir fixadas er finamiras da prestaziun individualas ch'èn accordadas cun il team e cun sias finamiras.

Bunas finamiras respundan la dumonda: "Tge sto vegnir cuntanschè fin cura (e sut tge cundiziuns) per obtegnair tge effect?"

D. Cumpetenzas

Registradas vegnan las cumpetenzas ch'èn vegnidas observadas en la funcziun sco er la qualificaziun per la piazza. Sur ils onns po questa descripziun subjectiva esser in maletg dal svilup da la collavuratura u dal collavuratur, ma ella po er sa stabilisar tar collavuraturas e collavuratur da blers onns. **En l'ultim cas na ston las cumpetenzas betg vegnir discutadas e registradas mintga onn.**

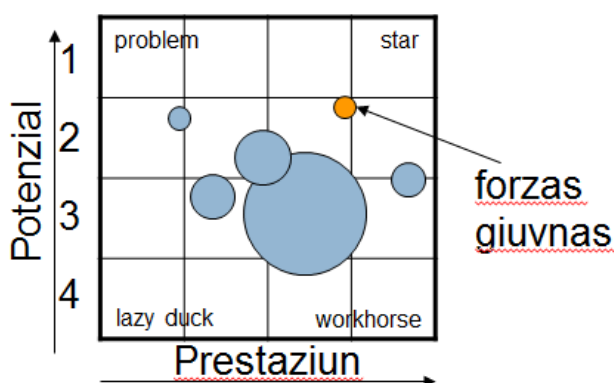
En cas da basegn sa laschan las cumpetenzas d'agir e las cumpetenzas socialas (pretensiuns – valitaziun da sasez – valitaziun tras autras personas) sutdivider ed approfondar tras analisas specificas (p.ex. in assessment).

Cumpetenzza d'agir e cumpetenzza sociala	Caracteristicas
Cumpetenzza emoziunala	Ha sut controlla las atgnas emoziuns, è abla u abel da demussar interess tenor la situaziun, sa demussar sensibilitad
Cumpetenzza analitica	Ha in pensar ed agir analitic e concepziunal, ha in'optica interdisciplinara
Forza da persvader	Vegn da cuntanscher las incumbensas er sut cundiziuns difficilas, sa surmuntar resistenzas ed obstachels
Cumpetenzza comunicativa	Communitgescha conform a l'adressat, chatta formulaziuns adequatas
Cumpetenzza da schliar conflicts	Resta objectiv en situaziuns emoziunalas, na guntgescha betg conflicts, è abla u abel da far cumpromiss
Cumpetenzza d'innovaziun	Ha bleras novas e bunas ideas realisticas, sa realisar e cuntanscher innovaziuns, sa recepir e meglierar ideas estras

Las singulas cumpetenzas pon er vegnir designadas a maun da simpels chavazzins. Las cumpetenzas vegnan resentidas sco "pitschnas", "mesaunas" u "grondas".

E. Potenzial / ulteriur svilup

Sco potenzial vegnan designadas abilitads identifitgadas che sa manifesteschan memia pauc en la funcziun actuala u che giustifitgeschan da surdar dapli responsabladad a la collavuratura u al collavuratur. Sch'in potenzial vegn identifitgà e sche las prestaziuns èn a medem temp bunas, daventan las collavuraturas ed ils collavuratur "forzas giuvnas".



Potenzial cumpareglià cun la funcziun actuala:

- 1 = è oz abla u abel per dapli responsabladad
- 2 = è abla u abel entaifer ca. 2 onns per dapli responsabladad
- 3 = è abla u abel entaifer il sector spezial per dapli responsabladad
- 4 = exaurì il potenzial

En quest lieu pon er vegnir tematisads il svilup persunal u la carriera da la collavuratura u dal collavuratur. Tuttas duas vart, la superiura u il superiur e la collavuratura u il collavuratur, pon communitgar lur ideas.

F. Feedback da la collavuratura u dal collavuratur a la superiura u al superiur

In giudicament na duess betg mo vegnir concepì da la superiura u dal superiur, mabain las prestaziuns duessan vegnir dirigidas en in dialog. Uschia pon las collavuraturas ed ils collavuratur dar feedbacks utils a las superiuras ed als superiurs che permettian da cuntanscher meglier las finamiras cuminaivlas. Igl è er pussaivel che las superiuras ed ils superiurs contribueschan sezs lur part, per che las collavuraturas ed ils collavuratur possian furnir ina meglra prestaziun, ma ch'ellas ed els n'èn dentant betg conscients da quai.

Temas pussaivels per feedbacks:

- Co resent jau la collavuraziun?
- Tge impressiun fa la superiura u il superiur sin mai sco persuna?
- Co maina la superiura u il superiur e co influenzescha ella u el mai?
- Tge cundiziuns generalas stuessan sa midar, per che jau pudess furnir ina meglra prestaziun?
- Avain nus – ord vista professiunala – la medema lingua? Co ans chapin nus?
- Co resent jau il contact da la superiura u dal superiur cun las autras collavuraturas ed ils auters collavuratur?

G. Mesiras, decisiuns (uschenavant che quellas n'èn betg definidas sut C. [Finamiras, resultats])

Las conclusiuns che vegnan tratgas dal discurs, vegnan per regla surpigliadas sco novas "finamiras, resultats, effects" da cuntanscher (vesair C.).

I pon dentant er vegnir definidas mesiras ch'èn da chapir sco "decisiun". Mesiras pon per exempel esser da natira **organisatorica** ("... vegn suttamess a partir dals xy a la nova funcziun yz"). Ellas pon prescriber ina **furmaziun supplementara** ("sa participescha al curs xy") u pon pertutgar la direcziun ("vegn engaschè pli fitg en il sector spezial xy").

H. Ulteriuras remartgas

Qua hai spazi per remartgas che na pon betg vegnir fatgas tar las autras rubricas.

I. Suttascripziuns

Tuttas duas varts suttascrivan duas giadas. Ina giada tar las novas finamiras ch'èn vegnidadas fixadas en enclegientscha vicendaivla. Lura suenter ch'il discurs è terminà, sco conferma ch'il discurs haja gì lieu.