

Il Performance Management

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

Dagli anni '90, nella maggior parte delle aziende, si utilizza l'espressione *Performance Management*, ovvero gestione della prestazione, per sottolineare che la prestazione va prima di tutto gestita e poi valutata, al termine di un periodo di osservazione (che è di solito annuale ma in alcune aziende semestrale e persino trimestrale).

Il *Performance Management* è anche un pilastro della formazione manageriale, essendo un tema quasi sempre presente nei corsi dedicati alla gestione delle risorse umane.

Un'efficace gestione/valutazione della prestazione è infatti indispensabile per supportare lo sviluppo delle persone e in questo articolo ne verranno analizzate le principali implicazioni.

Il significato e le responsabilità

Il *Performance Management* è un processo finalizzato a migliorare i risultati aziendali attraverso il miglioramento continuo delle prestazioni individuali e presuppone una chiara responsabilizzazione da parte di almeno quattro ruoli organizzativi: i Valutati, i Valutatori, i Capi dei Valutatori, la Funzione HR.

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

È responsabilità dei Valutati utilizzare ogni fase del processo come occasione di confronto con i capi, verifica delle aspettative dell'azienda nei propri confronti, opportunità di sviluppo professionale e di miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

I Valutatori, ovvero i Capi dei valutati, assegnano le prestazioni e ne verificano lo svolgimento durante tutto il periodo prestabilito (e non solo al termine), interagendo con i valutati in ogni fase del processo.

La valutazione delle prestazioni è una delle principali responsabilità dei Capi e significa fare un bilancio fra ciò che ci si attendeva come contributi da parte dei valutati e ciò che si è fatto.

Non va perciò confusa con la *valutazione della posizione* (ovvero, quant'è difficile o importante ciò che si doveva fare) o con la *valutazione del potenziale* (qualità personali, tratti caratteriali, ecc..).

I Capi dei Valutatori assumono una responsabilità di garanzia nei confronti dei valutati e dell'azienda, verificano la coerenza delle prestazioni assegnate con gli obiettivi dell'unità organizzativa, controllano l'omogeneità nell'applicazione dei criteri valutativi da parte dei valutatori e assicurano un'equa distribuzione delle valutazioni.

È infine responsabilità della Funzione HR scegliere e definire il sistema di valutazione e gli strumenti da utilizzare, coerentemente con la strategia e con la cultura aziendale attuale o desiderata. Oltre a pianificare il processo, la Funzione ne coordina lo svolgimento in tutte le sue fasi, verifica il corretto utilizzo degli strumenti adottati (es. schede) e utilizza l'*output* valutativo realizzando tutti gli interventi di gestione e sviluppo necessari.

Le fasi del processo

Le tre fasi principali del processo di *performance management* sono temporalmente collocate all'*inizio* del periodo prestabilito di valutazione, *durante* e al *termine*.

All'*inizio* del periodo di valutazione, per poter assicurare trasparenza nel rapporto con i valutati ed evitare incomprensioni, sorprese, ecc., è fondamentale esplicitare con la massima chiarezza compiti e/o obiettivi attesi (con i relativi criteri di misura e le priorità), competenze ritenute necessarie per poter svolgere i lavori assegnati, politiche da seguire, valori aziendali da rispettare, ecc.

È molto frequente l'assegnazione di pesi ai vari fattori di valutazione, stabilendo così un'importanza del tot % ai risultati e del tot % ai comportamenti. I valutati potranno così orientare meglio le proprie prestazioni e, ad esempio, sapendo che gli obiettivi pesano il 70 %, privilegeranno questi ultimi. Se invece pesassero solo il 30 %, porrebbero attenzione soprattutto ai propri comportamenti (ciò avviene, ad esempio, per i neo-assunti o quando i risultati sono più difficilmente valutabili). Anche agli obiettivi, talvolta,

si assegnano priorità, in percentuale o come graduatoria, in modo da indicare ai valutati l'importanza di ciascun traguardo da raggiungere. La valutazione complessiva risulterà così più equa, riconoscendo un merito maggiore a chi ha raggiunto o superato gli obiettivi prioritari.²

Durante il periodo di valutazione, la fase più impegnativa è la raccolta delle informazioni, ovvero di fatti e dati che possono consentire di esprimere un giudizio sull'operato dei valutati, relativamente sia al "cosa" hanno fatto sia al "come" lo hanno fatto. Tali elementi possono essere acquisiti attraverso l'osservazione (diretta o indiretta), l'analisi dei lavori svolti e i colloqui con gli interessati.

Le verifiche intermedie (ad esempio a metà periodo) sono momenti formali di analisi dell'andamento delle prestazioni e sono utili sia per fornire indicazioni sul come proseguire il cammino e sia per ritrarre eventualmente gli obiettivi (se si rivelano troppo facili o troppo difficili in corso d'opera).

Al *termine* del periodo, esaminando fatti e informazioni raccolte, si giunge alla valutazione finale delle prestazioni con le considerazioni conclusive che occorrerà comunicare ai valutati in colloqui formali, finalizzati soprattutto a far condividere la necessità di realizzare alcuni interventi di sviluppo nelle aree di miglioramento emerse nel corso della prestazione.

Il colloquio finale può segnare anche l'avvio del successivo periodo di valutazione, con le nuove aspettative di prestazione.

Gli errori più diffusi

L'errore più frequente nel *performance management*, e in particolare nella fase di valutazione, è quello che si commette valutando la "persona" nella sua globalità e non la sua prestazione in un periodo. Basti pensare a quanti professionisti sono indubbiamente persone di grande valore ma possono avere talvolta prestazioni insufficienti o tenere comportamenti non sempre adeguati alle attese.

Valutare comportamenti non significa, infatti, valutare la personalità, il carattere o altri aspetti (relativi semmai alla valutazione del potenziale), e nell'esprimere le proprie considerazioni i valutatori dovranno fare riferimento il più possibile non ad impressioni generiche ma a fatti precisi, situazioni riscontrate, episodi in cui sono stati osservati comportamenti specifici.

Gli influenzamenti sono spesso inevitabili: i sentimenti personali di antipatia o simpatia, le opinioni altrui, gli stereotipi, le valutazioni precedenti, i condizionamenti ideologici, le proiezioni (con la tendenza a valutare gli altri come sé stessi), le equazioni personali (con l'apprezzamento nei valutati di comportamenti propri) o il confronto fra più valutati (anziché ciascuno rispetto alla sua prestazione attesa) sono spesso presenti nella mente del valutatore e solo uno sforzo razionale, obiettivo e strumentato, può

² Cfr "La gestione per obiettivi" di Paolo Macchioni su AIF Learning News di febbraio 2019
http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2019/LN0219_Macchioni.pdf

consentire di superarli. Lo stesso dicasi per il cosiddetto effetto alone, che avviene quando un evento della prestazione, particolarmente positivo o negativo, finisce per annullare tutti gli altri. Anche i fatti più recenti possono produrre un alone su quelli più remoti, per effetto della memoria corta. In tal senso, un "diario", su cui annotare i fatti più significativi che riguardano i propri collaboratori, può contribuire molto ad evitare tale errore.

Più difficile è superare alcuni "handicap" personali come l'eccesso di durezza o generosità, cioè la tendenza di alcuni valutatori ad essere troppo severi o punitivi, troppo buoni o indulgenti, indecisi (con valutazioni che evitano spesso gli estremi della scala), ripetitivi (con valutazioni standardizzate che non cambiano mai nel tempo). L'obiettività e l'omogeneità nella valutazione sono praticamente impossibili da ottenere. Si possono però ridurre i personalismi e la disomogeneità, attraverso investimenti formativi e sviluppo d'esperienza. È fondamentale però la consapevolezza dell'importanza della valutazione, soprattutto come fonte di sviluppo della prestazione dei valutati. La fretta con la quale alcuni valutatori svolgono il proprio compito, passando rapidamente da una scheda all'altra, cercando solo di sbrigarsi, lascia invece trasparire un'interpretazione burocratica dello strumento valutativo che è forse la causa principale di quasi tutti gli errori evidenziati.

Il Performance Management come fonte di sviluppo

La condivisione dell'esito della valutazione è una condizione indispensabile per poter intraprendere azioni coerenti che favoriscano il miglioramento continuo delle prestazioni e, in particolare, lo sviluppo delle competenze. Anche in altri campi di attività, se la diagnosi non è condivisa, difficilmente ci si impegna negli interventi da realizzare (si pensi alla terapia che qualche paziente non segue rigorosamente perché il medico non lo ha pienamente convinto).

Il colloquio finale è mirato proprio a condividere sia la valutazione sia un piano coerente di sviluppo di alcune competenze, tenendo presente che il miglioramento di una competenza individuale, all'interno delle organizzazioni, avviene attraverso più fonti. A livello direzionale i principali interventi sono svolti dalla Funzione HR, dal Capo diretto e dalla Formazione. Tuttavia, possono essere funzionali allo sviluppo anche i rapporti che si instaurano con i colleghi (della stessa unità organizzativa o di altre Funzioni) o con clienti e fornitori esterni. Per chi è capo, possono essere fonte di sviluppo anche i propri collaboratori. Ma non va mai dimenticato che il principale protagonista del miglioramento continuo delle proprie competenze è l'individuo stesso attraverso l'autosviluppo.³

³ Cfr "Il supporto all'autosviluppo" di Paolo Macchioni, su AIF Learning News di novembre 2017
http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2017/LN1117_Macchioni.pdf

Il *Performance Management* nelle aule di formazione

In alcune organizzazioni si fanno corsi specifici di preparazione per i valutati ma prevalentemente gli investimenti formativi riguardano i valutatori e le responsabilità che assumono nel *Performance Management*.

Oltre ad alcuni contributi teorici, nelle aule di formazione si utilizzano soprattutto autocasi oppure casi didattici, finalizzati a sviluppare le capacità necessarie per condividere sia l'assegnazione sia la valutazione delle prestazioni.

I casi didattici, che raccontano i fatti salienti di persone da valutare in specifici contesti organizzativi, si prestano volutamente a interpretazioni diverse e fanno riflettere i partecipanti sulla necessità di ampliare la raccolta delle informazioni nelle situazioni reali, per poter valutare più oggettivamente le prestazioni.

Per le competenze, in particolare, si fanno esercizi specifici mirati a rilevare i molteplici comportamenti osservabili.

Attraverso simulazioni, infine, si preparano i valutatori a gestire efficacemente i colloqui iniziali e finali.