

PERFORMANCE MANAGEMENT Valutare e migliorare le prestazioni

PROCESSO DI LAVORO

Per dotare le aziende clienti di un sistema di Performance Management, abbiamo consolidato il seguente iter di lavoro.



Prima di illustrare i contenuti di ciascuna fase, presentiamo i prerequisiti che deve possedere qualunque sistema. Esso deve essere:

- coerente con gli altri strumenti di gestione del personale presenti in azienda;
- utilizzabile in tutte le funzioni aziendali;
- capace di garantire l'omogeneità del processo;
- di facile utilizzo.

FASE DI IMPOSTAZIONE

La fase d'impostazione consiste nell'aiutare il cliente a definire l'architettura complessiva del sistema; occorre in particolare:

- definire gli obiettivi del sistema e la popolazione aziendale sulla quale il sistema stesso deve essere implementato;
- analizzare gli strumenti già presenti, rispetto ai quali il sistema deve integrarsi;
- stabilire qual è il processo di funzionamento maggiormente indicato e quali gli strumenti necessari;
- definire il *focus della valutazione*¹,
 - valutazione di obiettivi²;

¹ Valutazione di obiettivi: coerente con ruoli discrezionali e con culture imprenditoriali, l'enfasi è sui risultati in sé.

Valutazione di comportamenti: coerente con ruoli prescritti e con culture burocratiche, l'enfasi è sulle modalità di svolgimento del lavoro.

Valutazione mista: coerente con culture professionali, l'enfasi è sui risultati e sulle modalità di conseguimento.

- valutazione di comportamenti;
- valutazione mista;
- definire l'impatto sulle politiche retributive;
- stabilire gli attori da coinvolgere e le relative modalità (Gruppo di progetto del sistema);
- pianificare le fasi successive di progettazione e diffusione del sistema;
- produrre una bozza del sistema da validare con la direzione aziendale.

FASE DI PROGETTAZIONE

La fase di progettazione ha l'obiettivo di predisporre gli strumenti e la procedura di valutazione.

I passi essenziali di questa fase – suddivisi per le tre principali tipologie di contenuto – sono i seguenti:

- **STRUMENTI E PROCESSO**
 - descrivere analiticamente il focus della valutazione per i diversi ruoli interessati: competenze, obiettivi;
 - produrre la o le schede di valutazione;
 - descrivere con precisione il processo di valutazione;
 - stabilire i tempi e le modalità con i quali valutare l'efficacia del processo e degli strumenti.
- **COMPENSATION**
 - definire il meccanismo di calcolo della retribuzione variabile e il "peso" da attribuire a: obiettivi quantitativi e qualitativi e ai comportamenti;
 - stabilire le eventuali soglie di accesso al di sotto delle quali i premi sono ridotti o nulli.
- **DIFFUSIONE**
 - produrre il timing della fase di diffusione;
 - predisporre i materiali.

La validazione complessiva del sistema con la direzione aziendale conclude la fase di progettazione.

FASE DI DIFFUSIONE

La fase di diffusione comprende:

- l'informazione a tutti i soggetti coinvolti;

² Gli obiettivi possono essere:

quantitativi, espressi attraverso parametri oggettivi supportati dal budget o valutabili per confronto con gli anni precedenti o comparati con riferimenti esterni;

di progetto, espressi attraverso parametri oggettivi come i tempi e i costi di realizzazione, ma anche soggettivi – che lasciano quindi al valutatore margini di discrezionalità – come il coordinamento delle risorse impiegate;

qualitativi, il cui apprezzamento a fine anno dipende dalla discrezionalità del valutatore. Ad esempio: rispetto di norme e procedure, crescita professionale dei collaboratori, engagement e clima del proprio gruppo di lavoro.

- la formazione dei valutatori ³;
- l'eventuale supporto in fase d'avvio del sistema.

³ Formazione dei Valutatori

I contenuti sui quali formare i valutatori sono riconducibili a 2 moduli didattici distinti.

Modulo 1 – da realizzare prima del processo valutativo – comprende:

- Definire gli obiettivi / il piano di miglioramento;
- Comunicare gli obiettivi / il piano di miglioramento.

Modulo 2 – da realizzare preferibilmente a distanza di 6 -8 mesi dal precedente – comprende:

- Costruire la valutazione
- Comunicare / discutere la valutazione