

<http://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-04-13/la-valutazione-performance-come-strumento-confronto-111006.shtml?uuid=AEni4qXE>

NAVIGA HOME RICERCA

ABBONATI ACCEDI

MANAGEMENT

GESTIONE AZIENDALE IMPRENDITORIA CARRIERE FORMAZIONE JOB 24 ORE BUSINESS SCHOOL L'IMPRESA

Verso un governo MSP: Lega, Berlusconi si convince ai passi di

Dolore, quante scelte per gestire i rischi

Trump e Melania accolgono i 3 americani liberati dalla Corea

Amazon divente banca?

STRATEGIE DI MANAGEMENT

La valutazione delle performance come strumento di confronto

-di Francesca Contardi * | 10 maggio 2018

Quante valutazioni avete fatto o subito nel corso della vostra vita professionale? Quanto tempo avete speso per prepararvi? Ma soprattutto quanto tempo avete dedicato per spiegare quanto riportato? Le «performance evaluation» sono uno strumento utilissimo. Permettono - e addirittura obbligano - a fermarsi per un momento in riflettere. E costituiscono un'attività che riguarda tutti, chi fa le valutazioni e chi le riceve.

Il futuro è nelle tue mani Sei pronto?

INDUSTRY 4.0

La trasformazione digitale è il futuro dell'impresa e rappresenta un'occasione unica per rilanciare l'industria italiana. Preparati al futuro. Contribuisci a farla le imprese con un sistema integrato di strumenti e iniziative insieme, preparati al futuro.

iscritti al workshop gratuito il 11 maggio a Lamezia (CZ) <http://www.ilsole24ore.com/italiano/management/2018/05/11/111006.shtml>

La valutazione delle performance come strumento di confronto

- di Francesca Contardi *

Quante valutazioni avete fatto o subito nel corso della vostra vita professionale? Quanto tempo avete speso per prepararvi? Ma soprattutto quanto tempo avete dedicato per spiegare quanto riportato? Le «performance evaluation» sono uno strumento utilissimo. Permettono - e addirittura obbligano - a fermarsi per un momento in riflettere. E costituiscono un'attività che riguarda tutti, chi fa le valutazioni e chi le riceve.

Ma sono davvero efficaci? Sì, a una condizione: i parametri di valutazione devono essere preventivamente condivisi. È necessario sapere su cosa siamo valutati, quanto pesano le varie fasi e quanto ci aspettiamo che venga fatto, ad esempio. Altrimenti il rischio è che le aspettative siano molto distanti. Nella strutturazione della mia società una delle cose che sta prendendo più tempo è l'individuazione del metodo corretto di valutazione. Non può essere solo numerico, ma deve

contenere anche elementi qualitativi. Deve essere distinto per ruolo e responsabilità , ma soprattutto deve esplicitare bene quali sono le aspettative da parte dell'azienda nei confronti del collaboratore. Se ti chiedo di fare 100 e tu fai 90 sei sotto performante, ma se fai 110 sei sovra performante. E cosa accade in corrispondenza di quei valori? Ma soprattutto a cosa corrisponde un giudizio positivo?

Faccio un esempio concreto. La valutazione può essere numerica da 1 a 10 oppure qualitativa da insufficiente a eccellente. In entrambi i casi, il valore che fa da spartiacque tra il giudizio positivo e quello negativo va esplicitato e condiviso. Non essere allineati su questo aspetto può generare, al momento della lettura del documento, frustrazione, incomprensione e in molti casi delusione. Rappresenta un momento di rottura forte che porta riflessioni, distacco, e arrabbiatura. Allo stesso modo, è bene spiegare in anticipo le motivazioni che hanno portato a un certo valore.

Trovo abbastanza poco utile dare un documento con poche informazioni alla persona, rimandando la condivisione a un momento successivo. L'ideale sarebbe condividerne la lettura subito commentandola insieme. Un altro elemento importante è usare lo stesso metro di valutazione per tutta l'azienda. E non è un aspetto banale perché si rischia, altrimenti, di avere due persone brave allo stesso modo, ma valutate in modo diverso perché i propri responsabili hanno a loro volta una definizione diversa della scala valori.

Il management team a cui vengono affidate le valutazioni andrebbe correttamente formato e soprattutto allenato a fare delle valutazioni insieme per cercare di trovare il maggior allineamento possibile. Di recente, un mio cliente ha messo in atto un sistema incrociato in cui non è solo il diretto responsabile a dare il proprio giudizio, ma tutto il management. È stato creato un meccanismo a matrice, condiviso a livello centrale. È vero che possono intervenire problematiche di stipendio o di altri economics, ma se si usano dei valori numerici questi poi possono essere trasformati da un buon HR in valori retributivi. Questo meccanismo media gli eccessi, in positivo e in negativo.

In tutti questi anni, ho imparato che bisogna fare attenzione a non confondere una valutazione con un punto di avanzamento delle attività e della qualità del lavoro svolto. E non si tratta solo di una questione di termini. L'aggiornamento periodico sulle attività deve essere frequente, tanto quanto lo richiede la crescita della persona; completamente diverso, invece, è il momento ufficiale nel quale dare la valutazione complessiva del periodo della crescita o degli errori. Si tratta di un momento di riflessione e di autovalutazione che dovrebbe portarci a impostare e pianificare il periodo successivo da entrambi i lati: cosa l'azienda si aspetta e su cosa è disponibile ad investire? Cosa si aspetta di dare e di ricevere, invece, il dipendente?

Quasi sempre le aspettative dell'uno non corrispondono a quelle dell'altro. Ma se vengono fatte bene, dopo un certo numero di volte, le valutazioni diventano uno strumento di confronto altamente utile e produttivo.

* *Managing Director di EasyHunters*