

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

1 Anno 20 - n. 1
Gennaio 2023
Contiene I.R.
Trimestrale
Copia omaggio

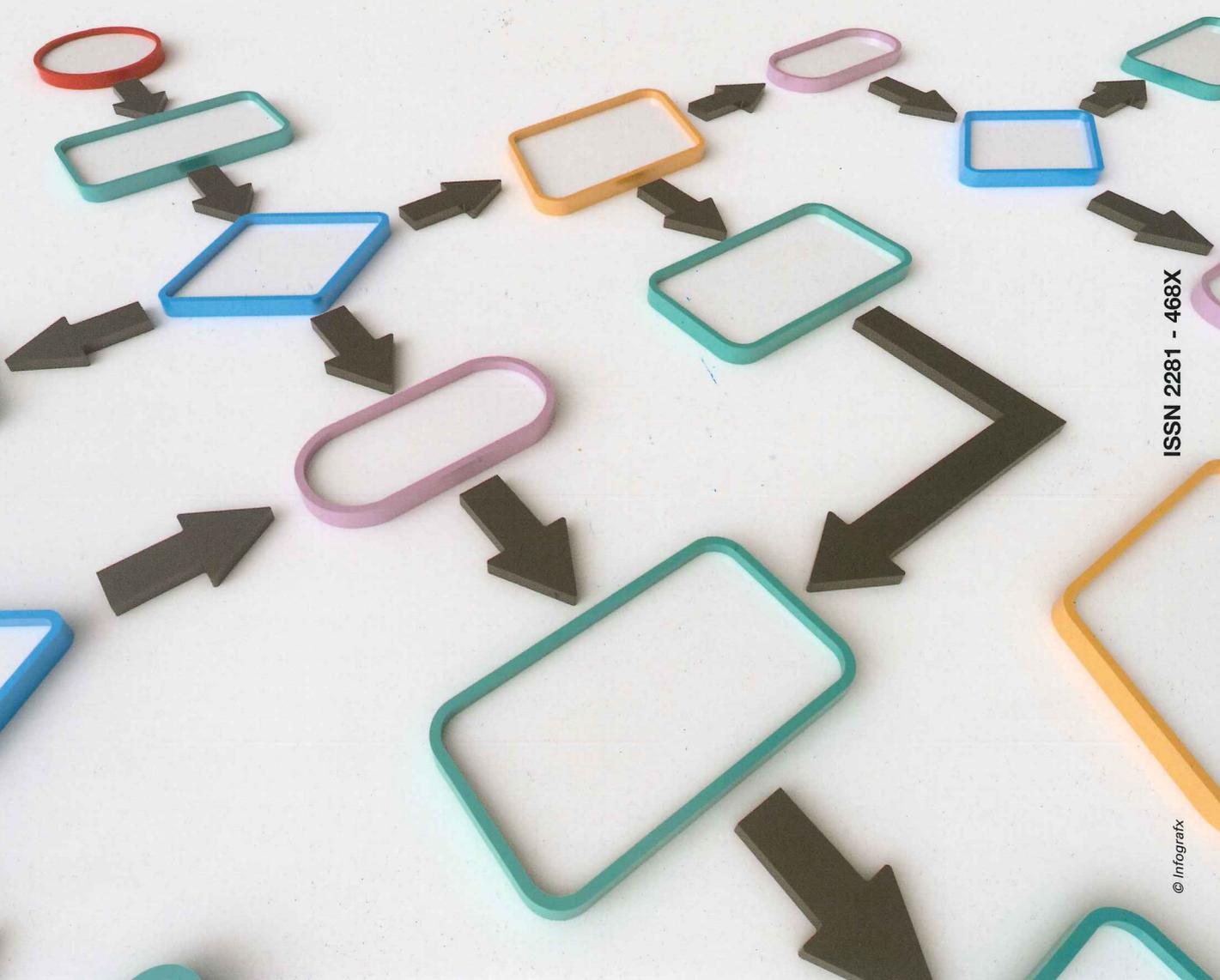
ANDAF

magazine

ANDAF LANCIA LA CERTIFICAZIONE DEI PROCESSI AFC PER LE AZIENDE

**RISCHIO
STAGFLAZIONE**

**PNRR
PER IL RILANCIO
DELL'ECONOMIA
ITALIANA**



Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale.
70% Roma AUT.C./RM/26/2004

ISSN 2281 - 468X

© Infografx

a cura di Carlotta Bradamanti
Senior Consultant Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI S.p.A.
e Vittoria Iseppi
Consultant Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI S.p.A.

Performance Management: un aiuto per gestire persone e team

**«Che noia che barba,
che barba che noia».**

(Sandra Mondaini)

Lucia, Responsabile Controllo di Gestione, ha appena ricevuto un reminder che le ricorda di dover completare la valutazione della performance dei suoi collaboratori. Da tempo Lucia percepisce il processo come rigido, burocratico e lontano dalle necessità del suo team, e lo considera ormai solo una delle numerose scadenze che deve rispettare. Dal 2023 ha saputo che ci saranno delle novità nel sistema di *Performance Management* e ha già il timore questo possa creare ulteriore complessità, rendendo il processo ancora più dispendioso in termini di tempo ed energie.

Lucia non è la sola a pensare che gli approcci tradizionali, incentrati sui processi di *performance review* e *performance appraisal* siano poco efficaci. Secondo una ricerca di Gallup, nel 2018 solo il 14% delle persone credeva che la *performance review* li ispirasse a dare il meglio di sé.

Percezioni come quella di Lucia hanno portato alcune organizzazioni a chiedersi se sia meglio eliminare del tutto il sistema di valutazione ma, anche in contesti con manager capaci e una solida cultura del feedback, quando il sistema è stato archiviato si è registrato un calo delle performance e dell'engagement, oltre a una diminuzione della qualità e della durata delle conversazioni informali.

Come mai i sistemi tradizionali non sono più efficaci? La valutazione annuale, l'utilizzo di metriche e di indicatori sintetici, i rating e i criteri standardizzati hanno distolto l'attenzione dallo scopo del processo, ponendo invece l'accento sul concetto di "misurazione" che ha finito per dare alle persone la percezione di venire essenzialmente giudicate, valutate, misurate su una scala e in base a una serie di criteri formali. La soluzione non è, quindi, abolire i sistemi di gestione delle performance, ma trasformarli.

Il vero scopo dev'essere creare una forte connessione tra obiettivi e priorità aziendali, chiarire le aspettative e i risultati attesi e supportare persone e team nella crescita e nella realizzazione della migliore performance possibile. Sembra un concetto quasi naturale, soprattutto per i manager più navigati, ma le organizzazioni devono trovare metodi e strumenti per la gestione dei risultati e alimentare una cultura organizzativa basata sulla fiducia e l'autonomia delle persone e dei team.

Quali sono le 5 caratteristiche che rendono un sistema di performance davvero utile?

La prima caratteristica è che il processo dev'essere "agile", cioè deve riflettere il ritmo delle aziende nel presente, ve-

loce e in costante cambiamento, riducendo al minimo e semplificando vincoli e aspetti burocratici.

La seconda caratteristica è lo "sviluppo", dove il ruolo del manager è quello di aiutare la prestazione relativa alle sfide dei prossimi mesi, enfatizzando la performance futura.

La terza caratteristica è che il sistema deve essere di "proprietà del business", in quanto deve aiutare a performare: non aggiunge lavoro, ma è parte del *day by day*, definendo strumenti e metodologie su misura che rispettino il ritmo del lavoro, il ciclo e la natura degli obiettivi.

La quarta caratteristica è che dev'esserci una "responsabilità diffusa", infatti il sistema è molto più orientato alla dimensione del team, non solo del manager e di "pochi eletti".

Infine, l'ultima caratteristica di un sistema che porta valore è la "visione integrata della persona", in cui le dimensioni che riguardano gli obiettivi, le competenze e la motivazione non sono solo silos indipendenti da gestire in momenti diversi dell'anno, ma sono leve di gestione della persona che si alimentano reciprocamente.

Per fare funzionare queste caratteristiche come manager ti proponiamo 5 *golden rule*:

1. risintonizzarsi frequentemente sul perché si fa ciò che si fa, costruendo insieme la visione e lo scopo del team;
2. mettere a fuoco gli obiettivi del team, individuando KPI e target;
3. assegnare obiettivi in modo chiaro, affinché le persone sappiano qual è il risultato atteso, abbiano le leve per realizzarlo e progettino il percorso per raggiungerlo;
4. tenere conversazioni periodiche individuali o check-in per fare coaching alla persona, capire a che punto è, valutare gli esiti, rilanciare i task successivi e dare feedback per ritrarre la performance o per crescere nelle competenze;
5. definire un modello di coordinamento e monitoraggio del team che permetta di organizzare il lavoro e controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Il modello di *Performance Management* che la tua organizzazione ha adottato fornisce delle linee guida, ma il vero valore lo puoi dare tu creando un modello gestionale che funzioni per il tuo team. Quindi, devi sempre chiederti: cosa posso fare, come manager, per superare la noia della routine burocratica e aiutare il team a sentirsi sintonizzato sugli obiettivi? In che modo posso coinvolgere il team per decidere insieme a loro? Come posso essere certo che le "regole del gioco" del team funzionino?