



La valutazione delle prestazioni

**Manuale di consultazione preparato
per il personale della
Provincia di Bolzano**



Moltissime organizzazioni dichiarano che le persone costituiscono il loro principale patrimonio: la valutazione delle prestazioni è uno strumento fondamentale per rendere realtà questa dichiarazione

Cesare Sansavini
consulente Change S.p.A.



INDICE

Scopo del manuale.....	2
Obiettivi specifici	2
Premessa.....	3
Cap. 1 - Introduzione alla valutazione delle prestazioni.....	4
Cap. 2 - Il ruolo del Superiore (Manager).....	5
Cap. 3 - Ostacoli alla valutazione delle prestazioni.....	8
Cap. 4 - Il contesto culturale.....	10
Cap. 5 - Il coaching	13
Cap. 6 - La credibilità del Capo.....	17
Cap. 7 - La pianificazione della prestazione.....	19
Cap. 8 - Sviluppo del personale.....	22
Cap. 9 - Il colloquio di valutazione della prestazione.....	25
Sintesi seminario e piano di lavoro	26
Bibliografia	27



Scopo del manuale

Aiutare tutti coloro che sono chiamati a valutare le prestazioni all'interno della Provincia a prendere coscienza degli ostacoli che si possono incontrare e le competenze tecniche e comportamentali per rendere lo strumento efficace e motivante per il personale.

Obiettivi specifici

- Prendere coscienza dell'importanza e delle difficoltà della valutazione delle prestazioni quale strumento fondamentale di motivazione e di crescita del proprio personale.
- Capire l'importanza del coaching quale presupposto fondamentale della V.P.
- Saper legare la valutazione delle prestazioni al piano di sviluppo del collaboratore



Premessa

Secondo recenti indagini aziendali sembra che la più comune causa di prestazioni insoddisfacenti da parte dei collaboratori non sia legata alle scarse competenze, o alla scarsa volontà del collaboratore, bensì alla poca chiarezza sugli obiettivi e sulle aspettative che i Superiori hanno dai collaboratori stessi.

Se condividiamo il risultato di questa indagine dovremmo arrivare alla conclusione che ogni volta che un Superiore lamenta la prestazione insufficiente di un proprio collaboratore, dovrebbe porsi le seguenti domande:

- “Il mio collaboratore sapeva esattamente che cosa mi aspettavo da lui?”
- “Che tipo di feedback gli ho dato durante l’anno per migliorare la sua performance?”
- “Che cosa faremo assieme perché la sua performance sia migliorata?”

Lo stesso dicasi per le prestazioni positive: non sempre il Superiore è pronto a gratificare nella forma più motivante possibile una performance positiva.

Tutto questo contribuisce al gioco degli equivoci: “io collaboratore sono convinto di fare del mio meglio ed offrire un contributo elevato all’azienda, io Superiore sono invece insoddisfatto del tuo lavoro”. Da questa profonda distonia comunicativa nascono innumerevoli incomprensioni relazionali che affliggono la quotidianità del lavoro.

Questo manuale vuole offrire in modo semplice e pratico gli strumenti per utilizzare la Valutazione delle prestazioni dei collaboratori capitalizzando a pieno la sua efficacia nella motivazione e sviluppo del proprio personale.



Cap. 1 - Introduzione alla valutazione delle prestazioni

Molto spesso la valutazione delle prestazioni è intesa come uno strumento per distribuire eventuali premi che l'Azienda mette annualmente a disposizione dei propri dipendenti. Altre volte viene vissuta come strumento per avviare un processo meritocratico in azienda. Si arriva infine ad una terza drammatica percezione, osservata in diversi contesti, dove la valutazione viene percepita come strumento per distinguere i bravi collaboratori da quelli scarsi.

Queste interpretazioni, pur vicine a molte realtà, identificano una visione fortemente restrittiva facendo nascere una percezione del tipo:

valutazione prestazioni = soldi

Quando nelle aziende si consolida questa visione, la gestione stessa del processo diventa molto difficile e piena di ostacoli. Basti pensare alla scarsa propensione del collaboratore ad accettare una valutazione modesta che andrà direttamente ad influire sul proprio portafoglio. In questo caso valutare significa creare le condizioni per un conflitto di interessi.

La valutazione delle prestazioni dovrebbe essere intesa, in una visione più ampia, come lo strumento per legare gli obiettivi aziendali con i risultati ottenuti da ciascun dipendente e pertanto come ***opportunità di crescita per i dipendenti stessi.***

In questa ottica apparentemente poetica, ma per fortuna molto concreta, valutare la prestazione significa fare una fotografia dei risultati e delle competenze del collaboratore, per poi condividere un piano di lavoro che porti ad un miglioramento.

In sintesi la valutazione delle prestazioni è uno

strumento di sviluppo del personale

basata sul riconoscimento delle capacità e dei risultati del singolo e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni.



Cap. 2 - Il ruolo del Superiore (Manager)

Il mondo del lavoro, si sta spostando verso la meritocrazia nel lavoro, riconoscendo che la crescita e lo sviluppo delle aziende, pubblica o privata che sia, è legata alla capacità e volontà di alcuni dipendenti di offrire un contributo di elevata professionalità nel lavoro.

L'azienda deve essere in grado di riconoscere e gratificare queste persone ed i loro sforzi, in caso contrario rischia di trasmettere la sensazione che impegnarsi nel lavoro, essere creativi e propositivi, avere un approccio positivo nei rapporti di lavoro, tutto questo non abbia alcun valore.

In quest'ottica assume un ruolo fondamentale il Supervisore, il quale è costantemente a contatto con il proprio personale e deve saperlo osservare, guidare, stimolare e apprezzarne le qualità ed i meriti, ma soprattutto deve riconoscere coloro che eccellono da coloro che si limitano ad offrire una prestazione standard.

Possiamo pertanto dire che la qualità professionale di un gruppo di lavoro dipende dall'abilità del loro Manager nel saper guidare i propri collaboratori verso comportamenti eccellenti.

Il Manager ha pertanto quale suo obiettivo primario

Raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso la performance dei propri collaboratori

Questa semplice definizione ci aiuta a capire meglio la responsabilità che assume il Manager sulle prestazioni dei collaboratori. Ne deriva che il suo ruolo non può essere limitato al processo finale di valutazione bensì al piano completo della performance.

Un Manager che si limitasse a preparare una pagella, alla fine dell'anno, per ognuno dei propri collaboratori, valutando la loro prestazione, si creerebbe un'immagine di arbitro, più o meno oggettivo nei giudizi, non coinvolto e corresponsabile di quei risultati.



La valutazione delle prestazioni non è un fatto isolato, deve introdursi in un **Ciclo della Prestazione** che passa attraverso fasi molto precise, quali:

- pianificazione degli obiettivi del collaboratore, obiettivi sul compito e di sviluppo personale,
- coaching periodico inteso ad aiutare il collaboratore ad ottenere la migliore prestazione facilitando nel contempo il suo sviluppo,
- valutazione della performance.

Come possiamo osservare abbiamo tre aree distinte di intervento:

1. una fase iniziale di **pianificazione** che si realizza con l'**accordo sugli obiettivi** di lavoro e di sviluppo personale del collaboratore. Il Manager deve definire con il proprio collaboratore le aspettative che ha dalla sua funzione, intendendo per aspettative una chiara definizione degli obiettivi annuali e anche dei comportamenti attesi. Ad esempio: mi aspetto da te che tu assuma una maggiore autonomia nel lavoro, prendendo anche decisioni e iniziative, al tuo livello di competenza, senza chiamarmi sempre in causa.

2. Una fase intermedia che comprende, in genere, l'intero anno di lavoro, durante la quale si svolgono incontri vari di **coaching**. Il Manager svolge colloqui sistematici con il proprio collaboratore, non solo legati alle contingenze del lavoro ma anche alla comunicazione delle osservazioni sui suoi comportamenti e sullo stato di avanzamento dei suoi obiettivi. Il colloquio di coaching ha una duplice finalità: sviluppare il dipendente e motivarlo: pertanto anche la gratificazione come il rimprovero costruttivo fanno parte del coaching.

3. Il ciclo della performance si conclude con la **discussione formale** dei risultati e la **valutazione** del collaboratore, attraverso una fase formale nella quale si presenta e si discute su un rapporto scritto (modulo di valutazione della prestazione). Questa fase di formalizzazione del giudizio è sicuramente la più delicata e rischiosa, ma sarà sicuramente più facile quanto più sarà percepita come naturale corollario di un anno di coaching.



Per concludere vogliamo rafforzare il concetto che il Manager deve sentirsi ed essere percepito come partner della performance del collaboratore e non come spettatore passivo.

Pensiamo per un attimo ad uno dei nostri insegnanti di scuola, che ha vissuto l'insegnamento con distacco dagli studenti, senza preoccuparsi di offrire collaborazione allo studio e all' apprendimento. Questo insegnante vive un proprio ruolo di giudice infallibile sentenziando bocciature. La sua modalità comunicativa sarà: "Ti ho bocciato!"

In alternativa abbiamo un altro insegnante, profondamente integrato con i propri studenti, molto attento alloro apprendimento, prodigo di consigli ai singoli. Le sue bocciature saranno vissute come sconfitte personali e la sua modalità comunicativa sarà: "Non ce l'abbiamo fatta!"

Entrambi gli insegnanti hanno dovuto bocciare ma la percezione che avranno i loro studenti sarà molto diversa.

Da anni sosteniamo la tesi che la valutazione delle prestazioni è uno strumento formidabile di motivazione aziendale, ma alla sola condizione che sia inserito in un processo completo chiamato: ciclo della performance, dove i colloqui di coaching sono determinanti.

Prima regola la V.P. è un processo continuo

***La v.p. è la conferma di un anno di colloqui
Non è concepibile valutare una prestazione senza dei colloqui
periodici di coaching***

***Il colloquio di valutazione dovrebbe sempre iniziare con la frase:
"Stiamo solo formalizzando tutto ciò che ci siamo detti durante l'anno!"***



Cap. 3 – Ostacoli alla valutazione delle prestazioni

Il processo di valutazione nasconde delle insidie che devono essere gestite per non minare l'efficacia dello strumento.

Un primo comune ostacolo è uno **scarso orientamento aziendale al personale**, o scarso orientamento del singolo Manager. Spesso il lavoro è concepito in visione tayloristica con dettagliati mansionari, procedure, ecc. e con un forte orientamento al compito.

Questa visione del lavoro tende a trascurare le caratteristiche della risorsa umana, la cui produttività non è prestabilita, ma può variare notevolmente in funzione della sua motivazione.

In questa ottica trovano scarso spazio i colloqui di coaching, i piani di crescita del personale, in quanto la priorità assoluta è data dal compito e non dalla persona.

Un altro comune ostacolo è legato alla **scarsa cultura manageriale**, dove il Capo non è consapevole delle sue responsabilità nella gestione, sviluppo e motivazione del personale. In molti contesti il Manager vede quale sua responsabilità primaria il coordinamento dei lavori non percependo il proprio ruolo gestionale sulle persone.

Altro ostacolo molto frequente è la motivazione del Manager al quieto vivere, pertanto il desiderio di non complicarsi la vita con valutazioni negative. In questo contesto nasce il **buonismo** che rappresenta una distorsione sistematica ad una valutazione oggettiva.



Il Manager non si accorge di essere latitante nell'assolvere una sua precisa responsabilità, preferisce camuffare la realtà dichiarando che tutti sono bravissimi.

Un Direttore del Personale ci raccontava che aveva una Divisione aziendale veramente critica, mal vista in azienda per la carenza dei servizi, e in conflitto con le altre Divisioni. Tutti i Manager aveva avuto una valutazione delle prestazioni eccellente. Da qui il nobile dubbio: Se sono tutti eccellenti come si spiega che la Divisione sia così scarsa?"

Per concludere un eccessivo buonismo si traduce spesso in appiattimento della valutazione che comporta una mortificazione della valutazione prestazioni, rendendola spesso strumento inutile.

Cap. 4 – Il contesto culturale

Per insegnare ad un vostro amico a giocare a tennis occorre che sappiate giocare a tennis. Potreste essere anche un modesto giocatore, ma per insegnare dovete conoscere tutti i dettagli del gesto tecnico e ovviamente dovete avere la capacità di saperlo insegnare.

Lo stesso discorso vale per le capacità lavorative; è difficile che un Superiore sia un bravo coach su determinate capacità nel lavoro se lui stesso è privo di quelle capacità.

Supponiamo che il nostro collaboratore sia molto scarso nella pianificazione del lavoro, incapace di gestire le attività progettuali di lungo periodo. Il superiore decide un'azione di coaching. Incontra il suo collaboratore gli fornisce uno o più esempi concreti di errori di pianificazione e poi deve accordarsi sui comportamenti e tecniche corrette da applicare, come ad esempio:

- Lavorare con metodo progettuale, definendo obiettivi, strategie e piani d'azione per sé e per il gruppo, avvalendosi di metodi comunicabili (Ad es. il Diagramma di Gantt).
- Identificare le Aree chiave di lavoro ("Cose Importanti") su cui concentrarsi e stabilire le priorità per sé coadiuvando i collaboratori in tal senso.
- Controllare lo stato di avanzamento dei progetti e degli impegni propri e dei collaboratori.
- Rispettare le date pianificate e verificare e stimolare il rispetto delle date altrui che influiscono sui propri progetti
- Rilevare in anticipo eventuali ritardi di realizzazione e offrire alternative.

Qualora il Superiore fosse, a sua volta, carente nella pianificazione, avrebbe grosse difficoltà ad essere un bravo coach su tale capacità. In questo caso dovrebbe semplicemente riconoscere la sua debolezza e affidare il compito formativo ad altri, come ad esempio ricorrere ad un corso di Time Management o di Project Management.

Per concludere occorre una buona cultura comportamentale per essere un bravo coach, in quanto in assenza di strumenti analitici comportamentali il Capo finirebbe



con il limitarsi ad affermare: "Devi migliorare la tua pianificazione!". Una frase banale che esula dal coaching.

La valutazione delle prestazioni presenta il grande rischio della soggettività del valutatore, il quale tende, anche involontariamente, ad usare metri di valutazione squisitamente personali. In genere tendiamo ad avere alte aspettative su aree comportamentali dove siamo più forti. Ad esempio un Manager molto analitico darà molto peso alla capacità analitica dei propri collaboratori.

Per ovviare a questa distorsione di soggettività, è opportuno sviluppare e condividere una cultura aziendale o di reparto o di Ripartizione.

La cultura condivisa diventa un metro oggettivo di valutazione della prestazione. Se ad esempio l'azienda condivide una forte cultura del lavoro in team, ogni Manager darà un gran peso al senso di collaborazione dei suoi collaboratori, alla capacità di fare team, di scambiarsi informazioni, di aiutarsi spontaneamente, ecc.

Quest'aspetto culturale diventa pertanto un parametro oggettivo di valutazione del personale.

Per essere Manager efficaci dobbiamo conoscere esattamente il comportamento che vorremmo vedere nel nostro collaboratore.

La **cultura comportamentale attesa** è data dal complesso dei comportamenti che un Leader, o meglio un'Azienda intende vedere praticati.

Chi ha la responsabilità di gestire risorse umane deve impegnarsi nella costruzione di una solida cultura comportamentale.

Sono esempi di cultura comportamentale:

- il senso dell'impegno, che comporta che ognuno si sente impegnato nel concludere rapidamente i lavori che gli vengono affidati
- la cultura delle informazioni, dove ognuno è responsabile di fare circolare le informazioni importanti,
- la cultura della trasparenza nei rapporti, dove ognuno si impegna a gestire apertamente ogni problema tra colleghi o con i superiori, evitando gli sfoghi fanciulleschi trasversali



- la cultura del team e della collaborazione, dove ognuno si sente impegnato ad aiutare un collega in difficoltà,
- ecc.
-

Seconda regola: costruzione di una cultura comportamentale

L'efficacia della valutazione prestazioni è legata ad una solida cultura comportamentale.

Per poter aiutare gli altri a svilupparsi è necessario avere degli standard comportamentali di riferimento, delle chiare aspettative, comunicate efficacemente

I collaboratori non devono scoprire le vostre aspettative attraverso gli errori ma devono essere orientati anticipatamente

Dobbiamo conoscere e promuovere le regole del gioco ("Cosa vogliamo esattamente dai collaboratori? Quali risultati e comportamenti ci attendiamo?")



Cap. 5 – Il coaching

il coaching¹ è il colloquio periodico con cui il Superiore aiuta il proprio collaboratore a migliorare la propria prestazione.

Coaching deriva dall'inglese *coach* che vuol dire allenatore, infatti, il Capo svolge un ruolo di allenatore offrendo al collaboratore le proprie osservazioni sul lavoro ed i consigli per migliorare.

In quest'ottica la gratificazione è una forma di coaching intesa a rafforzare i comportamenti positivi.

Anche il rimprovero costruttivo è una forma di coaching in quanto è destinato non a colpire il collaboratore ma solo a modificare alcuni suoi comportamenti.

Possiamo parlare di coaching quando il Capo raggiunge il duplice obiettivo di far crescere il collaboratore e di motivarlo.

5.1. - Quando incontrare il collaboratore

Il numero degli incontri non può essere programmato a priori, in quanto dipende dalle occasioni in cui possiamo comunicare esempi comportamentali significativi per lo sviluppo del collaboratore.

¹ A rigore di termini dovremmo fare una distinzione tra Feedback e Coaching.

Con il termine Feedback si intende la raccolta e comunicazione di esempi comportamentali sul collaboratore.

Con il termine Coaching invece si vuole sottolineare la proiezione futura di questi comportamenti per rispondere alla domanda: "Cosa deve fare il Collaboratore per migliorare quei comportamenti?".

Ad esempio:

1. Durante la riunione sei stato silenzioso e assente senza dare alcun contributo - FEEDBACK
2. Considerando che la tua partecipazione alle riunioni è scarsa, che cosa possiamo fare perché tu partecipi attivamente e dia un solido contributo ? - COACHING



Queste occasioni sono rappresentate dagli eventi importanti nel rapporto Capo collaboratore; ad esempio se il collaboratore ha completato tempestivamente un importante progetto di lavoro, se ha preso un'iniziativa utile per semplificare il lavoro, oppure se ha creato un ottimo clima di collaborazione con i suoi colleghi.

In tutti questi eventi positivi il superiore lo incontra e gli (le) comunica le proprie osservazioni esprimendo la soddisfazione per quei comportamenti positivi. Il collaboratore deve sentirsi gratificato allo scopo di rafforzare tali comportamenti.

Lo stesso vale per i comportamenti negativi. Si parte dall'esempio comportamentale negativo per poi discutere assieme un piano correttivo.

Tutti questi esempi, positivi o negativi vengono scritti e riportati nella cartellina del collaboratore, in quanto rappresentano le basi concrete per la valutazione della prestazione. La valutazione della prestazione a fine anno sarà la sintesi formale di tutti gli eventi di coaching.

Le occasioni di coaching sono pertanto:

- Eventi positivi o negativi sopra menzionati.
- L'iscrizione di un collaboratore ad un corso di formazione.
- La verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.
- La delega di una nuova responsabilità.
- La preparazione del collaboratore ad una promozione.
- La preparazione ad un trasferimento del collaboratore ad altro reparto.
- La comunicazione di una lettera di ammonizione.
- Ecc.

5.2. Il coaching si deve solo basare su fatti osservati

Il coaching nasce dall'analisi comportamentale del collaboratore, è pertanto il risultato delle osservazioni del Capo sull'operato del collaboratore.

Il comportamento descrive un'azione della persona, un fare o non fare un dire o non dire.



Se un collaboratore deve condurre una riunione il Capo si aspetta che tale riunione sia stata preparata. Il non averla preparata è un comportamento errato che deve essere oggetto di coaching, allo scopo di correggere quel comportamento sbagliato.

Ma anche il "riferimento comportamentale" può soffrire di superficialità e generalizzazione. Se il Manager affrontasse il collaboratore con la seguente frase: "*Tu non prepari a dovere le tue riunioni!*", non si baserebbe su fatti, ma darebbe un giudizio sulla persona inficiando la qualità del coaching.

Ne deriva che il comportamento deve sempre fare riferimento ad una specifica situazione vissuta, deve contemplare un'aspettativa (comportamento desiderato: la preparazione della riunione) e il confronto con il comportamento agito (la riunione estemporanea e non preparata).

Focalizzarsi solo sui fatti presenta innumerevoli vantaggi:

- non si invade la personalità,
- si è più specifici ed oggettivi,
- siamo meno influenzati da opinioni e sensazioni
- si migliora la comunicazione e la presa di coscienza
- ricorrere all'esempio comportamentale permette di evitare possibili generalizzazioni, ma soprattutto di evitare i giudizi.

Purtroppo nel rapporto Capo - collaboratore vi sono due grossi rischi:

- quello dell'intervento prevaricante: la generalizzazione invasiva, nella quale si inseriscono opinioni, sensazioni, pregiudizi, vaghezza.
- Quello della latitanza del Capo, il quale nella paura di essere prevaricante sta zitto, lanciando eventualmente segnali laterali di disapprovazione.

Tra questi due estremi negativi nasce il coaching corretto, quale espressione di assertività.



Terza regola: comunicare sempre attraverso fatti

*L'efficacia della V.P. richiede una forte presa di coscienza che si realizza
Attraverso esempi comportamentali precisi*

*L'abilità del Superiore consiste nel mostrare
con la moviola i GAP COMPORTAMENTALI*



Cap. 6 – La credibilità del Capo

Il falso obiettivo di un Capo è di essere amato dai propri collaboratori. Il vero obiettivo è quello di creare un clima di fiducia e di reciproca stima professionale.

Per svolgere coaching efficacemente occorre che il Superiore sia percepito come il migliore partner dello sviluppo del proprio collaboratore. Se il Superiore non si costruisce questa credibilità, per quanto abile nei colloqui, rischierà sempre di essere vissuto come un antagonista nel lavoro.

6.1. Le caratteristiche di un capo credibile

Il Capo credibile fa percepire che è interessato alla crescita del collaboratore, utilizza in tal senso il coaching e il rimprovero costruttivo, quali strumenti di crescita. La stessa valutazione della prestazione la vive e fa vivere come strumento di crescita.

Il Capo credibile usa il “noi” parlando di problemi. Raramente dice: “Tu hai sbagliato!”, bensì “Noi abbiamo sbagliato!”. Ma non lo fa solo come comunicazione accademica tratta dal manuale del perfetto Manager, ma perché si sente genuinamente responsabile degli errori del proprio collaboratore.

Il Capo credibile nelle attività di coaching si focalizza sui fatti osservati e non esprime giudizi sulla persona (colpisce sempre la palla mai il giocatore). Inoltre gestisce molto bene le proprie tensioni, evitando di essere troppo coinvolto emotivamente.

Il Capo credibile sostiene il collaboratore verso gli attacchi esterni, vive l'attacco ad un proprio collaboratore come attacco diretto al suo gruppo e si sente responsabile della difesa. Vive gli errori come opportunità di miglioramento, tende a sdrammatizzare gli eventi negativi usando la frase: “Cosa abbiamo imparato da questo errore!”



In sintesi un Capo credibile si sente responsabile dell'operato dei propri collaboratori

**Quarta regola costruirsi una solida credibilità
L'immagine di capo impegnato nello sviluppo dei propri
collaboratori**

L'abilità del Capo consiste nell'identificare tutti quei comportamenti, verbali e non verbali che favoriscono la costruzione di quest'immagine



Cap. 7 – La pianificazione della prestazione

(definizione delle aspettative comportamentali attese e degli obiettivi da raggiungere)

La valutazione delle prestazioni focalizza la sua attenzione sulle **aspettative del Manager**; parte infatti dal presupposto fondamentale che per avere una buona performance dobbiamo definire con chiarezza:

- I risultati attesi (Obiettivi di lavoro)
- i comportamenti attesi (aspettative comportamentali)

L'accordo di partenza sulle aspettative rappresenta pertanto il primo passo fondamentale per una buona performance.

7.1. - Definizione degli obiettivi

Anche se non è sempre facile riuscire a identificare obiettivi concreti da una prestazione è di primaria importanza cercare di dare una misura ai risultati di lavoro. Con un po' di impegno e di creatività è possibile definire il risultato atteso.

Vale al pena di ricordare che gli obiettivi per essere tali devono rispondere a caratteristiche precise. L'obiettivo deve essere SMART, vale a dire: specifico, misurabile, ambizioso, realizzabile e tangibile.

Alcuni esempi:

- dimezzare il numero degli errori,
- mantenere lo scoperto dei crediti scaduti entro il 10% del totale crediti,
- rispondere alle richieste del cliente entro 2 giorni,
- introdurre un nuovo gestionale,
- ecc.

Quando parliamo di obiettivi sulla prestazione ci riferiamo a due tipologie di obiettivi:

A) OBIETTIVI SUL COMPITO

B) OBIETTIVI DI SVILUPPO PERSONALE



- **Obiettivi sul compito**

Nella formulazione di questi obiettivi rinviamo alle informazioni e programmi aziendali sull'argomento. Desideriamo solo ribadire i principi di fondo sulla migliore formulazione di un obiettivo:

porre molta attenzione a non formulare obiettivi scontati, perché non sono motivanti. Il collaboratore deve sentirsi stimolato a raggiungere un traguardo ambizioso.

In contrapposizione l'obiettivo non deve essere troppo ambizioso, perché se il collaboratore non lo percepisce raggiungibile non è più stimolante.

Inoltre l'obiettivo deve essere **misurabile**, in quanto alla fine del periodo occorre stabilire se è stato raggiunto totalmente, parzialmente oppure mancato.

La realizzazione di un certo lavoro rappresenta un obiettivo misurabile, l'introduzione ed il rispetto di standard di servizio sono obiettivi misurabili, ecc. Vi sono risultati che hanno più difficoltà ad essere misurati, ma occorre che sia fatto ogni sforzo per renderli quantificabili, in caso contrario non si può parlare di obiettivi.

Gli obiettivi devono essere **condivisi** con il collaboratore, se questa condizione non viene rispettata l'obiettivo non è più stimolante.

- **Obiettivi di sviluppo personale**

Hanno, le stesse caratteristiche degli obiettivi sul compito ma si riferiscono non ad un risultato di lavoro bensì allo sviluppo del collaboratore: ad esempio un apprendimento linguistico (quantificato), un apprendimento all'uso di un programma di soft, il miglioramento di una capacità (ad esempio la capacità di parlare in pubblico o la capacità di pianificazione attraverso un approccio progettuale al proprio lavoro).

7.2. - Comportamenti attesi

La valutazione della prestazione non si limita a verificare gli obiettivi raggiunti ma vuole anche valutare i comportamenti produttivi nell'ambito del lavoro. Il Manager, in fase di pianificazione della prestazione, gode pertanto di una straordinaria opportunità: quella di stimolare il collaboratore a modificare certi comportamenti.



Ad esempio: “Mi aspetto nel prossimo anno che lei migliori le due seguenti aree comportamentali:

L’orientamento al cliente interno, ponendo molta attenzione al proprio stile collaborativo, evitando in particolare le forme di inflessibilità, sforzandosi di cercare sempre soluzioni nel comune interesse.

Altra area che vedo migliorabile è il senso di iniziativa: in altre parole forzarsi di cercare soluzioni proprie ai problemi quotidiani, senza aspettare che siano i superiori a offrire tutte le soluzioni.

Una volta condivise queste due aree di miglioramento il Manager deve stimolare e verificare i cambiamenti e miglioramenti nell’anno con interventi di coaching. Non è raccomandabile arrivare alla fine dell’anno per valutare quei comportamenti.

Quinta regola: Iniziare sempre con la pianificazione della prestazione

Il collaboratore deve sapere su cosa e come sarà valutato

L’accordo iniziale sulla prestazione è determinante ai fini del risultato



Cap. 8 – Sviluppo del personale

Il segreto per fare decollare efficacemente la valutazione e delle prestazioni è quello di farla percepire come uno strumento di sviluppo del personale e non di distribuzione di eventuali premi. Lo sviluppo di questa percezione non è facile, anche perché la valutazione della prestazione comporta spesso dei riflessi economici. In pratica è l'unico strumento a disposizione delle Aziende per un'oggettiva applicazione meritocratica.

I SupervisorI devono tuttavia impegnarsi nel trasmettere questo concetto che la valutazione è alla base della crescita del proprio personale.

Cosa deve fare di preciso il Manager?

1. Deve essere cosciente che il suo ruolo primario è quello di sviluppare persone, farle crescere nelle competenze e nelle responsabilità.
2. Deve definire all'inizio di ogni anno, durante la fase di pianificazione della prestazione, gli obiettivi di sviluppo personale del collaboratore.
3. Deve svolgere un coaching costante durante l'anno, per aiutare direttamente il collaboratore a migliorare la propria prestazione e svilupparsi professionalmente.
4. Può utilizzare la formazione esterna come supporto al proprio lavoro, iscrivendo il collaboratore ai corsi di formazione in linea con il suo piano di sviluppo e verificarne i risultati conseguiti.

8.1. - Legare la performance negativa al piano di sviluppo personale

Una grossa difficoltà dei Capi è la difficoltà a comunicare una valutazione negativa della prestazione. Queste remore nascono da varie paure:

- quella di demotivare il collaboratore,
- quella di dover iniziare forti discussioni e creare tensioni,
- quella di non volere assumere un ruolo, poco esaltante, di colui che giudica altre persone.



8.2. – Il piano di sviluppo

Per una definizione del Piano di sviluppo, occorre prendere in esame gli obiettivi dell’Azienda stessa, del gruppo di lavoro e del singolo interessato. E’ importante che anche le aspirazioni del singolo siano valutate, in quanto quando c’è una sinergia di interessi tra “ciò che vorrei fare” e “ciò che l’azienda vorrebbe io facessi”, abbiamo, almeno in teoria, le migliori condizioni.

Una volta completato il piano di sviluppo va condiviso tra Capo e Collaboratore.

Le fasi per la definizione del piano di sviluppo sono le seguenti:

- Analizzare e valutare le capacità e competenze necessarie per svolgere l’attuale lavoro e quelle che potrebbero essere richieste per altre responsabilità future. Identificare quindi specifiche aree di sviluppo su cui concentrarsi, senza disperdersi in troppi dettagli (Ad esempio concentrare tutta l’attenzione sull’orientamento al cliente sia esterno che interno).
- Poiché lo sviluppo, più efficace si ottiene nell’ambito lavorativo, esaminare possibili opportunità di esperienze laterali, quali: inserimento in gruppi di lavoro, opportunità di progetti speciali, nuove responsabilità o deleghe.
- Definire il proprio ruolo di Supervisore nel processo di sviluppo con attività di coaching.
- Programmare inoltre possibili corsi di formazione a supporto delle azioni precedenti.

8.3. – La formazione esterna

Se accettiamo il ruolo del capo responsabile dello sviluppo dei propri collaboratori, dobbiamo pretendere un suo ruolo più attivo verso la formazione eterna (o interna se l’azienda è organizzata in tal senso). Ruolo più attivo significa:

Il Capo iscrive un collaboratore ad un corso, sulla base di un piano specifico di sviluppo. Deve pertanto comunicare il motivo per cui suggerisce la partecipazione ad un corso (“Ad esempio: “Vorrei farti fare un corso di Time Management, per rafforzare le tue capacità di pianificazione del tempo e dei progetti!”).



Al rientro del collaboratore dal corso deve verificare come è andato il corso, ma soprattutto cosa intende introdurre di nuovo nel proprio lavoro per migliorarlo.

Il superiore deve anche avere un ruolo attivo vero la Formazione nel proporre corsi che rispondano meglio alle sue esigenze formative, senza limitarsi ad accettare il menù corsi predisposto dai responsabili della formazione.

Sesta regola: legare la performance negativa al piano di sviluppo

Il collaboratore deve percepire che il Piano di sviluppo è il vero obiettivo della prestazione



Cap. 9 – Il colloquio di valutazione della prestazione

Far sapere al collaboratore, con almeno una settimana di anticipo, quando avrà luogo l'intervista di valutazione. Informarlo sul luogo, giorno ora della suddetta intervista.

All'intervista di valutazione portare, compilato, il documento di valutazione scritto in modo chiaro e leggibile. Se si preferisce il dattiloscritto è opportuno che sia il Superiore a scriverlo, non è corretto che altri, anche se si tratta della segretaria riservatissima, siano informati su una valutazione di prestazione di un collega.

Il collaboratore dovrà conoscere quali sono i criteri e le dimensioni oggetto di valutazione. Questo principio è fondamentale e deve essere assolto all'inizio dell'anno nella fase di pianificazione della prestazione.

Non terminare l'intervista di valutazione senza stabilire chiaramente quali sono gli obiettivi di sviluppo per il prossimo esercizio, ed il piano di azione per raggiungerli. Inoltre non dimenticare di richiedere al tuo collaboratore di compilare le parti corrispondenti alle sue opinioni. Se fosse necessario, convoca un nuovo incontro entro una settimana.

Terminata/e l'intervista/e di valutazione firmare entrambi i documenti, dare una copia degli stessi al valutato, tenere un'altra per sé ed una terza farla avere alla Direzione del Personale in una busta confidenziale.



Raccomandazioni:

- Fissare luogo, giorno e ora conveniente ad entrambi.
- Creare un'atmosfera rilassante e informale.
- Verificare che non ci siano interruzioni.
- Non attaccare la persona, controllare fatti e risultati.
- Non utilizzare i dati raccolti come se si fosse Pubblici Ministeri.
- Ascoltare attentamente. Può essere la prima ed ultima occasione in tutto l'anno che l'esaminato ha per avere la completa attenzione. Concedere la giusta attenzione.
- Fare i complimenti per il buon lavoro svolto.
- Evidenziare le aree da migliorare e le ragioni. Spiegare come si possono migliorare queste aree.
- Una volta ogni tanto fare dei riassunti.
- Finire l'intervista con una veloce revisione globale.

Sintesi seminario e piano di lavoro

- Prima regola: costruzione di una cultura comportamentale
- Seconda regola la V.P. è un processo continuo
- Terza regola: comunicare sempre attraverso fatti
- Quarta regola: costruirsi una solida credibilità
- Quinta regola: Iniziare sempre con la pianificazione della prestazione
- Sesta regola: legare la performance negativa al piano di sviluppo



Bibliografia

- Badford David, Cohen A. - "Managing for Excellence" - Ed. John Wiley & Sons
- Bennis W. & Nanus B. - "Leader - anatomia della Leadership", Ed. Franco Angeli
- Blanchard K., Zigarmi P. - "La Leadership e l'One Minute Manager" - Ed. Sperling & K.
- Blanchard K., Johnson S. - "L'One Minute Manager, piu' produttivita' piu' profitti, piu' benessere" - Ed. Sperling & Kupfer.
- Blanchard K., Lorber R. - "Mettere l'One Minute Manager al lavoro" -Ed. Sperling & K.
- Carlzon Jan - "La piramide rovesciata" - Ed. Franco Angeli
- Carnegie Dale - "Come trattare gli altri e farseli amici" - Ed Bompiani
- Cazzaniga Stefano - "L'incentivazione del management" - Ed. Consulting
- D'Egidio Franco - "Vision & Leadership", Ed. franco Angeli
- Kouzes J., Posner B. - "The Leadership Challenge" - Ed. Jossey Bass Publisher.
- R.W. Lucas « Coaching, la qualità del Manager allenatore » - Ed. Mc. Graw-Hill
- Mc. Gregor Douglas - "Leadership e motivazione nelle imprese" - Ed. Franco Angeli
- Mc.Cormack M. - "Tutto quello che non vi insegnano alla Harvard Business School" - Ed. Sperling & Kupfer.
- Odiorne George S. - "MBO (Management by Objectives)" - Ed. Sperling & Kupfer.
- Senge M. Peter „La quinta disciplina“ - Ed. Franco Angeli
- Stowell S., Starchevich M. - "The Coach" - Ed. CMOE
- T.J. Peters & R.H. Waterman "Alla Ricerca dell'eccellenza" - Ed. Sperling & Kupfer.
- Wagner Abe - "Il Manager transazionale" - Ed. Franco Angeli

PUBBLICAZIONI CHANGE S.p.A.

- Cesare Sansavini: "***Dell'arte di vendere e di cos'è il marketing***", Ed. Giunti Demetra
- Cesare Sansavini: "***Parlare in pubblico e la comunicazione persuasiva***", Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "***Come si legge e si elabora il bilancio per interpretare l'andamento dell'impresa***", Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "***Il budget come strumento di guida e di controllo della propria impresa***", Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "***La gestione di magazzino***", Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "***La gestione finanziaria d'impresa***", Ed. Giunti Demetra