



Articoli Area Riservata Olympos Group srl

Valutare prestazioni e potenziale dei collaboratori

La valutazione delle prestazioni e del potenziale dei collaboratori costituisce uno dei principali compiti dei responsabili ad ogni livello.

Infatti, qualsiasi decisione venga presa nei confronti di un dipendente/collaboratore implica una valutazione dello stesso sul rapporto attività svolte/risultati ottenuti. Per l'importanza e la difficoltà del compito, la valutazione delle persone non può avvenire in maniera casuale o lasciata soltanto all' "esperienza" del manager valutatore ma deve basarsi su metodologie e criteri professionali da validare e monitorare nel tempo in modo sistematico.

Questo non significa che l'esperienza e/o la capacità di osservazione del valutatore non contino, anzi. Tali prerequisiti vanno semplicemente collocati ed utilizzati in un percorso strutturato di metodi, strumenti e modulistica da cui nessuna valutazione seria può prescindere.

E' dunque necessario che la valutazione della prestazione avvenga in maniera sistematica, secondo una precisa procedura e usando appositi sistemi, avendo chiari gli obiettivi, controllando i risultati, al fine di ottenere una generale attendibilità e validità della valutazione stessa.

La valutazione delle prestazioni così intesa si trasforma da fatto individuale a tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare, nel modo più imparziale ed obiettivo possibile, le prestazioni e le potenzialità dei dipendenti.

A questo punto però, è necessario distinguere il concetto di prestazione da quello di potenziale:

DEFINIZIONE DI PRESTAZIONE O "PERFORMANCE"

"Ogni comportamento agito nell'ambito organizzativo che produce un risultato osservabile e quindi valutabile in base a dei criteri di efficienza e di efficacia stabiliti rispetto ad un obiettivo da raggiungere"

DEFINIZIONE DI POTENZIALE

"Insieme delle capacità di un individuo non ancora espresse ed utilizzate in quanto non richieste dal ruolo attualmente ricoperto"

Il potenziale è dunque diverso dalla prestazione. Mentre la prestazione è predittiva di se stessa rispetto ad un miglioramento atteso o auspicabile – Esempio: "Il Venditore Lenzi quest'anno ha fatturato 100.000 euro. Una prestazione soddisfacente. Possiamo ragionevolmente aspettarci che il prossimo anno Lenzi fatturi a partire da 100.000 euro" – il potenziale, se non viene indagato attraverso specifiche metodologie chiamate "Assessment Center"[1] rimane sconosciuto e quindi non è predittivo di una performance riferita ad un ruolo diverso – Esempio: rimanendo in tema di vendita, non è affatto detto che il venditore che fattura di più possa essere automaticamente il miglior capo dei venditori; anzi, la realtà evidenzia come spesso un bravo venditore è un pessimo gestore di venditori.

In questo caso, valutare il potenziale significa prendere in considerazione competenze e dimensioni psicologiche molto diverse da quelle fino ad ora utilizzate nel lavoro di vendita: capacità di leadership, di motivare le persone, di gestione e pianificazione di una rete di vendita...

Uno degli errori più madornali e purtroppo diffusi nelle organizzazioni è proprio quello di cambiare ruolo alle persone senza effettuare prima una valutazione del potenziale. Nella migliore delle ipotesi, la Direzione si basa solo sulle performance ottenute nel ruolo precedente.

Un bravo operatore di call center, può rivelarsi un disastro se inserito nel ruolo di supervisor o team leader senza un'accurata valutazione del potenziale.

Lo stesso dicasi per un manager che fino ad ora si è occupato degli acquisti in modo eccellente e poi viene inserito nella funzione di responsabile della formazione oppure il contrario.

Inoltre, se una persona è inadatta a ricoprire un ruolo diverso, la formazione non potrà mai compiere il miracolo di ricomporre questa frattura ed innescherà sentimenti di ostilità e frustrazione ancora più forti.

Valutare le prestazioni e valutare il potenziale sono dunque attività diverse con finalità diverse, da gestire con metodologie diverse.

Attenzione dunque a non confondere i due processi!

[1] La valutazione del potenziale e la metodologia degli Assessment Center richiedono un approfondimento a parte.