



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**IL PERFORMANCE MANAGEMENT E IL SUO ADATTAMENTO AI
TEMPI DELLO SMART-WORKING**

Relatore:

Professor Gabriele Gabrielli

Candidato:

Leonardo Lo Monaco

Matricola: 236701

Anno accademico: 2020-2021

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUZIONE | 2 |
| CAPITOLO PRIMO | 3 |
| <i>Il Performance Management</i> | 3 |
| 1.1 Evoluzione dei sistemi di controllo | 3 |
| 1.2 I pilastri del Performance Management | 6 |
| 1.3 Utilizzo delle piattaforme “Web-Based” | 9 |
| Capitolo 2 | 10 |
| <i>Sistemi di Performance Management nei diversi contesti culturali</i> | 10 |
| 2.1 Performance Management in aziende multiculturali | 10 |
| 2.2 Sistemi di Performance Management nelle amministrazioni pubbliche Americane | 11 |
| Capitolo 3 | 13 |
| <i>Caso studio: U.S. Embassy Rome</i> | 13 |
| 3.1 Interviste agli impiegati del “Human Resources Office” dell’Ambasciata Americana accreditata presso lo Stato Italiano con sede a Roma | 13 |
| 3.2 Conclusioni..... | 19 |
| BIBLIOGRAFIA | 20 |
| SITOGRAFIA | 21 |
| ELENCO DELLE FIGURE..... | 21 |

INTRODUZIONE

In ogni contesto lavorativo i soggetti che fanno parte dell'organizzazione sono sottoposti ad una o più valutazioni volte a monitorare l'efficacia ed il rendimento del lavoro svolto. Il sistema di cui un'organizzazione si dota al fine di misurare i risultati ed il contributo effettivo del personale al successo globale dell'attività, prende il nome di "Performance Management System".

Performance Management, nell'ambito della disciplina della gestione delle risorse umane, è il termine con il quale viene individuato l'ampio sistema di gestione delle prestazioni, che comprende al suo interno molte pratiche specifiche applicabili ai diversi contesti organizzativi. Strumento prezioso per il management delle aziende che lo implementa al fine di allineare obiettivi, aspettative e contributi individuali alle più ampie strategie aziendali.

La peculiarità del Performance Management consiste nel valore che questo assume sia per l'organizzazione che per l'individuo. L'obiettivo del sistema di valutazione, nei confronti di quest'ultimo, è quello di svilupparsi al punto di riuscire, contemporaneamente, a rispondere alle aspettative dei dipendenti e a creare le migliori condizioni per la realizzazione del potenziale sia a favore dell'individuo che dell'azienda stessa. Parallelamente, dal punto di vista organizzativo, lo scopo è quello di assicurare dei livelli di performance elevati, punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi di business prefissati per l'organizzazione e per i vari stakeholder.

L'obiettivo di questo lavoro è analizzare in che modo i sistemi di Performance Management si sono adattati alle nuove condizioni di lavoro che sin da marzo 2019 hanno visto gli uffici vuoti ed i collaboratori lavorare da casa. Tale analisi partirà dall'osservazione dei principali componenti di un sistema di Performance Management, per poi proseguire fino ad arrivare all'incontro con una realtà pratica come quella della U.S. Embassy di Roma, oggetto del caso studio.

CAPITOLO PRIMO

Il Performance Management

1.1 Evoluzione dei sistemi di controllo

Nonostante ogni individuo sia sottoposto ad innumerevoli valutazioni sin dal momento della nascita, l'approccio a queste nel mondo lavorativo, sia da parte del valutato che da parte del valutatore, può essere spesso tutt'altro che agevole. Tale difficoltà risiede nella complessità dei sistemi di valutazione che, avendo l'obiettivo di formalizzare le pratiche di esercizio dell'azienda, sono notevolmente complessi da progettare e implementare. Ad oggi però, la classica valutazione delle prestazioni (Performance Appraisal) occupa uno spazio limitato nel più ampio sistema di gestione delle prestazioni (Performance Management), strumento che il management utilizza al fine di allineare obiettivi, aspettative e contributi individuali alle più generali strategie dell'organizzazione. Si tratta di un sistema vasto e articolato di strumenti capace di integrare gran parte delle componenti di un'impresa, influenzando concretamente la performance individuale, di gruppo e organizzativa. (Gabrielli, Profili, 2021). Il Performance Management è quindi in grado di operare funzionalmente sia come strumento di controllo e valutazione per l'organizzazione, sia come guida per il dipendente. A livello individuale, infatti, i sistemi di Performance Management sono implementati con la finalità di rispondere alle esigenze di ciascun collaboratore, così da metterlo in condizione di lavorare al meglio e rivelare tutto il potenziale a beneficio dello stesso e dell'organizzazione. Per quest'ultima, d'altra parte, i sistemi di valutazione concorrono ad accrescere l'operatività con lo scopo di garantire elevati livelli di performance attraverso i quali raggiungere gli obiettivi aziendali. Finalità raggiunta grazie alla creazione di un legame saldo tra il contributo dei dipendenti e gli obiettivi, nonché le strategie, dell'azienda.

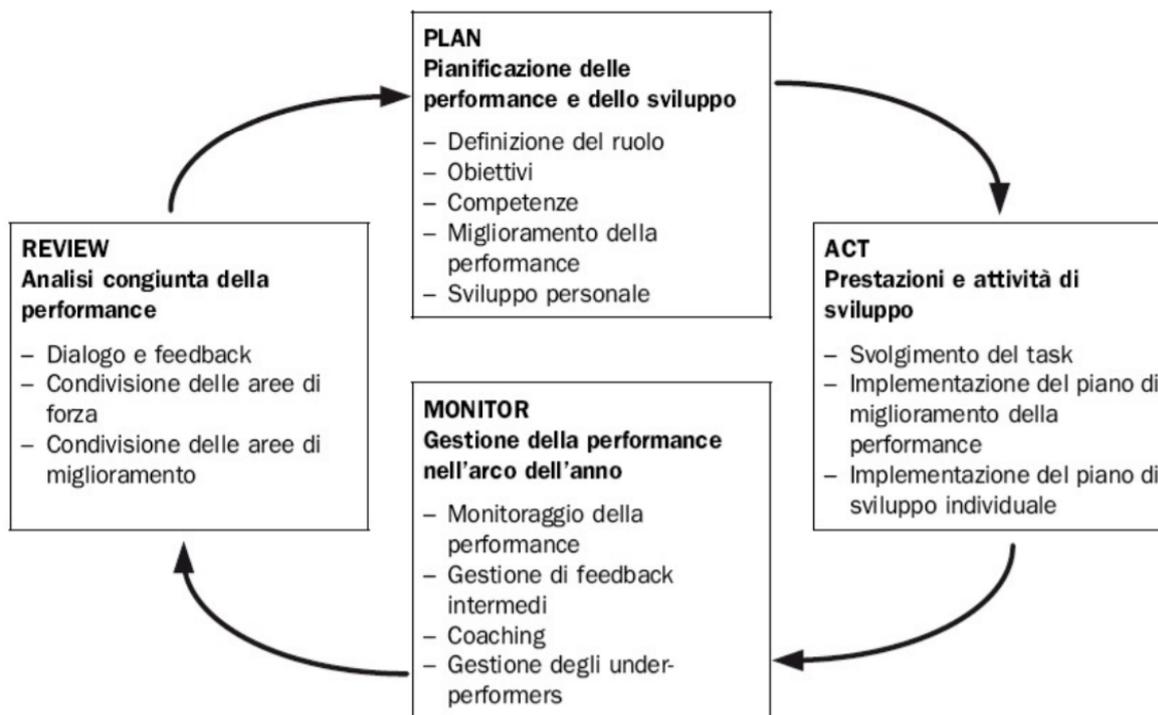


Figura 1.1: il ciclo del performance management

La figura riportata descrive le varie fasi di quello che, più che una semplice tecnica di misurazione, può essere descritto come un vero e proprio sistema gestionale. Come si può vedere questo è suddiviso in quattro fasi nelle quali si svolgono tutti i passaggi necessari per seguire il collaboratore nel suo sviluppo ed assicurare che il suo contributo sia allineato agli obiettivi aziendali. Alla prima fase, nella quale vengono condivisi con il dipendente la definizione del ruolo, il piano di sviluppo e gli obiettivi strategici, seguono le tre successive che si articoleranno durante tutto l'anno in modo tale da avere un monitoraggio sempre preciso e aggiornato, il quale permette, qualora necessario, di eseguire tempestivamente eventuali modifiche per procedere nella direzione corretta.

Il tipo di approccio del Performance Management, contrariamente a quello di Performance Appraisal, che concentra tutta l'attenzione nel momento valutativo (valutazione formale), si caratterizza per il processo continuo di valutazione e di sostegno che svolge durante tutte le fasi. Questo gli permette di essere considerato come un aiuto e non come un'imposizione spaventosa o fastidiosa, nonostante preveda anch'esso alcuni momenti di valutazione durante l'anno.

La valutazione delle performance rappresenta una delle pratiche fondamentali su cui si basa l'organizzazione aziendale moderna ma, al contempo, incarna anche uno dei punti più controversi, visto il continuo dibattito portato avanti sia sul piano teorico che sul piano pratico. Il fulcro del dibattito si articola intorno alla capacità di evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance, molto spesso accusati di non essere in grado di rimanere al passo con l'evoluzione del contesto competitivo, finendo così per perdere la loro efficacia.

Negli ultimi decenni il cambiamento tecnologico e ambientale al quale abbiamo assistito ha influenzato molto rapidamente l'ambiente competitivo delle aziende, di conseguenza il tradizionale approccio e la tradizionale lente utilizzati fino a quel momento per la misurazione delle performance, rimanendo fermi, hanno contribuito alla creazione di zone d'ombra nelle quali il Performance Management diviene inefficace. A questa evidente problematica ogni organizzazione ha fatto fronte a proprio modo cercando di sviluppare nuovi sistemi in grado di far luce e guidare in modo appropriato anche quelle aree in cui aveva perso il controllo.

Per comprendere meglio i motivi per cui ciò è accaduto, è utile osservare quali sono stati i cambiamenti che hanno così rapidamente modificato il contesto di riferimento di ogni organizzazione:

- Globalizzazione: l'espansione senza freni dei mercati e della competizione ha reso fortemente necessario un controllo molto più ampio, con dei sistemi che non si fermano alla mera valutazione ma che siano in grado di guidare le persone al raggiungimento degli obiettivi. Oltre a questo, si è manifestata la necessità di dotarsi di sistemi in grado di recepire i sempre maggiori stimoli esterni, adattandosi tempestivamente;
- Sviluppo della tecnologia: non è più ormai una novità il fatto che i cambiamenti che abbiamo vissuto, come individui e come aziende, siano guidati dalle scoperte tecnologiche. Nei processi aziendali gli enormi passi in avanti della tecnologia hanno avuto come risultato l'implementazione di nuovi e sofisticati processi produttivi, i quali necessitano di molte informazioni diverse e complesse per il loro funzionamento ottimale;
- Adattamento delle strategie competitive: la necessità, dettata da tutti questi fattori, di far fronte alle minacce provenienti dall'esterno e di dover competere con nuovi fattori critici per il successo, ha inevitabilmente reso quasi impossibile la valutazione delle

performance basata unicamente sulla prospettiva economica, rendendo così necessaria l'osservazione e la valutazione delle performance sotto molti più punti di vista;

- Adattamento degli assetti organizzativi: come per i sistemi di valutazione, le aziende che intendevano rimanere competitive sono state obbligate a adattare gli assetti organizzativi al nuovo contesto più dinamico. Per fare questo è stato necessario migrare verso modelli caratterizzati da alta flessibilità e capacità di recepire gli stimoli esterni, imparando progressivamente da questi.

1.2 I pilastri del Performance Management

Una delle principali sfide dei sistemi di Performance Management è quella di cercare e mantenere un bilanciamento tra le finalità di valutazione e quelle di sviluppo dei collaboratori. In questa ottica quattro sono i pilastri sui quali ogni sistema fa leva:

- La comunicazione strategica: il sistema deve assicurarsi che i processi utilizzati siano in grado di trasmettere con chiarezza ai collaboratori quale sia il loro ruolo, come devono interpretarlo e cosa l'organizzazione si aspetta. Una comunicazione chiara ed efficace riduce i tempi di esecuzione e migliora la qualità del lavoro per il collaboratore che, sapendo con precisione qual è il suo ruolo, si sentirà più integrato nel contesto organizzativo;
- Le relazioni: i momenti di confronto aiutano a stabilire e rafforzare le relazioni all'interno dell'organizzazione, ciò permette ai manager di conoscere i propri collaboratori e monitorare meglio il raggiungimento degli obiettivi;
- La valutazione: le valutazioni sono un momento imprescindibile del ciclo del Performance Management che se, posti nel modo corretto, rappresentano un momento fondamentale per prendere coscienza del lavoro svolto fino a quel momento. Il risultato delle valutazioni sarà poi utilizzato per prendere decisioni riguardanti incarichi, promozioni e premi;
- Sviluppo: lo sviluppo è un fattore da monitorare con molta attenzione perché permette di osservare nel tempo i risultati delle prestazioni, di identificare i punti di forza e di debolezza al fine di creare un piano di sviluppo personale ed efficace per ogni collaboratore;

Una volta individuati i pilastri che guideranno il sistema di gestione delle performance, sarà poi necessario implementare tale sistema attraverso la definizione dei principali componenti di questo, che variano in base alle esigenze ed al contesto concorrenziale in cui ogni organizzazione opera.

Sarà quindi necessario:

- Definire l'orizzonte temporale del ciclo di valutazione: convenzionalmente il ciclo di valutazione ha durata annuale, l'inizio avviene attraverso il primo colloquio nel quale verranno discussi con il collaboratore la posizione, gli obiettivi ed i risultati desiderati. Buona norma è quella eseguire più colloqui di feedback durante l'anno così da mantenere un controllo più saldo ed eventualmente fare le correzioni necessarie prima che risultino nel mancato raggiungimento degli obiettivi. Il ciclo si conclude con il colloquio di feedback finale nel quale si valuta la prestazione nel suo complesso;
- Identificare con chiarezza l'oggetto della valutazione: oggetto della valutazione possono essere diversi campi. Questa può essere applicata esclusivamente ai risultati conseguiti, come può essere estesa anche ad altre aree come quella comportamentale.
- Decidere quali saranno gli attori coinvolti nel sistema di valutazione: tradizionalmente nel processo valutativo il valutatore è il capo ed i valutati sono i dipendenti. Lo sviluppo organizzativo scaturito dalla globalizzazione e dalle trasformazioni tecnologiche ha però stravolto questo binomio introducendo nella funzione nuovi soggetti valutatori interni ed esterni all'organizzazione. È nato quello che viene definito come "Multi-Source feedback", ovvero un sistema di valutazione a tutto tondo che sfrutta nella valutazione di un collaboratore tutti i soggetti con cui questo si interfaccia nello svolgimento del suo compito (collaboratori, colleghi, clienti ecc.);
- Gestire il feedback: il colloquio di feedback, che conclude il ciclo valutativo, rappresenta un momento cruciale della vita organizzativa e consiste nella comunicazione al collaboratore dell'esito del processo di valutazione. Nelle organizzazioni che puntano allo sviluppo dei collaboratori, questa fase sarà poi seguita da un colloquio tra il collaboratore ed il people manager che in tale sede discuteranno le prospettive ed i programmi per lo sviluppo. Vista la delicatezza del compito sarà cura del people manager, nel setting del colloquio, far particolare

attenzione all'ambiente, a sé stesso con il fine di essere totalmente concentrato sull'interlocutore ed infine ai comportamenti tenuti durante l'organizzazione e lo svolgimento del colloquio. Sarà di fondamentale importanza che durante tutto l'incontro l'attenzione sia focalizzata sul valutato, per discutere nel modo più produttivo possibile della prestazione e del piano di sviluppo;

- Definire le modalità di comunicazione: come detto per la comunicazione strategica, per far sì che in una organizzazione il processo valutativo sia considerato positivamente è cruciale che questo venga comunicato attraverso modalità chiare e volte a farne trasparire l'utilità per i valutati. È importante che la comunicazione non sia improvvisata o lasciata alla buona volontà del capo, ma piuttosto gestita in maniera organica. (Gabrielli, Profili, 2021).

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">ASPETTATIVE</p> <p>Risultati e comportamenti desiderati</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costruite sulle storie personali e professionali - Esplicite o implicite - Cambiano nel tempo - Sono le basi per un feedback efficace | <p style="text-align: center;">OSSERVAZIONI</p> <p>Fatti neutrali o episodi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappresentano ciò che è stato visto, ascoltato, ecc. - Depersonalizzano il feedback - Rappresentano l'infrastruttura di base della valutazione |
| <p style="text-align: center;">CONSEGUENZE</p> <p>EFFETTI (conosciuti o possibili) della prestazione attuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sono desiderate o indesiderate - Possono essere diverse a seconda degli stakeholder - Spesso danno avvio ad azioni concrete | <p style="text-align: center;">VALUTAZIONI</p> <p>Interpretazioni personali o valutazioni basate su osservazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sono inevitabili - Non rappresentano la "verità" oggettiva - Spesso generano resistenza - Sono necessarie per determinare le conseguenze |

Figura 1.2: La struttura del feedback

1.3 Utilizzo delle piattaforme “Web-Based”

Come già detto nel primo paragrafo di questo capitolo, il progresso tecnologico ha avuto un grande impatto sulla funzionalità e sullo sviluppo dei sistemi di Performance Management. Gli ostacoli creati dall'evoluzione dei contesti competitivi, combinati con la staticità dei sistemi di valutazione delle performance hanno portato a mano a mano ad una crescente insoddisfazione tra i lavoratori verso gli approcci tradizionali il che ha creato la necessità di un maggiore impegno nel ricercare soluzioni innovative attraverso l'impiego della tecnologia. Si è iniziato così a parlare di “Electronic Performance Management” il cui contributo si basa su diverse tecniche computerizzate che rendono possibile una facile raccolta ed elaborazione di una massiccia quantità di dati riguardanti tutto il personale dell'organizzazione. Questi sistemi, che possono essere oggetto di outsourcing, quindi essere forniti da un ente esterno, o essere parte dei sistemi dell'organizzazione, in quelle di maggiori dimensioni, raccolgono e analizzano dati di qualunque genere relativi a diverse aree aziendali. I dati che più facilmente sono trattati da questo tipo di sistemi sono tutti quelli considerati rigidi quali, ad esempio, le retribuzioni salariali, le presenze e la pianificazione dei turni. Il ritorno che un'organizzazione ha dall'utilizzo di questi sistemi automatizzati si concretizza da una parte nella facilità di ottenimento e consultazione dei dati, dall'altra nella possibilità di scaricare questi compiti dalle responsabilità del reparto risorse umane, il quale potrà meglio impiegare le proprie risorse al fine di controllare e promuovere i collaboratori dell'organizzazione.

In questa ottica assumono grande valore le così dette piattaforme “Web-Based”, in grado di rendere più chiaro ed agevole il processo di valutazione sia per i valutatori che per il valutato. Questo è possibile grazie all'inserimento e aggiornamento dei dati relativi agli obiettivi assegnati, direttamente sulle piattaforme online.

Le innovazioni apportate a tutti questi processi dall'information technology non devono però essere usati dal management per ridurre o evitare il confronto diretto tra valutatore e valutato, che rimane comunque fondamentale, rappresentando il fulcro del Performance Management.

Capitolo 2

Sistemi di Performance Management nei diversi contesti culturali

2.1 Performance Management in aziende multiculturali

Uno dei risultati della globalizzazione e dell'informatizzazione è che, sempre più spesso, i sistemi di valutazione vengono applicati nell'ambito di contesti culturalmente e socialmente differenti. Nella gran parte dei paesi, il concetto di valutazione è molto simile, il che rende agevole trasferire gli stessi sistemi di valutazione in aziende che operano in aree geograficamente differenti. Questo però diviene più complesso quando le differenze culturali e sociali sono tali da richiedere attenzioni particolari. Se è vero, infatti, che il concetto di valutazione è molto simile in tutti i paesi, è altrettanto vero che il processo di valutazione e la sua formalità possono cambiare notevolmente in alcuni di questi. Considerando che la valutazione riflette inevitabilmente il tipo di approccio che le persone hanno nei confronti della motivazione, della performance e delle relazioni è di facile comprensione come culture diverse possano richiedere approcci diversi di valutazione.

Uno studio molto interessante su questo tema, condotto da L. Claus e D. Briscoe, ha dimostrato come il trasferimento di un sistema di Performance Management in aziende multiculturali possa far sorgere alcune criticità legate alle specificità culturali del luogo. L'esempio più esplicativo è rappresentato dal paragone tra la cultura di stampo anglosassone e quella di stampo cinese. In quest'ultima, i manager danno molto rilievo, nel processo valutativo, agli aspetti personali del valutato cercando di non farlo mai sentire umiliato o creare conflitti. I momenti di confronto sono molto ridotti, conseguenza della poca apertura al dialogo sul tema della performance, la quale viene vissuta con timore. Diversamente, nel modello anglosassone i manager fanno molta attenzione più ai comportamenti organizzativi che agli aspetti personali, inoltre il dialogo è aperto ed i feedback costanti. La partecipazione del valutato al processo di valutazione è fortemente ricercata e porta molti vantaggi, anche motivazionali.

Appare chiaro dunque, che per essere efficace il sistema di valutazione implementato deve allinearsi alle norme culturali, ai valori e alle credenze del contesto in cui trova applicazione quando tale sistema non nasce in quest'ultimo, bensì viene recepito da un ambiente diverso.

2.2 Sistemi di Performance Management nelle amministrazioni pubbliche Americane

Entrato nello specifico mondo delle amministrazioni pubbliche americane, di puro stampo anglosassone, uno degli elementi che più ha influenzato le riforme delle amministrazioni pubbliche negli ultimi venti anni è la progettazione e implementazione di sistemi di Performance Management, tecniche alle quali è stata riconosciuta una importanza sempre maggiore nel processo di modernizzazione del settore pubblico. Molti paesi del mondo hanno condiviso questo percorso negli ultimi due decenni ma, tra tutti, gli Stati Uniti sono il paese che, insieme al Regno Unito, ha investito maggiormente in questo sviluppo ottenendo un aumento notevole del controllo sulle performance della pubblica amministrazione.

L'implementazione di nuovi sistemi di valutazione delle performance era compito tutt'altro che semplice. Soprattutto all'inizio, infatti, fu fondamentale comprendere il rischio di poter creare sistemi statici e ovviare a questo dotandoli di strumenti correttivi in grado di agire tempestivamente allo sviluppo e ai cambiamenti esterni.

L'individuazione delle best practices, affiancata dalla premiazione dei comportamenti che le rispettano, ha sicuramente rappresentato un ottimo punto di partenza ma, trattandosi di amministrazioni pubbliche, è molto difficile che tutte riescano a raggiungere il livello prefissato da queste, pertanto un fattore fondamentale per la riuscita di tale processo di sviluppo fu riconoscere i punti di partenza di ogni dipartimento e supportarne una crescita differenziata.

Tenendo conto del fatto che ogni settore dell'amministrazione pubblica svolge un ruolo differente, con obiettivi diversi, è importante ricordare che la performance non può essere valutata allo stesso modo per ognuno. Per questo, è stato necessario individuare, oltre alle best practices, una serie numerosa di indicatori di valutazione che, nella loro definizione, tenessero conto del soggetto a cui fossero rivolte. Così facendo, è stato possibile creare un sistema di valutazione che fosse flessibile e tenesse conto delle differenze dei vari settori valutati. Anche in questo non mancarono le difficoltà, visto il grande numero di indicatori questi possono essere talvolta in conflitto l'uno con l'altro. Per ovviare a tale sovrapposizione, è stato necessario, tenendo conto proprio delle differenze che risiedono in ogni dipartimento dell'amministrazione pubblica, creare un sistema di trade-off che fornisse

dei criteri in grado di dare priorità ad un indicatore rispetto ad un altro, in base al contesto di valutazione.

Come detto, negli Stati Uniti possiamo osservare uno dei casi più significativi di sviluppo in tema di misurazione e valutazione della performance, questo in particolar modo è riscontrabile nell'ambito dell'amministrazione federale. Dopo una lunga serie di interventi riformatori, volti a migliorare la performance della parte federale dell'amministrazione pubblica, nel 2009 grazie all'amministrazione Obama è stato introdotto un nuovo modello basato su tre principi: trasparenza, partecipazione e collaborazione. Al fine di rispettarli, su ciascun sito delle amministrazioni analizzate (in particolare: Environmental Protection Agency; Department of Homeland Security; Department of Transportation) sono pubblicati e consultabili: lo strategic plan, il budget previsionale e l'annual performance report. Oltre a questi, i siti rendono disponibili diversi strumenti in grado di creare tabelle con le quali mettere a confronto i dati riportati nei vari documenti.

Il sistema che è stato creato gode di una particolare caratteristica: la facilità di fruizione. Gli strumenti messi a disposizione rendono, infatti, molto semplice la consultazione dei dati, il che facilita e garantisce la definizione di obiettivi chiari e precisi, supportati anche dalla grande raccolta di dati assolutamente necessaria per la vita di un sistema simile.

Alla base di tutto questo troviamo un articolato strategic plan, nel quale vengono definite le priorità, dettate dall'agenda del governo federale, insieme alle principali funzioni che ogni agenzia dovrà svolgere. Ad ognuna di queste, verranno attribuiti degli obiettivi misurabili e valutabili in relazione all'outcome atteso. Infine, ogni Ministero, ricevuto il documento approvato dal Congresso, elaborerà un proprio performance plan, attraverso il quale saranno delineati gli obiettivi, descritte dettagliatamente le attività da svolgere e individuati gli indicatori da usare nelle valutazioni.

Tutte le azioni relative all'attività governativa saranno poi riportate in dei portali specifici. Il progetto prevede che a questi sia possibile accedere contribuire, lasciando dei commenti nelle sezioni dedicate al fine di promuovere la partecipazione pubblica e il dialogo con le amministrazioni. Finalità perseguita anche attraverso la possibilità di svolgere sondaggi direttamente sui vari siti del governo federale, i risultati dei quali saranno affiancati da quelli ottenuti dalle indagini svolte direttamente dall'Environmental Protection Agency e dal Department of Transportation, in merito alla soddisfazione degli utenti che fruiscono dei loro servizi.

Capitolo 3

Caso studio: U.S. Embassy Rome

Questo capitolo ha come oggetto l'applicazione, in un contesto reale, dei sistemi di Performance Management descritti nei capitoli precedenti. Grazie, infatti, alle interviste che mi sono state gentilmente concesse da alcuni funzionari dello "Human Resources Office" dell'Ambasciata Americana, in particolare la responsabile di "HR Recruitment and Training" ed il responsabile di "Classification, and Compensation Policy" dell'Ambasciata Americana con sede a Roma, mi è stato possibile raccogliere molte informazioni riguardo il loro sistema di Performance Management e come questo è stato curato nel periodo della pandemia.

Il motivo per cui è stata scelta questa organizzazione, è legato all'interesse che suscita in me un sistema in cui convivono nazionalità e culture diverse, le quali devono sottostare a regolamenti sviluppati, nella maggior parte dei casi, da un paese molto diverso dal proprio. Inoltre, trattandosi di un ambiente governativo gli obiettivi e le mansioni valutate sono molto differenti, e per questo stimolanti, da quelle del settore privato.

3.1 Interviste agli impiegati del "Human Resources Office" dell'Ambasciata Americana accreditata presso lo Stato Italiano con sede a Roma

Le domande poste rispecchiano quelle che hanno animato questa ricerca. Partendo da un'analisi del sistema di valutazione delle performance, e di come le direttive provenienti dal Dipartimento di Stato americano vengono recepite ed applicate in un contesto lavorativo culturalmente differente, ho voluto successivamente approfondire in che modo, qualora ciò fosse avvenuto, il sistema di valutazione fosse stato modificato per adattarsi alle nuove condizioni di lavoro. Successivamente l'attenzione è stata posta sui pilastri che reggono il sistema di valutazione, già citati in questo lavoro, e sull'eventuale utilizzo delle piattaforme "Web-based", il tutto sempre in relazione a, ciò che ormai non è più da considerare una novità, il lavoro a distanza.

Il sistema di performance management: fino all'anno 2014, il sistema di valutazione delle performance utilizzato all'interno dell'Ambasciata Americana era molto simile ai modelli utilizzati in Italia. Non tanto per quanto concerne il settore privato, nel quale i dipendenti sono abituati ad essere valutati secondo il loro rendimento, quanto per il settore pubblico, da sempre basato sugli scatti di anzianità. In questo tipo di modello, infatti, i rewards spettanti ai dipendenti sono connessi proprio agli anni di servizio prestati, il che è ben diverso dal sistema puramente meritocratico americano. Su questa base si articolava in passato il sistema dell'Ambasciata Americana, che garantiva degli "step increases" biennali o annuali ai propri dipendenti, ai quali erano connessi determinati benefici.

L'implementazione di questo modello, sin dall'inizio delle operazioni diplomatiche svolte dall'Ambasciata Americana in Italia, trova giustificazione nella norma secondo cui è vero che le direttive sono impartite dal governo statunitense ma, essendo previsto che queste vengano applicate nel rispetto degli usi e dei costumi locali, il sistema attraverso cui queste devono essere impartite è stato costruito ad immagine di quello già esistente negli uffici governativi italiani.

Nel 2014, il sistema di Performance Management è stato riformato per essere allineato a quello in uso negli Stati Uniti d'America. In questo sistema, denominato "Merit based compensation" (MBC), scompaiono gli scatti di anzianità, cambia il sistema di rewarding e viene data maggiore importanza agli incontri tra valutatore e valutato. Un dato interessante, peculiarità dell'Ambasciata Americana, riguarda l'inizio e la fine del ciclo di valutazione. Questo, infatti, non segue l'anno solare ma ha inizio il primo febbraio e si conclude il trentuno gennaio dell'anno successivo.

Il ciclo di valutazione inizia con un primo colloquio tra il supervisore e gli impiegati della sezione di cui egli è responsabile, il risultato del quale costituisce la redazione del così detto "annual work plan". In questo documento, sono racchiusi tutti gli obiettivi che il dipendente deve raggiungere, commentati nel modo più chiaro possibile. Ad ogni task viene associata una percentuale di importanza, determinata non dalla quantità di tempo necessario alla sua realizzazione, bensì dall'impatto che genera lo svolgimento di tale compito. Le percentuali, sono di fondamentale importanza per il valutato, perché lo motivano e gli permettono di conoscere l'importanza del compito che sta svolgendo, ma anche per il valutatore che sulla base di tali percentuali comporrà la valutazione finale.

Con il procedere dell'anno di valutazione, la comunicazione strategica (flow of communication, come viene definita internamente) è fortemente incentivata sia sul piano teorico che pratico. È garantito almeno un colloquio semestrale e ricercato un dialogo

costante, punto in cui, però, la teoria si scontra con una non semplice applicazione pratica, in quanto non è sempre così facile pianificare momenti di incontro a causa della mole di lavoro. Arrivati alla fine del ciclo, i valutatori studieranno i progressi e gli obiettivi conseguiti dai valutati, nonché il comportamento tenuto nello svolgimento dei vari tasks, assegnando un punteggio da zero a tre ad ognuno, in base al modo in cui sono stati raggiunti. Ogni voto ha inoltre una definizione, pertanto la valutazione dovrà essere accompagnata da una relazione che giustifichi il voto assegnato.

Completata questa fase, tutte le valutazioni degli impiegati delle varie sezioni vengono inviate all'ufficio delle risorse umane, che non può in alcun modo modificarle ma solo eventualmente richiedere maggiori dettagli a supporto della valutazione assegnata. Il compito di questo ufficio è quello di tradurre le valutazioni, attraverso calcoli più o meno complessi, tenendo conto anche del budget annuale a disposizione, nel bonus spettante ad ogni dipendente e successivamente inviare tutta la documentazione completa ai due uffici preposti, situati uno a Charleston, nella Carolina del Sud, e l'altro a Washington D.C., integrata dalle informazioni che ognuno dei due dipartimenti governativi, ciascuno in base alle proprie specifiche prerogative, simili ma non uguali, richiedono a corredo di tale documentazione. I bonus riconosciuti saranno erogati ai dipendenti nel modo che essi sceglieranno (in un'unica soluzione cash oppure equamente distribuiti nelle buste paga dell'anno successivo andando così ad aumentare la paga oraria sino ad un limite massimo raggiungibile in base al proprio inquadramento economico oltre il quale il bonus può essere erogato solo in una unica soluzione). Questo tipo di reward stimola molto il dipendente, il quale è consapevole che più preciso sarà il suo lavoro, più alto sarà il punteggio e di conseguenza il bonus.

Adattamento allo smart-working: il Dipartimento di Stato Americano, sin dall'inizio dell'emergenza sanitaria, è stato pronto e chiaro nel comunicare, e poi ribadire, che il lavoro da casa non avrebbe in alcun modo influenzato le prestazioni e le valutazioni. Lo smart-working, infatti, se approvato ad un dipendente dopo una attenta valutazione delle condizioni ambientali e strumentali dello spazio abitativo destinato all'espletamento dell'attività lavorativa a distanza, presume che quest'ultimo possa svolgere le stesse mansioni che svolgeva in ufficio anche da casa, eventualmente con l'ausilio di mezzi forniti dalla propria sezione. Medesimo discorso vale, all'opposto, per quei dipendenti che, per le mansioni svolte, sono impossibilitati a lavorare lontano dagli uffici. La presenza sul posto di lavoro durante il periodo dell'emergenza non deve tradursi in un merito aggiuntivo. Pertanto, il

sistema è sempre lo stesso ed anzi ai dirigenti e funzionari dell'ufficio delle risorse umane è stata fatta espressa richiesta di ricordare questo concetto periodicamente.

L'istinto di molti supervisori, nel periodo considerato, non è stato da subito allineato a queste linee guida. Molti, nella valutazione del personale che necessariamente doveva recarsi sul posto di lavoro, hanno assegnato voti eccessivamente positivi considerando come un plus ciò che in realtà dovrebbe essere la normalità. Le periodiche direttive da parte del Governo Americano e di conseguenza dell'ufficio risorse umane, una volta notata questa tendenza, sono state volte a smorzare questo tipo di comportamenti che, se pur umanamente condivisibili, non sono supportati da un aumento delle performance o da meriti particolari in grado di giustificare valutazioni più elevate. Il ragionamento alla base di queste indicazioni si basa sul principio, sopra citato, secondo cui lo smart-working deve essere approvato solo ai dipendenti le cui mansioni possono essere svolte senza impedimenti a distanza e per i quali questa modalità non costituisca un limite allo svolgimento in modo eccellente del proprio lavoro. Nei casi in cui questo non fosse possibile il lavoro deve essere svolto in sede e ciò non giustifica, di per sé, una valutazione più alta neanche in relazione al periodo considerato, ovvero durante il COVID.

Sulla base dei dati acquisiti, quindi, il sistema di valutazione delle performance sembra essere stato protetto da ogni impatto diretto che la pandemia avrebbe potuto generare. Ciò che invece, indirettamente, ha subito un impatto è stata la definizione degli obiettivi e il rispetto delle scadenze.

Per quanto riguarda gli obiettivi, inevitabilmente nella pratica molti lavoratori sono stati temporaneamente limitati nell'uso di alcuni programmi come nello svolgimento di alcune funzioni. Di questo si è dovuto necessariamente tener conto in sede di definizione degli obiettivi. Un esempio pratico è rappresentato dalla formazione. Il Governo Americano punta molto, ed investe molto, su questo aspetto, incarica infatti i supervisori di identificare quale percorso di formazione sia migliore per i propri supervisionati e fa rientrare questo percorso all'interno dell'annual work plan. Il rispetto e lo svolgimento di tale percorso saranno oggetto di valutazione alla fine dell'anno, come tutti gli altri obiettivi. La formazione, che prima avveniva negli Stati Uniti e che ormai da qualche anno è stata trasferita in nuovi centri di formazione in Europa, è ovviamente subordinata alla facoltà di poter viaggiare, che è venuta meno totalmente nell'ultimo periodo costringendo la totale o quasi eliminazione di questo obiettivo dall'annual work plan. Su questo aspetto il Dipartimento di Stato si è messo subito in moto sostituendo i corsi di formazione in presenza con quelli on line in modo da sopperire a questa carenza venutasi a creare con l'improvvisa emergenza sanitaria.

Relativamente alle scadenze, mal volentieri, in molti casi il loro rispetto è stato leggermente ritardato.

La grande macchina che muove i meccanismi interni dell'Ambasciata, per la sua dimensione e per la grande burocrazia da cui è vincolata non ha potuto che rallentare il suo funzionamento a causa della lenta circolazione delle informazioni nonché la difficile approvazione e attuazione di direttive che, per mancanza o limitazione nell'uso di strumenti di parte di alcune figure professionali, hanno inevitabilmente dilatato i tempi di esecuzione.

Uno degli esempi più significativi di tutto ciò, è stato rappresentato dalla difficoltà di rispettare le scadenze di invio dei dati finali delle valutazioni ai due uffici di competenza negli Stati Uniti. Questa operazione, già citata nel paragrafo, ha per oggetto oltre quattrocento valutazioni da controllare e tradurre nei relativi bonus in un tempo circoscritto a due settimane. Considerando il tempo limitato e l'importanza del rispetto delle scadenze da cui dipende l'erogazione dei bonus, la complessità del compito è molto elevata ed aumenta sia in relazione al soddisfacimento dei diversi requisiti richiesti dai due diversi uffici del Dipartimento di Stato ai quali dovranno essere inviate le valutazioni, sia in relazione alle difficoltà nella ricezione dei documenti. Se questi ultimi, infatti, risultano incompleti o consegnati troppo vicino alla scadenza, la revisione e l'eventuale richiesta di informazioni aggiuntive risulta una difficile scelta tra rispetto delle scadenze e completezza delle valutazioni.

Una soluzione che sarà implementata già dal prossimo anno è quella di anticipare di una settimana la data di consegna al fine di aumentare il tempo dedicato alla revisione di queste.

Pilastri sistema di performance management: per quanto riscontrato, il sistema di gestione delle performance adottato dall'Ambasciata Americana, relativamente ai pilastri su cui si fonda, è allineato al modello teorico osservato nel primo capitolo. Tutti e quattro i pilastri (comunicazione strategica, relazioni, valutazione, sviluppo) sono presenti e curati nel dettaglio.

Molti investimenti, sia economici che temporali, vengono costantemente eseguiti per formare i supervisori al fine di sviluppare una comunicazione degli obiettivi, delle posizioni lavorative, delle mansioni da svolgere e delle performance attese, chiara ed efficace. Questo nell'ottica di facilitare il confronto a beneficio del valutato, che sarà consapevole di cosa gli viene richiesto, e del valutatore che sarà facilitato nella valutazione. A questi ultimi sono forniti, nell'ambito della formazione, molti criteri da utilizzare in tutte le fasi del loro lavoro.

In particolare, nella definizione degli obiettivi devono assicurarsi che questi siano SMART, ovvero: specifici, individuabili, raggiungibili, ragionevoli e temporalmente definibili.

Le relazioni, come detto, sono curate ed incentivate durante tutto il percorso di valutazione al fine di creare legami stabili personali e lavorativi, sui quali basare la costante comunicazione.

La valutazione è oggetto di approfondimento continuo, miglioramento e formazione, nel rispetto delle direttive del Dipartimento di Stato e del dipendente che ha diritto ad una valutazione che rispecchi al meglio il suo impegno e che lo motivi a fare un extra mile.

Lo sviluppo infine è forse, tra i pilastri, quello più colpito dalla pandemia che ne ha fortemente limitato uno dei mezzi principali, la formazione.

Utilizzo delle piattaforme “Web-based”: questo tipo di strumento è ampiamente diffuso nel sistema dell’Ambasciata Americana, per la valutazione, il feedback e il monitoraggio del percorso annuale. Anche durante la pandemia, però, specialmente per quanto concerne sia i colloqui di valutazione che la comunicazione intermedia, vengono preferiti incontri dal vivo che permettono di dare la giusta importanza ed il giusto contesto a questi delicati momenti. In particolare, nel colloquio finale, come mi è stato attentamente precisato dal direttore della sezione, l’incontro in presenza è sempre preferito a quello virtuale in relazione al fatto che questo si svolge sempre con una documentazione a supporto del feedback. Consultare tale documentazione, in un incontro a distanza risulterebbe in una minore attenzione verso il valutato che è invece fondamentale in questa circostanza.

Un notevole passo avanti è stato però fatto, inevitabilmente, sia sul piano della dematerializzazione dei files, che ancora non permette un totale abbandono del cartaceo ma è sulla buona strada, sia per quanto riguarda pratiche come lo svolgimento dell’esame di lingua obbligatorio per tutti i dipendenti. Le piattaforme online sono quindi state oggetto di nuova implementazione, in alcuni ambiti, e miglioramento in altri, diretta conseguenza della necessità sorta in questo particolare momento storico.

3.2 Conclusioni

In conclusione, i sistemi di Performance Management dell'Ambasciata Americana non sono stati influenzati, nell'ambito delle pratiche di valutazione, dagli effetti della pandemia ma differenze evidenti sono state riscontrate nella definizione degli obiettivi e nel rispetto delle scadenze.

Nel particolare caso pratico dell'Ambasciata Americana, infatti, il governo è volontariamente intervenuto con l'intento di evitare che le particolari condizioni di lavoro influenzassero il rendimento e la valutazione. Intervento che non è riuscito ad arginare tutti gli effetti negativi della pandemia, ma che sicuramente è stato in grado di porvi un significativo freno riuscendo anche, dall'altra parte, a sfruttare quegli slanci di innovazione tecnologica che hanno investito tutte le organizzazioni e tutti i dipendenti, talvolta obbligando questi soggetti ad intraprendere ammodernamenti, personali e sistematici, che erano nel cassetto da tempo senza mai trovare lo spazio ed il tempo per essere implementati.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Baraldi S., *Le performance manageriali: sistemi di misurazione e valutazione*, McGraw-Hill, 2000
- 2) Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management- And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- 3) Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (2005). The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age. *Management*, 343.
- 4) Shields, 2007: “Managing employee performance and reward”, studio sui quattro pilastri del Performance Management.
- 5) Dott. Pankaj M. Madhani, articolo 2019: “Performance Management practices in times of uncertainty”.
- 6) Regolamenti applicati agli uffici governativi degli Stati Uniti d’America (Global MBC Policy/ eMBC Handbook).
- 7) Canonici, A., *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, Milano, FrancoAngeli editore, 2005.
- 8) Chinotti O., Festa A., *Nuovi strumenti per lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni: la tecnica della valutazione a 360°*, Milano, FrancoAngeli editore, 200
- 9) Gabrielli, G., “People Management”. *Teorie e politiche per una gestione sostenibile delle persone*, Milano, FrancoAngeli editore, 2010
- 10) Armstrong, M. (1994). *Performance Management: Key strategies and practical guidelines* (2nd ed.). Kogan Page Limited.
- 11) SDA Bocconi, 2012, *Performance management: indicatori nei paesi OCSE*
- 12) Costa, G., & Gianecchini, M. (2005). *Risorse Umane, persone, relazioni, valore*
- 13) Latham, G. P., & Mann, S. (2006). Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 295–337.
- 14) Claus, L., & Briscoe, D. (2009). Employee Performance Management across borders: A review of relevant academic literature. *International journal of management reviews*, 11(2), 175-196.

SITOGRAFIA

1. <https://www.epa.gov/>
2. <https://www.transportation.gov/>
3. <https://www.dhs.gov/>

ELENCO DELLE FIGURE

1. Immagine 1.1: Gabrielli, Profili, 2021
2. Immagine 1.2: Berger, Berger; 2004