



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E
MANAGEMENT

Cattedra di Remunerazione e Gestione delle
Risorse Umane

IL PERFORMANCE MANAGEMENT E LE SUE
EVOLUZIONI.
IL CASO PRIMARK ITALIA

Prof.ssa Francesca Zaccaro

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CORRELATORE

Giulia Pranzo
Matr. 755191

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1: IL PERFORMANCE MANAGEMENT	10
<i>1.1 Obiettivi e finalità del performance management</i>	12
<i>1.2. Vantaggi per il management e per i collaboratori</i>	13
<i>1.4. Oggetti della valutazione della performance</i>	16
1.4.1. Il sistema basato sui risultati.....	17
1.4.2 Il sistema basato sui comportamenti.....	18
<i>1.5 Il processo di valutazione delle prestazioni</i>	19
<i>1.6 Dal colloquio annuale alla performance Conversation</i>	20
<i>1.7 Le schede di valutazione</i>	23
<i>1.8 La valutazione del potenziale</i>	24
<i>1.9 Talent management: Nine box grid</i>	25
1.9.1. Succession Planning.....	28
CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL PERFORMANCE MANAGEMENT NEL TEMPO	31
<i>2.1 Le origini del performance management: excursus storico</i>	32
<i>2.2 La necessaria rivoluzione dei metodi di valutazione</i>	38
<i>2.3 Dalle origini alla digitalizzazione</i>	40
2.3.1 principali pericoli	41
CAPITOLO 3: IL CONTINUOUS FEEDBACK	44
<i>3.1 Il feedback sulle prestazioni</i>	45
<i>3.2 Perché il continuous feedback viene adottato</i>	47
<i>3.3 Vantaggi e Criticità del continuous feedback</i>	49
CAPITOLO 4: DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO PRIMARK ITALIA	53
<i>4.1 Cenni Metodologici</i>	54
4.1.1 La scelta del caso studio Primark s.r.l.	55
4.1.2 Perché l'intervista	55
4.1.3 Le osservazioni partecipate	57
<i>4.2 Il mondo primark</i>	57
4.2.1 Il mondo primark – La storia	57
4.2.2 Il mondo primark – La struttura organizzativa di un punto vendita	59
<i>4.3 Dati ed Evidenze</i>	64
4.3.1 Make Your Primark.....	64
4.3.2 La scheda di valutazione.....	66
4.3.3 Il colloquio di feedback.....	67

4.3.4 La feedback campaign: valutare la performance dei retail assistant.....	68
4.3.5 La valutazione del potenziale.....	70
4.3.6 Il continuous feedback in Primark	71
4.3.7 L'utilizzo dei dati del Make Your Primark.....	72
4.3.8 L'utilizzo dei dati della Feedback Campaign	73
4.3.9 Verso l'evoluzione del modello di competenze	74
CONCLUSIONI	81
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	85

INTRODUZIONE

Il clima competitivo ed in continua evoluzione dei mercati nazionali e internazionali dirige le organizzazioni verso un maggiore interesse per l'insieme di procedure e pratiche tese a migliorare la produttività, la soddisfazione e il senso di appartenenza dei loro dipendenti, incrementando la necessità di innovare i processi di valutazione delle risorse umane.

Tradizionalmente, le procedure di valutazione consistono in un'analisi formale delle azioni dei dipendenti, della stesura di una relazione annuale sulle prestazioni, seguita da una discussione (colloquio) tra valutatore e valutato, tenendo in considerazione un arco temporale precedente non superiore ad un anno. Le procedure di valutazione hanno come oggetto:

- le posizioni organizzative, con il fine di analizzare il contenuto del lavoro, anziché la persona; per tal motivo tale procedura rappresenta una valutazione oggettiva;
- le competenze, considerate come il bagaglio di conoscenze, caratteristiche personali, attitudini e comportamenti che il lavoratore mette in atto con il fine ultimo di apportare valore all'organizzazione, spostando l'attenzione sulla sfera soggettiva della valutazione;
- il potenziale, ovvero le caratteristiche dei lavoratori non ancora espresse nelle attività correnti; focalizzandosi, quindi, sulle aspettative auspicabili, in una visione prospettica e perseguendo l'obiettivo di definire percorsi di carriera e di sviluppo personale;
- le prestazioni, ovvero i risultati conseguiti dalle persone, rispetto a quello richiesto dal proprio ruolo e dall'organizzazione, in un determinato arco temporale.

A tal proposito la gestione delle prestazioni può essere definita come un insieme di pratiche manageriali che aiutano le aziende a valutare e dirigere le risorse umane in modo efficiente, affinché possano produrre livelli ottimali di output (Armstrong, 2017; Doucet, Lapalme, Morin & Fortin Bergeron, In Press). I sistemi di gestione delle prestazioni perseguono generalmente quattro obiettivi principali:

- estrarre informazioni standardizzate sulle prestazioni dei dipendenti.
- aiutare i responsabili delle risorse umane a prendere decisioni amministrative migliori.
- utilizzare incentivi per motivare i dipendenti a raggiungere livelli soddisfacenti di prestazioni.
- contribuire a sostenere la strategia dell'azienda garantendo il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità organizzative (Doucet, Lapalme, Morin & Fortin Bergeron, In Press).

Nonostante l'efficacia di questi sistemi sembra che, alcune pratiche di performance management non si siano evolute come avrebbero dovuto. Sono necessari nuovi approcci alla gestione delle prestazioni, in quanto si sono verificati nel tempo cambiamenti significativi nella composizione della forza lavoro,

nella natura del lavoro e nelle pratiche di sviluppo dei dipendenti. L'emergere di questi cambiamenti non significa che la gestione delle prestazioni sia irrilevante, ma che le sue pratiche debbano evolversi ed essere più adatte a queste recenti manifestazioni.

Il passaggio generazionale ha spinto le organizzazioni ad adattare le proprie pratiche per accogliere al meglio i millennial, che hanno esigenze e preferenze proprie, soprattutto in termini di gestione delle performance. I millennial sono molto più interessati nel ricevere frequentemente feedback dai loro manager rispetto ai loro coetanei baby boomer (Willyerd, 2015). Tale generazione necessita di ricevere un feedback significativo per poter lavorare al meglio, ma i manager raramente forniscono loro feedback di alta qualità dei quali necessiterebbero. (Gallup, 2020). Un feedback d'impatto e migliore sembra essere molto importante ed un numero sempre maggiore di aziende sta cercando di fornirlo, implementando sistemi di feedback continui (Gallup, 2020; Deloitte, 2017a).

Una recente indagine ha dimostrato che circa l'11% delle organizzazioni ha arricchito tali sistemi nelle proprie aziende. In particolare, Adobe e Deloitte hanno attuato la valutazione delle prestazioni con somministrazione di feedback continui su base trimestrale (Bhatnagar & Bhagyalkshmi, 2016, Deloitte, 2017a). Si tratta di un grande cambiamento, dato che le valutazioni e i feedback sulle prestazioni sono tipicamente somministrati insieme ogni anno come parte di una valutazione formale delle prestazioni (Armstrong, 2017). Tuttavia, si conosce ancora poco sul risultato di tale incremento dei riscontri e ciò crea inevitabilmente un interessante stimolo per la ricerca futura.

Inoltre, le organizzazioni sono quanto mai esposte alla tecnologia e le valutazioni delle prestazioni vengono anch'esse facilitate dall'uso della tecnologia stessa (Farr, Fairchild & Cassidy, 2013). Sebbene essa abbia aiutato soprattutto le aziende a risparmiare tempo e denaro (Farr, Fairchild & Cassidy, 2013), l'attuale era dell'intelligenza artificiale e dei big data potrebbe spingersi oltre e portare una forma di automazione nel processo di performance management. Un esempio eccellente è rappresentato dalla chatbot Olivia, che guida i candidati al lavoro ponendo loro domande che possono essere successivamente utilizzate per la selezione (Deloitte, 2017a). L'applicazione di tali strumenti tecnologici nella gestione delle prestazioni potrebbe essere di grande importanza, soprattutto se adattati in modo appropriato. D'altra parte, intuibilmente, valutare le prestazioni dei dipendenti in modo continuativo o predire la prestazione delle persone attraverso lo studio dei big data, anziché coinvolgere i manager nel processo, nonché la variabile etica ed empatica, potrebbe avere delle conseguenze negative sui collaboratori, sul loro coinvolgimento e sul bisogno di questi di essere considerati come persone e non come numeri, elemento essenziale per chi pratica gestione delle risorse umane.

Tale lavoro è suddiviso in quattro capitoli che perseguono i seguenti scopi:

Il primo capitolo:

- descrive il sistema di performance management, analizzando nel dettaglio gli obiettivi, gli scopi e i conseguenti benefici per manager e collaboratori derivanti dall'adozione di questa diffusa pratica HR;
- esamina la differenza fra la gestione delle prestazioni (performance management) e la valutazione delle prestazioni (performance appraisal) evidenziando la natura, le caratteristiche e i diversi vantaggi e svantaggi di entrambi i metodi;
- traccia il processo di valutazione della performance, analizzando le fasi che lo caratterizzano, gli oggetti della valutazione delle prestazioni, con particolare attenzione verso il sistema basato sui risultati ed il sistema basato sui comportamenti;
- esamina la performance review, analizzando gli strumenti più utili e diffusi nella pratica manageriale: colloqui di feedback e schede di valutazione.

Il secondo capitolo:

- narra la storia dei sistemi di gestione della prestazione, per evincerne le origini, i relativi cambiamenti e adattamenti temporali, l'attualità e le possibili evoluzioni future;
- spiega le ragioni di un necessario cambiamento del sistema di valutazione e di cosa prevede il futuro in termini di intelligenza artificiale e all'utilizzo dei big data per prevenire nonché standardizzare la prestazione delle persone, prevedendo i possibili effetti che questo potrebbe avere sulle organizzazioni, sulle persone e sulla gestione delle risorse umane.

Il terzo capitolo concentra l'attenzione sulla definizione del feedback sulle prestazioni, descrivendo il perché è auspicabile l'adozione di tale sistema con i relativi impatti positivi e negativi.

Il quarto capitolo riporta il caso concreto dell'azienda multinazionale irlandese "Primark" operante nel settore della grande distribuzione organizzata, specializzata nella vendita di abbigliamento. Tale capitolo descrive il sistema di performance management, nonché il sistema di performance review adottato dall'azienda irlandese e la relativa analisi critica del loro sistema.

CAPITOLO 1: IL PERFORMANCE MANAGEMENT

Il termine "gestione delle prestazioni" è ambiguo, con diversi potenziali significati ed interpretazioni. Per alcuni è il processo formale di valutazione delle prestazioni, per altri è sinonimo di retribuzione legata alle prestazioni o di misurazione delle prestazioni. In realtà è molto di più di tutto questo. Il fondamento concettuale della gestione delle prestazioni si basa in parte sull'idea che le prestazioni siano una funzione delle capacità, della motivazione e delle opportunità, e che una serie di politiche HR interconnesse (come la valutazione, la formazione, lo sviluppo e la retribuzione) contribuiscano a questo risultato.

La visione attuale della gestione delle prestazioni è che essa deve anche allineare i processi e le politiche alla strategia e agli obiettivi organizzativi.

L'uso del termine "performance management" varia enormemente e nella letteratura HRM viene offerta una vasta gamma di definizioni, che vanno da quelle più semplici - "Performance management is managing the business" (Mohrman e Mohrman, 1995) - a quelle più sofisticate.

Per DeNisi (2000), si tratta di un'ampia gamma di attività che un'organizzazione intraprende per migliorare le prestazioni degli individui, con l'obiettivo finale di migliorare l'efficacia organizzativa. Altri si spingono oltre, descrivendola come un processo strategico e integrato che allinea gli obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi. Per esempio, Aguinis (2009): "un processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e team e di allineamento delle prestazioni agli obiettivi strategici dell'organizzazione".

Armstrong descrive la gestione delle prestazioni come: un processo che contribuisce alla gestione efficace degli individui e dei team al fine di raggiungere alti livelli di performance organizzativa. In quanto tale, stabilisce una comprensione condivisa degli obiettivi da raggiungere e un approccio alla guida e allo sviluppo delle persone che garantisca il raggiungimento di tali obiettivi.

Aggiungono inoltre che si tratta di una strategia che si riferisce a ogni attività dell'organizzazione nel contesto delle politiche delle risorse umane, della cultura, dello stile e dei sistemi di comunicazione. La natura della strategia dipende dal contesto organizzativo e può variare da organizzazione a organizzazione.

Armstrong sottolinea inoltre che "è di proprietà e guidata dal line management" (Armstrong, 2009).

L'insieme di queste definizioni ci informa che, da una prospettiva HRM, le caratteristiche principali della gestione delle prestazioni sono che essa dovrebbe essere:

- **Strategica** - in altre parole, si occupa di raggiungere gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione.
- **Integrata** - deve collegare gli obiettivi individuali e di team/reparto alla strategia e agli obiettivi dell'organizzazione (integrazione verticale). L'integrazione richiede anche politiche e pratiche HR complementari per migliorare l'efficacia organizzativa, come l'inserimento, lo sviluppo, i

premi e il riconoscimento, la valutazione delle prestazioni, la gestione delle carriere e le procedure per le capacità (integrazione orizzontale).

- **Condivisa** - dovrebbe sviluppare una comprensione condivisa degli obiettivi e dei valori aziendali che si traduce non solo in un miglioramento delle prestazioni organizzative, ma anche in una maggiore motivazione, soddisfazione e identificazione dei dipendenti con l'organizzazione.
- **Un processo continuo** che incorpora attività informali e formali. Non si tratta di un evento unico e discreto come la valutazione formale delle prestazioni.
- **Specifico** dell'organizzazione, della sua cultura e dei suoi valori, del suo rapporto con i dipendenti e del tipo di lavoro che le persone svolgono. Ne consegue che la gestione delle prestazioni deve essere progettata e attuata nel contesto dell'organizzazione. Deve essere fatta su misura e non può essere acquistata "a scatola chiusa" o preso in prestito da un'altra organizzazione.
- **Flessibile** - l'approccio alla gestione delle prestazioni deve essere flessibile e consentire alle organizzazioni di rispondere ai cambiamenti dell'ambiente economico e competitivo.
- Il processo di gestione delle prestazioni deve essere **gestito dai manager di linea**, che sono responsabili quotidianamente di attività quali l'osservazione e la revisione delle prestazioni, la conduzione di valutazioni, la fornitura di feedback e il sostegno a coloro che non hanno ottenuto risultati soddisfacenti.

Nella sua forma più pura e recente, la gestione delle prestazioni viene presentata come uno strumento di gestione strategica, che integra i contributi individuali e di gruppo con gli obiettivi e le priorità dell'organizzazione e che allinea varie pratiche HRM in un "pacchetto" coerente e integrato. Viene spesso rappresentata come un processo sistematico a cascata che collega obiettivi aziendali e individuali, sostenuto da una serie di pratiche di gestione delle prestazioni

1.1 Obiettivi e finalità del performance management

Come afferma John Shields (2007): "Si può dire che un sistema di gestione delle prestazioni ben progettato e ben accettato abbia quattro scopi: comunicazione strategica, costruzione di relazioni, sviluppo dei dipendenti e valutazione dei dipendenti. Dal punto di vista dell'organizzazione, lo scopo fondamentale della gestione delle prestazioni è favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Ma ha anche tre scopi specifici:

- **Manageriale**: offre un quadro di riferimento all'interno del quale i manager possano gestire efficacemente le prestazioni;

- Di sviluppo: identifica la base per identificare e soddisfare le esigenze di apprendimento e sviluppo;
- Amministrativo: fornisce le informazioni necessarie per amministrare i sistemi di retribuzione delle prestazioni e di gestione dei talenti.

La gestione delle prestazioni può quindi contribuire alla gestione strategica delle risorse umane, aiutando a raggiungere l'allineamento strategico. DeNisi e Smith (2014) sottolineano che: 'è importante che ogni aspetto di questo più ampio sistema di gestione delle prestazioni sia direttamente allineato con gli obiettivi strategici dell'azienda. Si tratta del processo di "trasmissione a cascata" degli obiettivi che prevede la trasmissione e l'interpretazione degli obiettivi strategici fondamentali dell'organizzazione attraverso livelli successivi di gestione fino ai singoli dipendenti, e la garanzia che tutti i soggetti coinvolti comprendano il contributo che ci si aspetta da loro per il loro raggiungimento.

Ma la gestione delle prestazioni funziona anche come parte di un processo di integrazione orizzontale quando è collegata ad altre pratiche HR (un processo noto come "bundling"), come la gestione del capitale umano, la gestione dei talenti, l'apprendimento e lo sviluppo e la gestione dei premi, in modo che siano interrelate e quindi si completino e si rafforzino a vicenda.

Un obiettivo fondamentale della gestione delle prestazioni è quello di fornire vantaggi sia al management che ai singoli dipendenti.

1.2. Vantaggi per il management e per i collaboratori

MANAGEMENT	COLLABORATORI
<ul style="list-style-type: none"> • Integrare gli obiettivi individuali, di squadra e aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Essere al corrente delle aspettative nei loro confronti;
<ul style="list-style-type: none"> • Guidare gli sforzi individuali e di squadra per soddisfare le esigenze aziendali complessive; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la loro posizione, i loro obiettivi e cosa fare per raggiungerli
<ul style="list-style-type: none"> • Motivare e coinvolgere i dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Avere l'opportunità di sviluppare le proprie competenze
<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscere il contributo individuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere percorsi di sviluppo correlati alla prestazione che viene conseguita
<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare le carriere individuali (gestione dei talenti); 	<ul style="list-style-type: none"> • L'opportunità di parlare, ascoltare ed esprimere le proprie esigenze

- Introdurre programmi di apprendimento e sviluppo pertinenti ed efficaci per soddisfare le esigenze identificate.
- Creare legami con altre pratiche HR (compensation, succession planning, formazione)

Figura 1: vantaggi e svantaggi performance management

Fonte: Elaborazione Propria

1.3 Performance management vs performance appraisal

Il performance management definisce la gestione delle prestazioni, le cui origini riguardano gli studi di esperti e professionisti mirati a trasformare la natura della performance evaluation (valutazione della prestazione) da un evento ad un processo. Alla luce di ciò la gestione delle prestazioni differisce dalla valutazione delle stesse. Gli argomenti sono associati, ma presentano evidenti elementi di differenziazione.

Come descritto da DeNisi e Pritchard (2006) la valutazione delle prestazioni è un momento strutturato e formalizzato, che si verifica annualmente o bimestralmente sulla base della volontà dell'organizzazione, con dimensioni e/o criteri di prestazione (es: comportamenti osservabili) chiaramente predefiniti e utilizzati nel processo di valutazione. Si tratta di processo di valutazione, caratterizzato dall'assegnazione di punteggi quantitativi che, a seguire vengono condivisi con il collaboratore da valutare. La misurazione della prestazione, in termini di strumenti da utilizzare, e la correlata motivazioni dei soggetti valutatori sono le questioni di maggior rilievo da cui dipende l'efficienza e l'efficacia del processo.

Per cui un sistema di performance management che possa definirsi ottimale, prevede la presenza capi valutatori caratterizzati da una forte volontà ad esaminare e, conseguentemente assegnare un grading rispetto ai comportamenti osservabili dei collaboratori. D'altro canto, per perseguire queste finalità, è necessario possedere gli strumenti adeguati, che permettano la lineare esecuzione del processo.

Essi sottolineano che la gestione delle prestazioni è un ampio insieme di attività volte a migliorare le prestazioni dei dipendenti e che l'obiettivo della valutazione delle prestazioni dovrebbe essere quello di fornire informazioni che consentano ai manager di farlo. In breve, la valutazione misura e la gestione migliora.

Spesso, quindi, nella pratica manageriale la valutazione della prestazione (performance appraisal) rappresenta solo una componente del più ampio sistema di gestione della prestazione (performance

management) con cui il management rilascia obiettivi, concede aspettative e delinea i contributi individuali alle strategie dell'organizzazione.

Il performance management, dunque, dovrebbe essere considerato come una normale responsabilità di tutti i buoni manager e non come qualcosa di speciale da fare. Questo approccio va contro le caratteristiche del performance appraisal, il quale considera il collaboratore come un semplice fattore di produzione piuttosto che come una persona da cui estrapolare il talento ed il potenziale.

Il processo di performance management prevede un momento di avvio in cui si tiene uno studio aggiornato del contesto aziendale, di come si inseriscono le relative figure da valutare all'interno di esso ed infine della prestazione lavorativa richiesta al collaboratore, oggetto della valutazione. Solo al seguito di questa analisi, si discute tra valutatore e valutato i prossimi obiettivi da raggiungere, i risultati auspicabili e i connessi comportamenti da mettere in atto per soddisfare le aspettative di entrambi. Risulterebbe davvero difficile, in effetti, valutare la prestazione di una persona senza che sia stato prima efficacemente comunicato cosa ci si aspetta da lei. Cosicché, questo colloquio diventa davvero un "momento privilegiato" per prendere impegni reciproci e costruire una solida alleanza di lavoro. In successione al colloquio di feedback, vi sarà l'osservazione nel tempo della prestazione in sé, finalizzata a creare un bacino di dati e informazioni da analizzare per proseguire nella valutazione.

La valutazione della prestazione non deve essere considerata solo come una "valutazione" (performance appraisal) quanto piuttosto una vera e propria gestione (performance management) e, per questo, strettamente collegata a tutte le decisioni direzionali, organizzative, retributive volte a migliorare i risultati. Il valutatore, quindi, deve supportare la persona e la prestazione fornendo feedback informali utili per la gestione e il miglioramento della performance stessa non soltanto nell'ottica di breve, ma avendo a riferimento un obiettivo di sviluppo più complessivo del collaboratore.

Il performance management permette l'allineamento strategico e organizzativo, supportando i processi di change management, stimolando la motivazione e l'engagement delle persone, incentivando lo sviluppo di esse. L'impatto sugli individui in termini di stress per i manager e per i collaboratori è minore rispetto al sistema di performance appraisal. In tale sistema la comunicazione è essenziale ed è più estesa in quanto è finalizzata ad ingaggiare le persone. L'orizzonte temporale ha un orientamento al futuro e permette di avere una maggiore frequenza di performance review durante l'anno, dato che il feedback è la fase cruciale di questo processo. In termini di allineamento con le altre pratiche HR, esistono legami forti tra il performance management e lo sviluppo, il compensation, il succession planning e la formazione.

Il contenuto della valutazione non riguarda solo i risultati ma anche le competenze e i comportamenti. In questo approccio il ruolo del capo dovrebbe essere più esteso e fungere da coach e mentore, sostenendo le sue persone.

Il performance appraisal differisce dal performance management in quanto è orientato agli obiettivi con un maggiore focus sulla misurazione della performance, prevedendo come unico elemento di valutazione i risultati. In questo sistema vi è uno stress maggiore per i manager e i collaboratori e la comunicazione è circoscritta al funzionamento del sistema. L'orizzonte temporale è di breve periodo, ovvero annuale, prevedendo uno o due momenti di valutazione durante l'anno; infatti, la cadenza del feedback è, quindi, troppo poco frequente. Il forte legame con le pratiche HR è assente, in quanto si prevede solo una correlazione con i sistemi di compensation. Il capo in questo caso si limita a definire gli obiettivi e valutare la relativa performance.

In conclusione, il Performance Management ha un ruolo di catalizzatore rispetto ad altri processi aziendali perché è essenziale per il loro funzionamento (anche se non entra in nessuno di questi). È essenziale per il sistema premiante perché permette di capire chi negli anni ha lavorato bene e merita un aumento della retribuzione, ma anche per i piani di carriera; sulla base di queste azioni si creano i piani di sviluppo per ognuno, costruendo competenze, che il sistema di Performance Management può segnalare come non ancora sviluppate, attraverso attenti corsi di formazione.

1.4. Oggetti della valutazione della performance

Quella della prestazione è senz'altro la forma di valutazione più diffusa nella pratica manageriale. Il tema è particolarmente complesso perché valutare il contributo e le capacità di una persona è probabilmente l'attività gestionale che si porta dietro la maggiore carica di emotività (Thompson, Dalton, 1970). Rappresenta una delle leve di motivazione e sviluppo, ma se praticata in modo non competente o con troppa leggerezza anche fattore di demotivazione e occasione di conflitti. (Gabrielli G., 2020)

Da un punto di vista generale, la valutazione della prestazione è quell'attività di management delle persone che si focalizza sulla task performance e che trova specificazione, almeno nella maggior parte delle pratiche di human Resources management,

- a. Sia in componenti di tipo più oggettivo come i risultati o il raggiungimento di obiettivi.
- b. Sia in componenti attinenti la sfera dei comportamenti e che coinvolgono quindi il come un'attività viene svolta.

Il processo di valutazione e la sua gestione possono svilupparsi ricorrendo a numerose metodologie e strumenti. La scelta dell'una o dell'altra metodologia dipenderà essenzialmente dal contesto di business dell'organizzazione, dalla sua cultura e da quella del suo management, dalle finalità principali che si vogliono perseguire con il sistema di valutazione e, indubbiamente, dall'oggetto della valutazione. È possibile classificare due metodi.

1.4.1. Il sistema basato sui risultati

Il sistema basato sui risultati consiste nella misurazione del contributo individuale attraverso il confronto tra gli obiettivi stabiliti e i risultati raggiunti: misura output oggettivi e misurabili, cioè il Management by Objectives. È basato su obiettivi specifici di una posizione o gruppo attraverso i quali l'attività del lavoratore può essere misurata, quindi obiettivi legati alle finalità del ruolo e dell'impresa.

In tal caso la valutazione, quindi, è basata sui risultati ottenuti; infatti, il livello di valutazione è legato al grado di raggiungimento degli obiettivi.

I vantaggi legati a questo metodo di valutazione sono inerenti alla possibilità di misurare per specifiche posizioni e organizzazioni e all'enfasi che si pone ai risultati, nonché alla possibilità di incoraggiare il dialogo e l'ingaggio del collaboratore se gli obiettivi sono condivisi.

D'altro canto, riscontra svantaggi in quanto risulta limitato ai soli ruoli per i quali è possibile definire e misurare obiettivi specifici, ed inoltre vi sono difficoltà in termini di equilibrio tra breve e lungo termine e lunghezza dei tempi.

Quando si valuta la prestazione, quindi, l'attenzione è indirizzata a cogliere la portata di ciò che viene concretamente realizzato da una persona in relazione ad un task predefinito assegnato al ruolo ricoperto in quel contesto organizzativo. Attraverso la valutazione, così, si assegna un valore al contributo complessivo apportato dall'individuo e reso evidente dai risultati conseguiti e dalle modalità realizzative adottate nel periodo di tempo in cui è collocata la performance osservata e valutata. In tal senso una delle attività più complesse è quella di individuare gli obiettivi (i goal) e, insieme, le relative misure e metriche attraverso cui apprezzare, nel concreto, i livelli di conseguimento e realizzazione degli stessi. Attività questa che, supportata da una robusta teoria, trova concreta esplicitazione nel processo di goal setting. Gli studi e la pratica suggeriscono a tale proposito che gli obiettivi, per creare spinta e sforzo, devono essere:

- Specifici e definiti in termini oggettivi: devono sempre essere specifici per non perdere la funzione di propulsore; avere un obiettivo vago è quasi come non avere un obiettivo.

- Riferiti a un arco temporale predeterminato;
- Coerenti con le responsabilità e deleghe della persona: l'obiettivo deve essere calato nel contesto organizzativo, quindi coerente con gli scopi dell'organizzazione e rilevante per quel specifico ruolo.
- Misurabili: in termini di conseguimento, grazie a specifici criteri di valutazione. In altre parole, dobbiamo essere certi che il risultato è stato raggiunto e in che misura;
- Sfidanti ma raggiungibili e realistici: un obiettivo deve essere realizzabile, se è impossibile non ci sarà impegno nel raggiungerlo, ma se troppo facile potrebbe essere poco motivante raggiungerlo.

1.4.2 Il sistema basato sui comportamenti

La valutazione dei comportamenti è di fondamentale importanza per misurare come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto dei comportamenti di performance attesi e quelli effettivamente compiuti.

Si possono raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, oppure alla capacità di delega, di organizzazione, di pianificazione.

Pertanto, è importante specificare quali comportamenti organizzativi siano attesi, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione.

Il focus è sui comportamenti che l'individuo deve adottare per svolgere efficacemente il proprio ruolo. Gli indubbi vantaggi sono legati al poter garantire feedback specifici e fortemente ancorati alla vita lavorativa degli individui ed il relativo adattamento a diversi ruoli; tale metodo aiuta le persone a comprendere come svolgere il proprio lavoro ed inoltre i comportamenti aiutano a rinforzare la cultura e i valori.

Questo metodo si scontra spesso con la difficoltà dei manager a individuare periodicamente comportamenti significativi, che, tra le altre cose, potrebbero non determinare dei risultati sperati, inoltre si presta poco a garantire il confronto tra più collaboratori e risultano abbastanza dispendiosi in termini di tempo.

Occorre prendere in considerazione i comportamenti organizzativi osservabili e misurabili. I comportamenti oggetto di valutazione possono essere espressione di attività mentali (come sintesi, analisi, astrazione, ecc.) o di attività tecniche e organizzative (capacità di controllo, di gestione delle risorse umane, ecc.) o di attività relazionali (leadership, capacità comunicativa, capacità di vendere, ecc.). Sono, quindi, da escludersi le valutazioni inerenti a tratti della personalità, attitudini o atteggiamenti.

1.5 Il processo di valutazione delle prestazioni

Ad oggi il sistema di valutazione della performance dei dipendenti è considerato come un processo continuo, per questo non più concepito come un momento episodico dedicato all'atto valutativo, ma come uno sviluppo di eventi che si presentano durante tutto il periodo lavorativo.

In tale ottica il processo prevede la partecipazione e l'interessamento continuo dei soggetti interessati alla valutazione, siano essi capi o collaboratori.

Non vi è più la struttura rigida che: presentava un inizio e una fine della valutazione, dedicava maggiore importanza ed enfasi al momento in cui si teneva il colloquio di feedback, "piombava sulla testa" del collaboratore come un giudizio in una visione assoluta della valutazione.

E' da sottolineare la fondamentale importanza che riveste il momento di discussione e di erogazione del riscontro sulla prestazione tra soggetto valutatore e valutato, ma è necessario considerare come preliminare tutto ciò che contorna la performance review.

A tal proposito vi sono 3 fasi che alimentano il processo e sono propedeutiche all'efficacia dello stesso:

1. **L'Assegnazione delle attività:** è la fase in cui il collaboratore nel pieno rispetto dei suoi diritti, riceve una chiara e lineare comunicazione in merito alle attività da portare avanti per il raggiungimento degli obiettivi oggetto di interesse. Il soggetto valutatore ha l'onere di dover esplicitare in maniera limpida le aspettative che l'organizzazione riveste nei confronti del lavoratore. Quando si parla di aspettative, si fa riferimento alle mansioni da svolgere, agli obiettivi da perseguire, ai risultati da portare a capo, agli standard minimi e massimi da rispettare e ai comportamenti da mettere in atto finalizzati ad espletare al meglio le funzioni del lavoratore. Questa particolare attenzione nell'assegnare le attività al lavoratore, prevede l'incombere di un eventuale errore, insito alla mala interpretazione delle stesse, che può minare l'efficacia dell'intero processo. L'esplicitazione di tutto ciò deve avvenire in modalità dialettica, tramite un colloquio individuale o di team (qualora lo stesso fosse utile allo svolgimento dei task). Il soggetto che riveste l'importante compito di settare le aspettative di entrambi le parti è il capo diretto della persona, il quale può monitorare l'attività, osservare i comportamenti messi in atto e ottenere informazioni attendibili, al fine della valutazione finale.
2. **I check intermedi e la raccolta delle informazioni:** questa è la fase intermedia in cui è necessario la continua osservazione dei comportamenti agiti e la correlata raccolta di informazioni su di essi. Tale fase può prevedere un incontro, sia esso tramite un colloquio individuale formalizzato, sia esso tramite una discussione informale, in cui si fa un punto della situazione sullo stato dell'arte, su ciò che si è portato a termine fino ad allora e sulle modalità di perseguimento degli obiettivi non ancora raggiunti.

Questa fase non solo è utile per erogare un riscontro al collaboratore in merito al “come” sta portando avanti le attività, ma rappresenta anche un’occasione per il soggetto valutato di prendere atto di come il suo lavoro fino ad ora è stato percepito dal suo capo. In tale maniera la valutazione finale e le correlate osservazioni saranno più attinenti alla realtà e non rappresenteranno un giudizio “caduto dal cielo”.

Le attività da condurre in questa fase sono anche riferite all’affiancamento da parte del capo valutatore nei confronti del soggetto valutato, qualora quest’ultimo ritenga difficilmente raggiungibili o al contrario poco sfidanti le attività assegnate.

3. **Performance review:** rappresenta la fase cruciale del processo, frutto del processo precedentemente esposto. Per revisione della prestazione si intende l’analisi e la valutazione del modo e del tempo in cui i collaboratori mettono in atto i comportamenti insiti al loro ruolo. Nella maggior parte dei contesti organizzativi, questi avvengono una o due volte all’anno e vengono condotte dai manager con la messa in atto di un colloquio di feedback formalizzato. Nei prossimi paragrafi si definisce il momento di erogazione del feedback, e si spiega la differenza tra il colloquio di feedback e le conversazioni poco formalizzate. Questa digressione ha lo scopo di dare luce alla grande necessità di rendere meno rigidi gli incontri cadenzati, ed incentivare la continua comunicazione tra le parti.

1.6 Dal colloquio annuale alla performance Conversation

Le revisioni delle prestazioni possono essere informali o formali. Le revisioni informali sono il processo con cui le prestazioni vengono gestite durante l'anno. Le prestazioni vengono esaminate man mano che si verificano, sia dagli individui che dai loro manager, confrontando ciò che è accaduto con ciò che avrebbe dovuto accadere. Il feedback informale può avvenire ogni volta che un manager commenta un lavoro o un'azione compiuta da un individuo sul posto di lavoro. In questo processo informale, i manager incontrano i singoli membri dei loro team ogni volta che ritengono opportuno con il fine di intrattenere conversazioni sulle prestazioni, concordare obiettivi rivisti o qualsiasi azione correttiva necessaria ed avviare attività di coaching o altre attività di apprendimento. L'esito di questi incontri può non essere documentato formalmente, a meno che non venga avviata un'azione per gestire le scarse prestazioni attraverso una procedura di capability. Tuttavia, se è in funzione un sistema di revisione formale, i manager possono prendere appunti da consultare quando si preparano a condurre una riunione di revisione.

Le revisioni formali sono riunioni in cui le prestazioni vengono analizzate in modo più sistematico. La tradizione vuole che tali revisioni si tengano una volta all'anno o, in una minoranza di organizzazioni,

due volte all'anno. Questo approccio è stato molto criticato. I punti deboli comunemente riscontrati sono:

- L'implicazione dell'approccio tradizionale più tipico (una riunione di revisione annuale) è che la performance deve essere valutata **solo** una volta all'anno;
- I giudizi tendono a essere soggettivi ed inoltre i tentativi di introdurre criteri affidabili per la misurazione delle prestazioni sono generalmente falliti;
- Si concentrano sulle prestazioni passate, non sullo sviluppo futuro;
- Di solito implicano giudizi dall'alto verso il basso sulle prestazioni dei dipendenti;
- Tentano di ottenere troppo e, così facendo, spesso non raggiungono alcun risultato;
- I dirigenti sono riluttanti a effettuare valutazioni corrette e i dipendenti temono le riunioni di valutazione rituali;
- Il processo è eccessivamente burocratico, richiede tempo e pertanto risulta demotivante.

In breve, secondo Armstrong e Murlis (1998), la tradizionale riunione di valutazione delle prestazioni è un "rituale annuale disonesto". A causa di questi svantaggi, molte organizzazioni, hanno recentemente sostituito il sistema di valutazione annuale delle prestazioni con un processo di "conversazioni sulle prestazioni" informali o almeno semi-formali (a volte chiamate "check-in") che si svolgono quando necessario durante l'anno. Questi colloqui individuali prevedono il dialogo e l'analisi congiunta delle prestazioni. Sono costruttivi e orientati al futuro, non sono giudizi dall'alto verso il basso. Si occupano del modo in cui le persone svolgono il loro lavoro e dei risultati ottenuti, e l'accento è posto sullo sviluppo futuro piuttosto che sulla conduzione di un'autopsia sugli eventi passati.

L'approccio tradizionale alla valutazione delle prestazioni è stato descritto realisticamente da Aguinis (2005) come segue: "la riunione di valutazione è spesso considerata il tallone d'Achille dell'intero processo (di valutazione delle prestazioni). Questo perché molti manager non si sentono a proprio agio nel fornire feedback, in particolare quando le prestazioni sono carenti. Questo elevato livello di disagio, che spesso si traduce in ansia e nell'evitare il colloquio di valutazione, può essere mitigato dalla formazione dei responsabili del feedback."

A questo punto, però, sottolineiamo che le persone sono apprensive sia nel ricevere che nel dare informazioni sulle prestazioni.

I numerosi scopi che la tradizionale valutazione delle prestazioni dovrebbe perseguire, ma che spesso non riesce a raggiungere, sono:

- Valutare - per esaminare il livello di rendimento delle persone;
- Definire gli obiettivi - per fissare nuovi obiettivi e rivedere quelli esistenti;
- Pianificare lo sviluppo - per concordare piani di sviluppo personale e delle prestazioni;

- Motivare - per fornire feedback e riconoscimenti positivi;
- Comunicare - per fungere da canale di comunicazione bidirezionale su ruoli, aspettative, relazioni, problemi di lavoro e aspirazioni;
- Ricompensare - per valutare le prestazioni al fine di informare le decisioni relative alla ricompensa, in particolare quelle riguardanti la retribuzione delle prestazioni;
- Gestire i talenti - per identificare il potenziale come parte di un programma di gestione dei talenti;
- Scarso rendimento - per identificare chi ha prestazioni insufficienti in modo da poter intraprendere azioni correttive.

La tradizionale, “difettosa”, valutazione annuale delle prestazioni potrebbe essere sostituita dall'uso di performance conversation. Queste fanno parte del normale processo di gestione. Si svolgono ogni volta che i manager discutono con un membro del loro team di ciò che sta facendo, di quanto bene sta facendo e di come può fare ancora meglio. Possono diventare conversazioni di sviluppo quando la discussione si estende al modo in cui le competenze, le conoscenze e le abilità possono essere migliorate, non solo per migliorare le prestazioni, ma anche per sviluppare il potenziale e fare carriera.

Il grado di formalizzazione dei colloqui di feedback sulla performance può variare. All'estremità della scala, il momento e il modo in cui si svolgono sono lasciati interamente alla discrezione dei manager, che fanno affidamento sulle loro capacità di leadership in materia di prestazioni.

Alcuni manager sono in grado di farlo in modo naturale, beneficiando di una formazione aggiuntiva sulle competenze di gestione delle prestazioni, tra cui la conduzione di conversazioni sulle prestazioni, la fornitura di feedback e il coaching. Tali capacità potrebbero essere sviluppate durante la giornata, avviando conversazioni informali con osservazioni del tipo: Come va il lavoro? Ci sono problemi? Come è andato il compimento di quella task? Hai bisogno di aiuto per lo svolgimento?

All'altro estremo, ci sarebbe una maggiore formalità e verrebbero stabiliti il numero, i tempi e il formato della conversazione. Le prestazioni verrebbero valutate e l'esito della discussione registrato e comunicato alle risorse umane.

Tra questi estremi, la quantità di discrezionalità concessa ai manager e la misura in cui le loro attività di gestione delle prestazioni sono guidate o controllate possono variare a seconda delle circostanze. Queste circostanze includono la capacità dei manager di essere efficaci e conseguentemente formati per la gestione delle prestazioni, in base a ciò che l'organizzazione è disposta a fornire e, soprattutto, la cultura e lo stile di gestione prevalente dell'organizzazione.

1.7 Le schede di valutazione

La scheda di valutazione è uno strumento di supporto al processo di valutazione, il cui scopo è quello di formalizzare ed esplicitare la valutazione compiuta dal soggetto valutatore. I benefici nell'utilizzo delle schede di valutazione riguardano sia i capi valutatori, in quanto hanno la possibilità di sistematizzare e rendere concrete le valutazioni, tramite l'assegnazione di un punteggio (grading) assegnato rispetto ai comportamenti agiti; sia i soggetti valutati i quali possono avere reale contezza, grazie all'utilizzo del grading, dei loro punti di forza e delle eventuali aree di miglioramento.

Vi sono diverse tipologie di schede di valutazione, tuttavia vi sono delle uniformità che le caratterizzano. Queste si riferiscono alla modalità di presentazione delle stesse che, nonostante l'attuale era della digitalizzazione e dell'utilizzo dei sistemi informatici, prevedono (con maggiore frequenza) l'utilizzo delle schede valutative in formato cartaceo. Le stesse possono presentare delle variazioni in termini di colori, di sezioni da compilare, di caratteristiche grafiche e di tipologie di stampa. È importante dedicare attenzione alla stesura delle schede di valutazione, nonché alla relativa presentazione delle stesse, in quanto è uno degli indici che dimostra la rilevanza che riveste l'attività di valutazione delle persone in un contesto organizzativo.

La scheda di valutazione può essere utilizzata con l'obiettivo di proseguire differenti scopi che possiamo dividere in:

- Monitoraggio ed analisi degli obiettivi raggiunti da un collaboratore con conseguente studio di eventuali miglioramenti nello svolgimento della prestazione e delle tempistiche in cui questi sono avvenuti. Nello stesso modo può far emergere possibili periodi di stallo o di peggioramento delle modalità o delle tempistiche impiegate nell'esercitare una competenza piuttosto che, nel portare a termine determinate attività.
- Esclusiva valutazione della prestazione e successiva sistematizzazione di essa tramite l'assegnazione di un punteggio, o l'esplicitazione di un giudizio. Tale processo è utile per supportare il momento di erogazione del feedback che sarà corredato dalle evidenze emerse dalla scheda di valutazione, grazie alla quale si potrà improntare un colloquio di feedback strutturato e attinente alla reale messa in atto delle competenze e delle abilità del collaboratore.
- In altre organizzazioni vi è un mix degli obiettivi e le finalità sopracitate. In questo modo la scheda di valutazione risulta un elemento utile a soddisfare più bisogni e acquisisce valenza nel facilitare il processo valutativo.

La struttura che compone la scheda di valutazione è discrezionale al contesto organizzativo, tuttavia, anche in questo caso, vi sono delle similitudini.

Subito dopo l'intestazione aziendale, vi è una prima sezione dedicata all'inserimento dei dati anagrafici di tutti gli attori della valutazione, necessari per identificare il soggetto valutato, il capo valutatore ed il supervisore dell'intero processo che spesso ricopre un ruolo nelle risorse umane. Una delle principali funzioni di quest'ultima figura è quella di garantire e tutelare l'equità del processo.

Ulteriori informazioni essenziali che dovranno essere fornite sono:

- Il periodo temporale al quale si riferisce la valutazione che si mette in atto;
- Il ruolo ricoperto dal collaboratore, nonché la sua posizione all'interno del contesto organizzativo;
- Le funzioni, le attività, i compiti e gli obiettivi assegnati in relazione al suo ruolo di appartenenza (che dovranno essere tempestivamente modificati qualora vi siano delle variazioni nel periodo di tempo oggetto della valutazione)

Il fulcro della scheda di valutazione è la sezione centrale che si caratterizza per la presenza di aree, sotto-aree, fattori di valutazione, obiettivi e risultati attesi, dimensioni valutative, progetti, a fronte dei quali viene richiesto di esprimere un giudizio in forma numerica, alfanumerica, discorsiva, concludendo con un'indicazione sintetica sull'intera prestazione esaminata. Ricoprendo la funzione principale della scheda, la compilazione di tale sezione, la maggior parte delle volte, è guidata.

La guida alla compilazione può esser riferita alla correlazione di un insieme di comportamenti ed azioni ad un determinato punteggio. Per facilitare la comprensione, vi possono essere dei descrittori dei comportamenti e delle competenze grazie ai quali si identificano meglio i comportamenti da osservare e risulta più facile attribuire un punteggio adeguato ed in linea con la prestazione del collaboratore.

In conclusione, la compilazione della scheda avviene sia da parte del soggetto valutato che deve compilare la parte a sé spettante, in merito ai dati anagrafici ed eventualmente un'ulteriore sezione dedicata ad un'autovalutazione globale del suo operato, sottolineando le attese, le eventuali preferenze ed aspettative a livello organizzativo e professionale.

Il capo valutatore è invece responsabile della corretta e completa compilazione delle parti salienti della scheda.

1.8 La valutazione del potenziale

Con la valutazione del potenziale l'apprezzamento è più centrato sulla persona in quanto, il campo in cui si esercita l'azione valutativa, è determinato dallo spostamento dell'attenzione da ciò che le persone sono a ciò che potrebbero essere. È evidente come la prospettiva temporale del futuro, da un

lato, e l'accentuazione della dimensione evolutiva delle persone dall'altro, qualificano meglio la sua natura nella prospettiva e in relazione al cambiamento.

Questa tipologia di valutazione differisce dalle altre per diversi aspetti.

Alcuni di questi sono legati agli obiettivi che, essendo legati alle prestazioni future che un individuo potrebbe potenzialmente ricoprire, fanno sì che i manager abbiano una visione meno pragmatica dei comportamenti e delle prestazioni.

Altri aspetti tipici di questa valutazione sono legati all'osservazione, che non è più riferita a dei comportamenti adottati dal collaboratore, è una valutazione soggettiva di aspetti oggettivi. Per questa ragione deve da persone esperte che sappiano riconoscere un senso predittivo del potenziale della persona.

La valutazione del potenziale, infatti, non si basa sull'osservazione di comportamenti messi in atto per realizzare la task performance, quanto piuttosto sul ricorso a una serie di inferenze che lascino conoscere maggiormente la persona nelle sue dimensioni più nascoste e intime (Borgogni, 2008).

Alla base degli investimenti dedicati alla valutazione del potenziale, c'è la convinzione che ogni individuo possieda «energie, attitudini, abilità, che riesce solo in parte a utilizzare nell'ambito del ruolo lavorativo attuale» (Rebora, 2009).

Ad oggi le finalità insite alla valutazione del potenziale sono molteplici. La maggior parte delle aziende utilizza tale valutazione in forma mista: vi sono obiettivi meramente conoscitivi inerenti al potenziale del collaboratore, a cui si aggiungono possibilità di sviluppo e di crescita professionale. L'approccio tradizionale prevede che la valutazione venga messa in atto con strumenti come interviste, assesment center e development center.

1.9 Talent management: Nine box grid

Strettamente correlata alla valutazione del potenziale è la gestione dei talenti.

Il talent management assume diverse configurazioni e accoglie differenti prospettive, ma tutte le dimensioni condividono un'unica finalità: quella di riconoscere e dare valore.

Ne consegue che al di là della metodologia e delle strumentazioni utilizzate dalle organizzazioni non deve sorprendere come l'osservazione della pratica manageriale ci riservi approcci, modalità ed enfasi diverse su come identificare, mappare e riconoscere il valore delle persone, individuando i talenti in funzioni delle dimensioni critiche individuate.

Così, mentre in alcune esperienze troverà applicazione un processo di talent management fondato sulla ricerca dei migliori potenziali (funzionale a rispondere alla primaria esigenza di fabbisogni manageriali), in altre situazioni verrà sottolineato che il talento non significa essere giovani, né essere alti potenziali, ma piuttosto essere intelligenti e realizzare i risultati attesi, identificando in definitiva la persona di talento in colui che sa cosa si deve fare e lo fa.

Vi sono diverse procedure sono necessarie per identificare le persone che sono qualificate per entrare a far parte di un pool di talenti o che hanno il potenziale per diventarlo dopo aver completato un programma di sviluppo della gestione dei talenti. In questo paragrafo esaminiamo il metodo più elaborato il quale fine è quello di fornire un posizionamento su una griglia definita nine box grid.

			Performance		
			Low	Medium	High
Potential	High	Shows every sign of the potential to go further but is under-performing in the present role.	Has the potential to go further. Performance is at an acceptable level.	Demonstrates high potential. Regularly achieves challenging and stretching goals.	
	Medium	Capable of taking on greater responsibilities if there is a significant improvement in performance.	Has the potential to keep developing and to deliver more in either scale or complexity. Performance is acceptable	Capable of growing into a higher-level role in due course. A consistently strong performer, delivering excellent value.	
	Low	No potential for growth beyond this level. Is seriously under-performing in the present role.	Valued in current role but is not expected to advance beyond this level. Generally meets performance expectations.	Highly valued at this level and in current role. A strong performer who is a core team member.	

Figura 2: A nine-point performance potential assessment grid

Fonte: Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

Il collaboratore viene valutato sulla base di due aspetti: **potenziale** e **rendimento** (performance). Il track record o la prestazione precedente del dipendente costituisce la base per la sua selezione per un particolare ruolo. Ma la gestione dei talenti esamina anche il potenziale del dipendente per valutare come si esibirà un dipendente, se vengono messe a disposizione le competenze appropriate. Il modello

a nove riquadri di gestione dei talenti prevede le categorie di dipendenti a seconda dei vari livelli potenziali tracciati rispetto ai livelli di prestazione.

Come precedentemente accennato uno dei limiti di tale valutazione è che i manager di linea non sono necessariamente ben qualificati per giudicare il potenziale per svolgere lavori di livello superiore, perché potrebbero non essere a conoscenza dei requisiti per il loro successo. Ciò è stato confermato dalla ricerca condotta da Viswasvaran et al. (1996), che ha stabilito che le valutazioni del potenziale da parte dei manager di linea possono essere inaffidabili e incoerenti. Le raccomandazioni devono essere riviste e i potenziali membri del pool di talenti devono essere intervistati da un HR specialist o, meglio ancora, da un panel di manager senior consigliati dallo specialista delle Risorse Umane.

Un'ulteriore fase in un'organizzazione più grande potrebbe essere la partecipazione ad un assessment center, che non solo confermerebbe chi dovrebbe essere incluso nel programma, ma identificherebbe anche ciò che deve essere fatto per sviluppare il potenziale.

Qualunque sia l'approccio adottato per la valutazione del potenziale, è importante assicurarsi che il manager di linea ne discuta con l'individuo, spiegando il motivo della valutazione e fornendo un feedback sulle prestazioni. Dovrebbe trattarsi di una conversazione a due voci, in cui l'individuo abbia l'opportunità di commentare. Dovrebbe portare a una discussione generale sulle prospettive di carriera dell'individuo. Se c'è spazio per un miglioramento delle prestazioni, l'obiettivo dovrebbe essere quello di raggiungere un accordo su ciò che deve essere fatto, sia da parte dell'individuo che da parte del manager.

McKinsey ci dà una visione più pragmatica del posizionamento sulla matrice definendo diverse tipologie di collaboratori.



Figura 3: McKinsey 9 box Talent Matrix

Fonte: adattamenti propri da Gabrielli G, Profili S., (2020). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Isedi, Torino

Ci si concentra su 4 dimensioni:

- **FUTURE LEADER:** sono collaboratori con alto potenziale ed alto rendimento in termini di performance. Sono le persone con le più alte probabilità di successione nelle posizioni senior. Per questi dipendenti potrebbe essere stimolante essere posizionati a capo dei team e continuare a sfidarli assegnando task e sfide dinamiche.
- **ENIGMA:** sono dipendenti con alto potenziale, capacità e competenze inespresse che portano a basse performance, sono molto probabilmente posizionati in maniera errata. In tal caso è necessario indagare per comprendere quali sono i limiti. Una buona iniziativa potrebbe essere quella di verificare se quella persona può essere collocata diversamente e quindi ricorrere ad uno strumento di JOB DESIGN.
- **UNDER PERFORMER:** sono dipendenti con prestazioni inferiori e senza margine di miglioramento che necessitano di più tempo per migliorare. Bisogna “metterli alle strette” e verificare un eventuale cambio di ruolo o se le competenze non siano adeguate a quel ruolo. In chiave di HR, è sempre utile capire se riqualificare il personale. Questo per ricordare altre leve che ci sono a disposizione del dipendente e dell’azienda, come ad esempio la partecipazione a delle formazioni finalizzate a sviluppare competenze, nonché a comprendere le sorti di un collaboratore.
- **TRUSTED PROFESSIONAL:** sono collaboratori con prestazioni molto superiori rispetto al loro potenziale. È necessario comunque stimolarli, riuscire a trattenerli e ad alimentare la loro performance nella stessa posizione. Questo potrebbe essere possibile, ad esempio, con una leva economica importante, anche incentivi non retributivi, come ad esempio worklife balance. Data la loro ottima capacità nel gestire il loro ruolo e i loro compiti potrebbe essere motivante riconoscere il ruolo di mentorship, di persona capace di fare da tutor ed affiancare i neoassunti.

1.9.1. Succession Planning

“La pianificazione della successione si è evoluta rispetto al tradizionale obiettivo a breve termine di sostituire i dirigenti senior nel caso in cui dovessero lasciare senza preavviso. Ora l’obiettivo è più a lungo termine: sviluppare un gruppo di talenti chiave che siano in grado di assumere ruoli di livello superiore, potenzialmente ruoli che attualmente non esistono... L’utilizzo di pool di talenti composti da dipendenti con competenze e abilità chiave di tipo generico consente all’organizzazione di avere un margine di manovra molto più ampio quando si rendono disponibili delle posizioni. Il management sarà in grado di selezionare il candidato più adatto da un pool di candidati e di formarlo in base ai requisiti specifici di quel particolare ruolo” McDonnell and Collings (2012)

Da tale citazione emerge che la gestione dei talenti è un elemento chiave per il processo di Succession Planning di un'organizzazione.

Il Piano di successione è il processo che consiste nell'identificare e individuare coloro che sono potenzialmente in grado di sostituire i dipendenti che ricoprono le posizioni di grado più elevato assicurando in questo modo la continuità dell'azienda.

Di recente, l'attenzione per quest'attività di management è tornata a crescere soprattutto a causa dell'invecchiamento della popolazione che richiede alle imprese uno sforzo di pianificazione ancora più forte per evitare un decadimento del proprio patrimonio di competenze manageriali. Ci sono studi, inoltre, che dimostrano come le imprese che pianificano la successione dei loro vertici abbiano una più elevata profittabilità.

L'attività di pianificazione della successione si avvale prevalentemente di uno strumento *denominato tavola di sostituzione o di rimpiazzo*, che ha l'obiettivo di dotare l'impresa e il suo management di una mappa che consenta loro di prendere le decisioni più adeguate per sostituire una persona non più disponibile a ricoprire un certo incarico.

Alla costruzione delle tavole di rimpiazzo si arriva attraverso una metodologia che prevede le seguenti fasi:

1. Scelta delle persone e dei ruoli che entreranno nel piano delle sostituzioni;
2. Decisione riguardo a quale coinvolgimento del management attivare nell'impresa;
3. Decisione riguardo l'orizzonte temporale da considerare per valutare l'idoneità alla successione e le eventuali azioni e strumenti di gestione e sviluppo per supportarle;
4. Stabilire la tipologia di feedback dare e a chi erogarlo all'interno dell'organizzazione.

Al termine del processo sarà possibile conoscere per ogni ruolo coinvolto nel perimetro della pianificazione la presenza di risorse nell'impresa che possiedono i requisiti richiesti in termini di leadership e competenze di management ed identificare il potenziale delle persone individuate e inserite nelle tavole di rimpiazzo;

Inoltre, è utile per definire i più appropriati investimenti in termini di piani di sviluppo finalizzati all'acquisizione di competenze, del know-how e delle esperienze necessarie a ricoprire un ruolo di maggiore complessità

I vantaggi di tale metodologia sono insiti alla pressione che l'organizzazione è costretta ad avere nel riflettere in maniera strutturata sul proprio patrimonio manageriale e sulle competenze disponibili. In

questo modo è possibile sollecitare l'impegno dei manager nell'adottare le diverse iniziative mirate a supportare le scelte insite alla pianificazione.

Le criticità, invece, risiedono nel richiedere alle organizzazioni di modificare continuamente strategie, piani e programmi di utilizzo del management, quindi rischiare di essere un esercizio del tutto teorico che produce molta ricchezza di informazioni, invece di decisioni da implementare. Inoltre, è una metodologia che prevede un grande dispendio di denaro e di tempo.

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL PERFORMANCE MANAGEMENT NEL TEMPO

2.1 Le origini del performance management: excursus storico

I sistemi di gestione delle prestazioni, come li conosciamo oggi, sono molto diversi da come erano in passato. Anche se il modello perfetto di gestione delle prestazioni deve ancora emergere, oggi, stando ad alcune stime, più di un terzo delle aziende americane hanno fatto questa scelta: abbandonare il processo tradizionale di valutazione della performance.

Dalla Silicon Valley a New York, e negli uffici di tutto il mondo, stanno sostituendo alle valutazioni annuali, verifiche frequenti e informali tra manager e i loro collaboratori. Come ci si poteva aspettare, imprese come Adobe, Juniper Systems, Dell, Microsoft e IBM sono state le prime a imboccare questa strada. Ma sono state imitate da varie società di revisione e consulenza (Deloitte, Accenture, PwC), da aziende innovative di altri settori (Gap, Lear) e persino da General Electric, che per lungo tempo ha rappresentato l'esempio da imitare nell'utilizzo degli appraisal tradizionali.

Il più grosso limite delle valutazioni annuali – che è anche il motivo principale per cui sempre più aziende le abbandonano - è questo: con tutta l'enfasi che mettono sulle ricompense (e sulle punizioni) economiche e con la loro valutazione di fine anno, responsabilizzano le persone sul comportamento passato anziché tentare di migliorare la performance e di accrescere le capacità in previsione del futuro. Per contro, conversazioni regolari sulla performance e sullo sviluppo spostano l'obiettivo sul miglioramento della forza lavoro di cui hanno bisogno le aziende. L'economista Josh Bersin stima che il 70%¹ delle multinazionali stiano andando in questa direzione, anche se non hanno ancora adottato pienamente il nuovo modello.

Vediamo in breve come si è giunti ad avere la consapevolezza di dover cambiare il modello di valutazione.

Il contesto storico ed economico ha avuto un ruolo di primo piano nell'evoluzione del performance management nell'arco dei decenni. Quando il capitale umano era abbondante, il problema era quali collaboratori fare andar via, quali trattenerne e quali premiare – e da questo punto di vista gli appraisal tradizionali funzionavano piuttosto bene. Ma quando il talento è diventato una risorsa scarsa, sviluppare

¹ www.joshbersin.com: “*The New Organization: Different by Design*” By John Bersin

i collaboratori è diventato molto più importante – e le organizzazioni hanno dovuto trovare nuove soluzioni per soddisfare quell'esigenza.

Per sviluppare meglio questa tematica è necessario fare un breve excursus storico che viene riassunto nella figura 4.

Prima di procedere, però è necessario sottolineare che il vero precursore di quello che adesso chiamiamo performance management è l'ingegnere americano Frederick Winslow Taylor (1885 -1915). Con la celebre frase “In the past the man has been first, in the future the system must be first.”² si fa precursore del significato attuale di performance management; come abbiamo visto per le organizzazioni oggi, l'obiettivo è allineare comportamenti e obiettivi delle persone con le strategie di business.

Con la sua famosa “Scientific Management Theory”, definita anche la teoria classica del management, si oppose all'individual management che lo stesso chiamava “soldiering” dove ai lavoratori era consentito di prendere decisioni relativamente alle modalità di esecuzione delle proprie mansioni con la conseguenza che i tempi di realizzazione si dilatassero. L'impianto concettuale di Taylor fu innovativo per il periodo in cui ideò questa sua teoria: ambì a separare decisione ed esecuzione, consapevole del fatto che implicasse “equal division of work and responsibility between workers and management and both should work side by side.” È attraverso l'introduzione di un'organizzazione “scientifica” all'interno dell'azienda, tramite l'istituzione dell'ufficio programmazione, che era possibile valutare positivamente i lavoratori che seguivano fedelmente tutte le prescrizioni fornendo a fine giornata un premio che era esattamente la quota di produzione. In caso contrario il premio sarebbe stato decurtato in proporzione alla quota di produzione mancante.

² Frederick W. Taylor, “*The Principles of Scientific Management*”, 1911

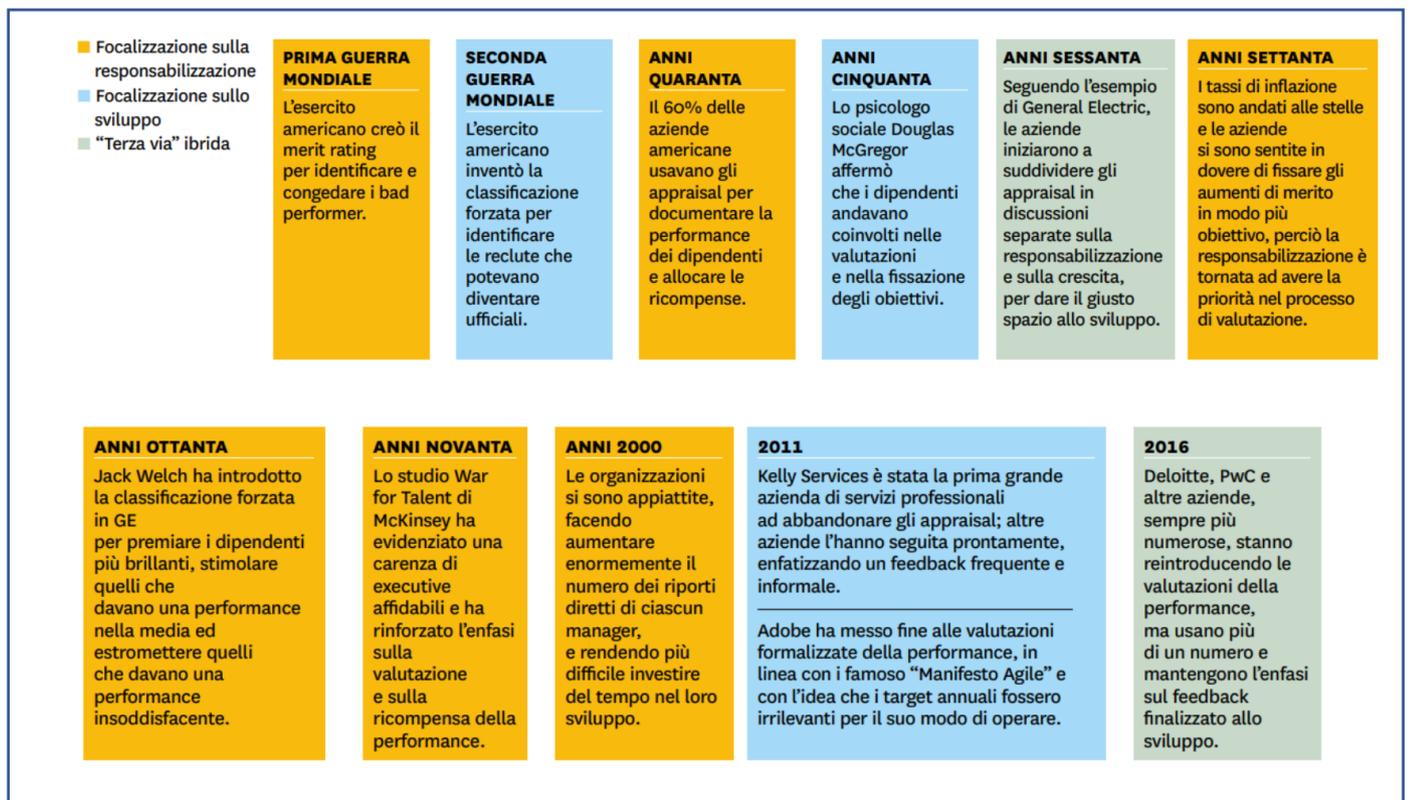


Figura 4: L'evoluzione del Performance Management nel tempo

Fonte: Harvard Business Review n.10 ottobre 2016 “La rivoluzione del performance management”

Qualche anno dopo la pubblicazione di F.W. Taylor, anche in ambito militare venne adottato un sistema di valutazione definito "merit rating". Nello specifico venne impiegato dall'esercito degli Stati Uniti, durante la Prima guerra mondiale, per identificare i peggiori performers ai fini del licenziamento o del trasferimento. Dopo la Seconda guerra mondiale, tale sistema veniva adottato da circa il 60% delle aziende americane (negli anni Sessanta, la diffusione degli appraisal aveva raggiunto il 90%).

Almeno all'inizio, il miglioramento della performance era una considerazione secondaria. Poi la scarsità di talenti manageriali ha determinato un cambiamento nelle priorità organizzative: le aziende hanno cominciato ad usare le valutazioni per selezionare i collaboratori da promuovere: gli impiegati in supervisor e i manager in executive.

In un famoso articolo della Harvard Business Review del 1957 intitolato “An Uneasy look at Performance Appraisal”, Douglas McGregor, psicologo e professore di management presso la MIT Sloan School of Management, si pronunciò per la prima volta contro la valutazione delle prestazioni attaccando la struttura della valutazione a cascata (top-down) e lo sguardo rivolto al passato. In netto contrasto con molti altri opinionisti dell'epoca sulla valutazione della performance, non si accontentò di fare delle critiche negative, ma fornì una serie di idee diverse che, anche se non erano totalmente in linea con il pensiero del tempo, hanno almeno indicato la strada da percorrere. Sugerì che l'attenzione

potesse essere rivolta al futuro piuttosto che al passato ed enfatizzò la necessità di passare dalla valutazione all'analisi.

McGregor elaborò una teoria che si focalizzava sulla definizione di due possibili concezioni antitetiche circa la natura dell'uomo e il suo comportamento nel lavoro. Le due concezioni sono conosciute come Teoria X e Teoria Y.

Secondo la Teoria X, abbinata al principio di “command & control”, la direzione e il controllo dei subordinati devono essere esercitati attraverso l'autorità in quanto al lavoratore medio:

- non piace il lavoro e cercherà di evitarlo se possibile;
- deve necessariamente essere gestito con azioni punitive affinché metta in atto sforzi adeguati al perseguimento degli obiettivi in un'organizzazione.
- non ama avere responsabilità, ha scarsa ambizione desidera soprattutto sicurezza.

Questo tipo di individuo è motivato esclusivamente da ricompense economiche, poiché non ama assumersi responsabilità, il tempo e gli sforzi impiegati a cercare di indurlo a esprimere il proprio potenziale risultano inutili.

Dall'altro lato la Teoria Y, abbinata al principio di “integration & self-control”, descrive la natura umana con maggiore accuratezza, suggerendo che tutti gli individui hanno un potenziale da esprimere e che lo faranno solamente se troveranno un'adeguata motivazione. La teoria Y assume, inoltre, che, l'ingegno la fantasia, la creatività e le competenze professionali sono ampiamente diffuse tra le persone e che tali qualità sono parzialmente utilizzate nelle moderne organizzazioni.

Il lavoratore identificato da questa teoria:

- ama il lavoro in quanto fatto di soddisfazioni;
- desidera conseguire degli obiettivi;
- è autonomo;
- può positivamente contribuire al successo dell'organizzazione;
- desidera essere produttivo;
- ama la responsabilità.

Secondo McGregor (1960), le cui preferenze per la Teoria Y sono evidenti, la maggior parte dei lavoratori, condizionati dall'ambiente di lavoro, agisce, invece, più nell'ottica della Teoria X che della Teoria Y. McGregor (1960) sosteneva che fosse necessaria una rivoluzione culturale in capo ai manager sia di tipo concettuale sia di tipo comportamentale. La teoria Y annuncia, in modo inequivocabile che, il management efficace adotta il “principio di integrazione” e cioè un modello di adattamento-fusione tra interessi aziendali e quelli individuali.

Successivamente, all'inizio degli anni '60, le organizzazioni si erano concentrate così tanto sulla definizione degli obiettivi che molti studiosi pensavano che fosse marginale il controllo delle prestazioni passate.

Negli anni '70 invece, iniziò ad avanzare un'inversione di tendenza. Negli Stati Uniti con l'adeguamento delle pratiche di valutazione alla nuova legislazione di allora, le procedure divennero più trasparenti e si operò affinché le valutazioni si riferissero a mansioni lavorative, attendibili e non discriminanti. Di conseguenza, la responsabilità era diventata una priorità rispetto allo sviluppo per molte organizzazioni.

A conferma di ciò, negli anni '80 Jake Welch, CEO di General Electric, per far fronte alla difficoltà da parte dei valutatori nell'identificare le differenze di performance, promosse un sistema di classificazione forzata definito "rank and yank". Il sistema si basava su revisioni annuali e associava le prestazioni dei collaboratori ad un mero numero in base al quale venivano giudicati e classificati rispetto ai colleghi, tanto che ogni anno venivano licenziati circa il 10% dei sottoperformanti.

Negli anni '90 con le pressioni sulle economie occidentali da parte della concorrenza dei paesi orientali, gli affari divennero meno prevedibili e le aziende dovevano acquisire rapidamente nuove competenze, da qui l'approccio tradizionale alla valutazione iniziò ad indebolirsi, ma non scomparve. Durante questo periodo, diverse altre società seguirono l'esempio di GE e applicarono sistemi simili all'interno delle loro organizzazioni. Tant'è che all'inizio degli anni 2000, secondo alcune stime, ben un terzo delle società statunitensi - e il 60% della Fortune 500 - aveva adottato un sistema di classificazione forzata. Contemporaneamente, altri mutamenti intervenuti nella vita aziendale impedivano al processo di valutazione delle prestazioni di perseguire efficientemente i complessi obiettivi di migliorare la performance individuale e sviluppare le competenze che occorre per ricoprire con successo i ruoli del futuro.³

Questo comportò che le organizzazioni fossero diventate molto più piatte, il che fece aumentare il numero di lavoratori che i valutatori dovevano supervisionare. La conseguenza fu proprio quella che aveva previsto Douglas McGregor: impiegare giorni per gestire le problematiche di performance era impossibile.

Un altro punto di svolta è arrivato nel 2005: pochi anni dopo l'uscita di Jack Welch, GE ha silenziosamente abbandonato la classificazione forzata perché favoriva la competizione interna e

³ Harvard Business Review n.10 ottobre 2016 "La rivoluzione del performance management"

minava la collaborazione. Sempre più aziende cominciavano a chiedersi quanto fosse utile confrontare le persone tra di loro o anche solo classificarle su una scala di giudizi. L'intero processo di valutazione delle prestazioni era comunque detestato dai dipendenti. Le ricerche sociologiche dimostravano che i lavoratori odiavano i giudizi numerici - preferivano sentirsi dire che erano "nella media" anziché vedersi assegnare un 3 su una scala da uno a cinque.

E i capi odiavano fare le valutazioni, come dimostravano regolarmente tutte le indagini, ad esempio Deloitte riferiva che per il 58%⁴ dei direttori HR, le valutazioni della performance rappresentavano un uso inefficace del tempo dei responsabili.

Di fronte al crescente malcontento per il processo tradizionale, le aziende dell'alta tecnologia hanno adottato un nuovo modo di concepire la performance. Il "Manifesto Agile", creato dagli sviluppatori di software nel 2001, enunciava una serie di principi-base era meglio, per esempio, "adattarsi al cambiamento che seguire un piano". Accentuava principi come la collaborazione, l'auto organizzazione, l'auto direzione e la riflessione continua su come lavorare più efficacemente con l'obiettivo di realizzare dei prototipi in tempi più brevi e rispondere in tempo reale al feedback dei clienti e alle nuove esigenze del mercato. Senza riferirsi alla performance in sé e per sé, questi principi venivano a mutare la definizione di efficacia operativa ed erano in contrasto con la prassi tradizionale di stabilire gli obiettivi a cascata e valutare i dipendenti una volta all'anno sul raggiungimento degli stessi.

Perciò è abbastanza logico che il primo distacco significativo dalle valutazioni tradizionali sia avvenuto in Adobe, nel 2011. L'azienda impiegava già il metodo agile, suddividendo i progetti in "sprint" che venivano seguiti immediatamente da sessioni di debriefing. Adobe ha introdotto esplicitamente questo concetto di valutazione costante e feedback immediato nel performance management, sostituendo delle verifiche frequenti alle valutazioni annuali. L'hanno seguita prontamente Juniper Systems, Dell e Microsoft.

⁴ Harvard Business Review n.10 ottobre 2016 "*La rivoluzione del performance management*"

2.2 La necessaria rivoluzione dei metodi di valutazione

Alla luce di questo processo evolutivo, due obblighi economici inducono le imprese ad abbandonare le valutazioni tradizionali:

1. Il ritorno dello sviluppo dei lavoratori;
2. Il bisogno di rapidità.

Le aziende sono soggette ad una forte pressione competitiva a migliorare i loro processi di gestione dei talenti. Questo è valido in particolare per le società erogatrici di servizi professionali. Adesso che il mercato del lavoro si è ristretto e trattenere i collaboratori di qualità è diventato nuovamente una priorità, le aziende tentano di rimuovere i “fattori di insoddisfazione” che inducono i lavoratori ad andarsene.

La soluzione adottata è quella di sostituire le appraisal tradizionali con un feedback continuo, ciò aiuta i manager a esercitare una gestione più proficua e permette ai collaboratori di applicare in modo più efficace i loro suggerimenti. Kelly Services è stata la prima azienda di servizi professionali ad abbandonare gli appraisal, nel 2011. PwC ci ha provato con un test nel 2013 e poi li ha abbandonati definitivamente per tutti i suoi 200.000 collaboratori. Deloitte l’ha imitata nel 2015, e poco tempo dopo Accenture e KPMG hanno annunciato decisioni analoghe. L’ex amministratore delegato di Accenture, Pierre Nanterme, nel 2015, in un’intervista al Washington Post, affermò che era ora di modificare il processo di valutazione. Stimava di sbarazzarsi del 90% delle sue pratiche di talent management, in quanto non era sicuro che portasse grandi risultati. Aggiunse inoltre che non è un modo giusto di riconoscimento e misurazione per la generazione dei millenials, in quanto se si posiziona questa nuova generazione nella ‘scatola’ della gestione delle prestazioni che si è usata negli ultimi 30 anni, si perdono.

È giunta al capolinea la famosa rassegna annuale delle prestazioni, dove una volta all'anno si condivideva con il collaboratore cosa si pensava di lui. Ormai non ha alcun senso. Nanterme continua affermando che: *«la performance è un'attività in corso. È ogni giorno, dopo qualsiasi interazione con il cliente o interazione commerciale o aziendale. È molto più fluida. Le persone vogliono sapere su base continuativa, sto facendo bene? Mi sto muovendo nella giusta direzione? Pensi che stia progredendo? Nessuno aspetterà un ciclo annuale per ottenere quel feedback. Ora è tutto sulla gestione istantanea delle prestazioni.»*

Contemporaneamente, a 30 anni dall’inizio dell’adozione del sistema “rank and yank”, General Electric, attraverso le parole di Susan Peters, responsabile delle risorse umane, dichiara in un’intervista “*The world isn’t really on an annual cycle anymore for anything*”, dunque, anche lei, conferma che il vecchio sistema non funziona più molto bene e uno dei motivi del cambiamento è stata l’ascesa della tecnologia.

Anche Peters, come Nanterme, ha affermato che i millennial hanno influenzato questa decisione, ammettendo inoltre, che i millennial sono nati nell'era della tecnologia e sono abituati a ricevere feedback continui. Con la diffusione dei social media, il bisogno di feedback da parte dei millennial è diventato un dato di fatto.

Le ragioni per abbandonare le valutazioni annuali suggeriscono, pertanto, la costruzione di un sistema che segua più da vicino il ciclo naturale del lavoro.

Idealmente, le conversazioni tra capi e collaboratori dovrebbero avvenire quando i progetti finiscono, si raggiungono delle pietre miliari, emergono dei problemi e così via; permettendo alle persone di risolvere i problemi relativi alla performance corrente sviluppando allo stesso tempo delle competenze per il futuro. In quasi tutte le aziende, i capi fissano unilateralmente obiettivi di breve termine e i dipendenti promuovono conversazioni sulla carriera in tutto il corso dell'anno.

Ma la considerazione più importante è che le imprese stanno rivedendo i loro sistemi di performance management per ragioni indispensabili per il loro business. Questa affermazione è valida per le aziende di servizi professionali che devono sviluppare i lavoratori per competere, per le aziende di produzione che devono dare un feedback continuativo a supporto di un'innovazione rapida, o per le aziende distributive che devono migliorare il coordinamento tra punti vendita e back office per servire i clienti. Molti manager delle risorse umane si chiedono: “Se non riusciamo a fare in modo che i capi tengano conversazioni esaurienti con i collaboratori una volta all'anno, come possiamo aspettarci che lo facciano più frequentemente, senza il supporto del processo tradizionale di valutazione delle prestazioni?”. Domanda ragionevole. Come ha scoperto GE nel 1964, e come hanno confermato ricerche successive, è molto difficile sostenere una discussione sincera sui problemi che hanno portato all'insuccesso. La valutazione di fine anno era anche una scusa per rinviare il feedback fino a quel momento, quando sia il manager sia il collaboratore si erano ormai dimenticati di ciò che era accaduto mesi prima. I vincoli vengono meno quando si abolisce la valutazione annuale.

Inoltre, quasi tutte le aziende che hanno eliminato le valutazioni tradizionali hanno investito in formazione dei manager per indurli a parlare maggiormente di sviluppo con i loro sottoposti. L'adozione di un sistema informale presuppone, pertanto, una cultura favorevole al feedback continuativo.

In questo senso la stessa definizione degli obiettivi individuali, che sono il parametro base per misurare la performance, risulta troppo spesso limitata. Il panorama economico mondiale è cambiato, e anche il Performance Management deve cambiare. Il clima economico attuale continua ad essere caratterizzato

da incertezza e volatilità e le aziende, si trovano, ora più che mai, “costrette” a migliorare performance di business per ottenere un vantaggio competitivo. Aumenta quindi l’interesse di una comprensione e misurazione delle performance sempre più rapida e mirata, ma senza mai dimenticare l’importanza fondamentale del capitale umano, vero asset in grado di “fare la differenza”.

Cambia il modo di valutare ed essere valutati e, senza nulla togliere la rilevanza di misurare le prestazioni, si avverte la necessità di un performance management più semplice e agile, dove i collaboratori non vengono lasciati in una posizione passiva, ma possono avere un dialogo continuo con i propri responsabili, con un approccio più collaborativo e una sempre maggiore autoresponsabilizzazione, in un’ottica di feedback continuo.

2.3 Dalle origini alla digitalizzazione

Il mondo sta diventando digitale. È indubbio che la digitalizzazione o trasformazione digitale, è una delle principali tendenze che stanno cambiando l'economia, la società e le imprese (UNCTAD, 2019; World Economic Forum, 2018).

La digitalizzazione sta cambiando il modo in cui le aziende progettano, producono e forniscono i loro prodotti e servizi grazie alle tecnologie digitali (OCSE, 2018, p. 11).

In questo mondo sempre più digitalizzato, vengono generate continuamente enormi quantità di dati da un numero crescente di fonti (ad esempio telefoni cellulari, acquisti online, social network e macchinari strumentati) su qualsiasi argomento di interesse per le aziende. Contemporaneamente, lo sfruttamento dei "big data" è diventato molto popolare tra le organizzazioni perché il costo dell'archiviazione dei dati si è diminuito drasticamente, mentre la tecnologia per la produzione dei dati è diventata economica (MayerSchönberger e Cukier, 2013). Le aziende si stanno rendendo conto che lo sfruttamento di questi nuovi e vasti flussi di informazioni in tempo reale può fornire loro un vantaggio competitivo. Uno studio di McAfee et al. (2012) ha affermato che i "big data" hanno il potenziale per rivoluzionare la gestione, in quanto sono in grado di trasformare il processo decisionale consentendo una maggiore visibilità delle operazioni aziendali migliorando i meccanismi di misurazione delle prestazioni.

Con la digitalizzazione del lavoro la valutazione delle prestazioni si sta dirigendo verso nuove tecniche che prevedono l'utilizzo di nuovi output: i dati. In questo senso si tenta di codificare le prestazioni, di studiare i comportamenti innovativi e standardizzati tenuti dai lavoratori e di definire nuovi benchmark di valutazione.

Una delle principali tecniche, sono le People Analytics, definite come la “raccolta e analisi di grandi quantità di dati per identificare modelli di atteggiamento e prevedere comportamenti di gruppi e comunità”⁵.

Tale strumento sta assumendo fondamentale importanza nelle pratiche HR in quanto risultano capaci di raccogliere, comparare e interpretare dati di lavoratori con il fine ultimo di condurre un’analisi delle persone e delle loro interazioni con l’organizzazione.

L’attività di People Analytics viene, dunque, denominata “HR Analytics”, quando i dati acquisiscono un ruolo centrale per le strategie nell’ambito della gestione delle risorse umane e “Sentiment Analysis” se l’indagine inerisce caratteristiche personali dei soggetti, come le attitudini o le percezioni.

Le analisi condotte tramite queste tecniche riducono evidentemente i limiti quantitativi, insiti nell’operato umano, svolgendosi su ingenti volumi di dati tra loro eterogenee elaborate mediante sistemi di Intelligenza Artificiale.

Tuttavia, in tal modo, la gestione delle persone diventa sempre più una pratica incarnata nella tecnologia e non più solo una pratica umana.

2.3.1 principali pericoli

In genere, l’uso di algoritmi si basa su una raccolta sistematica di dati che mira a coprire l’intero ambito delle attività dei lavoratori. In questo modo, una parte sempre più ampia della vita dei lavoratori viene registrata come dati digitali. Questo crea un ambiente di lavoro ultra-trasparente in cui le attività online e offline vengono costantemente tracciate per essere analizzate, previste e modificate. Tale pratica può avere notevoli conseguenze organizzative e sociali.

Tra i principali pericoli vi è l’estraneità degli esseri umani dall’attività decisionale: quando le decisioni sono prese da manager, i lavoratori hanno una certa visibilità sulla logica che ha guidato la decisione e possono chiedere di incontrarsi con il loro manager per capire il ragionamento alla base della decisione presa. Al contrario, gli algoritmi possono essere troppo complessi per essere compresi appieno da coloro che sono interessati dalla loro applicazione (o anche da coloro che li applicano). Spesso sono protetti dalla riservatezza aziendale. Pertanto, i lavoratori non possono seguire il processo decisionale e non

⁵ Linee guida sulla protezione delle individuali con riferimento al trattamento dei dati personali in un mondo di big data del Consiglio d’Europa del 23.01.2017.

hanno modo di rispondere o contribuire. Di conseguenza, decisioni algoritmiche possono essere percepite dai lavoratori come arbitrarie e prive di senso.

L'uso crescente delle applicazioni delle People Analytics può portare ad ambienti di lavoro in cui i lavoratori hanno pochi o nessun contatto umano.

Aziende come Uber e Deliveroo sono esempi di applicazione della gestione algoritmica e della creazione di ambienti organizzativi in cui i lavoratori sono conosciuti e trattati esclusivamente sulla base di dati quantificati invece che come esseri umani. “Questa tendenza è in netto contrasto con gli approcci organizzativi e manageriali di tipo umanistico e riduce la capacità dei lavoratori di articolare le proprie idee” (Erez e Earley, 1993).

Oltre alle implicazioni etiche, l'uso delle applicazioni di People Analytics solleva anche diverse preoccupazioni pratiche che devono essere prese in considerazione. Mentre l'affidamento su dati oggettivi e formalizzati per prendere decisioni è presentato come uno dei vantaggi principali delle People Analytics, queste stesse pratiche screditano altre forme di competenza manageriale come l'intuizione e la conoscenza tacita. Di conseguenza, il ruolo del manager, considerato come colui che gestisce, ascolta, interpreta e conosce, le persone, perde di valenza, riducendosi ad un mero manipolatore di dati.

Si ritiene che le People Analytics possano migliorare l'innovazione organizzativa aiutando i manager ad assumere le persone più adatte all'organizzazione e ai suoi obiettivi strategici. Tuttavia, gli algoritmi "incarnano una profonda deferenza nei confronti dei precedenti" (Barocas et al., 2010): agiscono sui dati passati per prevedere il futuro. Questo può creare una dipendenza dal percorso, incoraggiare la ripetizione e portare a uno svantaggio cumulativo.

Ad esempio, People Analytics impiegano metriche predittive per la pianificazione delle traiettorie di carriera, che prevedono un algoritmo per rilevare la somiglianza tra due percorsi di carriera in base al tipo, alla durata e alla frequenza delle posizioni lavorative. L'obiettivo è quello di aiutare le organizzazioni a scoprire i candidati di valore che hanno buone probabilità di successo. Tuttavia, poiché l'algoritmo è fondamentalmente costruito su precedenti, scoraggia la diversità, l'innovazione e le capacità di miglioramento.

Inoltre, per le organizzazioni, questo può rappresentare un vincolo importante, nel momento in cui vi è disaccordo tra la previsione dell'algoritmo e la propria valutazione. Banalmente, ci si può chiedere quando andare contro le previsioni di un algoritmo?

L'analisi delle persone può promuovere un falso senso di certezza riguardo ai dati.

In primo luogo, l'illusione di oggettività delle people analytics può portare a una credenza eccessivamente forte, nei processi, nei risultati e nella capacità degli algoritmi di prevedere correttamente risultati affidabili (Leicht-Deobald et al.) Tale eccessiva fiducia nell'apparente oggettività e razionalità delle macchine potrebbe creare un'illusione di controllo in quanto manager e dipendenti potrebbero sopravvalutare la loro capacità di influenzare decisioni su cui in realtà hanno scarso controllo.

In secondo luogo, l'analisi delle persone potrebbe seguire una logica riduzionista che può indurre in errore i manager a formulare relazioni di causa ed effetto che in realtà non esistono. Gli algoritmi rappresentano un modello semplificato del comportamento umano limitato a un insieme di dimensioni misurabili o proxy di tale comportamento.

Una tale eccessiva semplificazione di caratteristiche complesse può travisare la realtà. Mettendo le persone in scatole, i sistemi di analisi delle persone non riescono a considerare la natura complessa e decisiva del lavoro di conoscenza e dell'interazione umana (Faraj et al. 2019;).

Ad esempio, lo strumento di Microsoft, MyAnalytics, promette di rendere i knowledge worker delle organizzazioni più produttivi analizzando e ottimizzando i loro flussi di lavoro individuali.

In questo modo, lo strumento valuta il traffico e-mail dei dipendenti, il tempo di risposta e il tempo trascorso nelle riunioni. Mentre Microsoft potrebbe aver inteso fornire ai dipendenti una panoramica delle loro routine lavorative per ottimizzare le loro risorse di tempo, lo strumento consente anche alle risorse umane di ottenere una misurazione dettagliata del comportamento dei dipendenti (Fuller & Shikaloff 2018; Hodgson, 2019).

Ciò, a sua volta, consente all'azienda di identificare i lavoratori più produttivi e di includere tali informazioni nel processo decisionale inerente alle valutazioni aziendali. Tuttavia, le pratiche catturate da tali strumenti sono molto probabilmente incomplete, riduttive e una rappresentazione potenzialmente fuorviante del lavoro effettivo dei lavoratori (Gal et al., 2020 ; Pachidi & Huysman, 2018).

Di conseguenza, questa misurazione può portare a decisioni costose, come promuovere e licenziare le persone sbagliate e stabilire percezioni di ingiustizia tra i dipendenti.

Come mostra questo esempio, l'analisi delle persone rischia di ridurre preziosi aspetti qualitativi, anche se taciti, delle prestazioni dei dipendenti a metriche quantificabili, non riuscendo così a considerare adeguatamente tutti gli aspetti delle prestazioni e a contestualizzare le qualità umane in modo più ampio.

CAPITOLO 3: IL CONTINUOUS FEEDBACK

3.1 Il feedback sulle prestazioni

Alla luce di ciò che è stato analizzato fino ad ora, emerge un nuovo concetto di gestione della performance secondo il quale le review periodiche debbano essere abbandonate, propendendo verso l'adozione di un sistema basato su un approccio costante. L'assunto di base può essere ricondotto alle seguenti dichiarazioni: *«The once-a-year performance review provides a formal opportunity for manager and employee to celebrate accomplishments, discuss challenges, and set annual goals, but performance management is most effective when it's a continuous process rather than a one-time conversation at evaluation time.»*⁶

Quanto detto sopra consiste generalmente in quello che è stato definito come continuous feedback: *«una nuova modalità di monitoraggio delle performance delle risorse umane espressa attraverso meccanismi di feedback»*⁷

Prima di addentrarci nel vero significato del feedback continuo, facciamo un passo indietro, definendo che cosa sia il feedback.

Il feedback consiste essenzialmente in un riscontro che viene fornito successivamente l'esecuzione di un'attività o di un risultato raggiunto; lo stesso può essere fornito da persone, strumenti, software, ecc. e generalmente si rivolge agli attori stessi dell'attività; sostanzialmente comporta giudizi, valutazioni e suggerimenti riguardo a come è stata svolta l'attività, se è avvenuta in maniera consona alle indicazioni stabilite, stabilendo aspetti migliorativi e punti di forza, oltre a verificare l'allineamento con gli obiettivi iniziali.

Ciò che prevede, invece, il feedback continuo, è l'erogazione di un riscontro continuo sull'andamento dell'attività, senza dover prefissare momenti appositamente dedicati al confronto, con il fine di rimanere in stretto contatto nell'intero periodo preso in esame. È un processo che funziona a due vie, per il quale è molto importante che entrambi i canali (chi lo dà e chi lo riceve) siano disposti a comunicare, in modo aperto e costruttivo, capire le aspettative del ricevente, in un'ottica di reciprocità dell'emittente, senza scivolare nella polemica, rimanendo concentrati sulle fasi di discussione, che deve essere finalizzata ad un confronto costruttivo. Condizione base è che la sessione di feedback sia condotta in modo non

⁶ R. Weeks, *The value of a continuous performance management process*, HealthcareSource, 2016

⁷ S. M. Marchese, C. Pederghana, *«Performance management: dalle review annuali al continuous feedback»*, Togetherhr, 4 Maggio 2017

minacciante, ben organizzata e documentata, agita costruttivamente e in sede riparata, fornendo spunti riassumibili con le seguenti modalità:

- Impegnarsi con l'interlocutore ad approfondire le questioni più importanti;
- Focalizzare l'attenzione sulle capacità della persona;
- Fare esempi pratici su come migliorare le capacità;
- Individuare insieme le azioni costruttive;
- Verificare che la persona abbia capito;
- Sollecitare il collaboratore a valutare da solo la propria performance;
- Offrire aiuto in caso di necessità;
- Ringraziare il destinatario del feedback, per l'ascolto e gli sforzi profusi e per quelli che vorrà destinare da quel momento in poi.

È fondamentale la capacità di ascolto da ambo le parti: chi lo fornisce deve assicurarsi di rapportarsi al meglio con colleghi e superiori, mentre chi lo riceve dovrebbe in particolare chiedere senza timore i dettagli necessari a soddisfare il richiedente, accettare in modo costruttivo le critiche, attivare la comunicazione interpersonale per migliorare la performance individuale e di gruppo al fine di costruire collettivamente un migliore sviluppo organizzativo.⁸

Alla luce di ciò si evince che, l'uso di feedback ricchi e continui sulle prestazioni è diventato l'alternativa per sostenere le prestazioni dei dipendenti al posto delle valutazioni (Deloitte, 2017a). Purtroppo, per alcuni manager il feedback è percepito come poco importante e non necessario. Tuttavia, i dipendenti hanno bisogno di feedback per essere guidati e incoraggiati a raggiungere gli obiettivi di performance.

D'altro canto, fornire ai dipendenti un feedback sulle prestazioni è un processo complesso, dinamico ed emotivo ed è spesso vissuto come un evento affettivo (Alam & Singh, 2019). Fornire ai dipendenti un feedback è complesso perché i manager devono misurare più dimensioni della prestazione e distinguere quale aspetto della prestazione deve essere migliorato (Wisniewski, Zierer & Hattie, 2020). È un processo dinamico perché i manager devono interagire con i loro dipendenti e condurre interventi per aiutarli a migliorare le prestazioni. Infine, il processo può anche essere emotivo per i dipendenti, perché i manager li espongono a informazioni sensibili sulle loro prestazioni (Alam & Singh, 2019).

⁸ Poertner S.- Massetti Miller K. (1996), *“L'arte di dare e ricevere feedback”*

3.2 Perché il continuous feedback viene adottato

In tutti i settori e le aree geografiche, le aziende stanno rivalutando ogni aspetto dei loro processi. Man mano che le organizzazioni diventano più digitali, si trovano ad affrontare un sempre più l'imperativo di riprogettarsi per muoversi più velocemente, adattarsi più rapidamente, facilitare l'apprendimento rapido,

e abbracciare le richieste di carriera dinamica delle loro persone. Le organizzazioni stanno allineando questi cambiamenti sia alla strategia aziendale sia alla trasformazione in atto del lavoro.

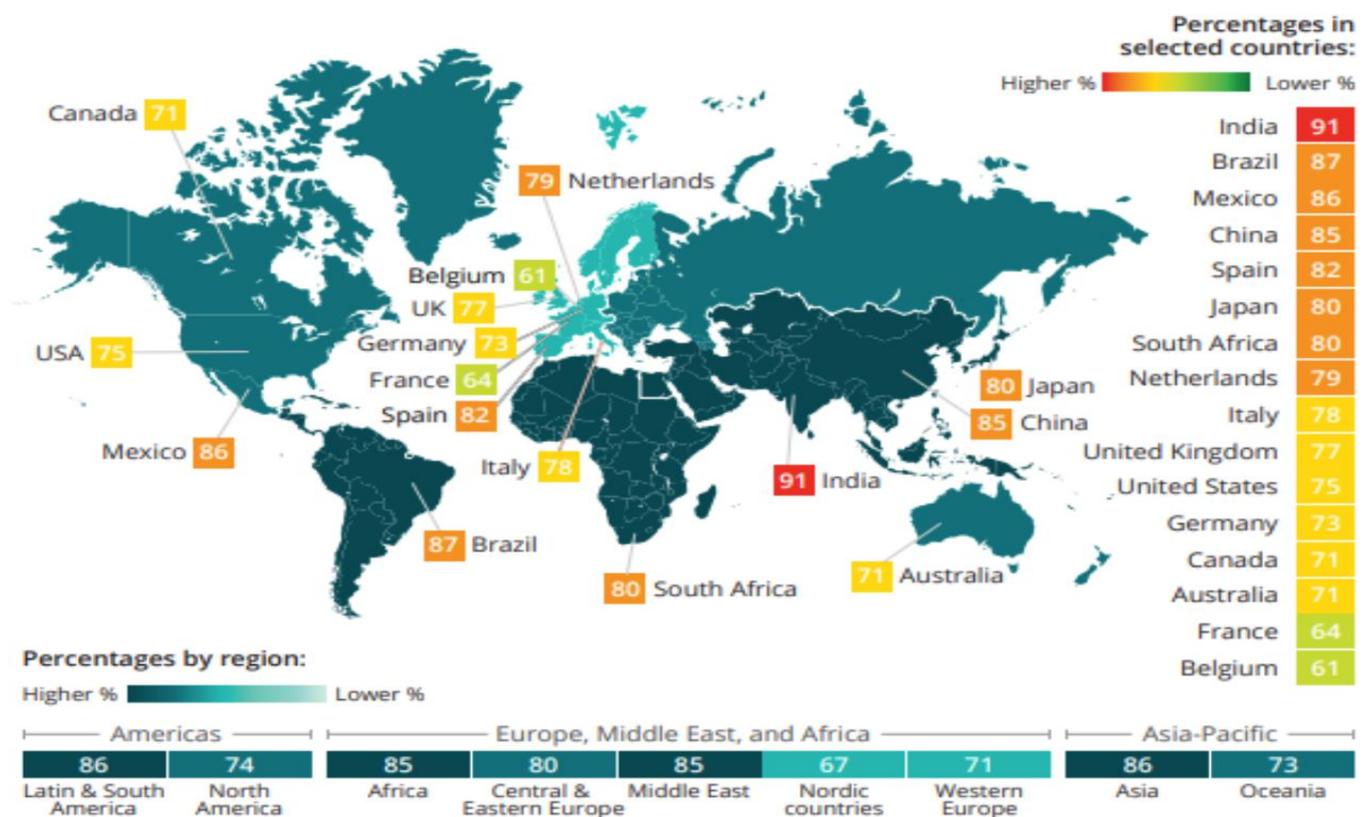


Figura 5: Percentuale di intervistati che giudica questa tendenza "importante" o "molto importante"

Fonte: "Rewriting the rules for the digital age"; Deloitte Global Human Capital Trends 2017

Ad oggi le aziende operano come un insieme di gruppi di lavoro, le carriere e l'apprendimento sono strategici e per tale ragione le organizzazioni hanno sempre più la necessità di allineare gli obiettivi, fornire feedback in tempo reale, continuo e multidirezionale.

Come abbiamo anticipato all'inizio dell'elaborato, con la generazione dei millennial sta cambiando la natura del posto di lavoro ed emerge la necessità di essere al passo coi tempi anche da un punto di vista organizzativo.

I millennials, generazione circoscritta tra i nati dal 1980 al 1996, costituiscono più della metà della forza lavoro a partire dal 2015 ed entro il 2025 rappresenteranno il 75% di essa⁹. Ogni forza lavoro apporta attributi unici allo scenario aziendale, questa in particolare, è la prima generazione cresciuta in un mondo tecnologico che ha sempre offerto opportunità di feedback in tempo reale. Questa realtà ha avuto un impatto fondamentale sull'atteggiamento dei millennial verso il lavoro.

Questa generazione è diversa, senza dubbio. Un grande cambiamento, provocato dalla rivoluzione digitale, è che i millennials, al contrario delle precedenti generazioni, tendono a non separare il lavoro dal resto della loro vita. L'onnipresenza della tecnologia li rende raramente disconnessi dal lavoro o da casa, indipendentemente dal luogo o dell'ora del giorno; abituati ad una connessione "sempre attiva" con ogni parte della loro vita.

Così, mentre rimangono in contatto regolare con amici e familiari in tutto il mondo attraverso la messaggistica istantanea e la loro rete di social media, questa generazione si sente anche a proprio agio quando sono direttamente collegati con il proprio manager. Non sorprende, quindi, che l'abitudine dei millennial di poter condividere opinioni, porre domande e ottenere feedback in tempo reale nella loro vita personale si rispecchia nel loro desiderio di avere input simili nella loro vita professionale.

Principalmente, i millennial si sono impegnati in un ciclo di feedback costante sin dalla tenera età. Dal loro punto di vista, è comprensibile che questa generazione abbia un'aspettativa per la continua comunicazione anche nel mondo professionale.

Tra le generazioni dei millennial, sarebbe un errore condurre revisioni delle prestazioni ogni anno, per due motivi.

In primo luogo, le pratiche tradizionali e i relativi processi complessi li allontanerebbero dall'engagement aziendale e dal migliorare la propria produttività. Si arriverebbe a considerare il processo come uno dei tanti costrutti aziendali e non come una grande opportunità di miglioramento e crescita professionale e personale.

⁹ www.forbes.com "Workforce 2020: What You Need To Know Now" Debra Donston-Miller

In secondo luogo, i millennial sono impazienti. A tal proposito l'inquietudine nel ricevere un feedback sulle opportunità di miglioramento e di crescita professionale (una volta all'anno nell'appraisal tradizionale) e la mancanza di riscontro in merito a questo, porterebbe i giovani collaboratori ad abbandonare il lavoro, perché considerato statico, non al passo con le proprie volontà e poco attento alla loro prestazione.

Secondo uno studio condotto dalla società di consulenza Gallup Inc. del 2016 *“How Millennials Want to Work and Live”*: «il 44% dei millennial intervistati afferma di avere più probabilità di sentirsi maggiormente legato all'azienda per cui lavora quando il proprio manager tiene incontri regolari con loro. Mentre solo il 20% dei millennial che non incontra il proprio manager su base settimanale si sente legato all'azienda.»¹⁰

- Man mano che i millennial si uniscono alla forza lavoro e assumono ruoli manageriali importanti, richiedono feedback da tutte le direzioni.
- Man mano che i millennial raggiungeranno ruoli dirigenziali, le organizzazioni saranno più aperte nel dare e ricevere feedback.

Le organizzazioni che supportano il dare e ricevere feedback provenienti da tutte le direzioni - che si tratti di feedback peer-to-peer o tra manager e collaboratori - creano maggiori opportunità per i lavoratori, i quali avranno percezioni positive in merito alla considerazione e l'importanza che l'organizzazione rivolge nei loro confronti.

3.3 Vantaggi e Criticità del continuous feedback

Il continuous feedback è molto importante per incoraggiare i collaboratori, aiutarli a identificare le aree di forza e di debolezza e monitorare i loro progressi.

I benefici nell'adottare questo nuovo strumento di performance management permettono inoltre di:

Migliorare il coinvolgimento dei lavoratori (engagement aziendale): come abbiamo visto precedentemente, i lavoratori si sentiranno più coinvolti nel volere sviluppare le proprie prestazioni, perché il desiderio di migliorarsi sul lavoro è una naturale esigenza. Il feedback continuo, enfatizza la

¹⁰ Gallup Inc. 2016 *“How Millennials Want to Work and Live”*:

possibilità di incrementare la prestazione, migliora la loro considerazione e soddisfazione, evidenziando i punti di forza e dirigendo i loro obiettivi verso le aree di miglioramento. In questo modo vi sarà maggiore partecipazione ed interesse anche verso l'organizzazione.

Monitorare il raggiungimento e l'innovazione degli obiettivi: con l'adozione del feedback continuo, le organizzazioni possono ottenere alte prestazioni lavorative rivedendo gli obiettivi in tempo reale e gestendoli periodicamente. Tale meccanismo è focalizzato sullo sviluppo continuo individuale che, prevede il monitoraggio degli obiettivi assiduamente, oltre che la continua individuazione di nuovi. Con il feedback continuo, i manager possono impostare obiettivi S.M.A.R.T. (Specific – Measurable – Achievable - Relevant - Time-based) e coinvolgere maggiormente i lavoratori comunicando anche quelli di business. Indipendentemente da quale obiettivo possa essere, è utile per i lavoratori avere chiarezza nello svolgimento delle attività e nelle modalità di messa in atto, in un'ottica di miglioramento costante. Il feedback sulle prestazioni consente ai dipendenti di raggiungere massimi livelli quando i manager stabiliscono obiettivi e sviluppano strategie per loro (Gruman & Saks, 2011; Ward, 2011)

Crescere professionalmente: in precedenza si è detto che i lavoratori sono alla ricerca di opportunità di crescita professionale, in particolare la generazione dei millennial. Pertanto, i collaboratori possono lavorare sulle proprie capacità interpersonali e sulle competenze richieste dalla propria mansione attraverso il feedback ricevuto da manager e colleghi. Il feedback li aiuta ad ottenere una prospettiva generale di sé stessi, dei loro punti di forza e di debolezza e ad utilizzarli come opportunità di apprendimento.

Inoltre, il feedback continuo, velocizza la possibilità di ampliare le proprie competenze e quindi adoperare una crescita orizzontale, ma anche di svolgere task più sfidanti, che prevedono maggiori responsabilità con il fine di crescere gerarchicamente. Il feedback sulle prestazioni è benefico e può aiutare a tirare fuori il meglio dalle persone, consentendo ai dipendenti di raggiungere i massimi livelli di prestazione e di potenziale (Gasperini, 2013; Cummings, 1971)

Il feedback continuo migliora la collaborazione tra pari: i colleghi possono dare un feedback immediato agli altri valutando il lavoro che hanno svolto e che stanno svolgendo in un'ottica di peer evaluation. Questa permette sia di ricevere molteplici giudizi indipendenti, sia di creare una cultura del feedback positivo in cui tutti collaborano tra loro per migliorarsi; inoltre, i colleghi possono arricchirsi a vicenda attraverso interazioni aperte, sincere e regolari quando vi è necessità, imparando a gestire eventuali legami personali o di amicizia/ostilità. I lavoratori si sentiranno apprezzati e saranno motivati a collaborare maggiormente all'organizzazione aziendale.

Avere bassi tassi di turnover - Un'azienda che investe sui propri collaboratori, tramite l'utilizzo di feedback continui ha meno probabilità di avere tassi di turnover elevati. Questo è dovuto a tutti i benefici in termini di engagement e benessere psicofisico, che aumentano il senso di appartenenza e la fidelizzazione del personale. E' un enorme vantaggio, soprattutto per i responsabili delle risorse umane, in quanto gli alti tassi di turnover costano tempo, denaro ed energia che diversamente potrebbero essere reindirizzati verso lo sviluppo dell'organizzazione. In aggiunta, il tasso di turnover più basso aiuta l'azienda a mantenere i migliori talenti e ad assicurarsi che siano soddisfatti del proprio lavoro. Quando i manager utilizzano pratiche di alta qualità, i dipendenti hanno 3,9 volte più probabilità di essere impegnati e solo il 3,6% dei dipendenti che ricevono feedback di alta qualità cerca un altro lavoro (Brower & Dvorak, 2019).

Dall'analisi dei benefici si può notare una maggior produttività generale dell'impresa che viene raggiunta dall'aumento dell'efficienza dei lavoratori, nonché dalla maggior motivazione che spinge loro verso il meglio nell'esecuzione della prestazione; in aggiunta si verifica un miglior orientamento delle attività verso l'obiettivo finale, il che comporta un maggior allineamento nei confronti dei piani aziendali fissati a monte. Si evince, inoltre, l'integrazione di una pluralità di valutazioni, opinioni e punti di vista dei vari attori coinvolti, così da permettere la risoluzione tempestiva delle problematiche emergenti dove necessario ed aiutare le persone a raggiungere l'eccellenza.

I punti di debolezza di tale sistema si riscontrano, soprattutto, nelle particolari esigenze correlate alla sua implementazione che minano la possibilità di successo.

L'adozione di modalità e strumenti idonei ad un corretto ed efficace (nonché efficiente) utilizzo.

Quando il feedback non viene fornito correttamente, l'autostima dei dipendenti può essere minacciata e i dipendenti possono mettersi sulla difensiva nei confronti del proprio manager (Alam & Singh, 2019). Questa difensività diventa controproducente nel lungo periodo, perché porta i dipendenti a non accettare consigli pertinenti e ad apprendere nuove competenze che potrebbero aiutarli a progredire nella loro carriera.

La programmazione di percorsi di formazione per il management nella gestione del feedback.

Quando i manager non forniscono feedback di alta qualità in modo efficiente, i dipendenti hanno maggiori probabilità di essere disimpegnati (89%) e di cercare un altro lavoro (79,6%) (Brower & Dvorak, 2019). Tale citazione mostra come la formazione per il management sulla modalità di

somministrazione del feedback, nonché la gestione di esso e della tipologia di dialogo tra manager e collaboratore, sia di fondamentale importanza per il successo del sistema.

L'instaurazione di una cultura di feedback che ne favorisca lo sviluppo.

Un feedback di bassa qualità sulle prestazioni può anche compromettere le relazioni tra manager e dipendente e rendere il lavoro inutilmente frustrante (Alam & Singh, 2019).

La continuità del feedback prevede inoltre una minore formalizzazione dell'evento di restituzione della valutazione: se non vi è un'adeguata concezione delle finalità e delle modalità di somministrazione del continuous feedback, i collaboratori potrebbero reputare il sistema poco adeguato e meno appagante. D'altro canto, tale tipologia di feedback è di difficile formalizzazione e strutturazione, in quanto la sua efficacia risiede nell'immediata valutazione dell'operato altrui, che non permette facilmente di schematizzare gli incontri.

In buona sostanza, sorge la necessità di un sistema ben organizzato di gestione del feedback, il quale senza un'adeguata formazione del management, comporta difficoltà nel suo monitoraggio e di conseguenza nello sviluppo dell'organizzazione aziendale. Vi è un aspetto dei costi relativi alla dotazione tecnologica, in quanto si riscontra un problema a livello psicologico e morale da parte dei collaboratori, che si sentono sotto pressione dal costante monitoraggio al quale vengono sottoposti, minando così la reale efficacia ed efficienza della performance.

Per riassumere le conseguenze negative e positive del feedback sulle prestazioni, esso può essere uno strumento efficace per aumentare le prestazioni dei dipendenti. Tuttavia, se non è costruito su principi strategici, può produrre risultati negativi. Le aziende dovrebbero sforzarsi di massimizzare l'erogazione del feedback per poterne cogliere i benefici.

CAPITOLO 4: DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO PRIMARK ITALIA

4.1 Cenni Metodologici

Questo capitolo è dedicato alla rappresentazione di un caso studio riferito ad una nota multinazionale operante nel settore retail. La presenza del caso studio fornisce l'opportunità di confrontare quanto accade nella "real life" con quanto riportato dalla letteratura relativa alle problematiche finora esposte, in un contesto dinamico e al passo con le tendenze gestionali. Fra l'altro la mia attuale posizione lavorativa (Human Resource Generalist) consente di vivere quotidianamente le situazioni di confronto con il personale Primark e con le criticità che di ora in ora sono costretta ad affrontare nella gestione delle risorse umane. Al fine di condurre un'analisi accurata ed acquisire approfondimenti originali sul tema in questione, le metodologie utilizzate per la ricerca si concentrano sull'acquisizione di dati qualitativi.

L'indagine è stata condotta sostanzialmente con:

- Un'intervista semi strutturata all'attuale learning and development manager di Primark, fonte principale dalla quale sono emerse le informazioni più concrete, dettagliate ed affidabili.
- Uno studio osservazionale, svolto personalmente, nella quotidianità, che ha fornito ulteriori punti di vista sulla gestione delle esigenze dei collaboratori. Tale mia prima esperienza lavorativa mi ha dato l'opportunità di rendere pratici gli insegnamenti acquisiti nel corso dei miei studi universitari, da un lato e, dall'altro, di mettere in relazione quanto appreso con le difficoltà riscontrate nel quotidiano, dovendo gestire le esigenze lavorative, spesso intrecciate a quelle di gratificazione personale dei non pochi collaboratori Primark della sede di Caserta.

4.1.1 La scelta del caso studio Primark s.r.l.

Il caso studio è stato quindi condotto sul sistema di performance management di Primark S.R.L.

La scelta di questa azienda nasce solo in parte dall'opportunità personale fornitami dalla mia attuale attività; in realtà la ragione più motivante è rappresentata dalla significativa coerenza tra il sistema di valutazione della performance adottato da Primark e ciò che è esplicitato dalla letteratura organizzativa, attuale oggetto di trattazione.

La fase di espansione e di crescita che sta attraversando la multinazionale irlandese, permette di cogliere degli spunti di riflessione, su come il performance management possa evolversi nelle aziende giovani, con quali modalità e in quali tempistiche.

La particolare attitudine di tale azienda a recepire i cambiamenti provenienti dall'esterno ed innovare i propri strumenti, arricchisce l'analisi riportando esempi concreti di modernità.

Nonostante sia un'azienda giovane, il grande numero di dipendenti e il relativo grande flusso di esigenze, informazioni e punti di vista differenti consentono di analizzare il performance management in un'ottica aziendale eterogenea e di creare correlazioni rispetto alle diverse circostanze attraversate.

La presenza dei numerosi negozi Primark in tutto il mondo offre una visione completa delle modalità di gestione delle prestazioni adottate nei diversi paesi, delle relative differenze e similitudini e di quanto la multinazionalità impatti sulle scelte strategiche italiane; inoltre proprio tale diffusione mondiale, in ambienti profondamente diversi tanto per le esigenze del personale quanto per quelle dei clienti, è la dimostrazione della estrema flessibilità dei sistemi di performance management e della loro concreta adattabilità.

4.1.2 Perché l'intervista

L'intervista è uno strumento di ricerca qualitativa estremamente utile, utilizzato per estrapolare informazioni in merito alle pratiche interne all'azienda e si basa essenzialmente sul porre domande focalizzate sull'area di interesse e per questo predeterminate.

La scelta nell'utilizzo di questo specifico strumento è relativa alle svariate esigenze sorte durante lo studio della letteratura e dei dati principali, da cui è emersa la necessità di rendere più concreta e accurata l'analisi.

Il contenuto dell'intervista mi ha permesso di approfondire e di analizzare nel dettaglio i diversi temi oggetto dell'elaborato; di creare delle correlazioni tra lo studio della letteratura, delle informazioni raccolte e delle diverse fonti consultate, con il contesto organizzativo e più nello specifico con il sistema di performance management. In aggiunta, ho avuto modo di indagare sui diversi aspetti culturali,

valoriali e aziendali propri della gestione, della valutazione, della valorizzazione e dello sviluppo delle risorse umane in una dimensione multinazionale, quale è Primark S.R.L

In questo specifico caso l'intervista è semi-strutturata. L'intervista strutturata è caratterizzata da rigidità ed eccessiva formalità. Quella semi-strutturata pur seguendo un quadro tematico predeterminato, in un preciso ordine argomentativo, consente una completa flessibilità ed è piuttosto informale. Ciò consente all'interlocutore di spaziare anche in considerazioni soggettive dando un senso più "sincero" e disinibito alle risposte. La semi-strutturalità dell'intervista, inoltre, ha permesso di approfondire diversi argomenti correlati al tema centrale, utili per nuovi spunti di analisi e di ricerca.

L'intervista si è tenuta tramite una video conferenza con l'attuale learning and development manager di Primark srl Gianluca Archetti, attuale responsabile, sostenitore e precursore del sistema di performance management in Primark Italia, nonché di tutto ciò che riguarda lo sviluppo, la formazione e il coaching delle figure manageriali di questa. Ha maturato anni di esperienza come Training Coordinator e Training Manager, in tre differenti aziende: Decathlon, Sephora e Auchan. Ha coordinato formazioni sia tecniche che manageriali finalizzate allo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali. In aggiunta ha avuto l'opportunità di lavorare in contesti internazionali, interfacciandosi con una realtà multiculturali e per questo capace di creare correlazioni e benchmark tra le diverse realtà aziendali.

L'intervista è durata circa novanta minuti e si è basata su domande specificatamente studiate. I quesiti oggetto dell'intervista sono direttamente correlati dall'esigenza di analizzare la struttura del sistema di performance management in Primark e il relativo processo di valutazione, le sue caratteristiche e la gestione dello stesso. Inoltre, nell'intervista si è discusso di come il sistema di valutazione della performance abbia subito delle modifiche, in quali tempistiche e per quali ragioni. Collegato a questo argomento è la presenza o meno del continuous feedback, e di come questo sia erogato, contemplato e strutturato; in aggiunta, parte dell'intervista si è focalizzata sull'importanza di strutturare il colloquio di feedback con i collaboratori. Infine, le ultime domande fanno riferimento all'utilizzo dei dati provenienti dal processo di valutazione, la presenza eventuale di un sistema digitalizzato e le conseguenti finalità insite al sistema di valutazione del potenziale dei collaboratori. Da questo emerge che la gestione delle prestazioni è una pratica che coinvolge diverse attività tutte strettamente correlate e dipendenti tra di loro.

Le relative risposte rappresentano il cuore di questo capitolo, a tal proposito verranno analizzate ed esplicitate in maniera dettagliata nei successivi paragrafi.

4.1.3 Le osservazioni partecipate

Di fondamentale importanza ai fini della ricerca sono state le osservazioni partecipate della realtà aziendale, condotte grazie all'opportunità di ricoprire il ruolo di P&C Assistant (HR generalist) in quest'azienda.

Le osservazioni sono state di tipo partecipate con lo scopo di analizzare, in primis i diversi aspetti del processo di performance management dell'azienda, nonché le relative caratteristiche, tempistiche e peculiarità del sistema. In seconda battuta, lo scopo delle osservazioni è stato anche quello di studiare il comportamento dei collaboratori in merito all'ambiente che li circonda, nonché alle decisioni, ai processi gestionali e alle scelte insite ai valori e alla cultura aziendale.

Tali osservazioni hanno contribuito alla stesura di un diario anonimizzato riguardante l'analisi critica di ciò che mi circondava, che ha permesso di monitorare nel tempo le diverse fasi, gli attori e i contenuti del processo di performance management; di analizzare ed ipotizzare eventuali cambiamenti ed aggiustamenti del sistema e della gestione dello stesso; di correlare l'analisi dei dati e delle fonti letterarie con ciò che avviene giornalmente nella realtà aziendale; di comprendere la rilevanza che la valutazione delle prestazioni ha all'interno del contesto organizzativo e le correlate percezioni dei soggetti valutatori e dei soggetti valutati.

In conclusione, tali osservazioni, in connubio con la stesura del diario anonimizzato e con il prezioso contenuto dell'intervista semi-strutturata, hanno contribuito ad analizzare criticamente il sistema di gestione della performance e le diverse dinamiche che impattano giornalmente su di esso.

4.2 Il mondo primark

4.2.1 Il mondo primark – La storia

Primark è un'azienda di abbigliamento internazionale leader di settore, ed appartiene alla Associated British Foods opera in Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti d'America, Italia e Slovenia.

Oggi è una catena internazionale di abbigliamento con più di 72.000 dipendenti in 15 Paesi, e riporta gli stessi principi del fondatore: moda accessibile per tutti, ogni giorno.

Andiamo più nel dettaglio sull'evolversi dell'azienda.

Il brand Primark è stato fondato da Arthur Ryan nel **1969** con il nome di Penneys, un singolo negozio su Mary Street, a Dublino, e con l'obiettivo di offrire abbigliamento accessibile in Irlanda.

Nel **1974** Viene inaugurato il primo negozio nel Regno Unito, a Derby. Oggi sono presenti ben 191 negozi nel Regno Unito, il mercato più grande.

2006 Hola España: apre il primo negozio a Madrid. Oggi sono presenti 56 negozi in Spagna.

2006 Aderisce alla Ethical Trading Initiative (ETI), avviata da un gruppo di aziende, sindacati e ONG per promuovere il rispetto dei diritti dei lavoratori nel mondo.

2008 Viene inaugurato un negozio nei Paesi Bassi, a Rotterdam, il primo dei 20 negozi nel Paese.

2009 L'espansione in Europa si intensifica con nuove aperture in Portogallo, Germania e Belgio, con negozi a Lisbona, Brema e Liegi. Attualmente, vi sono 10 negozi in Portogallo, 31 in Germania e 8 in Belgio.

2012 Viene aperto un negozio in Austria, a Innsbruck, il primo dei 5 negozi nel Paese

2013 Viene raggiunto un importante traguardo con il lancio del Primark Sustainable Cotton Programme, un programma per il cotone sostenibile che ha l'obiettivo di aiutare gli agricoltori a coltivare il cotone mediante pratiche agricole più rispettose dell'ambiente, migliorando così le loro fonti di sostentamento. Entro il 2022 ci impegniamo a formare 160.000 agricoltori sull'utilizzo di metodi di coltivazione più rispettosi dell'ambiente. Inoltre nello stesso anno, viene aperto il primo di 21 negozi in Francia, a Marsiglia.

2015 È l'anno in cui si attraversa l'Atlantico con l'apertura del primo negozio negli USA, a Boston. Ancora oggi è la sede centrale delle operazioni negli Stati Uniti. Attualmente esistono 16 negozi negli Stati Uniti, con molti altri in cantiere.

2016 Viene inaugurato il primo negozio in Italia, ad Arese. Oggi sono presenti 15 negozi in Italia, di cui 3 nuove aperture avviate tra la fine di dicembre 2022 e gennaio 2023.

2018 La linea di cosmetici a marchio Primark riceve l'illustre riconoscimento del Leaping Bunny dall'associazione Cruelty Free International, la certificazione di riferimento per i prodotti non testati sugli animali. Primark aderisce inoltre all'iniziativa *Make Fashion Circular* della fondazione di Ellen MacArthur per favorire l'espansione dell'economia circolare.

2019 A Birmingham, nel Regno Unito, apre le porte il negozio Primark più grande al mondo, con una superficie di vendita di oltre 14.800 metri quadrati, suddivisi su cinque piani. Inoltre, l'azienda fa ingresso nel suo dodicesimo mercato, il primo dell'Europa centro-orientale, a Lubiana, in Slovenia.

2020 La Polonia diventa il 13° mercato con l'apertura di un nuovo negozio a Varsavia, seguito da un altro punto vendita nel 2021 a Poznan.

2021 Primark presenta Primark cares, la strategia di sostenibilità volta a ridurre i rifiuti tessili, dimezzare le emissioni di carbonio nella sua catena del valore e migliorare le vite dei produttori di

Primark. L'azienda si impegna a cambiare i metodi di produzione senza modificare l'accessibilità dei prezzi, per scelte più sostenibili. La Repubblica Ceca diventa il 14° mercato con l'apertura di un nuovo negozio a Praga. Viene inaugurato il negozio numero 400 a Catania, il 1° dicembre.

2022 Primark continua la sua espansione con l'apertura del nuovo negozio nella capitale della Romania, Bucarest. Primark attualmente è presente in 15 mercati.

Le radici sono irlandesi ma attualmente Primark è presente in tutto il Regno Unito, in Europa occidentale, con piani di espansione in Europa centrale e orientale, e con nuove aperture negli Stati Uniti. Con più di 400 negozi in 15 Paesi tra Europa e Stati Uniti, si studiano numerose opportunità di crescita nei mercati in cui siamo già presenti, fino a una copertura con 530 negozi entro la fine del 2026.

I punti vendita sono il fulcro dell'attività aziendale come anche l'innovazione nell'offerta, aggiungendo nuovi servizi in negozio, come angoli dedicati ai servizi di bellezza e punti ristoro, per creare spazi di vendita al dettaglio sempre più completi e onnicomprensivi.

La convenienza è sempre stata uno dei principi fondanti dell'attività di Primark. Oggi, la visione è quella di rendere l'abbigliamento ecosostenibile più accessibile per tutti. L'obiettivo è offrire capi che durino di più, per ridurre l'impatto dell'attività commerciale sul pianeta e per migliorare la vita delle persone che realizzano i prodotti. Per questo motivo, vi è una modifica dei metodi di produzione degli articoli di vendita con la strategia Primark Cares, un programma su vasta scala con importanti obiettivi di ecosostenibilità da raggiungere entro il 2030.

Gli scopi sono molteplici, tra cui quello di produrre articoli a partire da materiali riciclati o provenienti da fonti più sostenibili; dimezzare le emissioni di carbonio lungo tutta la catena del valore; e fare in modo che i lavoratori della catena di fornitura ricevano un salario minimo adeguato. Già più di un quarto dei prodotti sono realizzati in maniera più sostenibile e sono facilmente identificabili dai clienti in negozio grazie all'etichetta Primark Cares con un cuore azzurro.¹¹

4.2.2 Il mondo primark – La struttura organizzativa di un punto vendita

Ai fini della comprensione delle evidenze e dei risultati del caso studio è necessario dedicare attenzione a come è strutturata la gerarchia del personale all'interno dei negozi primark.

Tale struttura è rappresentativa sia delle figure dedicate all'area commerciale ed operativa, sia delle figure appartenenti alla funzione risorse umane, che in Primark è definita People and Culture.

¹¹ <https://www.primark.com/it-it/chi-siamo>

Tale disposizione ha subito e subisce modifiche e per questo è in evoluzione, in fase di aggiustamenti dovuti alla giovane età dell'azienda ma anche alla notevole capacità di questa di adattarsi ai cambiamenti ed essere in continua innovazione.



Figura 7: Struttura Gerarchica Primark srl

Fonte: Elaborazione Propria

- **Store Manager:** è la figura più importante all'interno del negozio. È il direttore dello store, nonché punto di riferimento di tutte le figure operanti all'interno dello stesso. È una persona dinamica e proattiva capace di guidare, formare e sviluppare il proprio team manageriale al raggiungimento degli obiettivi ed allo sviluppo dei talenti interni. Inoltre, si occupa della gestione commerciale del punto vendita, finalizzata a monitorare le opportunità commerciali e le analisi delle performance.

In aggiunta è responsabile delle attività legate al monitoraggio del magazzino, tra cui la predisposizione del budget, che il team manageriale deve rispettare nell'effettuare gli ordini di grandi volumi di merce. Deve garantire ottimi standard espositivi del prodotto e di servizio per un'eccellente customer experience ed infine gestire il conto economico, quindi stimare i forecast di vendita e il piano di assunzioni durante l'anno, insieme all' HR Manager, in base alle esigenze commerciali.

- **Assistant Store Manager:** è la figura più vicina allo store manager, tanto da poterlo definire il braccio destro di quest'ultimo. In virtù di questo è uno dei principali punti di riferimento nella realtà quotidiana. Le responsabilità riguardano diverse aree di interesse: la massimizzazione, il monitoraggio e lo studio delle vendite; la gestione del magazzino finalizzata al coordinamento dei dipendenti e alla relativa riduzione dei costi; la coordinazione e motivazione del team manageriale in modo da monitorare e raggiungere gli obiettivi prefissati; il controllo continuo degli standard operativi, commerciali, di visual merchandising e di customer service in modo che questi siano osservati e garantiti nel tempo; il rispetto delle norme di salute e sicurezza e della tutela del patrimonio aziendale.
- **Department Manager:** è la figura manageriale che gestisce l'intero reparto di un negozio. Ha il compito di guidare, formare e sviluppare un team di almeno 10 persone ed essere il punto di riferimento per altri team manager. Inoltre, si occupa della gestione commerciale del proprio reparto che include l'analisi dei principali KPI ed il riordino di grandi volumi di merce. Il Department manager è responsabile del rispetto degli standard di vendita del proprio reparto, nonché delle capacità del team di migliorare la customer experience.
- **Team Manager:** è la figura manageriale più junior con il quale si mette in atto il distacco da un ruolo più operativo (di retail assistant) ad un ruolo più gestionale. Le principali funzioni sono quelle di coordinare, motivare, seguire e formare il gruppo di lavoro composto dai retail assistant. Ricoprendo questo ruolo ci si avvicina anche al mondo commerciale, iniziando a compiere gli ordini della merce e ad analizzare i KPI e gli standard di vendita. In aggiunta i team manager si occupano anche del coordinamento e gestione delle casse, dei camerini, del magazzino e del cash office (ufficio che si occupa della contabilità e della gestione dei flussi di denaro all'interno del negozio).
- **Retail Assistant:** gli addetti alle vendite sono il cuore del business in Primark. Svolgono un ruolo fondamentale per il successo dei negozi, promuovono le vendite e aumentando la redditività. Nello specifico svolgono diverse attività tra cui garantire l'ordine e il continuo riassortimento del negozio, eseguire operazioni di cassa, gestire i camerini ed il magazzino, allestire, decorare e preparare l'esposizione dei prodotti, nonché tutto ciò che è legato al visual

merchandising, ma soprattutto fare leva sul lavoro di gruppo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati con il management.

Strettamente correlata alla funzione commerciale è la funzione risorse umane. Seppure ambiti molto diversi, la cooperazione di queste due figure all'interno dei negozi Primark è di primaria importanza. Ogni decisione, sia essa inerente alla quotidianità, sia essa inerente ai diversi processi che si evolvono nel tempo, è un comune accordo tra le due figure apicali del negozio: Store Manager e P&C Manager. Di particolare coinvolgimento è la funzione delle risorse umane all'interno del sistema di performance management. Essa gestisce il processo di valutazione della performance, di compilazione delle schede di valutazione, di strutturazione e definizione dei colloqui di feedback, di pianificazione dei piani di sviluppo. Inoltre, si occupa di dialogare, esaminare, osservare, ascoltare, i collaboratori e le figure manageriali interessati nel processo, nonché monitorare e tutelare la corretta messa in atto del processo e delle fasi che lo caratterizzano.

Le figure appartenenti all'ufficio delle risorse umane, così come mostrato nella figura 8, sono tre. Tutte svolgono delle attività funzionali al processo di gestione e valutazione della performance. Vediamo più nel dettaglio le diverse figure

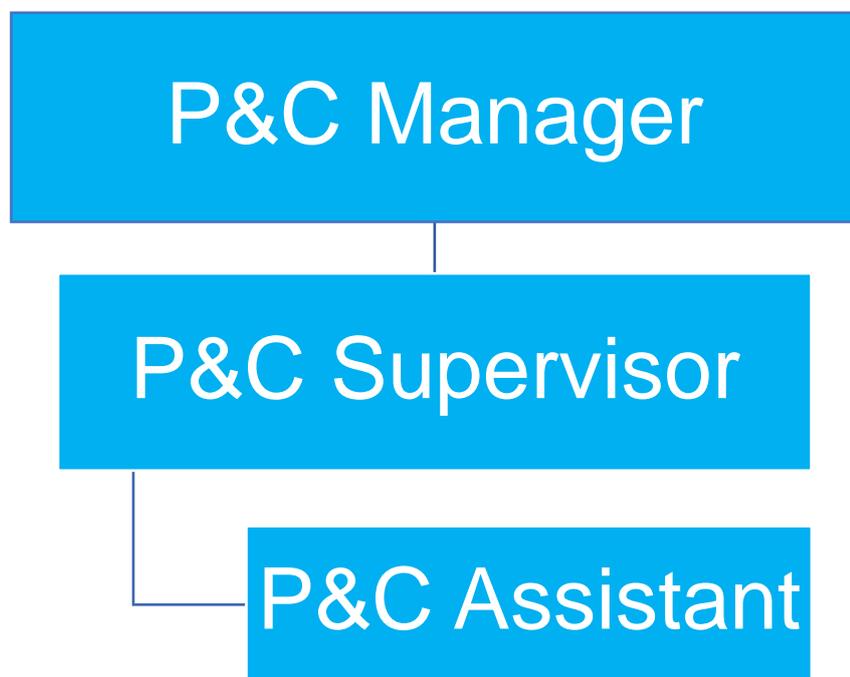


Figura 8: struttura organizzativa funzione P&C

Fonte: Elaborazione propria

- **P&C Manager:** è la figura responsabile dell'ufficio risorse umane ed in virtù di questo risponde a diversi compiti. In Primis gestisce il team P&C, composto da supervisor e assistant, con l'obiettivo di portare avanti in maniera ottimale le attività quotidiane ed ottemperare le diverse esigenze extra-routine che soccombono giornalmente. In successione è la figura che si occupa di tutta la sezione "people" del negozio. Con questo termine ci si riferisce alle attività legate al dialogo, all'ascolto, alla valutazione delle persone. È la diretta responsabile, nonché gestore, insieme allo store manager, del processo di performance management. In particolare, si occupa della corretta compilazione delle schede di valutazione "make your primark", dell'elaborazione dei relativi piani di sviluppo, della valutazione del potenziale e del relativo posizionamento sulla nine box grid delle figure interessate al processo. Inoltre, svolge il ruolo di assessor, durante la selezione di nuove figure manageriali, a cui segue la conduzione dei colloqui conoscitivi e l'eventuale assunzione. Conduce e sostiene i colloqui di feedback, aiutando lo store manager ed il line manager nella strutturazione dello stesso ed analizzando le schede di valutazione precedentemente compilate. Infine, si assicura che il processo di performance management venga messo in atto nel rispetto dei valori aziendali.
- **P&C Supervisor:** è la figura che supervisiona l'operato dei p&c assistant. La supervisione prevede il monitoraggio costante delle attività delegate dal P&C manager al team P&C e l'eventuale delegazione di altre. E' una figura intermedia, che ha la responsabilità di coordinare, supportare e garantire la messa in atto delle attività giornaliere ed anche di rapportarsi con i diversi manager, qualora sorgano esigenze che coinvolgono l'ufficio. Nello stesso tempo è il braccio destro del P&C Manager, in quanto funge da supporto e a volte da sostituto nello svolgimento delle attività riguardanti le sue mansioni.
- **P&C Assistant:** è la figura che svolge un ruolo più amministrativo all'interno dell'ufficio. Le principali attività di competenze di questo ruolo sono: la selezione, l'assunzione e l'inserimento di Addetti alle vendite; l'organizzazione delle attività formative; l'organizzazione e la pianificazione dei turni di lavoro degli addetti alle vendite; l'amministrazione del personale in tutto ciò che riguarda le risorse dal primo all'ultimo momento in cui si rapportano all'azienda; l'applicazione della normativa del lavoro e del contratto collettivo applicato (CCNL Commercio); il monitoraggio dei KPIs HR e la gestione della relazione con le agenzie per il lavoro interinale. Tale figura è prettamente operativa, ma si interfaccia con il processo di performance management nella guida alla compilazione delle schede di valutazione, affiancata dal P&C manager o supervisor.

4.3 Dati ed Evidenze

Il sistema di performance management in Primark è molto strutturato e coinvolge tutte le figure aziendali a partire dal retail assistant fino ad arrivare al top management. Nei prossimi paragrafi analizzeremo nel dettaglio ciò che caratterizza la gestione delle prestazioni, specificando i diversi processi e le loro caratteristiche. Successivamente vi sarà descritto il sistema di valutazione del potenziale, dalle origini all'evoluzione attuale. Dopo ciò rigarderemo il continuous feedback e l'utilizzo di questo all'interno dell'azienda con i relativi vantaggi e limiti all'applicazione. La parte conclusiva delle evidenze di questo caso studio, riguarda la gestione della grande mole di dati che quest'azienda ha a disposizione ogni anno, citando alcune considerazioni in merito alla creazione di un prototipo manageriale.

4.3.1 Make Your Primark

Il processo di valutazione della performance delle figure manageriali in Primark è definito "Make your Primark."

Tale processo è gestito dalla casa madre, a Dublino e prevede tre momenti all'interno di un anno.

Gli obiettivi di riferimento erogati una volta all'anno, coinvolgono tutte le figure manageriali all'interno dell'azienda, sia le figure appartenenti agli store (di cui al paragrafo 4.3) sia i diversi ruoli appartenenti all'ho (head office).

Tali obietti hanno natura diversa: si definiscono "obiettivi di company", uguali per tutte le persone che svolgono quel determinato ruolo all'interno della multinazionale e "obiettivi di country" diversi in relazione al paese e all'area di mercato interessata, ognuno delle quali ha priorità specifiche dell'area di interesse.

Il raggiungimento di ogni dato obiettivo viene sottoposto ad un grading di misurazione che è rappresentato da una scala da 1 a 5.

I tempi del processo sono sempre dettati e vanno al ritmo dell'anno fiscale, che in primark inizia il 15 di settembre. Vi sono tre momenti caratterizzanti nel processo:

1. **Il Goal setting:** è il momento di definizione degli obiettivi per l'anno fiscale successivo che in Primark si svolge tra settembre ed ottobre. Il sistema di valutazione della performance di tale azienda è un sistema basato sui risultati (di cui al paragrafo 1.4.1), il cui oggetto di valutazione sono gli obiettivi da raggiungere entro l'anno. Gli obiettivi e le azioni correlate al

raggiungimento degli stessi vengono precedentemente studiati da parte dei diversi manager in relazione alle attuali capacità dell'individuo e a quelle che potenzialmente verranno sviluppate con il raggiungimento degli stessi.

In termini di caratteristiche delle attività da assegnare, così come definito in letteratura, una priorità del sistema è che gli obiettivi siano osservabili con facilità, specificatamente riferiti all'area di miglioramento su cui si vuole puntare e raggiungibili in un determinato arco temporale che non superi l'anno, così da poterne monitorare il raggiungimento e rilasciare feedback intermedi.

L'assegnazione degli obiettivi (di cui al paragrafo 1.5) avviene tramite un colloquio vis a vis tra il line manager, il collaboratore ed il people and culture manager (HR manager), seguendo degli agganci gerarchici. Nell'idealità lo store manager gestisce l'assistant manager, l'assistant manager gestisce il Department manager ed il Department manager si occupa del team manager. Ad oggi, nella fase di espansione che sta vivendo l'azienda sono previsti degli affiancamenti sul ruolo e ci sono diverse juniority, per tal motivo vi sono degli affiancamenti anche nei colloqui di feedback e nell'assegnazione degli obiettivi.

2. **Mid-Year review:** è la fase intermedia di check che si tiene dopo 6 mesi dall'assegnazione degli obiettivi. La decisione del mese in cui si mette in atto la revisione è di competenza della casa madre di Dublino, solitamente parte intorno a marzo e finisce dopo un paio di mesi. Questa fase è fondamentale per i line manager, in quanto ci si rende conto di come procede il raggiungimento degli obiettivi e nello stesso tempo emerge il punto della situazione sullo stato dell'arte. Non è una fase valutativa del raggiungimento dei task assegnate, ma valutativa del come si sta procedendo.

In tale fase è previsto un colloquio vis a vis, in cui vi è la discussione basata sul contenuto della scheda di valutazione. Tale scheda deve necessariamente essere compilata precedentemente dal collaboratore con il fine di autovalutarsi e successivamente dal manager che esprime i suoi commenti sulla base delle evidenze che scaturiscono dall'autovalutazione. È un'occasione per il manager di esprimere un feedback su ciò che percepisce il collaboratore, chiarendo eventuali differenze di pensiero e rendendo il dialogo costruttivo, finalizzato a condurre nella giusta direzione il dipendente. La valutazione complessiva dell'operato avviene a fine anno.

3. **End of year:** consiste nella performance review, ovvero nella valutazione di quello che è stato. Si tiene dopo circa 1 anno dall'assegnazione degli obiettivi, solitamente tra agosto e settembre, quasi in maniera contigua al goal setting. Anche in questa fase è prevista la compilazione della scheda di autovalutazione da entrambe le parti (manager e collaboratore) che fungerà da

supporto al colloquio di feedback che è lo strumento di fondamentale importanza all'interno di questa fase.

4.3.2 La scheda di valutazione

Sia nella mid-year review che nell'end of year review è prevista un'auto-compilazione da parte del collaboratore e la compilazione da parte del manager della scheda di valutazione.

La scheda di valutazione da compilare è un format comune composta da diverse sezioni legate alla performance, una sezione legata al piano di sviluppo e una sezione legata ad un'area di miglioramento di una delle competenze Primark soft. Quest'ultima non è oggetto di valutazione ma è un'area che viene scelta in fase di autovalutazione sulla quale il manager ci ritorna con il proprio punto di vista e il relativo piano di azione per lo sviluppo della stessa, in fase di colloquio di feedback.

La sede di Dublino è parte attiva nel processo di compilazione delle schede. Da Dublino avviene l'inserimento su ogni ruolo manageriale degli obiettivi stabiliti a livello company ed ogni store spedisce a Dublino gli obiettivi a livello country.

Gli obiettivi del collaboratore saranno quindi sia quelli riferiti a livello company che quelli a livello country. Il collaboratore riceve una notifica sul sistema informatico "My WorkDay"¹², contenente l'avviso di compilazione della scheda di valutazione. Il collaboratore inserisce la sua auto-valutazione, sia sugli obiettivi che ha inserito Dublino a livello company che su quelli specifici di ciascun ruolo e di ciascuna country, poi chiude la scheda e la inoltra al diretto superiore entro delle tempistiche dettate. Il diretto superiore riceve la notifica sul suo My WorkDay inerente alla scheda di valutazione, sulla quale inserisce i suoi commenti e successivamente fissa la data del colloquio di feedback. In fase di colloquio di feedback il capo utilizza la scheda di autovalutazione e struttura il feedback.

Il collaboratore si autovaluta ed il manager valuta anche in base all'autovalutazione, gestendo eventuali discrepanze. Nel processo make your primark è mandatorio che il collaboratore si autovaluti, altrimenti il manager utilizzerebbe i propri commenti in maniera univoca e non condivisibile. In altri termini, la valutazione del manager è fatta su misura all'autovalutazione del collaboratore.

¹² E' un sistema informatico che offre applicazioni cloud per la gestione del ciclo di vita dell'impresa in materia di Finanza, gestione delle risorse umane, pianificazione ed analisi di dati, in un unico sistema progettato appositamente per le modalità di lavoro delle organizzazioni moderne

4.3.3 Il colloquio di feedback

Il colloquio di feedback è finalizzato alla restituzione di un riscontro sulla prestazione svolta.

L'incontro avviene in entrambi le fasi del processo che succedono l'assegnazione degli obiettivi, ovvero nella fase di check intermedio e nella fase finale del processo. Lo svolgimento del colloquio è supportato dalla presenza della scheda di valutazione (di cui al paragrafo precedente) che canalizza l'andamento e la prosecuzione logica del feedback, ed incentiva la costruzione di un dialogo costruttivo per entrambi le parti. All'interno delle formazioni condotte in azienda (utili per insegnare a come dialogare, le espressioni da utilizzare, su cosa attenzionare e che tipo di approccio mantenere), si propone una struttura del feedback tipicamente Primark che si allinea con quello che solitamente chiede la struttura di un feedback comunemente efficace. Si può semplificare o sofisticare, ma quello che viene proposto, è una struttura semplice che prevede tre fasi:

- **Una fase introduttiva:** finalizzata a creare un ambiente confidenziale che metta a proprio agio il collaboratore. In questa fase si è soliti intraprendere una discussione di carattere generale, con il quale si mettono in evidenza gli scopi dell'incontro, i relativi punti di interesse e di dialogo, incentrando l'attenzione sullo scopo del colloquio, ovvero la costruzione di una relazione proficua. All'inizio dell'incontro ci si concentra sulla condivisione di complimenti relativi ad uno specifico avvenimento, mostrando la stima per il raggiungimento di un determinato traguardo. Questo fa rilassare le persone, le stesse si sentono valorizzate ed incoraggiate. In successione a questo è necessario che i singoli parlino per esprimere pienamente il loro punto di vista, rispondere alle osservazioni e sentirsi ascoltati in modo equo. In questo modo, questa fase funge da base per la prosecuzione di un dialogo tra due parti che si mostrano interessate e coinvolte, entrambe alla ricerca di una conclusione positiva.
- **Una fase di condivisione:** in cui si discutono gli eventuali i casi di aderenza o di discrepanza tra l'autovalutazione e la valutazione. In tale fase si incoraggia l'analisi della prestazione, non ci si limita ad elogiare o a biasimare. Si analizza congiuntamente perché le cose sono andate bene o meno bene e cosa si può fare per mantenere uno standard elevato, o per raggiungere l'obiettivo entro la fine dell'anno, o per sviluppare una competenza in maniera più specifica. E' una fase in cui emerge il riscontro sulle aspettative di entrambi le parti e sulle percezioni delle stesse. Infatti, si costruisce un dialogo sulla base dei risultati delle schede di valutazione precedentemente compilate. Se vi è disparità di pensiero, ci si sofferma a capire se vi sono male interpretazioni da entrambe le parti, da cosa derivano e in quale modo evitarle nel futuro. È necessario individuare come fare leva sui punti di forza e come arginare i punti di debolezza (precedentemente pensate) finalizzato al miglioramento del processo e all'allineamento dei

punti di vista reciproci. Se vi è accordo nel contenuto del feedback è utile, comunque, comunicare nuovamente le aspettative e le relative aree di interesse.

- **Una fase di conclusione:** alla fine della discussione, si riprendono tutti i punti trattati, si rivedono e concordano le priorità e le aspettative. Si stabiliscono i prossimi step: se siamo nella mid year review, si comunica l'incontro che avverrà dopo 6 mesi, se siamo nell'end of year invece si comunica che presto vi sarà l'assegnazione di nuovi obiettivi. Si termina il colloquio, domandando eventuali esigenze, perplessità o curiosità in merito all'apprendimento e allo sviluppo dei loro obiettivi, incentivando il dipendente allo spirito di iniziativa e alla voglia di mettersi in gioco. In questo modo, a prescindere dal contenuto positivo o negativo che sia, si dimostra al collaboratore l'importanza che riveste il suo benessere lavorativo per l'organizzazione.

4.3.4 La feedback campaign: valutare la performance dei retail assistant

Primark a livello “company” non prevede la valutazione della performance per i retail assistant. L'Italia però ha voluto, come unica country, proporre la feedback campaign, rivolta esclusivamente ai retail assistant, in cui non c'è tanto un tema di obiettivi; infatti, si fa UNA volta all'anno (solitamente febbraio-marzo) e NON prevede i tre momenti di lancio obiettivi, check intermedi e chiusura dell'anno. Prevede un solo colloquio di feedback, che persegue le stesse finalità (di cui al paragrafo precedente) in cui il manager e il retail assistant discutono in merito a ciò che emerge dalle schede di valutazione, se precompilate, o alle loro percezioni ed aspettative.

È una valutazione delle competenze tecniche e trasversali collegate al ruolo di retail assistant.

Le competenze tecniche sono correlate banalmente a quello che viene richiesto, in termini di operatività e task giornalieri, ad un retail assistant né più né meno e che viene tradotto in comportamenti osservabili. Le competenze trasversali sono le competenze Primark, aziendali, che sono comuni a tutte le aziende. Alla base di queste vi sono delle competenze universali prelevate da un paniere di capacità trasversali, individuate come le più significative in quel ruolo e in quel contesto.

Si individuano così i comportamenti osservabili, si declinano sul ruolo del retail assistant e ciò consente di valutare la copertura del ruolo e anche del potenziale individuale.

Valutare il potenziale diventa strategico, in quanto ciò è finalizzato, in un'ottica di sviluppo e avanzamento di carriera, ad individuare i futuri team manager. Tutto nella logica specifica di alimentare il team manageriale, dettata e richiesta dalla rapida espansione su tutto il territorio nazionale.

Tale valutazione è rivolta tanto a chi ha un contratto a tempo indeterminato quanto a chi ha un contratto a tempo determinato somministrato a chiamata.

Per chi ha un tempo determinato, il processo varia in relazione ad una futura conferma a tempo indeterminato o meno. In altre parole, se l'interessato è un collaboratore al quale si sa di per certo che verrà proposto un contratto a tempo indeterminato questo, ha la possibilità di far parte del processo di valutazione della performance.

In caso contrario, nel caso in cui non vi siano condizioni ottimali per proseguire nel rapporto di lavoro, non è

necessario somministrare un feedback più articolato e quindi partecipare alla feedback campaign. Questo perché in sede di incontro per la scadenza contrattuale, viene già erogato un feedback sull'operato, supportato dalla scheda di valutazione, che racchiude tutte le motivazioni insite alla cessazione del rapporto di lavoro.

In conclusione, la partecipazione alla campagna feedback è consigliabile per un collaboratore con un contratto a tempo indeterminato e per un collaboratore a tempo determinato, il quale profilo sia stato osservato per un tempo sufficiente di almeno 6 mesi (perché altrimenti il comportamento non è significativo).

Il target principale, quindi è rappresentato dai collaboratori con un contratto a tempo indeterminato, perché sono più coerentemente sottoponibili alla misurazione del potenziale.

Per i retail assistant la compilazione della sezione inerente all'autovalutazione, nella scheda di valutazione, è facoltativa, non è strettamente vincolante; questo per evitare di creare stress al dipendente. In caso in cui volesse comunque, egli ha facoltà di collaborare e di produrre un'autovalutazione scannerizzando un QR code e compilando la scheda di valutazione. Nel caso in cui questo non avvenga, la condivisione diventa maggiore e, ovviamente, più intensa nel momento di feedback in cui si cerca di capire le percezioni di entrambi le parti.

Ad oggi una valutazione non buona per un retail assistant non esclude che essa possa, nel tempo, cambiare, migliorando il punteggio ed il grado di giudizio; esistono tanti elementi e fattori che impattano sulla valutazione, il tempo è il principale di essi.

Avere una "foto" all'anno di quella che è la mappatura dei retail assistant è importante, perché ci si aspetta che chi è valutato "alto" nella feedback campaign dei retail assistant, sia poi candidato ad un percorso "team manager to be". Per questo ovviamente vengono considerati molti requisiti, e la motivazione, che per tale percorso è fondamentale, dimostrata, soprattutto dalla disponibilità a spostarsi sul territorio nazionale.

L'Italia in realtà non è l'unica nazione in cui viene utilizzato il sistema di feedback campaign; Esso si è sviluppato sostanzialmente anche in Francia. Questo perché la legislazione francese lo richiede per legge. La legge francese prevede obbligatoriamente dei momenti di valutazione sul mestiere,

per tutte le figure. In Decathlon (sottolinea l'intervistato), i colloqui di feedback erano condotti bimestralmente, per tutti i collaboratori. La Francia aveva strutturato delle schede di valutazione, che poi dovevano essere utilizzate da tutti i paesi in cui era presente l'azienda. Erano schede molto snelle, in cui si faceva un punto della situazione sull'interpretazione del ruolo.

4.3.5 La valutazione del potenziale

Contestualmente avviene la valutazione concordata di un piano di sviluppo.

Il sistema "make your primark" è abbastanza simile a strumenti che vengono utilizzati in altri contesti organizzativi, ma è comunque in continuo aggiornamento. Ogni anno, un gruppo di lavoro fa un check rispetto allo strumento, si fa una raccolta dei bisogni da parte dei paesi, si chiedono dei feedback rispetto l'efficacia dello strumento e si cerca di modificarlo. Un limite di tale processo è che make your primark misura solo la performance, non valutava il potenziale, cosa è stata aggiunta in Italia come iniziativa locale, pochi mesi fa.

In Primark la valutazione finale, insieme ai risultati dalla mid year incidono sensibilmente sulla valutazione del potenziale. Tale misurazione è iniziata lo scorso anno e quindi il suo processo è tuttora oggetto di definizione.

In merito a questo oltre il make your primark che misura la performance e il raggiungimento degli obiettivi, dall'anno scorso vi è un nuovo processo in atto. Si è iniziato a chiedere a tutti i negozi di posizionare i manager all'interno della "Nine box Grid", la matrice utilizzata per la valutazione del potenziale.

L'asse orizzontale è rappresentata dal grading del make your primark, perché il processo misura la performance.

L'asse verticale è alimentata da uno strumento ad hoc che deriva dalle schede di valutazione, inerenti alle

competenze soft, con una declinazione tale per cui vi è un grading anche verticale. Aldilà della valutazione numerica, c'è anche quella del singolo manager che va ad arrotondare il posizionamento della persona sulla griglia; tali variabili vengono poi calibrate rispetto ai ruoli a livello country.

Per calibrazione dei ruoli si intende: è necessario garantire che la valutazione di un manager in uno store sia coerente con la valutazione di un manager in un altro store. Per questo la calibrazione è utile. Il supervisore visita gli store, partecipa agli assessment, li conosce, e focalizza l'attenzione su alcuni collaboratori. L' HR Business Partner e il manager visitano e studiano diversi store esprimendo loro opinioni e cercando di delineare una linea comune.

Ad esempio, Mario Rossi è stato posizionato in un quadrante, Anna Bianchi in un altro, però ci si rende conto che entrambi sono molto simili come profilo e per questo si deve decidere se posizionarli nel quadrante di Mario o quello di Anna. Si prende una decisione contestuale a quel momento. E' un sistema che si sta implementando e autovalutando. E' iniziato l'anno scorso, come una sorta di sperimentazione solo per le figure Department manager e Assistant manager.

Quest'anno è stato chiesto contestualmente al make your primark, di fare un check della nine box grid. In merito a questa matrice viene richiesto anche un aggiornamento sulla disponibilità territoriale e sulla motivazione, perché sono requisiti che possono cambiare nel tempo e che impattano sul potenziale. Questo perché l'azienda è evolutiva come anche i soggetti che la fanno crescere.

4.3.6 Il continuous feedback in Primark

L'auspicabilità del continuous feedback è indubbia. Vediamo nel dettaglio l'applicazione di tale strumento all'interno di un contesto dinamico e in continua evoluzione come Primark.

Tale procedura è certamente più efficace se di volta in volta, dopo aver assegnato un compito (una delega, come gesto manageriale) viene dato un riscontro rispetto a quanto chiesto; ancora meglio se viene richiesta una autovalutazione, su quel compito assegnato, a cui segue un feedback dell'assegnatario. Tale procedura in Primark esiste, ma ancora non completamente strutturata. E tale codifica si sta cercando di realizzare sostanzialmente collegando il continuous feedback al colloquio finale di feedback. Tale processo riguarda la categoria dei retail assistant, in quanto essi rappresentano la forza lavorativa più "delicata" ed inoltre i vantaggi in termini di continuo riscontro sull'operato, insiti al continuous feedback, potrebbe arginare l'attuale relativamente scarsa esperienza dei manager chiamati a valutare i retail assistant.

In Primark quindi il feedback continuo è legato alla delega e viene erogato quotidianamente, diventando il bacino di alimentazione del colloquio di feedback strutturato, la collezione dei casi concreti da presentare nel momento di dialogo. Questo perché nel valutare il collaboratore va somministrato un feedback concreto, le argomentazioni devono essere ancorate a dei casi specifici, definiti nel tempo e anche nel contenuto. In tal modo il ruolo del feedback continuo non è solo legato al soddisfare la richiesta del collaboratore di un riscontro immediato, ma anche di corredare la parte argomentativa del feedback finale.

La formalizzazione del continuous feedback è possibile, l'efficacia dipende dalla sostenibilità, dal contesto e soprattutto dalla cultura aziendale.

Un processo deve essere sostenibile. È impensabile ad oggi chiedere a tutti gli store in Italia di formalizzare il continuous feedback, ad esempio strutturare una volta al mese un feedback (anche in maniera semplice) con tutti i retail assistant. Richiederebbe un investimento di tempo elevato per l'esigenza attuale, perderebbe di qualità e di efficacia.

Ma c'è anche un tema legato alla cultura. La cultura aziendale, è un qualcosa di molto lenta a permeare, e che risponde alla domanda che tipo di azienda vuoi essere? Primark ambisce ad essere un'azienda con la cultura del feedback, nata, in buona sostanza con l'abitudine di rilasciare feedback non formalizzati, spontanei perché crede nella ricezione di questi. Tutto ciò con lo scopo di raggiungere una sorta di "struttura ideale" di feedback, condivisa trasversalmente.

La condivisione consente inoltre di riparare eventuali errori, mala-gestio, incomprensioni, interpretazioni non corrette. Il feedback continuo si innesta in una realtà aziendale consona alla dinamicità, all'assiduità ad un'organizzazione articolata. Per renderlo più efficace sarà necessaria una struttura non solo cartacea, ma, soprattutto mentale, di approccio, che si cerca di raggiungere attraverso diverse formazioni ad hoc che si tengono mensilmente in ogni store: le formazioni "Valutare per competere".

In conclusione, possiamo affermare che vi è un piano d'azione idoneo a garantire il successo nell'implementazione di un feedback continuo, che non sostituisca a pieno i colloqui di feedback strutturati e supportati dalla scheda di valutazione, ma che funga da ulteriore supporto al dialogo e che ottemperi l'incombente esigenza delle nuove generazioni di ricevere riscontri sul loro operato.

4.3.7 L'utilizzo dei dati del Make Your Primark

I dati che emergono dal processo di valutazione della performance vengono utilizzati per condurre delle analisi qualitative e quantitative, sostanzialmente per fare people analytics.

A fine anno vengono raccolti tutti i dati e le informazioni in merito al grading del make your primark e della nine box grid (composto sull'asse orizzontale dal grading del make your primark).

Si crea una mappatura dei collaboratori potenziali in proporzione al totale dei manager. Tale mappatura considera il numero degli high performer, dei low performer e dei potenziali, tramite una curva di Gauss che evidenzia la distribuzione ideale. Così si evince se un determinato collaboratore si posiziona più

vicino alla distribuzione ideale rappresenta un high potential, se più lontano un low potential, e conseguentemente si prendono contro-misure.

Se si è più vicini alla distribuzione ideale, ci sono dei collaboratori potenziali, che possono entrare nei percorsi di sviluppo.

Se esiste, ad esempio, un fabbisogno di 30 Department manager e nel territorio nazionale ve ne sono 10 potenziali, evidentemente si ha un gap di 20 persone, e va compreso se e dove reperirli. Questa, quindi, è un'analisi puramente quantitativa.

Poi c'è un'analisi qualitativa che va ad alimentare un success plan, le tavole di successione.

In questo senso, vengono definiti i vari step da rispettare, l'idoneità alla successione e l'arco temporale necessario per portare a termine lo scopo delle tavole di rimpiazzo.

Per esempio, se si ha uno store con 10 Department manager e si sa che ci saranno due nuove aperture in cui andranno 4 Department dei 10 dello store già avviato, come si possono sostituire i 4 Department che dovranno cambiare sede? La stessa cosa succede per gli Assistant manager; è sempre necessario trovare dei sostituti, soprattutto nel periodo storico che l'azienda sta attraversando, di forte espansione su tutto il territorio nazionale.

Le sostituzioni vengono messe in atto dai collaboratori "potenziali". Questo potenziale però di quanto tempo ha bisogno per andare sul ruolo?

Perché se è un collaboratore potenziale che si candida al percorso di sviluppo e inizia tale percorso nell'immediato, potrà essere idoneo per l'apertura di uno store fra 6 mesi. Quindi tali spostamenti vanno previsti e preparati per tempo.

Ma se vi sono dei potenziali Assistant manager (attualmente Department manager) oggi, che ancora non hanno iniziato il percorso formativo ed una nuova apertura è prevista dopo 2 mesi, essi non saranno idonei per ricoprire quel ruolo e sarà necessario trovare una soluzione "tampone". La visione deve essere quindi strategica e prospettica non reattiva, istintiva, ma ragionata e ponderata, con un approccio estremamente cauto e prevedibile.

4.3.8 L'utilizzo dei dati della Feedback Campaign

I dati che emergono da questa campagna di feedback rappresentano un consolidato quantitativo, in termini di quanti retail assistant con elevato potenziale sono presenti, ovvero i retail assistant con il grading più alto, all'interno del totale dei retail assistant, suddivisi per area e per negozio.

A livello qualitativo, vengono considerati solo mediamente le competenze di grado più elevato. Se dalla feedback campaign emerge, ad esempio, che sono disponibili 30 retail assistant potenziali team manager, e si ha un fabbisogno di 25, ciò rappresenta un ottimo bacino d'utenza, considerando, fra l'altro, che i team manager possono successivamente diventare Department manager.

Vi sono indicazioni interessanti che emergono dallo studio di questi dati che vengono correlate ed incrociate agli assessment, in cui vi è una valutazione delle competenze. Incastrando ciò che viene osservato nella feedback campaign e ciò che emerge dall'assessment si studia la coerenza rispetto alle competenze agite.

4.3.9 Verso l'evoluzione del modello di competenze

In Primark, tutto evolve, ed è per questo che non esiste un profilo ideale che preveda la soddisfazione di requisiti standardizzati. Il tentativo che si sta mettendo in atto è quello di ampliare la conoscenza delle possibili competenze ed abilità che caratterizzano i collaboratori Primark. Questo si può ottenere attraverso due canali.

È possibile avere un modello manageriale di riferimento per ogni ruolo dato dall'azienda, su ogni spettro di grading da 1 a 5, che definisce il range secondo il quale un Assistant manager si deve posizionare, per esempio, nel "lavorare con gli altri" o nel "migliorare l'esperienza del cliente".

Oppure si può avere un modello ideale costruito sul qui ed ora. Quali sono gli Assistant manager più performanti? Tramite fatto un assesment center, vengono valutate le competenze trasversali e non, si mette n atto una mappatura, uno studio e da ciò può emergere il profilo di riferimento.

È un'assessment che mira ad analizzare le competenze sviluppate e quelle che ancora devono essere esercitate dai collaboratori. Negli assesment per i team manager per esempio, è stata rimossa, la competenza dell'innovazione, perché di fatto nell'interpretazione del ruolo del team manager ad oggi in Italia, non è richiesta come requisito principale ed è strettamente collegata ad un tema di problem solving, che già viene considerata come una competenza specifica, la quale per essere valutata richiede la presenza di attività consone che ne permettono la misurazione. È preferibile quindi valutare i manager sulle competenze che effettivamente esercitano. Sulla base dei risultati ottenuti dagli assessment, è possibile generare un paniere di caratteristiche che potrebbero ritenersi idonee nello svolgimento del ruolo.

Il processo di definizione di un prototipo manageriale e la correlata automatizzazione del processo di valutazione dei collaboratori basato sul profilo ideale non è una priorità in Primark. Secondo l'intervistato potrebbe essere funzionale nei contesti consolidati con pochissime posizioni lavorative che si aprono durante l'anno. In questo caso può essere utile avere un'automatizzazione di questo genere, in quanto un dato profilo per quella determinata posizione deve avere quelle caratteristiche

nell'ambito di un range. Facendo scouting esterno si incrociano i dati di ciò che si vorrebbe avere con ciò che realmente serve.

Nei contesti come quello italiano, non ancora consolidati, rappresenta un rischio, perché il livello di juniority è molto alto e da questo ne consegue che gli standard di riferimento non vengano soddisfatti dalla stragrande maggioranza delle persone.

In aggiunta, l'eventuale mancato rispetto dei requisiti, o un punteggio basso correlato a questi, può non voler dire che quella persona non sia in grado di ricoprire il ruolo, causando la perdita di una risorsa che potrebbe considerarsi preziosa. Peraltro, si potrebbe perdere parte dell'efficacia del processo di valutazione in Primark, che pur essendo formalizzato e strutturato attraverso un grading di valutazione prende strettamente in considerazione tutte le variabili correlate alla personalità, soggettività e sensibilità. Se si adottasse un profilo così fisso e rigido non sarebbe possibile avere un parco manageriale così vario e alimentato.

4.4. Considerazioni finali

Il sistema make your primark è strutturato in maniera lineare, seguendo il quadro teorico di riferimento che prevede la suddivisione del processo in tre fasi.

La previsione di tre incontri durante l'anno, di cui due riferiti alla revisione della performance ed uno finalizzato all'erogazione degli obiettivi, aumenta il livello di attendibilità ed efficacia del feedback. Questo perché la valutazione si basa su ciò che la persona ha fatto in passato ma che è comunque relativamente recente. Al contrario dei sistemi di performance review che prevedono un colloquio annuale e che perdono di significatività nel tempo, tale sistema è molto apprezzato dai collaboratori Primark, poiché riconosce loro l'impegno e la devozione che riversano verso la loro prestazione.

La volontà da parte di Primark Italia di dedicare una campagna feedback non solo alle figure manageriali ma anche alle figure operative, rende meglio l'idea di come le persone siano il cuore pulsante di quest'azienda. In poche aziende le figure di basso grado gerarchico ricevono la possibilità di partecipare ad un processo di valutazione della performance come quello strutturato in Primark. Inoltre, la completa libertà nella scelta o meno della compilazione della scheda di valutazione (obbligatoria per le figure manageriali) elimina la forte barriera che può rappresentare l'autovalutazione, mettendo a proprio agio il collaboratore, il quale riceverà, in ogni caso, un feedback senza doversi necessariamente autovalutare.

Dati gli svariati vantaggi riguardanti la presenza della campagna feedback rivolta ai retail assistant in Italia, potrebbe essere proficuo analizzare una strategia di comunicazione e di sviluppo di tale processo,

mirata a condividerne l'efficacia per incentivarne l'utilizzo. Potrebbe essere utile condividere con la sede centrale di Dublino, i reali benefici apportati dalla messa in atto del processo. Si potrebbe prendere in considerazione il processo svolto da un determinato punto vendita in Italia (lo store con il maggior numero di dipendenti interessati nel processo), in un arco temporale predefinito, ed analizzarne i risultati. Al termine del processo stilare una relazione, che descriva accuratamente i soggetti partecipanti, la percentuale di retail assistant valutati e la percentuale di retail assistant che hanno e non compilato la scheda di autovalutazione. Successivamente evincerne gli evidenti benefici che l'esecuzione del processo ha apportato in termini di maggiore produttività, motivazione, senso di appartenenza ed engagement e condividergli con gli altri punti vendita presenti nel territorio internazionale.

La campagna feedback ed il make your primark rispondono perfettamente agli scopi del performance management: sviluppare la capacità di rispondere alle aspettative di ciascun collaboratore e realizzarne il potenziale, a beneficio personale e dell'impresa.

L'ottimizzazione del processo, si raggiungerà quando l'implementazione del continuous feedback sarà completata. L'utilizzo di riscontri continui ed immediatamente riferiti alla delega di un compito da parte del manager, rappresenterà la parte fondamentale del colloquio di feedback strutturato, ovvero l'esempio di evidenze realmente correlate alla loro prestazione.

Questo oltre a migliorare il livello di esecuzione delle attività, riuscirà a rendere più chiaro ed attendibile il colloquio di feedback, ma non solo. La continua somministrazione di feedback, punti di vista, e suggerimenti su cosa e come migliorare, avviene giornalmente. L'esigenza dei retail assistant di sapere "se ho fatto bene" è la stessa dei manager di fargli sapere come sono stati. Questo dettaglio è caratterizzante nel processo, perché incentiva la comunicazione con i propri collaboratori e al tempo stesso fa sì che le persone si ascoltino e riescano ad instaurare un rapporto di fiducia nel tempo, un rapporto basato sulla trasparenza e sul dialogo costruttivo.

Dallo studio della letteratura organizzativa e dei casi studio oggetto d'esame emergono spesso contesti in cui il continuous feedback viene celebrato ed enfatizzato, ma concretamente è poco presente o lo è in misura rigida e con una struttura piuttosto imbrigliata in categorie, schemi e formalità.

Nel contesto aziendale Primark, ho avuto modo di osservare ed apprezzare un mindset diverso. Esso è essenzialmente basato sull'assenza di una struttura rigida e formalizzata del continuous feedback, ma caratterizzato dalla presenza di una cultura che crea innumerevoli condizioni affinché l'erogazione del feedback diventi una prassi condivisa da tutti. In sostanza una cultura che ancora non è settata per fornire gli strumenti necessari a formalizzare l'erogazione continua di un riscontro sulla prestazione,

ma che allo stesso tempo, è caratterizzata da valori e principi che rendono tale processo spontaneo ed ugualmente efficace.

Un altro punto di analisi emerso dall'utilizzo dell'intervista e delle osservazioni è il ruolo fondamentale dei manager nella strutturazione dei diversi incontri all'interno del processo.

A tal proposito è un punto di criticità, la volontà dei collaboratori di ricevere un riscontro dettagliato e realmente correlato all'esito della valutazione. Tale evidenza necessita la messa in atto di diverse azioni finalizzate ad una migliore comprensione di ciò che rende la valutazione, un processo continuo di miglioramento reciproco.

Partendo dal principio del processo, è necessario valutare le competenze agite nel ruolo è il primo step per conoscere le persone con cui si lavora e successivamente dedicargli l'assegnazione di attività consone al loro ruolo e alla loro esperienza.

Un ulteriore passaggio, che se effettuato in maniera errata mina la buona riuscita dell'intero processo, è la modalità con cui il feedback viene erogato.

L'impostazione del dialogo e delle diverse fasi da rispettare è molto importante in Primark.

A tal proposito un punto di criticità emerso dallo studio del caso è la necessità di una maggiore sensibilizzazione nei confronti dei manager coinvolti nel processo di valutazione. La sensibilizzazione è finalizzata a mettere in atto delle azioni (dialoghi, formazioni o campagne comunicative) con l'obiettivo di spostare l'attenzione verso gli aspetti più rilevanti del processo, piuttosto che focalizzarsi sulla visione puramente amministrativa di esso.

Gli argomenti per cui ritengo siano necessarie azioni di sensibilizzazione nei confronti dei manager riguardano la necessità di creare una base solida, composta da reali evidenze, per l'erogazione del feedback durante il colloquio. Tali evidenze devono essere correlate alla prestazione del lavoratore e ai comportamenti che il soggetto valutatore ha osservato. E' necessario considerare gli eventi osservati come imprescindibili per argomentare il colloquio di feedback e, soprattutto, per rendere quest'ultimo efficace.

Un'ulteriore area di interesse da sensibilizzare sono i comportamenti osservati. Questi devono essere realmente osservati e successivamente potrebbero essere inseriti in una sezione appositamente dedicata della scheda di valutazione. Ad ogni modo potrebbe anche essere sufficiente evidenziare dei comportamenti osservabili, dalla cui analisi, emerge la valutazione di una determinata competenza o abilità.

Infine, si potrebbe mettere in atto un miglioramento per ciò che riguarda i descrittori dei comportamenti.

Sarebbe utile descrivere con maggiore dettaglio i comportamenti e le competenze da osservare e rendere tali rappresentazioni di immediata consultazione.

Il processo di sensibilizzazione ai manager è in parte già presente. In maniera frequente, all'interno di tutti gli store italiani si tengono delle formazioni appositamente studiate, per rendere la valutazione delle persone più lineare ed efficace. A tal fine le formazioni, denominate "valutare per competere" sono composte da diversi moduli e hanno lo scopo di aggiornare i manager sulle modalità di comunicazione e conseguentemente ad arginare le criticità emerse dall'inesperienza delle figure manageriali, nell'esibire un riscontro positivo o negativo ai propri collaboratori.

Dall'analisi del sistema di gestione e valutazione delle persone in Primark, emerge come principale se non essenziale fine quello di, fornire le basi per l'autosviluppo e, al tempo stesso, assicurare che il supporto e la guida di cui le persone hanno bisogno per la propria crescita siano prontamente disponibili.

Per questo le modalità di valutazione del potenziale, con il conseguente utilizzo della nine box grid rispecchia le esigenze attuali emerse dalla letteratura e dagli studi empirici.

Il potenziale è spesso un'area di interesse poco considerata dalle altre organizzazioni.

Anche in Primark, è un sistema acerbo, che necessita di una struttura più formalizzata, di adattamenti ed innovazione per essere considerato effettivamente efficace.

E' ovviamente un processo affiancato alla valutazione della performance, e per questo un limite è rappresentato dalla volontà dei manager di attenersi esclusivamente a ciò che vedono, facendo fatica ad evincere elementi predittivi riguardo le prestazioni future.

Un ulteriore limite insito al processo è la poca presenza di persone altamente qualificate per poter esaminare, valutare e gestire il potenziale delle persone.

Essendo Primark una realtà estremamente giovane, sia in termini di esperienza manageriale, sia in termini di età media dei dipendenti, vi sono poche persone dedite al processo di valutazione del potenziale, che praticamente possono svolgere assessment center e strutturare le azioni future.

D'altro canto, gestire il potenziale richiede un livello di expertise alto che non è facilmente reperibile in tutte le organizzazioni. Per questo in Primark (così come nella maggior parte delle organizzazioni) la valutazione del potenziale, con il fine di trovare figure che possano essere inserite all'interno delle tavole di rimpiazzo, è circoscritta alle sole figure manageriali di più alto livello.

L'avvento dei big data e l'accesso ad un volume crescente di dati significa che le aziende hanno ora accesso a un insieme potenzialmente ampio e diversificato di informazioni che possono essere interconnesse tra loro per ricavare nuove intuizioni per mezzi operativi e strategici (Brynjolfsson e Saunders, 2009, Laney et al., 2013)

Questa citazione è utile per comprendere l'importanza che riveste la gestione di tutte le informazioni, dei dati e delle statistiche che affiorano dalle valutazioni giornaliere e periodiche della prestazione lavorativa.

A tal proposito Primark conduce studi ed analisi qualitative e quantitative con il principale scopo di individuare potenziali crescite professionali sulla base del grading di valutazione ottenuto e sulle competenze riconosciute, nonché tenendo conto della loro volontà e motivazione.

Per questo l'azienda predilige utilizzare la mole di dati sui propri collaboratori, per ottemperare alle esigenze di figure manageriali e di espansione territoriale. Questo con il fine ultimo di prediligere investimenti di tempo e denaro in crescite interne e nel garantire la soddisfazione delle ambizioni dei propri dipendenti.

L'utilizzo di tecniche analitiche di data mining a livello macro cerca, pertanto, di porre rimedio alle criticità riscontrate nell'analisi tradizionale nonché di sfruttare le potenzialità dei dati per individuare soft skill e fattori di lavoro invisibile che caratterizzano l'innovatività.

Tale opportunità è una nuova potenzialità di indagine basata sull'evidenza di elementi empirici che permette di valutare in modo imparziale l'adempimento della prestazione e della performance.

La datificazione del lavoro consente, dunque, di rilevare senza interposizioni i tradizionali elementi di performance attraverso nuove manifestazioni.

L'analisi compiuta con i dati supporta, inoltre, l'organizzazione aiutando a comprendere atteggiamenti non rilevabili direttamente, fornendo un'interpretazione delle correlazioni, eliminando la soggettività dal processo valutativo e fornendo risposte tempestive alle contingenti esigenze manageriali.

D'altro canto, in Primark vige il principio per cui il rapporto umano è la base imprescindibile di ogni sistema, strumento e decisione.

L'importanza riversata nei confronti del singolo necessita di maggiore attenzione alla diversità e alle molteplici caratteristiche che appartengono ad una persona. Questo fa sì che, l'azienda non adoperi un prototipo manageriale ed operativo di riferimento. Non vi sono benchmark di valutazione e per questo l'azienda si limita a proporre delle metodologie che potrebbero essere utilizzate per la definizione di un modello, ma che ad oggi non sono sviluppate, nè consolidate.

È prioritario conoscere e valutare le persone tramite l'ascolto, il dialogo, gli assessment center, che Primark considera strumenti efficaci e che portano a risultati attendibili e considerevoli delle diversità che caratterizzano ognuno di noi.

Un ulteriore limite all'utilizzo di prototipi è legato alla necessità dell'azienda di assumere grandi numeri in termini di figure manageriali. L'esigenza di tale processo prevede un livello di seniority basso che non rappresenta un problema, ma anzi un'opportunità per formare, conoscere e valorizzare l'atteggiamento verso il lavoro dei collaboratori.

Si preferisce dare opportunità a chi ha voglia di mettersi in gioco ed imparare, piuttosto che limitare la selezione al rispetto di un benchmark di riferimento.

Infine, l'efficacia della valutazione della prestazione, in particolare del momento di feedback, sia esso legato a valutare la performance, sia esso legato ad analizzare il potenziale e a posizionare i collaboratori in una tavola di successione, è auspicabile per tutte le organizzazioni che credono nel potere della comunicazione interpersonale.

CONCLUSIONI

La scelta di tale studio è strettamente correlata al forte cambiamento culturale che stiamo attraversando, nonché alla maggiore attenzione che si riversa nei confronti del benessere delle persone.

Lo scopo dell'elaborato è quello di fare luce sull'evoluzione che ha subito e sta subendo la gestione delle prestazioni all'interno delle organizzazioni. A questo proposito, si è illustrato un quadro prettamente teorico riguardante le caratteristiche peculiari della valutazione e gestione delle prestazioni dei collaboratori, evidenziando, in successione l'evoluzione che essa ha subito negli anni, fino ad arrivare alla gestione automatizzata di una grande mole di dati. In ultima battuta, la scelta del caso studio è mirata ad analizzare nel dettaglio il parallelismo che vi è tra la letteratura e la teoria in vigore e ciò che le aziende, in particolare Primark srl, mettono in atto per gestire in maniera sostenibile le proprie persone.

Il fondamento concettuale della gestione delle prestazioni si basa in parte sull'idea che le prestazioni siano una funzione delle capacità, della motivazione e delle opportunità, e che una serie di politiche HR interconnesse (come la valutazione, la formazione, lo sviluppo e la retribuzione) contribuiscano a questo risultato.

La visione attuale della gestione delle prestazioni è che essa deve anche allineare i processi e le politiche alla strategia e agli obiettivi organizzativi.

Emerge quindi che un sistema di gestione delle prestazioni ben progettato e ben accettato ha quattro scopi: comunicazione strategica, costruzione di relazioni, sviluppo dei dipendenti e valutazione dei dipendenti. Per i manager integra gli obiettivi, motiva i dipendenti, riconoscendone i contributi, promuovendo le carriere e l'aggiornamento. Per i collaboratori, li rende consapevoli delle aspettative nei loro confronti, della loro posizione e offre l'opportunità di conoscersi, confrontarsi ed aggiornarsi.

Figlia della gestione delle prestazioni è la valutazione delle prestazioni.

E' un processo di valutazione, per il quale vengono assegnati punteggi quantitativi, successivamente condivisi con il dipendente da valutare.

L'attività di valutazione viene oggi associata ad un'idea di processo continuo che si realizza nel corso di tutto il periodo lavorativo e che, di anno in anno, si rigenera e si rinnova con costante coinvolgimento dei capi e dei collaboratori, a differenza di quanto avveniva nel passato quando predominava una concezione episodica dell'atto valutativo. In sostanza si articola in un check iniziale, uno intermedio (con raccolta delle informazioni) ed una performance review finale.

Dall'analisi effettuata emerge che lo schema rigido di misurazione e valutazione della prestazione sia ormai superato e che il futuro del performance management preveda una strada, non facile da proseguire, ma caratterizzata da maggiore dialogo e comunicazione, dall'attenzione verso le esigenze dei lavoratori e verso il loro benessere psico-fisico, e da verifiche continue correlate all'erogazione di un riscontro immediato, che aumenti il senso di appagamento della persona ed il livello di engagement della stessa. Per riassumere, comprese le conseguenze negative e positive del continuous feedback sulle prestazioni, esso può essere uno strumento efficace per aumentare le prestazioni dei dipendenti. Tuttavia, se non è costruito su principi strategici, può produrre risultati negativi. Le aziende dovrebbero sforzarsi di massimizzare l'erogazione del feedback per poterne cogliere i benefici.

Con lo scopo di analizzare e correlare gli studi fino ad ora citati, con un caso pratico di gestione della performance, tale elaborato riporta il caso studio dell'azienda multinazionale irlandese Primark SRL e del suo processo di gestione della performance.

Dalle osservazioni effettuate all'interno del contesto organizzativo Primark srl, i lavoratori ad oggi chiedono di più dalle loro aziende, in confronto al passato in cui il rispetto per la gerarchia appiattiva la comunicazione interpersonale. Si aspira a ricoprire un ruolo che rilasci soddisfazioni e che sia guidato da manager, particolarmente sensibili ai rapporti umani, con cui avere comunicazioni continue, chiare aspettative di lavoro e costanti opportunità di apprendimento e di crescita.

Per soddisfare queste esigenze, le attività di gestione delle prestazioni di un'azienda dovrebbero sviluppare e ispirare i dipendenti ad essere al meglio il più spesso possibile. Sfortunatamente, i tradizionali approcci di gestione delle prestazioni non sono stati costruiti per soddisfare a pieno le esigenze della forza lavoro moderna, caratterizzata dalla continua necessità di ricevere un riscontro, un consiglio, un punto di vista sul loro lavoro e su come possano migliorare.

Il caso Primark mostra una realtà organizzativa in cui tutto è in costante evoluzione, e per questo estraneamente interessante. Nonostante quest'azienda sia caratterizzata da un forte dinamismo, in tale elaborato si evidenzia come la gestione delle prestazioni avvenga in un'ottica in cui la valorizzazione delle risorse umane è prioritaria.

A tal proposito dallo studio del contesto Primark si evince che, nonostante l'assenza di un processo strutturato di continuous feedback, vi è un approccio al feedback e al continuo dialogo con il collaboratore insito alla cultura aziendale.

Questo è il risultato di tutte le azioni che l'organizzazione raccomanda per migliorare la percezione di tutti i collaboratori nei confronti del performance appraisal, del performance management e conseguentemente del continuous feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Tale sistema sembra funzionare e rappresentare un punto di forza del performance management in Primark. Si spiega osservando e correlando la letteratura alla realtà organizzativa: non rendere il processo di continuous feedback formalizzato, permette agli attori del processo (soggetti valutatori e valutati) di esprimere in maniera spontanea dei riscontri e dei suggerimenti nei confronti del collaboratore. La formalizzazione del processo potrebbe ingessare la spontaneità dell'azione e rendere l'erogazione del feedback semplicemente una scadenza amministrativa da rispettare, piuttosto che un dialogo costruttivo e proficuo per entrambi le parti. In questo modo la naturalezza dell'atto crea la giusta cultura del feedback, sostenendo un processo di maturazione culturale.

Costruire un'azienda in cui vi è una cultura del feedback è il primo passo verso il successo professionale, personale e d'impresa.

“A day to day experience of feedback and robust professional review is one hallmark of successful organisations.”¹³

¹³ Jim Collins 2007 *“Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't.”*

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Aguinis, H. (2009) Performance Management. 2nd Edition, Prentice Hall/Pearson Education, Upper Saddle River, London.
- Alam, M., & Singh, P. (2019). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*.
- Allan M. Mohpman, JR and Susan Albers Mohrman (1995). Performance Management Is "Running the Business".
- Armstrong, M and Murlis, H (1998) Reward Management, 4th edn, Kogan Page, London
- Armstrong, M. (2009) Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. (2022) Armstrong’s Handbook of Performance Management. 7th edn. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice: Building sustainable organizational performance improvement. (14a ed.). Londra, Regno Unito: Kogan Page Publishers.
- B. Wigert, N. Dvorak (2019). “Feedback Is Not Enough”. Gallup Inc.
- Bhatnagar, M., & Bhagylakshmi, K. (2016). Tectonic shift in talent retention: The Adobe way. *Harvard Business Review*. No. 416-0018-1. Bangalore, India: Amity Research Centers.

- C. Musser (2019). “The Most Effective Feedback Is the Kind You Ask for”. Gallup Inc.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). Test Development and Use: New Twists on Old Questions. *Human Resource Management*,
- Cummings, L. L., Schwab, D. P., & M. (1971). Performance and knowledge of results as determinants of goal setting. *Journal of Applied Psychology*.
- Deloitte. (2017a). Research Report: Continuous performance management. Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2017b). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press.
- Denisi, A. And Protchard, R. (2006) Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*. *Academy of Management Executive*.
- Denisi, A. S. And Kluger, A. N. (2000). ‘Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?’ *Academy of Management Executive*.
- Denisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*.
- Doucet, O., Lapalme, M.E., Morin, D., & Fortin-Bergeron, C. (In press). *Gérer la performance des employés au travail*. Éditions JFD, Montreal: QC.
- Erez, M. And Earley, P.C. (1993) *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press, New York.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.

- Farr, J. L., Fairchild, J., & Cassidy, S. E. (2013). Technology and performance appraisal. In *The psychology of workplace technology* (pp. 101-122). Routledge .
- Federick W. Taylor (1911), “The Principles of Scientific Management”.
- Feedback yang Berkelanjutan (Continuous Feedback) Armstrong, 2007; Boxal e Purcell, 2008; Fletcher e Williams, 1996.
- Fuller, R., & Shikaloff, N. (2017). Being engaged at work is not the same as being productive. *Harvard Business Review*, 16, 2–5.
- Gabrielli G, Profili S., (2020). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Isedi, Torino.
- Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30(2).
- Gallup (2019). Why Employees Are Fed Up with Feedback. PS Reviews: C. Brower & N. Dvorak’s Article on Employee Feedback Challenges.
- Gallup. (2016a). Millennials want jobs to be development opportunities. Washington, D.C: Gallup Organization.
- Gallup. (2020). What ‘meaningful feedback’ means to millennials. Gallup.
- Gasperini, A. M. (2013). Coaching with feedback: helping your team members to grow. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Gruman, Jamie A., and Alan M. Saks. Performance management and employee engagement. *Human resource management review*.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hodgson, C. (2019, May 16). Spy in the screen reveals what workers are worth. *Financial Times*, Pearson.
- J. Bersin (2016) “The New Organization: Different by Design” www.joshbersin.com

- John Shields. (2007). *Managing employee performance and reward*. Cambridge: Cambridge University Press.
- L. Borgogni (1998). *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Francoangeli.
- L. Borgogni (2010). *Dal performance management allo sviluppo delle persone*. Franco Angeli.
- L. Cunningham (2015) “In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings”. *Washington Post*.
- L. Cunningham, (2015) “Accenture CEO explains why he’s overhauling performance reviews”, *Washington Post*.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.
- M. G. Mariani (2011) “Valutare le prestazioni”. *Il Mulino*.
- Mayer-Schönberger, V. And Cukier, K. (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston.
- McAfee, A. And Brynjolfsson, E. (2012) *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review.
- McDonnell, A., Collings, D.G., and Burgess, J. (2012). *Asia Pacific perspectives on Talent*.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.
- OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) settima edizione (PISA 2018)
- Pachidi, S., Huysman, M., & Berends, J. J. (2016). *Playing the numbers game: Dealing with transparency*. Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland.
- Paul H. Thompson and Gene W. Dalton (1970) *Performance Appraisal: Managers Beware*. Harvard business review.

- R. Weeks. (2016). The value of a continuous performance management process, healthcare source.
- Reborra G. (2009), “Chi gestirà il cambiamento?”, *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, 23 (4-5): 137-142.
- S. M. Marchese, C. Pedernana (2017). “Performance management: dalle review annuali al continuous feedback”, *Togetherhr*.
- Simamora, (2004). *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry*.
- UNCTAD, annual report 2019.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*.
- Ward, P. (2011). Goal setting and performance feedback. In *Behavioral sport psychology* (pp. 99-112). Springer, New York, NY.
- Willyerd, K. (2015). Millennials want to be coached at work. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: a meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*
- World Economic Forum, 2018.
- [Www.primark.com/it-it/chi-siamo](http://www.primark.com/it-it/chi-siamo)
- [Www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com)
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941111102164/full/html?C>
- www.joshbersin.com: “*The New Organization: Different by Design*” By John Bersin

EXECUTIVE SUMMARY

INDICE

INTRODUZIONE	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
CAPITOLO 1: IL PERFORMANCE MANAGEMENT	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1 Obiettivi e finalità del performance management	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2. Vantaggi per il management e per i collaboratori	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4. Oggetti della valutazione della performance	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.1. Il sistema basato sui risultati	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.2 Il sistema basato sui comportamenti	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.5 Il processo di valutazione delle prestazioni	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.6 Dal colloquio annuale alla performance Conversation	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.7 Le schede di valutazione	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.8 La valutazione del potenziale	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.9 Talent management: Nine box grid	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.9.1. Succession Planning	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL PERFORMANCE MANAGEMENT NEL TEMPO	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.1 Le origini del performance management: excursus storico	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2 La necessaria rivoluzione dei metodi di valutazione	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3 Dalle origini alla digitalizzazione	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3.1 principali pericoli	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
CAPITOLO 3: IL CONTINUOUS FEEDBACK	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.1 Il feedback sulle prestazioni	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.2 Perché il continuous feedback viene adottato	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.3 Vantaggi e Criticità del continuous feedback	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

CAPITOLO 4: DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL CASO PRIMARK ITALIA..*Error! Bookmark not defined.*

4.1 Cenni Metodologici.....*Error! Bookmark not defined.*

4.1.1 La scelta del caso studio Primark s.r.l. *Error! Bookmark not defined.*

4.1.2 Perché l'intervista *Error! Bookmark not defined.*

4.1.3 Le osservazioni partecipate *Error! Bookmark not defined.*

4.2 Il mondo primark*Error! Bookmark not defined.*

4.2.1 Il mondo primark – La storia *Error! Bookmark not defined.*

4.2.2 Il mondo primark – La struttura organizzativa di un punto vendita .. *Error! Bookmark not defined.*

4.3 Dati ed Evidenze.....*Error! Bookmark not defined.*

4.3.1 Make Your Primark..... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.2 La scheda di valutazione..... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.3 Il colloquio di feedback..... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.4 La feedback campaign: valutare la performance dei retail assistant... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.5 La valutazione del potenziale..... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.6 Il continuous feedback in Primark *Error! Bookmark not defined.*

4.3.7 L'utilizzo dei dati del Make Your Primark..... *Error! Bookmark not defined.*

4.3.8 L'utilizzo dei dati della Feedback Campaign *Error! Bookmark not defined.*

4.3.9 Verso l'evoluzione del modello di competenze *Error! Bookmark not defined.*

CONCLUSIONI*Error! Bookmark not defined.*

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA*Error! Bookmark not defined.*

INTRODUZIONE

Il clima competitivo ed in continua evoluzione dei mercati nazionali e internazionali linge le organizzazioni verso un maggiore interesse per l'insieme di procedure e pratiche che a migliorare la produttività, la soddisfazione e il senso di appartenenza dei loro dipendenti, incrementando la necessità di innovare i processi di valutazione delle risorse umane. Tradizionalmente, le procedure di valutazione consistono in un'analisi formale delle azioni dei dipendenti, della stesura di una relazione annuale sulle prestazioni, seguita da una discussione (colloquio) tra valutatore e valutato, tenendo in considerazione un arco temporale precedente non inferiore ad un anno.

Nel tempo si sono verificati cambiamenti significativi nella composizione, nella natura del lavoro e nelle pratiche di sviluppo dei dipendenti e ciò ha reso obsolete alcune pratiche di performance management.

Il passaggio generazionale ha spinto le organizzazioni ad adattare le proprie pratiche per accogliere al meglio i millennial, che hanno esigenze e preferenze proprie, molto più interessati nel ricevere frequentemente feedback dai loro manager rispetto ai loro coetanei baby boomer; inoltre, le organizzazioni sono quanto mai esposte alla tecnologia e le valutazioni delle prestazioni vengono anch'esse facilitate dall'uso della tecnologia stessa. L'attuale era dell'intelligenza artificiale e dei big data potrebbe spingersi oltre e portare una forma di automazione nel processo di performance management. L'applicazione di tali strumenti tecnologici nella gestione delle prestazioni potrebbe essere di grande importanza, soprattutto se adattati in modo appropriato. D'altra parte, intuitivamente, valutare le prestazioni dei dipendenti attraverso lo studio dei big data, anziché coinvolgere i manager nel processo, nonché la variabile etica ed empatica, potrebbe avere delle conseguenze negative sui collaboratori, sul loro coinvolgimento e sul bisogno di questi di essere considerati come persone e non come numeri, disumanizzando tale processo in maniera pericolosa.

Il lavoro è suddiviso in quattro capitoli:

- 1. Il performance management**
- 2. L'evoluzione del performance management del tempo**
- 3. Il continuous feedback**
- 4. Dalla teoria alla pratica: il caso Primark**

IL PERFORMANCE MANAGEMENT

Il fondamento concettuale della gestione delle prestazioni si basa in parte sull'idea che le prestazioni siano una funzione delle capacità, della motivazione e delle opportunità, e che una serie di politiche HR interconnesse (come la valutazione, la formazione, lo sviluppo e la retribuzione) contribuiscano a questo risultato.

La visione attuale della gestione delle prestazioni è che essa deve anche allineare i processi e le politiche alla strategia e agli obiettivi organizzativi.

Un sistema di gestione delle prestazioni ben progettato e ben accettato ha quattro scopi: comunicazione strategica, costruzione di relazioni, sviluppo dei dipendenti e valutazione dei dipendenti. Per i manager integra gli obiettivi, motiva i dipendenti, riconosce i contributi, promuovendo le carriere e l'aggiornamento. Per i collaboratori, li rende consapevoli delle aspettative nei loro confronti, della loro posizione e offre l'opportunità di conoscersi, confrontarsi ed aggiornarsi.

Figlia della gestione delle prestazioni è la valutazione delle prestazioni.

E' un processo di valutazione, per il quale vengono assegnati punteggi quantitativi, successivamente condivisi con il dipendente da valutare. Il processo di performance management parte dalla discussione aggiornata del contesto organizzativo, ove inserisce il ruolo, correla la prestazione richiesta, e definisce obiettivi, risultati, comportamenti e aspettative. Risulterebbe davvero difficile, in effetti, valutare la prestazione di una persona senza che sia stato prima efficacemente comunicato cosa ci si aspetta da lei. Il colloquio diventa davvero un "momento privilegiato" per prendere impegni reciproci e costruire una solida alleanza di lavoro. A questo momento farà seguito il periodo temporale durante il quale la prestazione sarà osservata nel suo divenire, per raccogliere tutti quei dati e quelle informazioni che potranno dimostrarsi utili per la valutazione. Ma al valutatore, quindi, spetta anche il ruolo di supportare la persona e la prestazione fornendo feedback informali utili per la gestione e il miglioramento della performance stessa non soltanto nell'ottica di breve, ma avendo a riferimento un obiettivo di sviluppo più complessivo del collaboratore. L'orizzonte temporale ha un orientamento al futuro e permette di avere una maggiore frequenza di performance review durante l'anno, dato che il feedback è la fase cruciale di questo processo; tale orizzonte, però spesso è strutturato su intervalli troppo lunghi. Confronti più frequenti, anche informali, consentono piccoli aggiustamenti che, nel lungo periodo, risultano più efficaci sul lavoratore e sugli obiettivi prefissati, anche se va tenuto in conto che valutare il contributo e le capacità di una persona è probabilmente l'attività gestionale che si porta dietro la maggiore carica di emotività.

L'attività di valutazione viene oggi associata ad un'idea di processo continuo che si realizza nel corso di tutto il periodo lavorativo e che, di anno in anno, si rigenera e si rinnova con costante coinvolgimento dei capi e dei collaboratori, a differenza di quanto avveniva nel passato quando predominava una concezione episodica dell'atto valutativo. In sostanza si articola in un check iniziale, uno intermedio (con raccolta delle informazioni) ed una performance review finale. La recente letteratura tende sempre più a considerare come le performance review annuali siano un "rituale annuale disonesto" e ciò spinge a valorizzare maggiormente le Performance conversation, colloqui informali e con rapporto intervistatore/intervistato vicino alla pariteticità. Si svolgono ogni volta che i manager discutono con un membro del loro team di ciò che sta facendo, di quanto bene sta facendo e di come può fare ancora meglio e su come possa sviluppare il potenziale e fare carriera.

Una scheda di valutazione rappresenta lo strumento che supporta il processo di valutazione, di fondamentale rilevanza che permette di esprimere giudizi in maniera formale ed esplicita; dal suo utilizzo possono trarre benefici tutti gli attori del processo di valutazione, i capi chiamati a valutare ed i soggetti che verranno valutati. Cartacea, informatizzata, può essere orientata al raggiungimento di obiettivi disparati: risultati, comportamenti, competenze, abilità. L'attività di compilazione delle schede di valutazione è svolta da tre attori organizzativi: il capo diretto in qualità di valutatore, il "capo del capo" in qualità di supervisore e, infine, il soggetto valutato.

La valutazione del potenziale si concentra sul collaboratore, spostando l'attenzione a ciò che la persona potrebbe essere, con una evidente visione prospettica ed evolutiva, di cambiamento; si basa sul ricorso a una serie di informazioni che lascino conoscere maggiormente la persona nelle sue dimensioni più nascoste e intime e ciò sulla convinzione che ogni individuo possieda «energie, attitudini, abilità, che riesce solo in parte a utilizzare nell'ambito del ruolo lavorativo attuale».

Correlata alla valutazione del potenziale è la gestione dei talenti. Il talent management assume diverse configurazioni e accoglie differenti prospettive, ma tutte le dimensioni

condividono un'unica finalità: quella di riconoscere e dare valore, mappare e riconoscere il valore delle persone, individua i talenti in funzione delle dimensioni critiche individuate. Uno dei metodi più utilizzati è rappresentato dalla "Nine box grid" una griglia in cui vengono comparati performance e potenziale per obiettivo da raggiungere e definiti tre gradi di appartenenza (basso, medio e alto). Uno dei limiti di tale valutazione è che i manager di linea non sono necessariamente ben qualificati per giudicare il potenziale per svolgere lavori di livello superiore, perché potrebbero non essere a conoscenza dei requisiti per il loro successo. I potenziali membri del pool di talenti devono essere intervistati da un HR specialist o, meglio ancora, da un panel di manager senior consigliati dallo specialista delle Risorse Umane.

Tutto ciò ovviamente ha anche un'applicabilità nella successione dei manager. L'obiettivo è a lungo termine: sviluppare un gruppo di talenti chiave che siano in grado di assumere ruoli di livello superiore ed anche ruoli che non presenti in quel momento. L'utilizzo di pool di talenti, composti da dipendenti con competenze e abilità chiave di tipo generico, consente all'organizzazione di avere un margine di manovra molto più ampio quando si rendono disponibili delle posizioni.

La criticità di tale "visione" risiede nel richiedere alle organizzazioni di modificare continuamente strategie, piani e programmi di utilizzo del management, rischiando un esercizio del tutto teorico, ricco di informazioni, invece di decisioni da implementare. Inoltre, è una metodologia che prevede un grande dispendio di denaro e di tempo.

L' EVOLUZIONE DEL PERFORMANCE MANAGEMENT NEL TEMPO

I sistemi di gestione delle prestazioni, come li conosciamo oggi, sono molto diversi da come erano in passato. Ad oggi, più del 70% delle multinazionali ha abbandonato il processo tradizionale di valutazione della performance, con il preciso obiettivo di superare il grosso limite dell'"esame" annuale. L'enfasi posta sulle ricompense (e sulle punizioni) economiche, sancite a fine anno, responsabilizza i dipendenti sul comportamento passato anziché tentare di migliorare la performance e provare ad accrescere le capacità, in previsione del futuro. Per contro, conversazioni regolari sulla performance e sullo sviluppo spostano l'obiettivo sul miglioramento della forza lavoro di cui hanno bisogno le aziende.

In passato il capitale umano era abbondante, il problema era costituito da quali collaboratori fare andar via, quali trattenere e quali premiare – e da questo punto di vista gli appraisal tradizionali funzionavano piuttosto bene. Ma quando il talento è diventato una risorsa scarsa, sviluppare i collaboratori è diventato prioritario e le aziende hanno dovuto trovare nuove soluzioni per soddisfare quell'esigenza.

L'impianto iniziale di Taylor in cui "il sistema viene prima dell'uomo" (1911) era sì innovativo, ma per quel periodo storico. L'obiettivo proposto, se raggiunto, era premiato con incentivi economici (premio di produzione); se non raggiunto, invece, la quota sarebbe stata decurtata in proporzione a quella di produzione mancante, in una vera e propria "punizione". Il dipendente era un "soldier".

Almeno all'inizio, il miglioramento della performance era una considerazione secondaria. Nel tempo la scarsità di talenti manageriali ha determinato un cambiamento nelle priorità organizzative: le aziende hanno cominciato ad usare le valutazioni per selezionare i collaboratori da promuovere: gli impiegati in supervisor e i manager in executive. Il dipendente diviene, nel tempo, non più oggetto di valutazione oggettiva, ma viene sottoposto ad un autoesame in cui egli stesso analizza le sue debolezze e potenzialità; il capo non ha tanto la funzione di esaminarlo quanto di "allenarlo" a migliorarsi (Mc Gregors). Il lavoratore tende a non assumersi responsabilità ed è motivato solo dallo stipendio mensile quando e solo perché condizionato da un cattivo ambiente lavorativo. Ma se si tenta un

processo di integrazione vengono inevitabilmente a galla tutte le sue potenzialità, ingegno, fantasia e creatività. Questo processo di integrazione prevede, ovviamente, un adattamento-fusione tra interessi aziendali e individuali.

Nel tempo, a causa delle pressioni sulle economie occidentali da parte dalla concorrenza dei paesi orientali, l'approccio tradizionale alla valutazione, nella cosiddetta "classificazione forzata" iniziò ad indebolirsi, ma non scomparve. La grande mole di obiettivi perseguibili rese il processo inefficace, ciò portò ad un appiattimento produttivo, peggiorato dalla mancanza di tempo e personale che si occupasse attivamente della misura della performance lavorative. La classificazione forzata favoriva la competizione interna, minava la collaborazione ed era detestata dai dipendenti.

Il "Manifesto Agile", creato dagli sviluppatori di software nel 2001, enunciava una serie di principi-base; era meglio, per esempio, "adattarsi al cambiamento che seguire un piano". Poneva l'accento su principi come la collaborazione, l'auto organizzazione, l'auto direzione e la riflessione continua su come lavorare più efficacemente.

Due obblighi economici inducono le imprese ad abbandonare le valutazioni tradizionali: lo sviluppo dei lavoratori ed il bisogno di rapidità. Il mercato del lavoro si restringe, e trattenere i collaboratori di qualità diviene una priorità; per questo le aziende tentano di rimuovere i "fattori di insoddisfazione" che inducono i lavoratori ad andarsene. La soluzione adottata è quella di sostituire le appraisal tradizionali con un feedback continuo, ciò aiuta i manager a esercitare una gestione più proficua e permette ai collaboratori di applicare in modo più efficace i loro suggerimenti: *«La performance è un'attività in corso. È ogni giorno, dopo qualsiasi interazione con il cliente o interazione commerciale o aziendale... Ora è tutto sulla gestione istantanea delle prestazioni.»*

Ma il mondo è sempre più digitale ed è indubbio che la digitalizzazione o trasformazione digitale, sta cambiando l'economia, la società e le imprese. Vengono generate continuamente enormi quantità di dati da un numero crescente di fonti (ad esempio telefoni cellulari, acquisti online, social network e macchinari strumentati) su qualsiasi argomento di interesse per le aziende. Lo sfruttamento dei "big data" è diventato molto popolare e cost-effectiveness e le aziende si stanno rendendo conto che ciò può fornire loro un vantaggio competitivo; i big-data sono in grado di trasformare il processo decisionale. Le People Analytics, raccolta e analisi di grandi quantità di dati per identificare modelli di atteggiamento, prevedono comportamenti di gruppi e comunità e si affiancano alle "Sentiment Analysis" che consentono di arricchire l'indagine di caratteristiche personali dei soggetti, come le attitudini o le percezioni. La raccolta di tutti i dati consente di costruire algoritmi decisionali che rappresentano l'atto finale del processo di valutazione.

Ma l'ambiente di lavoro diviene in tale modo ultra-trasparente; le attività online e offline vengono costantemente tracciate per essere analizzate, previste e modificate. Tale pratica non può non avere, notevoli conseguenze organizzative e sociali. La più intuibile fra queste è causata dall'estraneità degli esseri umani dall'attività decisionale. Quando le decisioni sono prese da manager, i lavoratori hanno una certa visibilità sulla logica che ha guidato la decisione e possono chiedere di incontrarsi con il loro manager per capire il ragionamento alla base della decisione presa. Al contrario, gli algoritmi possono essere troppo complessi per essere compresi appieno da coloro che sono interessati dalla loro applicazione (o anche da coloro che li applicano). Spesso sono protetti dalla riservatezza aziendale. Pertanto, i lavoratori non possono seguire il processo decisionale e non hanno modo di rispondere o contribuire. Di conseguenza, decisioni algoritmiche possono essere percepite dai lavoratori come arbitrarie e prive di senso. I sistemi digitali di valutazione della

performance finiscono per screditare altre competenze manageriali come l'intuizione e la conoscenza tacita. Di conseguenza, il ruolo del manager, considerato come colui che gestisce, ascolta, interpreta e conosce le persone, perde di valenza, riducendosi ad un mero manipolatore di dati.

Questa misurazione può portare inoltre a decisioni costose, come promuovere e licenziare le persone sbagliate e stabilire percezioni di ingiustizia tra i dipendenti; rischia di ridurre preziosi aspetti qualitativi, anche se taciti, delle prestazioni dei dipendenti a metriche quantificabili, non riuscendo così a contestualizzare le qualità umane in modo più ampio.

IL CONTINUOUS FEEDBACK

L'assunto di base può essere ricondotto alle seguenti dichiarazioni: *“La performance review annuale è rappresentata da un'opportunità formale per il manager ed il dipendente di valutare i risultati, considerare le sfide e stabilire gli obiettivi annuali, ma il performance management diviene più efficace quando è fornito da un processo continuo piuttosto che da una unica conversazione e valutazione annuali.”*

Il feedback consiste essenzialmente in un riscontro che viene fornito successivamente l'esecuzione di un'attività o di un risultato raggiunto; lo stesso può essere fornito da persone, strumenti, software, ecc. e generalmente si rivolge agli attori stessi dell'attività; sostanzialmente comporta giudizi, valutazioni e suggerimenti riguardo a come è stata svolta l'attività, se è avvenuta in maniera consona alle indicazioni stabilite, stabilendo aspetti migliorativi e punti di forza, oltre a verificare l'allineamento con gli obiettivi iniziali. Ciò che prevede, invece, il feedback continuo, è l'erogazione di un riscontro continuo sull'andamento dell'attività, senza dover prefissare momenti appositamente dedicati al confronto, con il fine di rimanere in stretto contatto nell'intero periodo preso in esame. È un processo che funziona a due vie, per il quale è molto importante che entrambi i canali (chi lo dà e chi lo riceve) siano disposti a comunicare, in modo aperto e costruttivo, capire le aspettative del ricevente, in un'ottica di pariteticità, senza scivolare nella polemica, rimanendo concentrati sulle fasi di discussione, che deve essere finalizzata ad un confronto costruttivo. È un processo complesso, dinamico ed emotivo ed è spesso vissuto come un evento affettivo.

Ad oggi le aziende operano come un insieme di gruppi di lavoro, le carriere e l'apprendimento sono strategici e per tale ragione le organizzazioni hanno sempre più la necessità di allineare gli obiettivi, fornire feedback in tempo reale, continuo e multidirezionale. Un grande cambiamento, provocato dalla rivoluzione digitale, è che i millennials, al contrario delle precedenti generazioni, tendono a non separare il lavoro dal resto della loro vita; mentre rimangono in contatto regolare con amici e familiari in tutto il mondo attraverso la messaggistica istantanea e la loro rete di social media, si sentono a proprio agio quando sono direttamente collegati con il proprio manager.

Il continuous feedback:

- **migliora il coinvolgimento dei lavoratori (engagement aziendale);**
- **monitora il raggiungimento e l'innovazione degli obiettivi;**
- **fa crescere professionalmente;**
- **migliora la collaborazione tra pari;**
- **consente di avere bassi tassi di turnover;**

I suoi punti critici:

- **La programmazione di percorsi di formazione per il management nella gestione del feedback.**

- **L’instaurazione di una cultura di feedback che ne favorisca lo sviluppo.**

Per riassumere, comprese le conseguenze negative e positive del continuous feedback sulle prestazioni, esso può essere uno strumento efficace per aumentare le prestazioni dei dipendenti. Tuttavia, se non è costruito su principi strategici, può produrre risultati negativi. Le aziende dovrebbero sforzarsi di massimizzare l’erogazione del feedback per poterne cogliere i benefici.

**DALLA TEORIA
ALLA
PRATICA: IL
CASO
PRIMARK
ITALIA**

Il capitolo dedicato alla rappresentazione di un caso studio è riferito ad una nota multinazionale operante nel settore retail. La presenza del caso studio fornisce l’opportunità di confrontare quanto accade nella vita reale, con quanto riportato dalla letteratura relativa alle problematiche finora esposte, in un contesto dinamico e al passo con le tendenze gestionali. Fra l’altro la mia attuale posizione lavorativa (Human Resource Generalist-Primark, sede di Caserta) consente di vivere quotidianamente le situazioni di confronto con il personale Primark e con le criticità che di ora in ora sono costretta ad affrontare nella gestione delle risorse umane.

L’indagine è stata condotta sostanzialmente con:

- Un’intervista semi strutturata all’attuale learning and devolpement manager di Primark, fonte principale dalla quale sono emerse le informazioni più concrete, dettagliate ed affidabili.
- uno studio osservazionale, svolto personalmente, nella quotidianità, che ha fornito ulteriori punti di vista e curiosità sulla gestione delle esigenze dei collaboratori.

La scelta della Primark nasce non solo dall’opportunità personale fornitami dalla mia attuale attività ma anche, e soprattutto, dalla significativa coerenza tra il sistema di valutazione della performance adottato da Primark e ciò che è esplicitato dalla letteratura organizzativa, attuale oggetto di trattazione.

Il performance management può evolversi nelle aziende giovani, con modalità e tempistiche legate alla capacità di tale azienda a recepire i cambiamenti provenienti dall’esterno ed innovare i propri strumenti, esempio concreto di modernità. I numerosi negozi Primark nel mondo consentono di cogliere differenze e similitudini; tale diffusione mondiale è essa stessa la dimostrazione della estrema flessibilità dei sistemi di performance management e della loro concreta adattabilità.

La principale metodologia utilizzata per l’extrapolazione dei dati è stata l’intervista, uno strumento di ricerca qualitativa utile ad estrapolare informazioni in merito alle pratiche interne. In questo specifico caso l’intervista è semi-strutturata che, pur seguendo un quadro tematico predeterminato, in un preciso ordine argomentativo, consente una completa flessibilità ed è piuttosto informale. Ciò consente all’interlocutore di spaziare anche in considerazioni soggettive dando un senso più “sincero” e disinibito alle risposte.

L’intervista si è tenuta tramite una video conferenza con l’attuale learning and devolpement manager di Primark srl Gianluca Archetti, attuale responsabile, sostenitore e precursore del sistema di performance management in Primark srl, nonché di tutto ciò che riguarda lo sviluppo, la formazione e il coaching delle figure manageriali di questa. Ha maturato anni di esperienza come Training Coordinator e Training Manager, in tre differenti aziende: Decathlon, Sephora e Auchan. Ha coordinato formazioni sia tecniche che manageriali finalizzate allo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali. In aggiunta ha avuto l’opportunità di lavorare in contesti internazionali, interfacciandosi con una realtà

multiculturali e per questo capace di creare correlazioni e benchmark tra le diverse realtà aziendali.

L'intervista è durata circa novanta minuti e si è basata su domande specificatamente studiate per analizzare il sistema di performance management in Primark, nonché le metodologie di performance review e la relativa gestione della grande mole di dati che pervengono dalle valutazioni.

Le mie osservazioni derivano, invece, dallo studio dei collaboratori e di come rispondano all'ambiente che li circonda, nonché alle decisioni, ai processi gestionali e alle scelte insite ai valori e alla cultura aziendale; esse nascono spesso da un contesto empatico, volto a partecipare e condividere le diverse circostanze e situazioni che i collaboratori vivono giornalmente, analizzando e osservando le loro percezioni, e le relative reazioni in merito alla gestione e valutazione della loro prestazione, fra l'altro, a volte con caratteristiche comuni a tutti i dipendenti. Ciò ha reso particolarmente affascinante il momento di feedback, avendo avuto l'opportunità di visualizzare diversità e punti comuni e stimolato l'approccio a nuovi punti di approfondimento.

Primark è un'azienda di abbigliamento internazionale leader di settore, ed appartiene alla Associated British Foods opera in Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti d'America, Italia e Slovenia. Oggi, dopo il 1969, fondata da Arthur Ryan con il nome di Penneys a Dublino e con l'obiettivo di offrire abbigliamento accessibile a tutti, è divenuta una catena internazionale di abbigliamento con più di 72.000 dipendenti in 15 Paesi, e riporta gli stessi principi del fondatore: moda accessibile per tutti, ogni giorno.

Le radici sono irlandesi ma attualmente Primark è presente in tutto il Regno Unito, in Europa occidentale, con piani di espansione in Europa centrale e orientale, e con nuove aperture negli Stati Uniti, ed una previsione di 530 negozi (rispetto ai più dei 400 attualmente presenti) entro la fine del 2026

I punti vendita sono il fulcro dell'attività aziendale come anche l'innovazione nell'offerta, aggiungendo nuovi servizi in negozio, come angoli dedicati ai servizi di bellezza e punti ristoro, per creare spazi di vendita al dettaglio sempre più completi e onnicomprensivi.

La convenienza è sempre stata uno dei principi fondanti dell'attività di Primark. Oggi, la visione è quella di rendere l'abbigliamento ecosostenibile più accessibile per tutti. L'obiettivo è offrire capi che durino di più, per ridurre l'impatto dell'attività commerciale sul pianeta e per migliorare la vita delle persone che realizzano i prodotti. Per questo motivo, è stata strutturata una modifica dei metodi di produzione degli articoli di vendita con la strategia Primark Cares, un programma su vasta scala con importanti obiettivi di eco-sostenibilità da raggiungere entro il 2030.

La gerarchia del personale all'interno dei negozi primark prevede:

- **Store Manager:** è la figura più importante all'interno del negozio. È il direttore dello store; persona dinamica e proattiva capace di guidare, formare e sviluppare il proprio team manageriale al raggiungimento degli obiettivi ed allo sviluppo dei talenti interni.
- **Assistant Store Manager:** è la figura più vicina allo store manager, tanto da poterlo definire il braccio destro di quest'ultimo.
- **Department Manager:** è la figura manageriale che gestisce l'intero reparto di un negozio. Ha il compito di guidare, formare e sviluppare un team di almeno 10 persone ed essere il punto di riferimento per altri team manager.

- **Team Manager:** è la figura manageriale più junior con il quale si mette in atto il distacco da un ruolo più operativo (di retail assistant) ad un ruolo più gestionale.
- **Retail Assistant:** gli addetti alle vendite sono il cuore del business in Primark. Svolgono un ruolo fondamentale per il successo dei negozi, promuovono le vendite e aumentando la redditività.

Il contenuto dell'intervista

Il processo di valutazione della performance delle figure manageriali in Primark è definito "Make your Primark." Tale processo è gestito dalla casa madre, a Dublino e prevede tre momenti all'interno di un anno.

Gli obiettivi di riferimento, erogati una volta all'anno, coinvolgono tutte le figure manageriali all'interno dell'azienda, sia le figure appartenenti agli store, sia i diversi ruoli appartenenti all'ho (head office).

Tali obiettivi hanno natura diversa: si definiscono "obiettivi di company", uguali per tutte le persone che svolgono quel determinato ruolo all'interno della multinazionale e "obiettivi di country" diversi in relazione al paese e all'area di mercato interessata, ognuno delle quali ha priorità specifiche dell'area di interesse.

Il raggiungimento di ogni dato obiettivo viene sottoposto ad un grading di misurazione che è rappresentato da una scala da 1 a 5.

I tempi del processo sono sempre dettati e vanno al ritmo dell'anno fiscale, che in primark inizia il 15 di settembre. Vi sono tre momenti caratterizzanti nel processo:

4. **Il Goal setting:** è il momento di definizione degli obiettivi per l'anno fiscale successivo che in Primark si svolge tra settembre ed ottobre. Il sistema di valutazione della performance di tale azienda è un sistema basato sui risultati, il cui oggetto di valutazione sono gli obiettivi da raggiungere entro l'anno. **Mild-Year review:** è la fase intermedia di check che si tiene dopo 6 mesi dall'assegnazione degli obiettivi. La decisione del mese in cui si mette in atto la revisione è di competenza della casa madre di Dublino, solitamente parte intorno a marzo e finisce dopo un paio di mesi.
5. **End of year:** consiste nella performance review, ovvero nella valutazione di quello che è stato. Si tiene dopo circa 1 anno dall'assegnazione degli obiettivi, solitamente tra agosto e settembre, quasi in maniera contigua al goal setting.

Sia nella mild-year review che nell'end of year review è prevista un'auto-compilazione da parte del collaboratore e la compilazione da parte del manager della scheda di valutazione. La scheda di valutazione da compilare è un format comune, composta da diverse sezioni legate alla performance, costruita dalla sede di Dublino che inserisce su ogni ruolo manageriale gli obiettivi stabiliti a livello company; ogni store, quindi, spedisce a Dublino gli obiettivi a livello country.

Gli obiettivi del collaboratore saranno quindi sia quelli riferiti a livello company che quelli a livello country. Il collaboratore riceve una notifica sul sistema informatico "My Work Day", contenente l'avviso di compilazione della scheda di valutazione, inserisce la sua auto-valutazione, chiude la scheda e la inoltra al diretto superiore entro delle tempistiche dettate. Il diretto superiore riceve la notifica sul suo My Work Day inerente alla scheda di valutazione, sulla quale inserisce i suoi commenti e successivamente fissa la data del colloquio di feedback. In fase di colloquio di feedback il capo utilizza la scheda di autovalutazione e struttura il feedback.

Il collaboratore si auto-valuta, quindi, ed il manager valuta anche in base all'autovalutazione, gestendo eventuali discrepanze. In altri termini, la valutazione del manager è fatta su misura sull'autovalutazione del collaboratore.

Il colloquio di feedback è finalizzato alla restituzione di un riscontro sulla prestazione svolta. L'incontro avviene in entrambi le fasi del processo che succedono l'assegnazione degli obiettivi, ovvero nella fase di check intermedio e nella fase finale del processo. Lo svolgimento del colloquio è supportato dalla presenza della scheda di valutazione; si può semplificare o sofisticare, ma quello che viene proposto, è una struttura semplice che prevede tre fasi:

- **Una fase introduttiva:** finalizzata a creare un ambiente confidenziale che metta a proprio agio il collaboratore. In questa fase si è soliti intraprendere una discussione di carattere generale, con il quale si mettono in evidenza gli scopi dell'incontro, i relativi punti di interesse e di dialogo, incentrando l'attenzione sullo scopo del colloquio, ovvero la costruzione di una relazione proficua. In questo modo, questa fase funge da base per la prosecuzione di un dialogo tra due parti che si mostrano interessate e coinvolte, entrambe alla ricerca di una conclusione positiva.
- **Una fase di condivisione:** in cui si discutono gli eventuali casi di aderenza o di discrepanza tra l'autovalutazione e la valutazione. In tale fase si incoraggia l'analisi della prestazione, non ci si limita ad elogiare o a biasimare. Si analizza congiuntamente perché le cose sono andate bene o meno bene e cosa si può fare per mantenere uno standard elevato, o per raggiungere l'obiettivo entro la fine dell'anno, o per sviluppare una competenza in maniera più specifica.
- **Una fase di conclusione:** alla fine della discussione, si riprendono tutti i punti trattati, si rivedono e concordano le priorità e le aspettative. Si termina il colloquio, domandando eventuali esigenze, perplessità o curiosità in merito all'apprendimento e allo sviluppo dei loro obiettivi, incentivando il dipendente allo spirito di iniziativa e alla voglia di mettersi in gioco.

Primark, a livello "company", non prevede la valutazione della performance per i retail assistant. L'Italia però ha voluto, come unica country, proporre la feedback campaign, rivolta esclusivamente ai retail assistant, in cui non c'è tanto un tema di obiettivi; infatti, si fa UNA volta all'anno e prevede un solo colloquio di feedback. Vengono valutate competenze tecniche e trasversali tramite l'osservazione dei comportamenti osservabili e ciò consente di dare un giudizio sulla copertura del ruolo e anche sul potenziale individuale, quest'ultima finalizzata allo sviluppo e avanzamento di carriera e all'individuazione dei futuri team manager. Tutto nella logica specifica di alimentare il team manageriale, dettata e richiesta dalla rapida espansione su tutto il territorio nazionale. Il target principale è rappresentato dai collaboratori con un contratto a tempo indeterminato, perché sono più coerentemente sottoponibili alla misurazione del potenziale, in considerazione dei tempi (superiori ai sei mesi) necessari al processo di valutazione.

Per i retail assistant tutto ciò è facoltativo, non è strettamente vincolante e se ad oggi una valutazione non è buona non si esclude che essa possa, nel tempo, cambiare, migliorando il punteggio ed il grado di giudizio; esistono tanti elementi e fattori che impattano sulla valutazione, il tempo è il principale di essi.

Una buona valutazione può aprire la strada al processo del "team manager to be"

Il sistema "make your primark" è comunque in continuo aggiornamento. Ogni anno, un gruppo di lavoro fa un check rispetto allo strumento, considerando, per esempio un suo

limite insito, quello di non valutare il potenziale. In Italia, come iniziativa locale, pochi mesi fa è stata inserita anche questa variabile, iniziando a chiedere a tutti i negozi di posizionare i manager all'interno della "Nine box Grid", la matrice utilizzata per la valutazione del potenziale. In questo processo, però, è necessario garantire che la valutazione di un manager in uno store sia coerente con la valutazione di un manager in un altro store. Riguarda solo le figure Department manager e Assistant manager e, vista la sua complessità, ne è stata già richiesta una revisione.

La procedura del continuous feedback è certamente più efficace se di volta in volta, dopo aver assegnato un compito (una delega, come gesto manageriale) viene dato un riscontro rispetto a quanto chiesto; ancora meglio se viene richiesta una autovalutazione, su quel compito assegnato, a cui segue un feedback dell'assegnatario. Tale procedura in Primark esiste, ma ancora non completamente strutturata, e riguarda soprattutto gli assistenti alle vendite (forza lavoro "delicata"), collegando il continuous feedback al colloquio finale di feedback.

In Primark quindi il feedback continuo è legato alla delega e viene erogato quotidianamente, diventando il bacino di alimentazione del colloquio di feedback strutturato, la collezione dei casi concreti da presentare nel momento di dialogo. La formalizzazione del continuous feedback è possibile, l'efficacia dipende dalla sostenibilità (un feedback anche semplice richiede un elevato investimento di tempo), dal contesto e soprattutto dalla cultura aziendale.

Quest'ultima, in evoluzione, prevede l'elemento della condivisione; essa consente di riparare eventuali errori, mala-gestio, incomprensioni, interpretazioni non corrette. Il feedback continuo si innesta in una realtà aziendale consona alla dinamicità, all'assiduità ad un'organizzazione articolata. Per renderlo più efficace sarà necessaria una struttura non solo cartacea, ma, soprattutto mentale, culturale, di approccio ("Valutare per competere").

I dati che emergono dal processo di valutazione della performance vengono utilizzati per condurre delle analisi qualitative e quantitative, sostanzialmente per fare people analytics. Il grading della nine box grid consente di selezionare dei collaboratori potenziali, che possono entrare nei percorsi di sviluppo e di successione, ovviamente nel rispetto del training necessario e dei tempi che intercorrono, ad esempio, rispetto a nuove aperture o nuove esigenze aziendali. Divengono quindi delle vere e proprie tavole di "rimpiazzo"

I dati che emergono dal feedback campaign, allo stesso modo, mostrano un consolidato quantitativo di retail assistant con elevato potenziale, in grado di divenire team manager

Esiste un profilo ideale per ogni livello lavorativo? Che possa essere definito da modelli pre-costituiti?

Il processo di definizione di un prototipo manageriale e la correlata automatizzazione del processo di valutazione dei collaboratori basato sul profilo ideale non è una priorità in Primark. Secondo l'intervistato potrebbe essere funzionale nei contesti consolidati con pochissime posizioni lavorative che si aprono durante l'anno. Nei contesti come quello italiano, non ancora consolidati, rappresenta un rischio, perché il livello di juniority è molto alto e da questo ne consegue che gli standard di riferimento non vengono soddisfatti dalla stragrande maggioranza delle persone.

In aggiunta, l'eventuale mancato rispetto dei requisiti, o un punteggio basso correlato a questi, può non voler dire che quella persona non sia in grado di ricoprire il ruolo, causando la perdita di una risorsa che potrebbe considerarsi preziosa. Peraltro, si potrebbe perdere parte dell'efficacia del processo di valutazione in Primark, che pur essendo formalizzato e

strutturato attraverso un grading di valutazione prende strettamente in considerazione tutte le variabili correlate alla personalità, soggettività e sensibilità. Se si adottasse un profilo così fisso e rigido non sarebbe possibile avere un parco manageriale così vario e alimentato.

CONSIDERAZIONI FINALI E CONCLUSIONI

La scelta di tale studio è strettamente correlata al forte cambiamento culturale che stiamo attraversando, nonché alla maggiore attenzione che si riversa nei confronti del benessere delle persone.

Dall'analisi effettuata emerge che lo schema rigido di misurazione e valutazione della prestazione sia ormai superato e che il futuro del performance management preveda una strada, non facile da proseguire, ma caratterizzata da maggiore dialogo e comunicazione, dall'attenzione verso le esigenze dei lavoratori e verso il loro benessere psico-fisico, e da verifiche continue correlate all'erogazione di un riscontro immediato, che aumenti il senso di appagamento della persona ed il livello di engagement della stessa.

Dalle osservazioni effettuate all'interno del contesto organizzativo Primark srl, i lavoratori ad oggi chiedono di più alle loro aziende, in confronto al passato in cui il rispetto per la gerarchia appiattiva la comunicazione interpersonale. Si aspira a ricoprire un ruolo che rilasci soddisfazioni e che sia guidato da manager, i quali siano particolarmente sensibili ai rapporti umani, con cui avere comunicazioni continue, chiare aspettative di lavoro, costanti opportunità di apprendimento e di crescita, fornire riscontri, consigli e punti di vista su come sia possibile migliorarsi.

Il caso Primark mostra una realtà organizzativa in cui tutto è in costante evoluzione, e per questo estraneamente interessante. Nonostante quest'azienda sia caratterizzata da un forte dinamismo, in tale elaborato si evidenzia come la gestione delle prestazioni avvenga in un'ottica in cui la valorizzazione delle risorse umane è prioritaria.

Il sistema make your primark è strutturato in maniera lineare, seguendo il quadro teorico di riferimento che prevede la suddivisione del processo in tre fasi e la volontà da parte di Primark Italia di dedicare una campagna feedback non solo alle figure manageriali ma anche alle figure operative, con schede discrezionali, rende meglio l'idea di come le persone siano il cuore pulsante di quest'azienda.

L'ottimizzazione del processo, si raggiungerà quando l'implementazione del continuous feedback sarà completata. L'utilizzo di riscontri continui ed immediatamente riferiti alla delega di un compito da parte del manager, rappresenterà la parte fondamentale del colloquio di feedback strutturato, ovvero l'esempio di evidenze realmente correlate alla loro prestazione. L'esigenza dei retail assistant di sapere "se ho fatto bene" è la stessa dei manager di fargli sapere come sono stati. Questo dettaglio è caratterizzante nel processo, perché incentiva la comunicazione con i propri collaboratori.

Un altro punto di analisi emerso dall'utilizzo dell'intervista e delle osservazioni è il ruolo fondamentale dei manager nella strutturazione dei diversi incontri all'interno del processo, tanto valutando prima la competenza e poi assegnando l'attività quanto curando la modalità di erogazione del feedback.

Le formazioni che vengono condotte mensilmente, denominate "valutare per competere" e composte da diversi moduli, hanno lo scopo di aggiornare i manager sulle modalità di comunicazione e conseguentemente ad arginare le criticità emerse dall'inesperienza delle figure manageriali. E' la base per una sorta di "autosviluppo"

Anche le modalità di valutazione del potenziale, con il conseguente utilizzo della nine box grid rispecchia le esigenze attuali emerse dalla letteratura e dagli studi empirici.

Il potenziale è spesso un'area di interesse poco considerata dalle altre organizzazioni.

Anche in Primark, è un sistema acerbo, che necessita di una struttura più formalizzata, di adattamenti ed innovazione per essere considerato effettivamente efficace; soprattutto necessita di un elevato livello di expertise dei valutatori

A proposito dei “big data”, poi, Primark conduce studi ed analisi qualitative e quantitative con il principale scopo di individuare potenziali crescite professionali sulla base del grading di valutazione nonché tenendo conto della loro volontà e motivazione.

L'utilizzo di tecniche analitiche di data mining a livello macro cerca, pertanto, di porre rimedio alle criticità riscontrate nell'analisi tradizionale nonché di sfruttare le potenzialità dei dati per individuare soft skill e fattori di lavoro invisibile che caratterizzano l'innovatività. L'analisi compiuta con i dati supporta, inoltre, l'organizzazione aiutando a comprendere atteggiamenti non rilevabili direttamente, fornendo un'interpretazione delle correlazioni, eliminando la soggettività dal processo valutativo e fornendo risposte tempestive alle contingenti esigenze manageriali.

D'altra parte, in Primark vige il principio per cui il rapporto umano è la base imprescindibile di ogni sistema, strumento e decisione.

L'importanza riversata nei confronti del singolo necessita di maggiore attenzione alla diversità e alle molteplici caratteristiche che appartengono ad una persona. Questo fa sì che, l'azienda non adoperi un prototipo manageriale ed operativo di riferimento. Non vi sono benchmark di valutazione, ma resta prioritario conoscere e valutare le persone tramite l'ascolto, il dialogo, gli assessment center, che Primark considera strumenti efficaci e che portano a risultati attendibili e considerevoli delle diversità che caratterizzano ognuno di noi.

Un ulteriore limite all'utilizzo di prototipi è legato alla necessità dell'azienda di assumere grandi numeri in termini di figure manageriali. L'esigenza di tale processo prevede un livello di seniority basso che non rappresenta un problema, ma anzi un'opportunità per formare, preferendo dare opportunità a chi ha voglia di mettersi in gioco ed imparare, piuttosto che limitare la selezione al rispetto di un benchmark di riferimento.

Costruire un'azienda in cui vi è una cultura del feedback è il primo passo verso il successo professionale, personale e d'impresa.

“A day to day experience of feedback and robust professional review is one hallmark of successful organisations.”¹⁴

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Aguinis, H. (2009) Performance Management. 2nd Edition, Prentice Hall/Pearson Education, Upper Saddle River, London.
- Alam, M., & Singh, P. (2019). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*.
- Allan M. Mohpman, JR and Susan Albers Mohrman (1995). *Performance Management Is "Running the Business"*.
- Armstrong, M and Murlis, H (1998) *Reward Management*, 4th edn, Kogan Page, London
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M. (2022) *Armstrong’s Handbook of Performance Management*. 7th edn. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice: Building sustainable organizational performance improvement*. (14a ed.). Londra, Regno Unito: Kogan Page Publishers.
- B. Wigert, N. Dvorak (2019). “Feedback Is Not Enough”. Gallup Inc.
- Bhatnagar, M., & Bhagylakshmi, K. (2016). Tectonic shift in talent retention: The Adobe way. *Harvard Business Review*. No. 416-0018-1. Bangalore, India: Amity Research Centers.
- C. Musser (2019). “The Most Effective Feedback Is the Kind You Ask for”. Gallup Inc.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). Test Development and Use: New Twists on Old Questions. *Human Resource Management*,

- Cummings, L. L., Schwab, D. P., & M. (1971). Performance and knowledge of results as determinants of goal setting. *Journal of Applied Psychology*.
- Deloitte. (2017a). Research Report: Continuous performance management. Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2017b). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press.
- Denisi, A. And Protchard, R. (2006) Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*. Academy of Management Executive.
- Denisi, A. S. And Kluger, A. N. (2000). ‘Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?’ *Academy of Management Executive*.
- Denisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*.
- Doucet, O., Lapalme, M.E., Morin, D., & Fortin-Bergeron, C. (In press). *Gérer la performance des employés au travail*. Éditions JFD, Montreal: QC.
- Erez, M. And Earley, P.C. (1993) *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press, New York.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.
- Farr, J. L., Fairchild, J., & Cassidy, S. E. (2013). Technology and performance appraisal. In *The psychology of workplace technology* (pp. 101-122). Routledge .
- Federick W. Taylor (1911), “The Principles of Scientific Management”.
- Feedback yang Berkelanjutan (Continuous Feedback) Armstrong, 2007; Boxal e Purcell, 2008; Fletcher e Williams, 1996.

- Fuller, R., & Shikaloff, N. (2017). Being engaged at work is not the same as being productive. *Harvard Business Review*, 16, 2–5.
- Gabrielli G, Profili S., (2020). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Isedi, Torino.
- Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30(2).
- Gallup (2019). Why Employees Are Fed Up with Feedback. PS Reviews: C. Brower & N. Dvorak’s Article on Employee Feedback Challenges.
- Gallup. (2016a). Millennials want jobs to be development opportunities. Washington, D.C: Gallup Organization.
- Gallup. (2020). What ‘meaningful feedback’ means to millennials. Gallup.
- Gasperini, A. M. (2013). Coaching with feedback: helping your team members to grow. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Gruman, Jamie A., and Alan M. Saks. Performance management and employee engagement. *Human resource management review*.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Hodgson, C. (2019, May 16). Spy in the screen reveals what workers are worth. *Financial Times*, Pearson.
- J. Bersin (2016) “The New Organization: Different by Design” www.joshbersin.com
- John Shields. (2007). *Managing employee performance and reward*. Cambridge: Cambridge University Press.

- L. Borgogni (1998). Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni. Francoangeli.
- L. Borgogni (2010). Dal performance management allo sviluppo delle persone. Franco Angeli.
- L. Cunningham (2015) “In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings”. Washington Post.
- L. Cunningham, (2015) “Accenture CEO explains why he’s overhauling performance reviews”, Washington Post.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.
- M. G. Mariani (2011) “Valutare le prestazioni”. Il Mulino.
- Mayer-Schönberger, V. And Cukier, K. (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston.
- McAfee, A. And Brynjolfsson, E. (2012) *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review.
- McDonnell, A., Collings, D.G., and Burgess, J. (2012). Asia Pacific perspectives on Talent.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.
- OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) settima edizione (PISA 2018)
- Pachidi, S., Huysman, M., & Berends, J. J. (2016). Playing the numbers game: Dealing with transparency. *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems*, Dublin, Ireland.
- Paul H. Thompson and Gene W. Dalton (1970) *Performance Appraisal: Managers Beware*. Harvard business review.

- R. Weeks. (2016). The value of a continuous performance management process, healthcare source.
- Rebora G. (2009), “Chi gestirà il cambiamento?”, *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, 23 (4-5): 137-142.
- S. M. Marchese, C. Pederghana (2017). “Performance management: dalle review annuali al continuous feedback”, *Togetherhr*.
- Simamora, (2004). *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry*.
- UNCTAD, annual report 2019.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*.
- Ward, P. (2011). Goal setting and performance feedback. In *Behavioral sport psychology* (pp. 99-112). Springer, New York, NY.
- Willyerd, K. (2015). Millennials want to be coached at work. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: a meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*
- World Economic Forum, 2018.
- [Www.primark.com/it-it/chi-siamo](http://www.primark.com/it-it/chi-siamo)
- [Www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com)
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941111102164/full/html?C>
- www.joshbersin.com: “*The New Organization: Different by Design*” By John Bersin

