

GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1) Definire le richieste di performance

- > **obiettivi** della mansione nel quadro dei fini aziendali
 - es. aumentare le vendite di una specifica gamma di prodotti

- > **aree chiave** di pertinenza in cui valutare e misurare la performance (max 8)
 - es. a) selezione staff
 - b) rapporti con i principali clienti
 - c) presentazione e promozione nuovi prodotti
 - d) raggiungimento target di fatturato
 - e) eliminazione sconti
 - f) riduzione spese

- > **standard di performance**: devono essere
 - S**pecific = che cosa in particolare
 - M** easurable = quanto
 - A** ttainable = abbordabili, raggiungibili con impegno
 - R** elevant = relativi ad aree chiave
 - T** ime-oriented = scadenziati
- e divenire, concordati, **target**
 - es. a) assumere 2 nuovi venditori entro marzo
 - b) presentare il prodotto X ad almeno 20 clienti entro 1 mese dal lancio
 - c) aumentare le vendite del prodotto X del 5% per trimestre

2) Come dare istruzioni

- > **obiettivi** da raggiungere nella **comunicazione**

- > **fattori influenti**
 - qualifica del soggetto
 - atteggiamento da assumere
 - complessità compito

- > **tipo istruzione**
 - diretta, decisa
 - consiglio, invito a ...

- > brevi, precise, tempestive

- > **cosa, chi, quando**, e (se il caso) **dove, come, perché**

- > conseguenze della non esecuzione

- > controllo piena comprensione del messaggio



- > chiarire risultati e vantaggi dell'esecuzione

3) Come migliorare la performance

- > **istruzioni chiare**
- > **monitoraggio performance** (metodo)
- > **riconoscimento performance** (repertorio riconoscimenti, disapprovazione)
- > **revisione periodica**: continuità

4) Delegare

- > analisi di **cosa, quanto e quando** può essere delegato
- > classificazione delle **pratiche che ricorrono** e valutarne l'affidamento totale o parziale ad altri
- > **scelta persona** più adatta
- > **al più basso livello possibile**
- > analisi vantaggi e svantaggi, **metodo di controllo**
- > **rassicurare** la persona
- > definire l'incarico e le ragioni **discutendo** tempi, standard, risorse, discrezionalità, report come routine
- > **concordare interventi** specifici e supporti
- > **garantire appoggio** e riconoscimento
- > **premiare e criticare per correggere**

5) Feedback verso la persona

- > **dimostrare credibilità, fiducia, franchezza, lealtà**
- > **think positive**
- > **disponibilità** costante al **feedback**
- > immediato, **non rimandare**
- > elogi e critiche al **comportamento**, non alla persona
- > non criticare difetti irrimediabili
- > **controllo comprensione feedback**



- > **discussione metodi correttivi** con linguaggio equilibrato
- > **accettazione osservazioni**
- > **non assillare**

6) Riconoscere i progressi

- > **cosa** si intende riconoscere
- > informare su **progressi** fatti e attesi
- > comunicare **soddisfazione** personale
- > **ringraziare** per l'impegno

7) Riconoscere la performance superiore

- > **non rimandare il riconoscimento**
- > **spiegare il perché** del riconoscimento
- > spiegare gli **effetti del suo lavoro sugli altri**
- > manifestare **soddisfazione personale**, apprezzamento da parte **di altri, vantaggi personali**
- > **aumenti e gratifiche vanno discussi in altra sede**

8) Scarso rendimento

- > **domande relative alla mansione**
 - troppo o poco impegnativa
 - mal progettata
 - risorse sufficienti
 - rendimenti in posizioni analoghe
- > **domande relative alla performance**
 - quale standard, è realistico, comunicato efficacemente
 - il soggetto possiede le capacità di base
 - il briefing è stato adeguato
 - il feedback sulla performance è stato adeguato
 - esistono altre ragioni che possono spiegare la scarsa performance
 - è documentabile l'insufficienza di performance
- > **tipo di intervento**
 - assistenza: per migliorare la performance, riprogettare la mansione, sostituire la persona
 - coinvolgere altri: manager, colleghi, amici
- > **colloquio**
 - agio
 - riconoscimento scarsità performance, ammissione responsabilità
 - spiegazione ragioni e suggerimento soluzioni



- preparare insieme un piano d'azione con tempi e metodo di monitoraggio
- fermezza e disponibilità
- fissare data colloquio di controllo: continuità

9) Valutazione e controllo della performance

- > **preparare il colloquio**
 - anche la persona deve prepararlo
 - confronto performance/target
 - eventuali altri problemi
 - cosa sottolineare
- > **fissare d'intesa la data**
 - procedura
 - luogo tranquillo
 - tempo a disposizione
- > chiedere il **suo grado di soddisfazione**
- > **esaminare insieme la performance** rispetto agli obiettivi
- > **riconoscimenti** (performance soddisfacente) o **complimenti** (performance ottima)
- > discussione **max 2 aree da migliorare, perché performance insoddisfacente**
- > **fissare data colloquio di controllo**: continuità
- > concordare **nuovi obiettivi**/standard di performance e un **piano di azione**
- > rilevare **eventuale necessità di formazione**
- > **aggiornare la descrizione del ruolo**
- > **verbalizzare i risultati del colloquio**
- > **non discutere di retribuzioni**
- > concludere con un **riassunto in positivo**
- > **fissare la data del prossimo colloquio**: continuità