

Resoconto del 3° Workshop dell'Osservatorio sul Performance Management

17 maggio 2019

di Tommaso Fabbri e Ylenia Curzi / Fondazione Marco Biagi / Università di Modena e Reggio Emilia

Il rapporto tra prestazione e retribuzione si conferma un elemento determinante della motivazione lavorativa. Quale che sia la modalità con cui l'azienda decide di renderlo esplicito -- nell'ambito della periodica *salary review*, come ancoraggio della dinamica retributiva interna agli scaglioni professionali, nel *management by objectives*, generalmente riservato a posizioni apicali, come elemento di un insieme coordinato di strumenti incentivanti, nell'ambito di piani pluriennali di *total reward* -- esso impatta in maniera significativa sulla soddisfazione delle persone.

Il rapporto tra prestazione e retribuzione è intimamente legato alla *misurabilità* della prestazione e su questo punto si sovrappongono vecchi e nuovi criteri. Da sempre esistono posizioni lavorative che si concretizzano in un risultato misurabile e posizioni lavorative che, *non* concretizzandosi in un risultato misurabile, necessitano di misure alternative, che implicano modalità di osservazione della prestazione differenti, quali ad esempio i comportamenti di lavoro, ovvero le competenze - esibite o agite - in quanto ritenute predittive della performance. A ciò si aggiungono oggi due dinamiche, una organizzativa e l'altra tecnologica, che impattano sensibilmente sul *performance management*. La dinamica organizzativa è quella della scomponibilità del lavoro in mansioni stabili, oggi sempre più difficile: conseguentemente perde di rilevanza la valutazione del comportamento individuale, e acquista rilevanza la valutazione del risultato del progetto e quindi del team che lo ha gestito. La dinamica tecnologica è quella della trasformazione digitale, di cui il workshop ha messo in evidenza due aspetti: l'*instant feedback* e i *digital behaviors*. Con riferimento all'*instant continuous feedback*, già oggetto di un recente workshop dell'Osservatorio sul Performance Management, è stato osservato quanto fosse complesso e insidioso, fino al recente passato, implementare il feedback a 360° o anche solo la *peer evaluation*, e quanto invece oggi le *app* di *continuous feedbacking* rendano facilmente rilevabili e valorizzabili anche a fini di *performance management* le osservazioni dell'operato di una persona da parte di colleghi, superiori, clienti interni ed esterni.

Con riferimento ai *digital behaviors* è stato osservato come la progressiva integrazione dei software aziendali nell'ambito di piattaforme multifunzionali che replicano in digitale l'ambiente di lavoro (da qui il termine *digital workplaces*) fa sì che i comportamenti di lavoro lascino tracce digitali (*digital work behaviors*) che possono essere utilmente analizzate. Un esempio di utilizzo, in corso di sperimentazione nell'ambito di un progetto di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia e Fondazione Marco Biagi, è la previsione degli atteggiamenti (ad esempio *engagement* e *satisfaction*) sulla base dei comportamenti digitali. Un secondo, promettente ambito di utilizzo è quello dello *smart working*, in quanto la prestazione lavorativa realizzata lontano dall'ufficio e dai tradizionali sistemi di supervisione, può essere ugualmente osservata attraverso le tracce digitali che essa lascia. Se la prima tendenza, quella organizzativa, preluderebbe alla progressiva focalizzazione del *performance management* sui *risultati* del lavoro, la seconda tendenza rinnova una focalizzazione opposta, verso i comportamenti, in quanto le nuove tecnologie digitali rendono il lavoro osservabile con una tempestività ed un dettaglio senza precedenti.

Infine, i relatori sono stati anche concordi nel segnalare l'opportunità di integrare sapientemente la retribuzione con elementi incentivanti non monetari: nella *purpose economy*, così come nel rinnovato rapporto che le giovani generazioni sembrano intrattenere con il lavoro, gli elementi valoriali che un *employer* è in grado di incorporare nella propria *mission* e negli strumenti di governo delle relazioni di lavoro risultano leve motivazionali decisive per attrarre e trattenere talenti.