

# **Complessità e multidimensionalità della performance individuale e organizzativa**

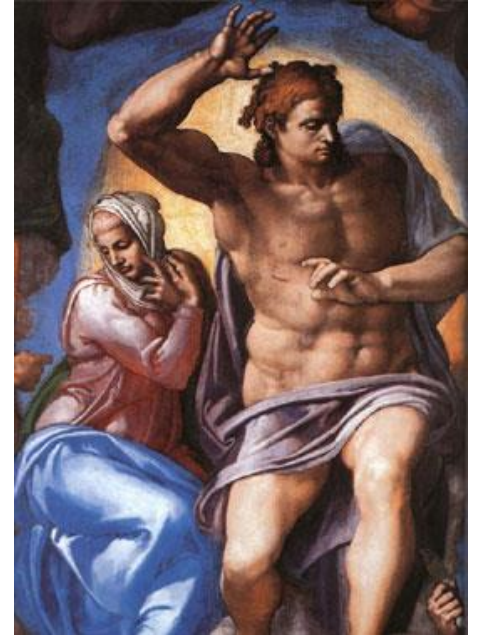
Relazione di Andrea Martone

SUPSI – University of Applied Science

Lugano

**PERFORMANCE**

**“Di qual giudizio voi giudicherete,  
sarete giudicati; e della misura che  
voi misurerete, sarà altresì misurato a voi”**



**Matteo, VII, 2**

# Storia del Performance Management

- L'origine del performance management non è chiara;
- In tutte le organizzazioni esiste l'esigenza di valutare i risultati;
- Taylor parla di valutazione nel 1911;
- Il termine viene utilizzato per la prima volta da alcune grandi imprese americane negli anni '40;
- In origine il processo serviva esclusivamente giustificare l'erogazione di somme finanziarie ai lavoratori.

# Sistema di valutazione della Performance Individuale

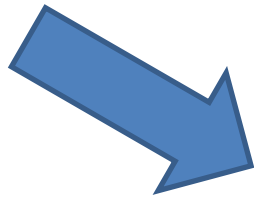
- Il modello di valutazione;
- Il processo di valutazione;
- Gli strumenti di valutazione.

# Evoluzione dei modelli di valutazione (Premessa)

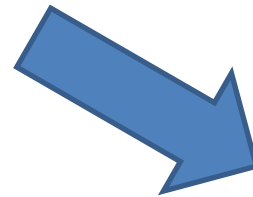
- **Mansione:** è l'insieme dei compiti che una posizione organizzativa deve svolgere
- **Ruolo:** è l'insieme delle aspettative che si riferiscono ad una posizione organizzativa
- **Competenze:** sono l'insieme delle conoscenze e delle capacità necessarie per ricoprire una posizione

# Evoluzione dei modelli di valutazione

Sistemi oggettivi



Sistemi soggettivi



Sistemi misti

# Il Processo di valutazione

- Si sta diffondendo il modello di valutazione a 360° (“multi source feedback”)
  - il capo diretto
  - I “clienti”, esterni e interni
  - I colleghi
  - i diretti collaboratori
  - Esperti tecnici
  - L’autovalutazione.
- Il processo di valutazione delle performance si articola in tre fasi fondamentali
  - assegnazione degli obiettivi;
  - monitoraggio in itinere;
  - valutazione finale dei risultati.



# Processo di valutazione

## Colloquio con il collaboratore

La fase di assegnazione degli obiettivi si deve concludere con comunicare le attese;

- fissare, concordare e condividere i traguardi e i piani di azione;
- stabilire le modalità di verifica;
- motivare e ottenere il consenso.

# Strumenti di valutazione

- E' necessario partire dall'analisi del ruolo e cercare di individuare i risultati attesi (in modo oggettivo e misurabile?):
  - Esprimere le aree di responsabilità;
  - Individuare per ogni area un criterio di misura (Kpi);
  - Quantificare l'obiettivo.
- Logica S.M.A.R.T.

# **METRICHE DELLA PERFORMANCE**

# Le conseguenze delle metriche

## **EFFETTI PREVISTI E DESIDERATI**

**Trasparenza  
Partecipazione  
Motivazione**

## **EFFETTI INPREVISTI E INDESIDERATI**

**Profezie self-fulfilling  
Commensuration  
Reazioni difensive**

**EFFETTI PREVISTI  
E DESIDERATI**

# Trasparenza

- Esplicita gli obiettivi attesi
- Li comunica in maniera formale
- Fornisce un feed-back
- Etc.

# Partecipazione

- Colloquio
- “Smartness”

# Motivazione

- Comunicare gli obiettivi
- Misurare i risultati
- Incentivo economico



**EFFETTI INPREVISTI  
E INDESIDERATI**

# Profezie self-fulfilling

Il riferimento a una metrica condivisa trasforma gradualmente gli oggetti di misurazione (organizzazioni e comportamenti) in entità che si conformano ai criteri alla base delle metriche stesse.

# Commensuration

Trasformazione di diverse entità all'interno di un'unica unità di misura

- Semplifica e decontestualizza le informazioni
- Conferisce autorevolezza agli aspetti selezionati, ma svaluta quelli non considerati
- Modifica le relazioni tra gli oggetti

# Reazioni difensive

- Ansia da prestazione;
- Preoccupazione per la reputazione;
- Ricerca di rassicurazioni (certificazioni)
- Conformità/razionalizzazione dei comportamenti

Le metriche imposte (ranking/certificazioni di qualità) sono più condizionanti e dunque suscitano reazioni difensive più forti.

# La degenerazione dei sistemi di controllo

1. **Tunnel vision:** enfasi del management su un'espressione quantitativa a spese di altri elementi della performance;
2. **Sub-optimization:** si segue uno specifico obiettivo a spese degli obiettivi generali dell'organizzazione
3. **Myopia:** troppa attenzione al breve periodo
4. **Measuring fixation:** enfasi sulla misurazione e non sull'obiettivo ad essa associato;
5. **Mis-rapresentation:** deliberata manipolazione dei dati per rappresentare una performance differente da quella reale
6. **Mis-interpretation:** cattiva o impropria interpretazione dei dati con conseguente interpretazione di politiche errate
7. **Gaming:** deliberata modifica del comportamento per ottenere un vantaggio immediato
8. **Ossification:** paralizzazione dell'organizzazione attuale inibendo il cambiamento

# **IMPATTO DEGLI INCENTIVI**

“Ero già al corrente del fatto che sulle baleniere non c’era paga, ma tutti i marinai, capitano compreso, ricevevano una certa quota dei proventi, detta utile, proporzionali al grado di importanza delle diverse mansioni svolte nell’ambito dell’equipaggio”

*Moby Dick, Herman Melville*

# L'impatto degli incentivi

- Assumono un ruolo totalizzante
- Effetto alone sulle altre funzione del performance management



# **MODELLO BILANCIATO**

Non giungerà molto lontano colui  
che sa dal principio la propria meta

Napoleone Buonaparte

# Profili bilanciati di risultati

L'economia aziendale propone l'utilizzo di misure multiple e diversificate combinando misurazioni quantitative e valutazioni specifiche (spesso qualitative)

## Risultati aziendali

- Economico-finanziari
- Competitivi
- Sociali
- Di sviluppo

## Risultati organizzativi

- Efficienza
- Flessibilità
- Qualità
- Soddisfazione
- apprendimento

# Balance scorecard

Norton e Kaplan



# La fallacia del MBO

(Osculati, 2008)

La fallacia dell'assunto che per gestire occorre formalizzare ogni anno previsioni, obiettivi (MBO) e soprattutto incentivi risiede in vari elementi:

- L' MBO crea un clima di sfiducia e non aumenta la motivazione al lavoro
- L' MBO difficilmente riesce a misurare tutto il valore creato e favorisce il conflitto di interessi
- Esiste un'interazione ineliminabile tra obiettivi e comportamenti dei diversi manager
- Un sistema MBO tende ad obiettivi forse soddisfacenti ma non ottimali

# **APPROCCIO PRAGMATICO**

# Il buon senso

(Mintzberg)

- L'impatto di un manager di alto livello deve essere valutato sul lungo termine, solo che non conosciamo metodi per misurare i risultati di lungo termine, almeno come risultati che possano essere attribuiti ai singoli manager e quindi i bonus per i manager di alto livello dovrebbero essere eliminati. PUNTO

*“Misura quello che puoi, ma poi assicurati di giudicare il resto secondo buon senso: non farti ipnotizzare dalle misure”*

# Management e valutazione

## Lezioni dalla crisi per i manager

*“Il management competente guarda sempre più in profondità ai numeri, più in profondità rispetto alle misure. Il management incompetente si focalizza appena su questi numeri, sul corpo dei conti, sugli utili trimestrali, oppure sulla crescita di PIL o sull'indice dei prezzi al consumo. E' così che abbiamo incontrato questi guai. Noi davvero dobbiamo pensare a riprogettare molte istituzioni e dottrine in materia di misurazioni. Questa lezione è fondamentale: voi non potete gestire guardando solo alla metrica dei risultati”*

Mc Kinsey Quarterly 2009  
Conversazione con R. Rumelt