

MERITO ED EQUITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

Il contributo delle metriche di performance

Relazione di Gianfranco Rebora

Nell'immaginario *The Circle* di Dave Eggers, l'ideologia aziendale sacralizza la misurazione, rifacendosi al detto di Protagora: **“gli uomini sono la misura di tutte le cose”**.

Ma l'inversione dei significati delle parole – secondo la lezione orwelliana – regna al Cerchio, che interpreta Protagora nel senso che “oggi, con gli strumenti a loro disposizione, **gli uomini possono misurare** tutte le cose.”



- la valutazione tocca in profondità la sfera dei rapporti interpersonali e sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi la esercita a **chiarimenti etici e tecnici precisi**
- valutare il personale costituisce un aspetto professionale tra i più delicati dei ruoli dirigenziali e di **responsabilità elevata o intermedia** nelle aziende
- è un **momento di verità** importante nel quale il management è portato a confrontarsi in profondità con il sentire diffuso del personale ed in particolare degli strati intermedi
- è snodo essenziale di politica dell'organizzazione che coinvolge una gamma ampia di potenziali interpretazioni riconducibili a **diverse culture** presenti nell'organizzazione.

Culture della valutazione

- Nella cultura della **razionalità e delle regole** si valuta per gestire in modo ordinato, controllato e consapevole i momenti critici del rapporto tra organizzazione e persone, come ingressi e uscite, assegnazione di compiti, percorsi di carriera, riconoscimento di meriti, sanzione di responsabilità.
- Nella cultura delle **relazioni tra persone** si valuta per disporre di feedback utili per rispondere alle attese individuali e collettive, per orientare lo sviluppo di competenze e professionalità integrando le esigenze personali in quelle organizzative.
- Nella cultura **del mercato e degli scambi** si valuta per riconoscere il contributo offerto da strutture e individui alla generazione di valore e per orientare le transazioni inerenti il personale e i rapporti di lavoro.

I momenti valutativi vedono quindi sempre l'intreccio, con diverse prevalenze, delle motivazioni di **ordine e controllo**, di risposta alle **attese personali** e di sostegno alle **transazioni di lavoro**

Uno stanco rituale?

- Sistemi di performance management sono ormai una prassi consolidata:
 - valutazione annuale delle performance organizzative/individuali
 - definizione obiettivi per l'anno successivo
- Molte survey (ad esempio: Salone su n. 260 di S&O) constatano diffusa insoddisfazione di valutati e valutatori
- Innovazioni ?
 - di metodo/metriche/tecnologie: non risolutive

Una sintesi delle ricerche internazionali

Denisi and Smith, 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*, 8 (1): 127-179

E' più probabile che i sistemi di PM influenzino positivamente la performance aziendale quando sono:

- a) **integrati con altri sistemi di gestione del personale** fino a dare corpo a una più ampia visione dello stesso PM;
- b) **allineati** coerentemente rispetto agli **obiettivi strategici** aziendali;
- c) focalizzati sui **comportamenti** che il personale è posto in grado di esprimere e di **comprenderne la rispondenza agli obiettivi strategici**;
- d) stabiliti e amministrati con **coerenza, autorevolezza, correttezza**, a partire dai più elevati livelli di responsabilità.

Tutto chiaro e trasparente?

Il nesso tra il miglioramento della performance degli operatori (come singoli individui o gruppi di lavoro) e il miglioramento della performance organizzativa o aziendale non risulta sempre presente

- funziona l'integrazione del PM nelle più ampie politiche del personale nell'ambito di un clima organizzativo che favorisce la performance;
- non funziona il ricorso segmentato a singole pratiche o strumenti

Il punto critico

- Convergenza delle pratiche HRM nel creare e sostenere un clima organizzativo favorevole a performance elevate
- Questo clima facilita la conversione di conoscenze, abilità, qualità professionali di ordine generale in competenze specifiche funzionali alla strategia attraverso processi di sostegno alla motivazione, di apertura di opportunità, di incremento della professionalità.

Convergenza pubblico privato?

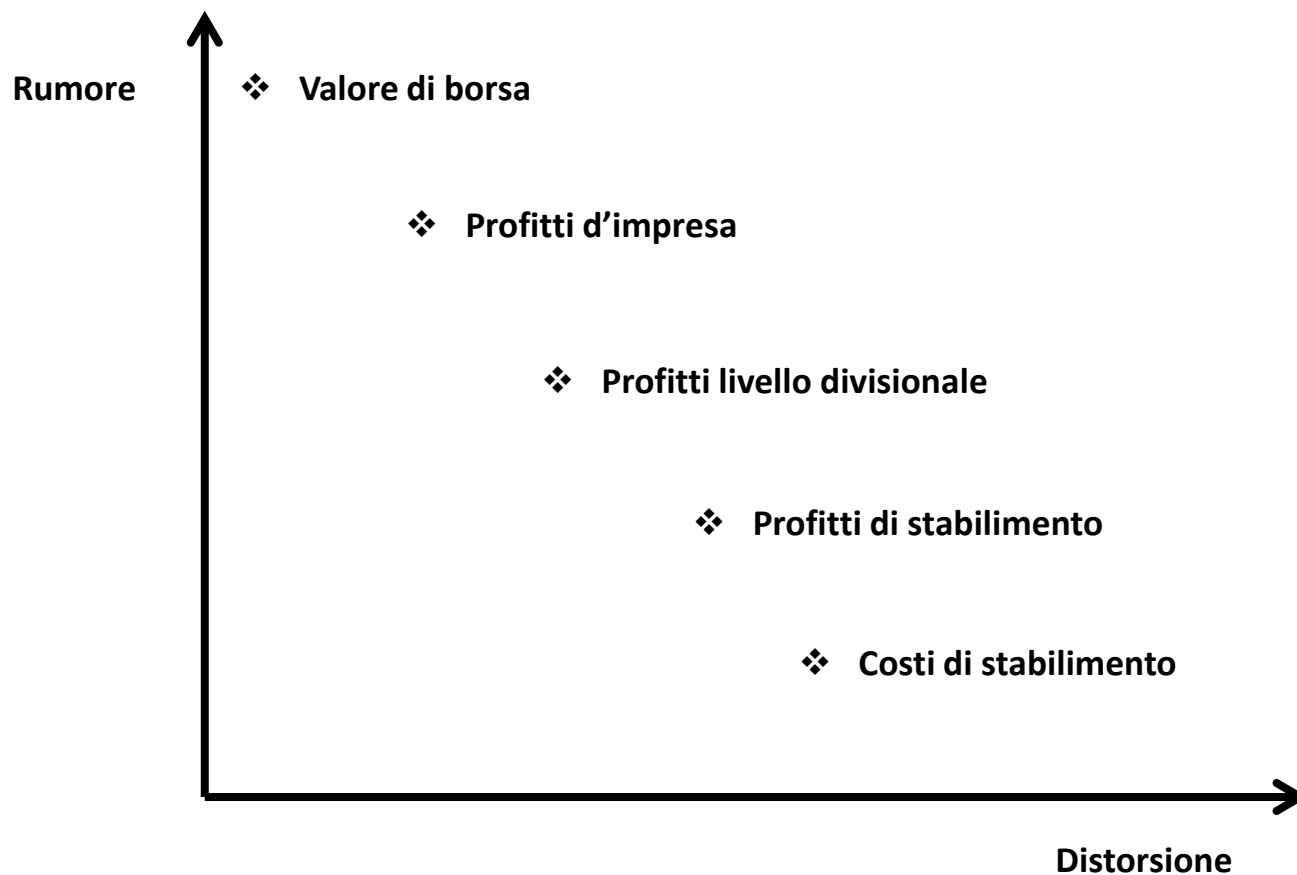
- Per le imprese serve l'allineamento del PM con la strategia;
- Nella PA la maggiore complessità degli interventi rende importante una coerenza con le caratteristiche delle attività

in entrambi i casi non basta un adattamento meccanico, servono comportamenti dei manager improntati alla comunicazione e all'interazione, in grado di "creare un clima favorevole alla performance" e alla "condivisione degli scopi". Solo a queste condizioni anche l'incentivazione può funzionare senza fare danni.

Alcuni problemi aperti

- **Trade off delle metriche**
 - rumore/distorsione
 - oggettività/soggettività
- **Cosa è performance?**
- **Contestualizzazione**
 - **Variabile tempo**

Trade off delle metriche: il bilanciamento tra esposizione al rumore e alla distorsione - Baker, 2002)



Trade off oggettività/soggettività

Nelle valutazioni economiche:

«I metodi concettualmente più fondati e perciò più razionali risultano maggiormente influenzati da elementi soggettivi» (Paganelli 1990)

Nuova generazione di contratti aziendali

- **FCA**
- **IKEA**

In che direzione muovono?

Una visione innovativa di performance

- «Performance» dice qualcosa più di «risultato»: esce da una dimensione solo burocratica o produttiva, perché:
- Evoca la **rappresentazione** di un intervento, con il suo impatto anche fisico, visivo, comunicativo
- Gioca la sua efficacia nell'interazione tra agente, contesto e pubblico/audience/interlocutori
- Rimanda a tematiche più complesse e ricche di implicazioni (tecniche, economiche, psicologiche)



Come i front line workers realizzano la strategia

Balagun et al. (2015), *Selling the Object of Strategy: how frontline workers realize strategy through their daily work*, *Organization Studies*, 10: 1285-1314

5 elementi centrali:

- 1) contesto fisico-materiale
- 2) composizione audience
- 3) ordine morale (percezione di normalità di determinate linee di azione nell'interazione sociale)
- 4) discorso, azioni e gesti del personale
- 5) corrispondenti discorsi, azioni e gesti dei clienti

Abilità dei fontline workers di utilizzare gli aspetti fisici e materiali del contesto, e le risorse simboliche di «oggetti fondativi» per gestire l'interazione e sostenere un ordine morale che inserisce i clienti in una working audience che li rende partecipi di una co-produzione

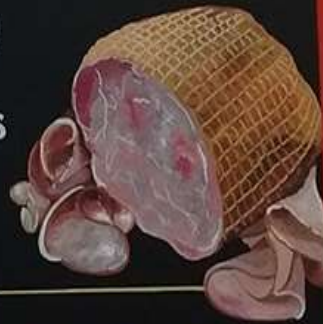
UPGRADE
— YOUR —
**DELI
MEAT**
WITH

WITH NO ARTIFICIAL INGREDIENTS

NO GROWTH HORMONES

NO NITRATES

NO ANTIBIOTICS



5-STEP 
ANIMAL WELFARE RATING™

MA
He
5

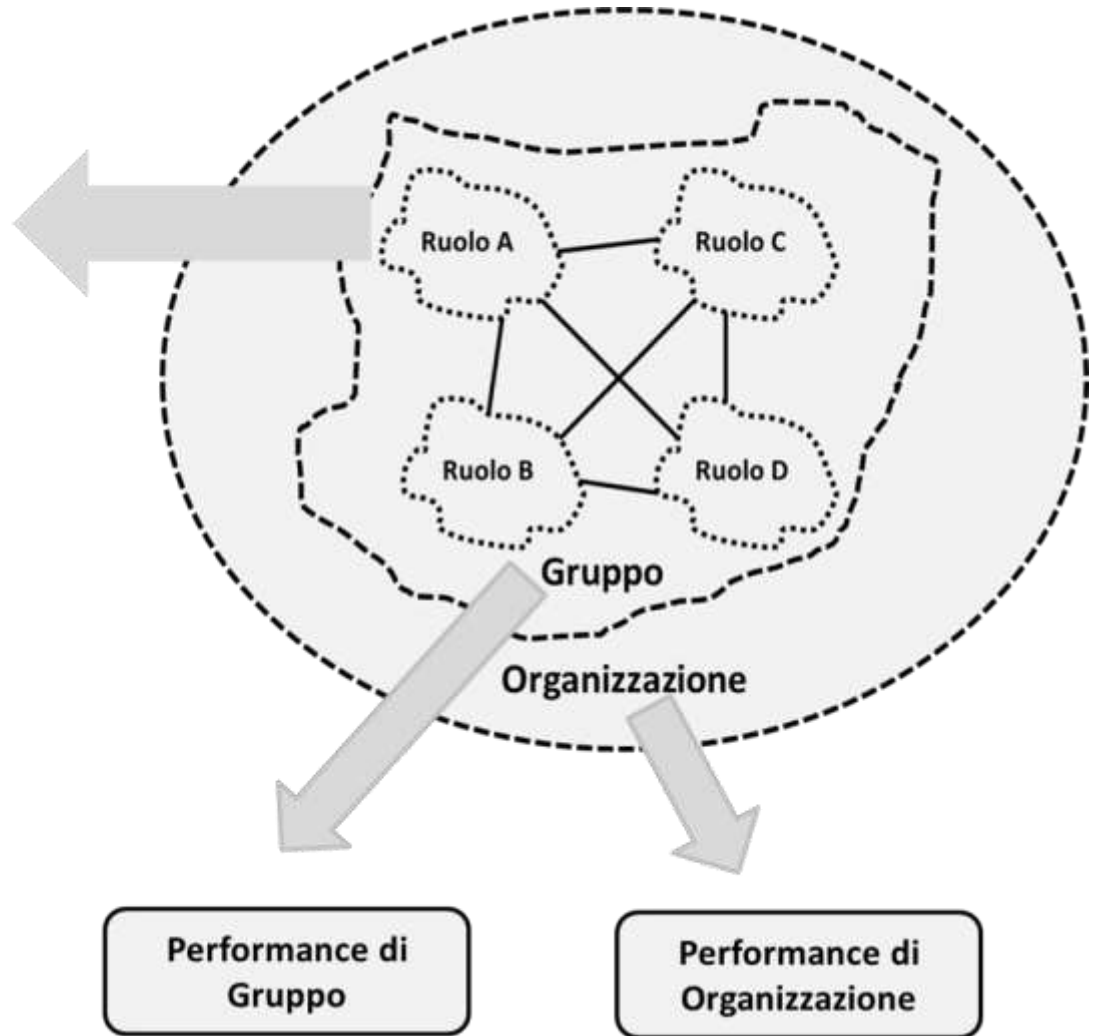
Il contesto

- Occorre certo considerare il contesto: storia, specificità, posizionamento strategico di ogni organizzazione
- ... ma sono anche le performance che contribuiscono al contesto
 - Performance nel compito e nel contesto (di gruppo, unità, dell'intera organizzazione)

Matrice delle performance di ruolo

| Performance individuale di ruolo | Efficacia | Adattamento | Proattività |
|--|--|---|---|
| Performance nel compito individuale | Rispondenza al compito (core task) | Adattamento ai cambiamenti nei core task | Iniziativa autonoma di innovazione nei core task |
| Performance di contesto nel gruppo | Contributo al contesto nel gruppo | Contributo a gestire i cambiamenti nel gruppo | Iniziativa autonoma di innovazione nel gruppo |
| Performance di contesto nell'organizzazione | Contributo al contesto nell'organizzazione | Contributo a gestire i cambiamenti per l'organizzazione | Iniziativa autonoma di innovazione per l'organizzazione |

| <i>Matrice della performance di ruolo</i> | | | |
|--|--|--|--|
| <i>Performance individuale di ruolo</i> | <i>Efficacia</i> | <i>Adattamento</i> | <i>Proattività</i> |
| <i>Performance nel compito individuale</i> | Rispondenza al compito (core task) | Adattamento ai cambiamenti nei core task | Iniziativa autonoma di innovazione nei core task |
| <i>Performance di contesto nel gruppo</i> | Contributo al contesto nel gruppo | Contributo ai cambiamenti nel gruppo | Iniziativa di innovazione nel gruppo |
| <i>Performance di contesto nell'organizzazione</i> | Contributo al contesto nell'organizzazione | Contributo ai cambiamenti per l'organizzazione | Iniziativa di innovazione per l'organizzazione |



Variabile tempo: quali cicli temporali?

(D. Eggers, Il cerchio)

- La neo assunta MAE destinata alla CE, ovvero la customer experience, viene posta in grado di comunicare con clienti di ogni angolo del pianeta e dispone subito di una serie di feedback, evidenziati su schermi che vengono continuamente aggiunti:
 - **“il cliente ti valuterà su una scala da uno a cento. La valutazione più recente salterà fuori qui e poi in questa finestra vicina sarà fatta la media col resto dei punti della giornata. Così tu saprai sempre come stai andando, quel giorno e in generale».**
 - **” Mae apprezza subito la differenza con la sua esperienza precedente: “nel mio posto di prima io ero sempre all’oscuro di tutto fino alle ... tipo, valutazioni trimestrali. Era esasperante”.**