

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gianni Maria Strada

Sistemi di valutazione della performance

Anno Accademico 2014 - 2015

Sistemi organizzativi

Che significa valutare?

Valutare significa ammettere, valorizzare e sottolineare le differenze; valutare significa anche rendere espliciti i parametri e le categorie adottate nel giudizio; valutare implica poi una precisa assunzione di responsabilità

Assiomi della valutazione

1. Non si può non valutare
2. La valutazione è sempre ancorata a parametri e categorie
3. La valutazione ha un oggetto specifico e limitato
4. La valutazione espone sia il valutato che il valutatore
5. La valutazione può essere manifesta o nascosta

Non si può non valutare

L'assunto di base è che la valutazione è insita in ogni manifestazione comportamentale.

L'atto di valutare ha un significato, con forte valenza decisoria, che implica una specifica assunzione di responsabilità

La valutazione è sempre ancorata a parametri e categorie

Ogni valutazione è l'output di un sistema complesso di credenze, emozioni, disposizioni comportamentali a loro volta legati a sistemi categoriali anche di carattere implicito

La valutazione ha un oggetto specifico e limitato

Una caratteristica della valutazione è quella di fare riferimento a specifici ambiti disciplinari, situazionali, comportamentali. In assenza di questi non si tratta di valutazione in senso proprio.

Nella pratica quotidiana, valutazioni non riferite ad oggetti specifici e limitati sono spesso osservazioni velleitarie che lo stesso proponente non è in grado di argomentare

La valutazione espone sia il valutato che il valutatore

L'attività di valutazione implica una dinamica tra ruoli. In particolare, l'opinione diffusa che l'oggetto sia soltanto l'attività del valutato è facilmente smentibile perchè anche il valutatore è soggetto al giudizio, sia da parte del valutato stesso che da parte degli altri soggetti coinvolti nell'intero processo

La valutazione può essere manifesta o nascosta

Ogni singolo atto di valutazione ingloba anche l'opzione se rendere palese o nascondere l'oggetto della valutazione e il soggetto valutato. L'esito di questa opzione produce precise conseguenze sul piano della realtà, attivando dinamiche e relazioni organizzative di tipo completamente diverse

Il percorso mentale che conduce alla valutazione

Molte differenze individuali nei comportamenti organizzativi non dipendono esclusivamente dalle abilità o dalla personalità dei singoli soggetti ma anche dall'esito dei processi di percezione e di valutazione della realtà, che orientano e sostengono le decisioni individuali e collettive.

Ad esempio: che fare di fronte alla perdita di una quota di mercato, come interpretare una richiesta sindacale, che posizione assumere di fronte ad un collaboratore assenteista...

Il percorso mentale che conduce alla valutazione

... le *cose* che cadono sotto la nostra osservazione sono meri dati, che non hanno un significato univoco ma che richiedono un lavoro mentale di contestualizzazione e di attribuzione di senso, che orienterà la decisione e il conseguente intervento nella realtà. Nei processi percettivi si seguono questi stadi: *attenzione* (quali dati considerare), *organizzazione* (attività di categorizzazione e schematizzazione), *interpretazione* (attribuzione di significato all'informazione), *giudizio* (il trattamento dei dati si traduce in una specifica valutazione)

I parametri che orientano il processo di valutazione

Valutare significa, intervenire nella realtà orientandola e dirigendola; prendere una posizione specifica rispetto alla molteplicità dei significati possibili. Per fare questo facciamo ricorso al nostro patrimonio cognitivo utilizzando:

- Parametri di tipo scientifico disciplinare
- Parametri di tipo culturale e sociale
- Parametri tipici della cultura organizzativa
- Parametri di tipo soggettivo

I sistemi di valutazione incontrano tre tipi di problemi

È difficile immaginare un'organizzazione che non valuti i propri collaboratori. La valutazione può essere: formale o informale, palese o sottaciuta, analitica o sintetica, periodica o saltuaria, comunicata ufficialmente o senza alcuna comunicazione. L'organizzazione necessita del contributo delle persone che ne fanno parte. Perché? La risposta è insita nell'organizzazione stessa: essa ha ragion d'essere per raggiungere obiettivi che dipendono in misura rilevante dalla qualità dei suoi componenti

I sistemi di valutazione incontrano tre tipi di problemi

Il sistema di valutazione è *sempre* criticato: “*la valutazione è un rito che non serve a niente*”, “*il sistema è iniquo*”, “*non ho il tempo di compilarla*”, “*tanto sono tutti valutati allo stesso modo*”. Si può sostenere che la valutazione delle prestazioni pone almeno tre ordini di problemi:

- Tecnici
- Umani
- Gestionali

I sistemi di valutazione incontrano tre tipi di problemi

- Problemi tecnici: fattori metodologici e procedurali del sistema di valutazione
- Problemi umani: si collegano ai ruoli delle due parti in causa, il valutatore e il valutato, alla loro soggettività e alla dinamica interpersonale che si sviluppa tra le parti
- Problemi gestionali: si presentano in sede applicativa, sono legati sia ai comportamenti individuali sia all'utilizzo delle informazioni valutative da parte dell'organizzazione

Le finalità dei sistemi di valutazione delle prestazioni

Le probabili risposte sul perchè vi sia un sistema di valutazione presso l'organizzazione sono per:

- “valutare i risultati forniti dalle persone”
- “comunicare al dipendente il giudizio sulla sua prestazione”
- “identificare punti forti e deboli della prestazione fornita dal collaboratore”
- “consigliare come migliorare competenza e prestazione”
- “comunicare al dipendente cosa ci si aspetta da lui”
- “definire il piano di lavoro per l'esercizio successivo”
- “disporre di valutazioni a fini di gestione retributiva e di sviluppo del personale”

Le finalità dei sistemi di valutazione delle prestazioni

Le finalità del sistema di valutazione sono molteplici. Si possono ricondurre concettualmente a quattro aree ben distinte, ognuna delle quali con implicazioni sia per l'individuo che per l'azienda. In sintesi, i sistemi di valutazione si propongono di:

- esaminare l'attività svolta dal collaboratore, valutare la prestazione fornita e comunicare la valutazione all'interessato
- migliorare le prestazioni degli individui e favorirne la crescita professionale
- pianificare l'attività da svolgere e coinvolgere il collaboratore su attese ed esigenze dell'azienda nei confronti del ruolo ricoperto
- disporre di informazioni per la gestione del personale

Le caratteristiche dei sistemi di valutazione delle prestazioni

I modelli valutativi sono di fatto due:

- valutazione per fattori
- valutazione per obiettivi

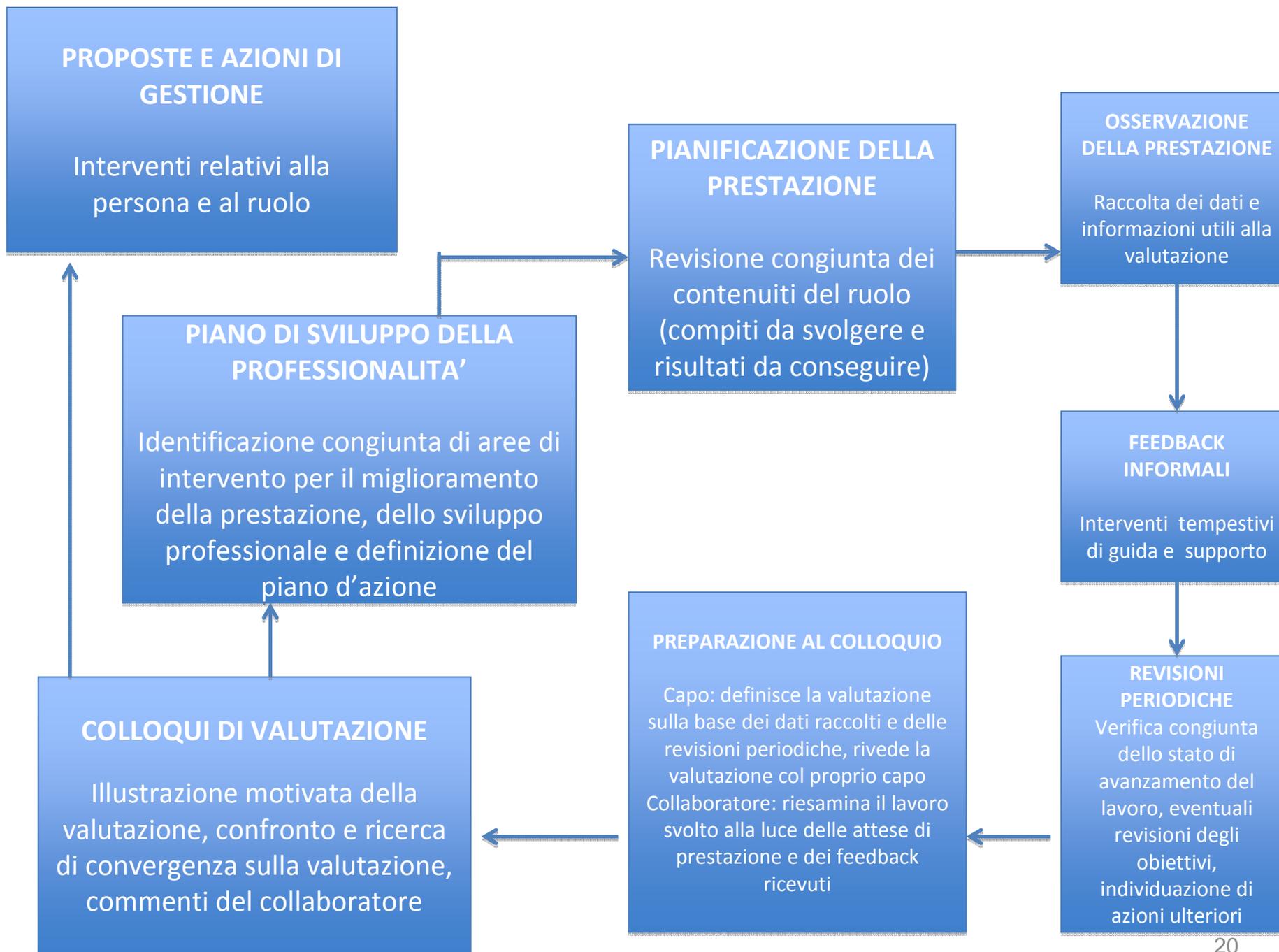
Nel primo modello ricade la valutazione che si concentra sulla prestazione, in modo più o meno analitico, secondo una serie di dimensioni come: capacità, comportamenti organizzativi, competenze, conoscenze che si riferiscono alle mansioni presenti in azienda e considerate critiche ai fini del successo lavorativo.

Nel secondo ricade la filosofia dell'MBO. Questa non si basa su fattori predefiniti e stabili, ma su obiettivi appunto, che vengono stabiliti di anno in anno

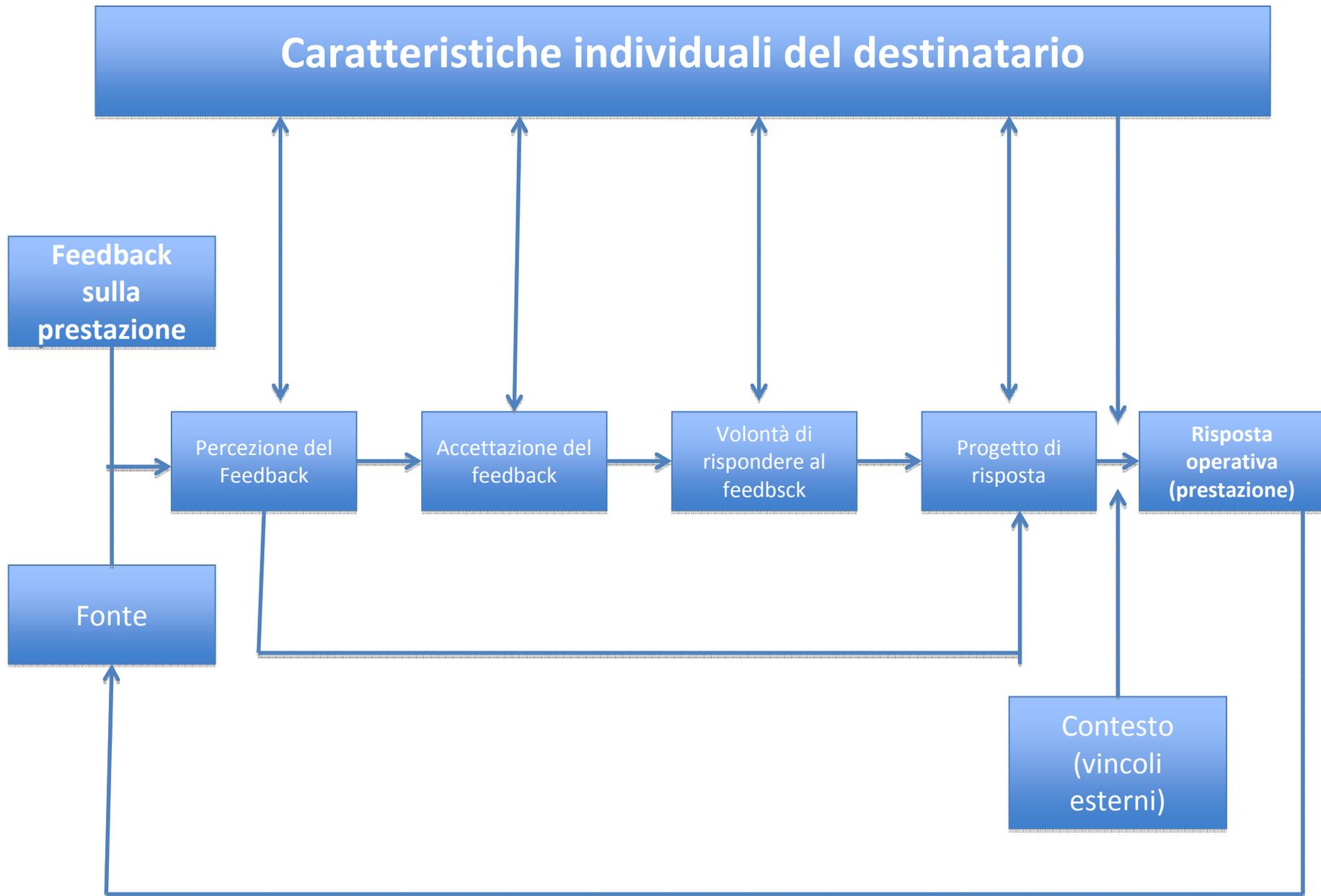
Performance Appraisal e Performance Management

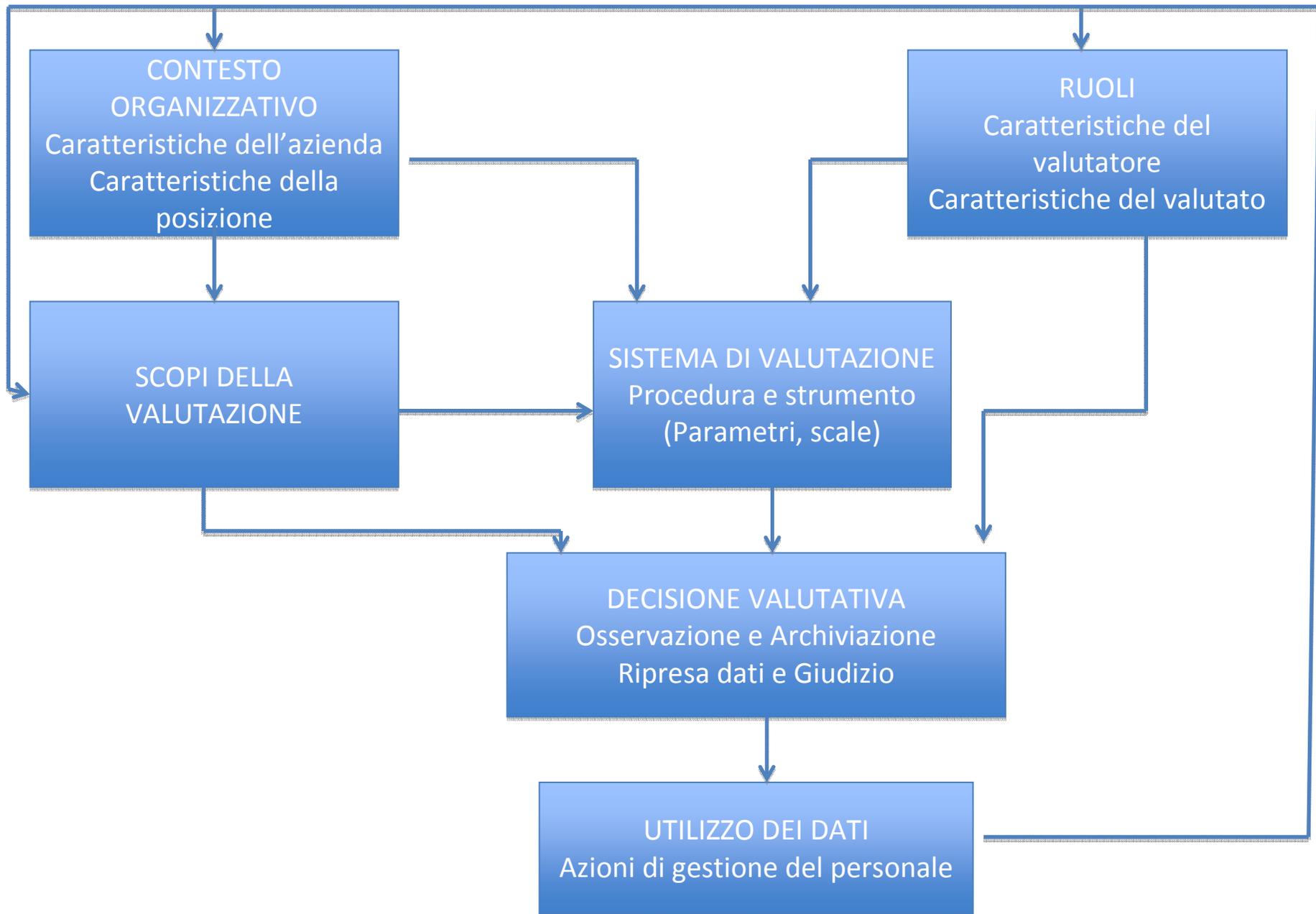
È necessario da sempre contrastare la tentazione di considerare la valutazione delle prestazioni come un *momento* anziché un *processo*. È indispensabile passare dalla *performance appraisal* alla *performance management*.

La differenza non è nominalistica ma sostanziale, la seconda implica: pianificazione del lavoro da svolgere (*coinvolgimento e responsabilizzazione*), feedback formali e informali nel periodo di valutazione (*supporto al collaboratore*), definizione di un piano di miglioramento (*enfasi sulla professionalità e sull'apprendimento*), proposte gestionali (*motivazione e riconoscimento*)



PROCESSO DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE MANAGEMENT)





Variabili di riferimento per una strategia valutativa

Non esiste un modello standard e preconfezionato, applicabile in ogni realtà e in ogni circostanza. Si possono individuare alcune linee guida per costruire degli schemi di riferimento pratici.

Un approccio di tipo contingente sembra il più adatto vista la numerosità delle variabili in gioco e la necessità di tenerne presenti le reciproche interdipendenze.

Le teorie della contingenza mirano a individuare quali strategie e sistemi gestionali possano meglio rispondere alle specifiche situazioni che caratterizzano la vita dell'organizzazione

Variabili di riferimento per una strategia valutativa

La valutazione delle prestazioni necessitano di una corrispondenza fra sistema valutativo e caratteristiche strutturali dell'organizzazione. Le strutture organizzative possono essere più o meno rigide e così pure il disegno dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Alcuni ruoli sono fortemente prescritti: i compiti da svolgere sono ben determinati, stabili nel tempo, di routine; altri ruoli hanno caratteristiche discrezionali più elevate, con contenuti definiti con minor precisione e ampio spazio lasciato, nel far fronte alle responsabilità del compito, all'iniziativa, alla preparazione e all'esperienza del titolare del ruolo

Variabili di riferimento per una strategia valutativa

Alcuni autori sottolineano come, in termini di efficacia del sistema di valutazione, e cioè del contributo del sistema alla migliore produttività individuale e aziendale, rilevano i modelli a parametri fissi, basati sulla corrispondenza fra comportamenti espressi e richieste del compito, basati sulla corrispondenza fra comportamenti espressi e richiesti dal compito, appaiono più appropriati per ruoli con significativi gradi di prescrittività, mentre man mano che ci si sposta sul continuum prescrittività-discrezionalità del ruolo o sul continuum rigidità-flessibilità della struttura risultino preferibili modelli valutativi basati sui risultati

Variabili di riferimento per una strategia valutativa

L'orientamento verso uno specifico modello valutativo, tuttavia, non può tener conto esclusivamente della sua rispondenza a caratteristiche strutturali dell'organizzazione. Un altro elemento, e cioè la variabile umana, va necessariamente preso in considerazione. I sistemi di valutazione sono tipicamente indirizzati alla gestione di questa variabile: occorre quantomeno porsi il problema della congruenza fra sistema di valutazione e caratteristiche individuali. Ciò significa interrogarsi circa la capacità del sistema di rispondere alle aspettative e alle esigenze del lavoratore e di conseguenza di favorirne la soddisfazione sul lavoro