



Performance management e le metriche di performance

**Corso di Organizzazione e gestione delle risorse
umane**

Caterina Farao

a.a. 2018-2019

- 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**

Tra Valutazione e Performance

- Nel caso in cui vengano valutate le prestazioni individuali, vi è una tecnica che è anche uno strumento di gestione: Management by objectives (Mbo)
- Processo sistematico attraverso cui i manager condividono con i propri superiori gli obiettivi gestionali e di performance da raggiungere e definiscono un premio da assegnare al raggiungimento:
 - Monetari
 - Fisici
 - Temporal
 - Strategico-organizzativi

Tra Valutazione e Performance

- Ai valori target individuati vengono spesso associate «curve risultato»: il raggiungimento parziale dell'obiettivo è premiato con una corresponsione non totale del premio
- L'intento di un sistema di Mbo è quello di spostare l'attenzione dalla supervisione delle attività ai risultati conseguiti e di stimolare l'autocontrollo e l'assunzione di responsabilità individuale

Performance Management

- La performance è il risultato di un sistema e non si può pensare di migliorarla agendo su una sola variabile:
 - Le competenze, i ruoli e le funzioni devono essere trasformati in prestazioni coerenti con la strategia d'impresa
 - Regia di questa trasformazione è responsabilità della funzione risorse umane
 - Competenze individuali e ruoli devono essere connesse da procedure e politiche per alimentare continuamente **capability** dell'azienda

Performance Management

- E' un processo o una serie di processi intesi a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere e di gestire il personale in modo da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati (Hartle, 1992)
- Questa definizione distingue il PM da specifici strumenti con i quali spesso viene confuso:
 - ✓ Management per obiettivi (Mbo)
 - ✓ Lo sviluppo e la formazione del personale
 - ✓ La retribuzione basata sui risultati

Performance Management

- Motivi per cui PM non si può ridurre ad una semplice attività di valutazione della performance o performance appraisal:
 - ✓ Misurazione della performance è solo uno degli aspetti di un sistema di PM
 - ✓ PM considera sia la performance passata che quella futura
 - ✓ PM si occupa di creare una coerenza tra obiettivi individuali ed organizzativi
 - ✓ È un processo e pertanto non avviene 'una tantum' come per la valutazione della prestazione
 - ✓ È governato dai partecipanti e non dalla Dru
- Ruolo di catalizzatore rispetto ad altri processi aziendali (non entra: autonomia)

Performance Management

- Sistema integrato che ha la funzione di connettere prestazioni individuali e di gruppo con la strategia, orientando i comportamenti delle persone sulla strategia dell'impresa. L'obiettivo è monitorare:
 - ✓ Le competenze delle persone ed il loro grado di impegno/coinvolgimento
 - ✓ La congruenza tra gli obiettivi delle persone e quelli dell'organizzazione
 - ✓ L'efficienza e l'efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane
 - ✓ L'idoneità del contesto organizzativo a sostenere elevate prestazioni

Performance Management

- Le persone con le loro competenze sono entrate in relazione contrattuale e sociale con l'organizzazione, sono state formate ed inserite in una struttura di ruoli, posizioni e processi.
- Ora è necessario gestire gli sforzi per generare risultati attesi
- Definisce una rappresentazione collettiva degli obiettivi e delle modalità di sviluppo delle persone che dovranno perseguirli

Performance Management

- Tratti distintivi del PM:
 - Coincidenza tra momento di valutazione della prestazione e del potenziale
 - Valutazione incentrate su *core competence* organizzative
 - Utilizzo di metodologie sia di breve che di lungo periodo
 - Sistemi di comunicazione della valutazione (accettazione e action plan)
- Crescita dei collaboratori, e di conseguenza della performance organizzativa, si basa non solo sull'aumento dell'autonomia decisionale ma anche su uno scambio diffuso di informazioni sulla performance e confronto continuo tra risultati attesi e realizzati

Performance Management

- PM ideale deve essere **congruente** con la cultura organizzativa e non solo
- Deve essere **pervasivo** (posizioni, prestazioni, tempo)
- **Affidabile** (equità distributiva e giustizia procedurale)
- Avere carattere di **Realizzabilità** (benefici maggiori dei costi)

Performance Management

- Gli obiettivi dovrebbero essere SMART
- Performance individuale deve essere collegabile a quella di tutta l'organizzazione:
 - balance scorecard (batteria di misure riguardo la performance organizzativa: commerciale, organizzativo, finanziario e di sviluppo individuale)
 - Activity Based Management (controllo di gestione)
 - Customer Relationship Management (soddisfazione clienti)
 - Supply Chain Management (relazione fornitori)
 - Sistemi di budgeting (previsioni quali-quantitative)

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.

Le metriche di performance: Alcuni problemi aperti

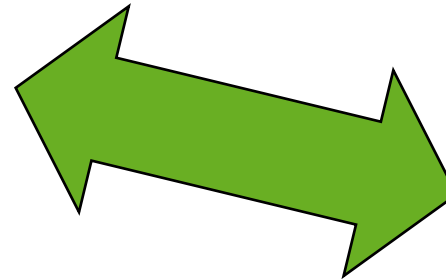
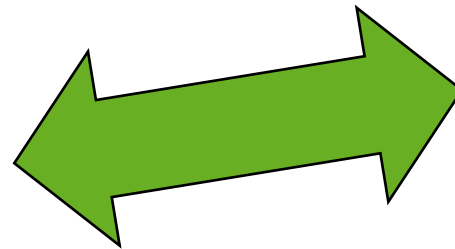
- **Cosa è performance**
 - **Conseguenze**
 - **Reazioni difensive**
- **Trade off delle metriche**
 - **rumore/distorsione**
 - **oggettività/soggettività**
- **Contestualizzazione**
 - **Variabile tempo**

Slideshow – David Stark

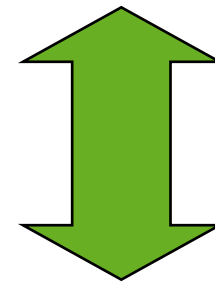
- I significati di performance
- Gli attori coinvolti
- I sistemi di misurazione
- I valutatori e il loro ruolo
- Le conseguenze della misurazione/valutazione

La performance nel contesto sociale

- Attore/i sulla scena
- Sportivo/i nell'arena
- Lavoratore/i in fabbrica/
ufficio
- Manager nella sala
riunioni
- Docente nell'aula
- Presentatore nella show
room
-



**Squadra,
gruppo,
organizzazione**



**Pubblico,
audience,
clientela,
mercato**

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)

Le conseguenze delle metriche

- Effetti previsti e desiderati
- Effetti imprevisti e indesiderati

Gli uni e gli altri dipendono dalla reattività innescata dalle metriche in termini di

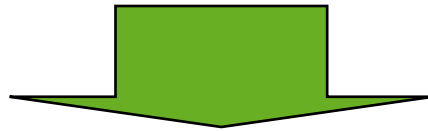
- Allocazione delle risorse
- Pratiche organizzative
- Strategie di *gaming*

Reazioni difensive

- Ansia da prestazione (con ricadute a cascata)
- Preoccupazione per la reputazione
- Ricerca di rassicurazioni (certificazioni)
- Conformità/ normalizzazione dei comportamenti

GOODHART'S LAW

**When a measure becomes a target, it ceases to
to be a good measure**



**“la misurazione di per se stessa disturba
l’oggetto da misurare”**

Gaming

- Le metriche di performance sono esposte al fenomeno della **reattività**, che può assumere forme intenzionali e strategiche, attraverso cui gli attori organizzativi ai diversi livelli utilizzano a proprio vantaggio le regole e gli indicatori dei sistemi di misurazione della performance, ricorrendo anche a comportamenti opportunistici e forme di manipolazione dei dati;
- questo può significare anche ridurre intenzionalmente la performance negli aspetti che non vengono misurati e significa comunque realizzare il “target” trascurando il fine e la motivazione di fondo che lo ispira e lo giustifica (Bevan and Hood, 2006: 521).

Rumore

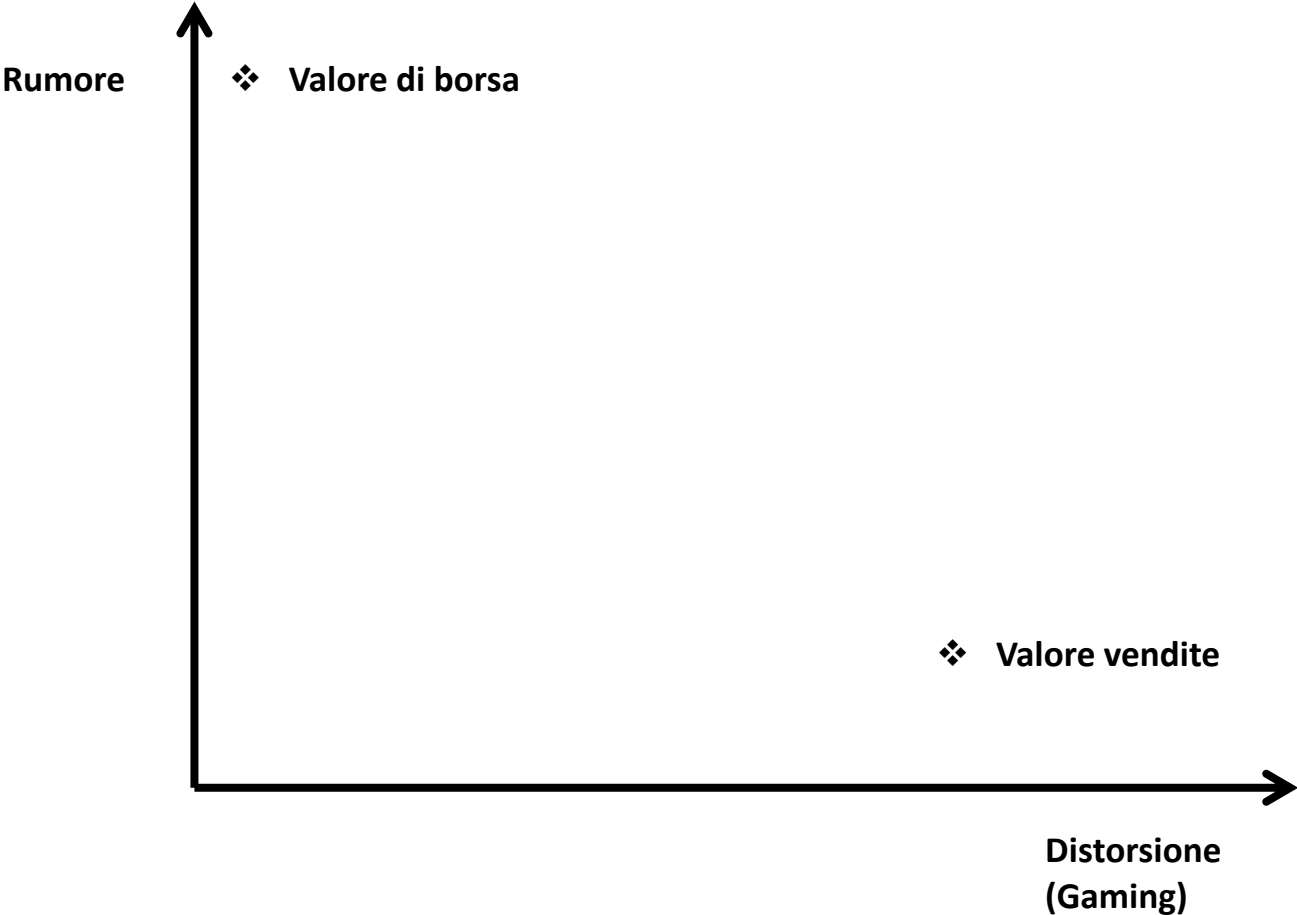
- non si presta a distorsioni generate da comportamenti opportunistici.
- La performance così rilevata può essere influenzata anche fortemente da fattori estranei all'efficacia ed efficienza
- La performance è esposta a livelli potenzialmente anche intensi di “rumore” che disturbano la connessione tra la responsabilità legata ai comportamenti degli attori e i risultati evidenziati da questo tipo di metriche.

Erosione delle metriche

Le misure semplici e statiche perdono contenuto informativo nel tempo, attraverso un processo di erosione:

- **Positive learning** (le misure perdono utilità per i processi di miglioramento che riducono la variabilità)
- **Perverse or negative learning** (quando si sono appresi quali aspetti della performance sono rilevanti, è possibile manipolare la valutazione: miglioramento nell'apparenza non nei fatti)
- **Selezione o non considerazione**

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)

**L'obiettivo che
non si misura non
si gestisce e non si
migliora**

LUCIO ANNEO SENECA

***“Nessun vento è
favorevole per il
marinaio che non
sa a quale porto
vuol approdare”***

NAPOLEONE BONAPARTE

***“Non giungerà molto
lontano colui che sa
fin dal principio la
propria meta”***

I limiti degli obiettivi

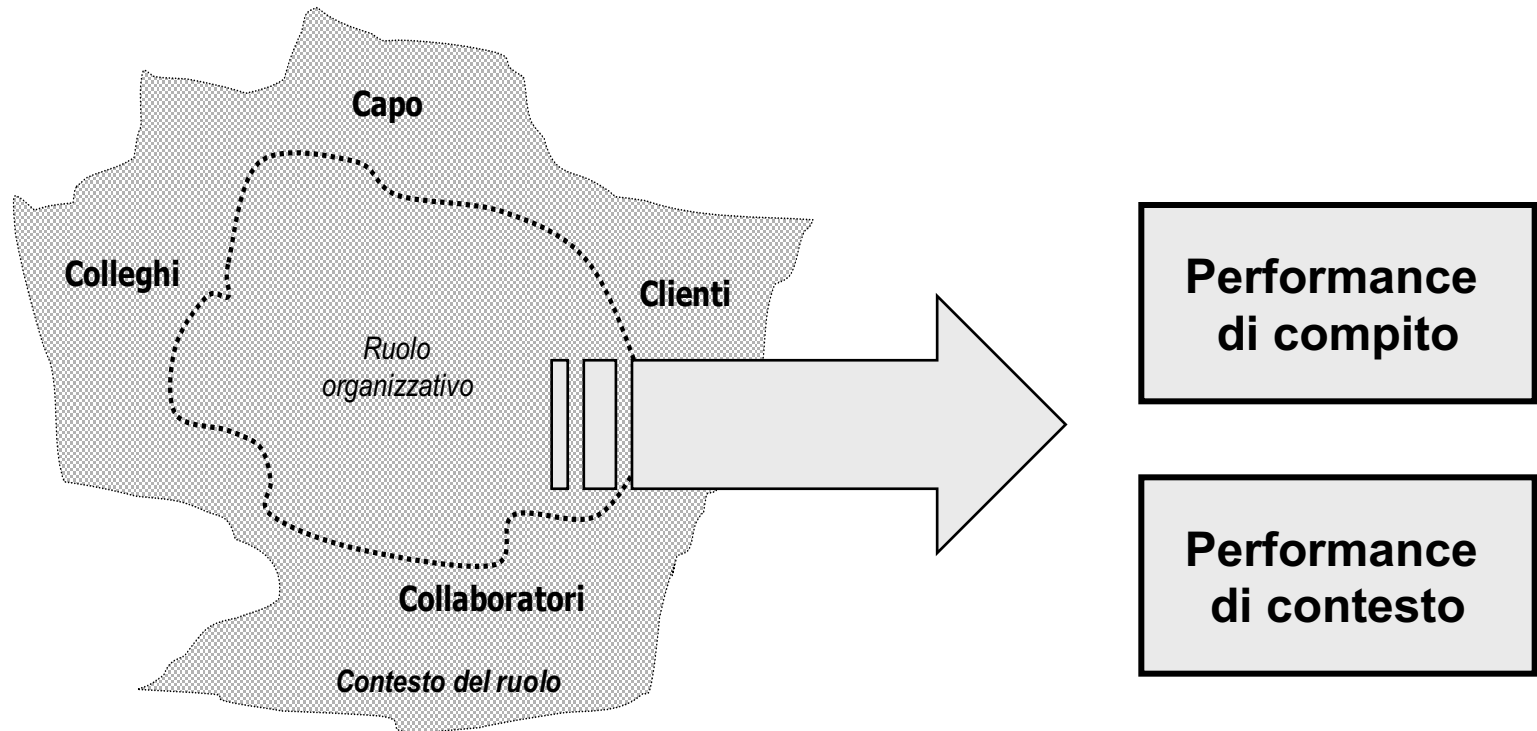
(Vickers, The Art of Judgment, 1965)

- Difficile spiegare l'attività umana in termini di obiettivi
- Gli scopi che perseguiamo sono cambiamenti nelle relazioni o nelle opportunità relazionali: il perno delle nostre attività consiste nel relazionarsi

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)

Dialettica compito/contesto di ruolo



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

Il buon senso di Mintzberg (2010)

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

ALLA FINE:

“misura quello che puoi, ma poi assicurati di giudicare il resto secondo buon senso: non farti ipnotizzare dalle misure. Sfortunatamente, spesso ci facciamo ipnotizzare, e così ci manca il buon senso”.

Lezioni dalla crisi per i manager

“Il management competente guarda sempre più in profondità rispetto ai numeri, più in profondità rispetto alle misure correnti. Il management incompetente si focalizza appena su questi numeri, sul corpo dei conti, sugli utili trimestrali – oppure sulla crescita del 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 Richard Rumelt)

Herman Melville, *Moby Dick*

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