

Performance management

Valutare i risultati e valorizzare le competenze

Una forte leva di sviluppo organizzativo e di gestione dei grandi processi di cambiamento che caratterizzano molte aziende

Nicola Longo

Nei precedenti articoli (*Dirigente* nn. 3, 5 e 7-8/2007) abbiamo iniziato ad analizzare il sistema 4P di gestione e sviluppo del capitale umano, vedendo come si possa fondare su una metodologia articolata in quattro punti: valutazione delle *posizioni*, dei *profili*, delle *prestazioni* e del *potenziale*.

Affrontiamo ora la "terza P" relativa al *sistema di gestione e valutazione delle prestazioni*, che si basa sulle logiche della direzione per obiettivi, sistema gestionale anche noto come management by objective (Mbo).



Nicola Longo è partner responsabile di Skills management, società di consulenza direzionale e di formazione manageriale specializzata nell'implementazione di processi di cambiamento (www.skillsmanagement.it). È docente del Cfimt e dal 2000 insegna alla Saa - Scuola di amministrazione aziendale dell'Università degli Studi di Torino.

Cos'è la valutazione delle prestazioni? La *posizione* determina il "contesto organizzativo" in cui opera una risorsa. Il *profilo* di ruolo ne descrive le "caratteristiche" richieste dall'organizzazione. La terza "P" del modello, la *prestazione*, è una "derivata" delle prime due. Il contributo che una risorsa, dotata di un determinato profilo di competenza e inserita in una determinata posizione, fornisce all'organizzazione in cui opera.

Per essere efficace, il sistema di valutazione delle prestazioni deve non solo misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma anche favorire nel management l'orientamento e lo sviluppo di capacità e conoscenze che per-

mettano di valorizzare il capitale umano presente in azienda.

Nel corso del tempo il modello di valutazione delle prestazioni si è progressivamente "evoluto". Negli anni Settanta si valutavano soprattutto i *comportamenti* con l'utilizzo di scale di giudizio espresse in gradi (le "pagelle"). Negli anni Ottanta si introdusse il concetto di Mbo teorizzato da Peter F. Drucker, in cui veniva valutato prevalentemente il raggiungimento dei *risultati*. Negli anni Novanta, invece, anche per la diffusione dei concetti di qualità totale, si pose l'attenzione non più solo ai risultati ma anche al modo di raggiungerli, ottenendo quindi un modello di valutazione più completo perché relativo sia ai *risultati* sia ai *comportamenti*.

Negli ultimi anni si è assistito a un'ulteriore evoluzione del sistema di performance management. Oggi è sempre più visto come una "leva forte" di sviluppo organizzativo e di gestione dei grandi processi di cambiamento che caratterizzano molte aziende.

Come "leggere" i modelli di valutazione delle prestazioni rispetto alla "dimensione tempo"? Possiamo classificarli secondo due "logiche"

diverse, non necessariamente alternative tra loro:

- di *breve* periodo, in cui il modello si basa prevalentemente sulla valutazione dei *risultati* raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati; in questo caso si privilegia "*il cosa*" e il sistema è direttamente legato ai meccanismi di *incentivazione*;
- di *lungo* periodo, in cui invece il modello si basa prevalentemente sulla valutazione dei *comportamenti* agiti rispetto a quelli richiesti; in questo secondo caso l'attenzione è più posta sul "*come*" e il sistema è più correlato con i modelli di *sviluppo*.

Passiamo ora all'analisi di dettaglio del sistema di valutazione delle prestazioni. È possibile articolarlo in tre elementi fondamentali, come riportato nella figura 1:

- il modello di valutazione;
- il processo di valutazione;
- gli strumenti di valutazione.

MODELLO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni non è solo uno "strumento" di allineamento manageriale rispetto agli obiettivi aziendali. È soprattutto un processo che deve permettere di gestire e sviluppare il capitale umano. Occorre allora definire un modello in cui, per ciascun manager e in un determinato periodo di tempo (normalmente un anno), si possa misurare il contributo fornito rispetto a



quanto atteso/richiesto dall'organizzazione. Tutto ciò in termini di:

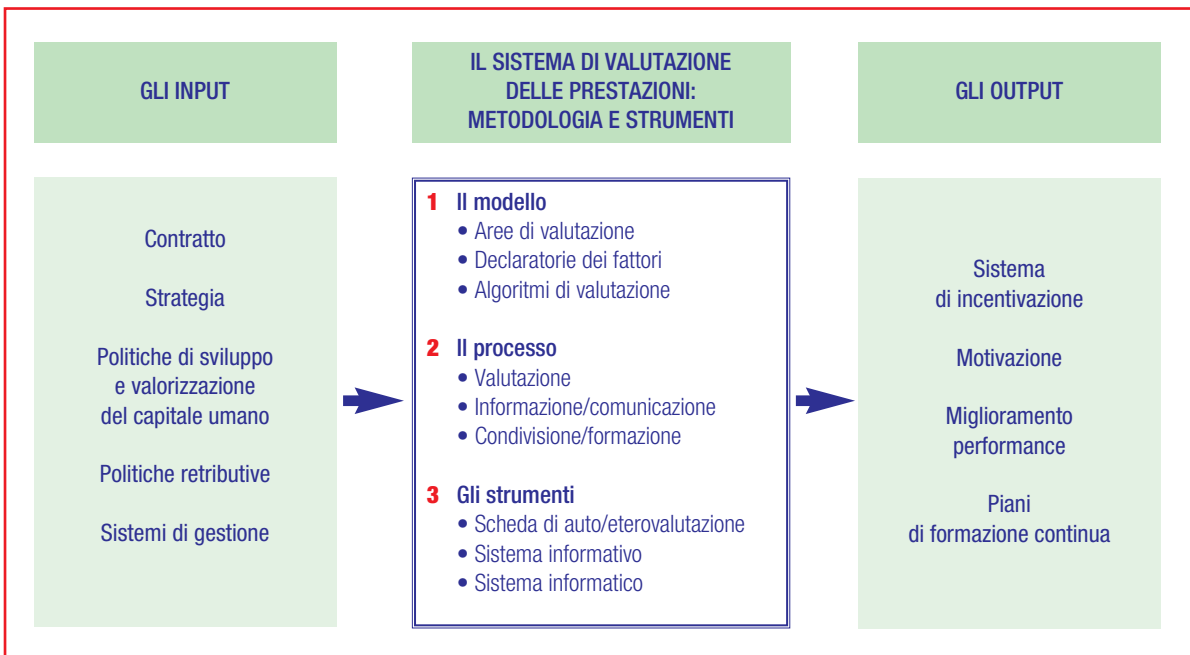
- **obiettivi** assegnati (e quindi risultati attesi), rispetto a risultati raggiunti (o attività realizzate);
- **comportamenti** organizzativi richiesti (dal profilo), rispetto a comportamenti organizzativi agiti attraverso le capacità;
- **conoscenze** tecnico-professionali richieste (anche queste dal profilo), rispetto a conoscenze sviluppate o espresse.

Il modello oggi sempre più diffuso è infatti quello "misto" descritto nella figura 2, i cui obiettivi sono:

- integrare il capitale umano nel sistema organizzativo e finalizzarlo agli obiettivi e ai fattori di successo aziendali;
- migliorare la comunicazione verticale (rapporto capo-collaboratore);
- evidenziare le necessità di sviluppo organizzativo (modifica dei ruoli, piani di carriera, addestramento, formazione ecc.);
- premiare le risorse migliori (in coerenza con le politiche retributive aziendali).

Analizziamo ora le principali caratteristiche di ognuna delle tre "aree" di valutazione.

Figura 1 - IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI



Obiettivi/risultati

Quando parliamo di obiettivi e di risultati ci riferiamo al “cosa” della prestazione esprimibile in termini di attività, azioni, compiti identificati e misurabile attraverso parametri oggettivi. Un buon obiettivo deve infatti essere:

- coerente con gli obiettivi generali aziendali;
- significativo per il livello di responsabilità del valutato (riferito alla posizione);
- misurabile/controllabile attraverso parametri/indicatori quantitativi o descrizioni qualitative;
- sfidante ma raggiungibile in rapporto a un'analisi preliminare e assegnazione delle risorse disponibili o da acquisire;
- concordato tra il capo e collaboratore sulla base di adeguati criteri di misura (tempo, qualità, quantità).

Parlando di obiettivi, non dobbiamo però dimenticare i legami esistenti con il sistema di budget e controllo di gestione, che richiedono una “coerenza” tra i due “sistemi” in termini di:

- aree di responsabilità affidate al valutato;
- risorse necessarie per raggiungere l'obiettivo prefissato;
- definizione di adeguati indicatori di risultato (i Kpi, key performance indicator), relativi a obiettivi di qualità, quantità e

tempo che devono caratterizzare e alimentare sia il sistema di controllo di gestione sia il performance management.

Capacità/comportamenti

Quando parliamo di comportamenti, o meglio di comportamenti organizzativi, ci riferiamo alle modalità con le quali la risorsa, sulla base delle capacità possedute, agisce i comportamenti richiesti dall'azienda; quindi ad aspetti tendenzialmente soggettivi, di tipo qualitativo, più idonei a descrivere il “come” è stata svolta un'attività piuttosto che il “cosa” è stato fatto. Occorre osservare le azioni di maggiore frequenza e importanza che il titolare di una posizione quotidianamente mette in atto e, per rendere il modello “trasparente”, definire, per ogni capacità individuata e inserita nel modello, una *decaloria* a 4-5 fattori che descriva, attraverso comportamenti osservabili, il diverso livello di possesso della capacità valutata.

Conoscenze tecnico-professionali

Quando parliamo invece di conoscenze tecnico-professionali ci riferiamo al “con che cosa” della prestazione, cioè *conoscenze tecniche di ruolo* che il titolare della posizione ha espresso o dovrà esprimere nel periodo di valutazione. In altre parole, le nozioni e le esperienze di natura professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa.

Operativamente si tratta di indivi-

duare e descrivere sinteticamente le conoscenze e le esperienze professionali che caratterizzano la risorsa evidenziandole “a imbuto”.

Prima quelle di carattere più ampio (conoscenze ed esperienze tipiche dell'area professionale di appartenenza: amministrativa, tecnica ecc.), poi quelle di carattere più specifico o funzionale (conoscenze ed esperienze connesse ai contributi tecnici, professionali e di coordinamento della propria unità organizzativa) e infine quelle competenze specialistiche che sono fortemente legate al ruolo/posizione organizzativa occupata dal valutato.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Dopo aver descritto il modello di valutazione delle prestazioni, analizziamone ora le *modalità di svolgimento*. In questa fase i capi diretti dei valutati svolgono un ruolo fondamentale in quanto assegnano loro gli obiettivi, ne valutano le prestazioni e interagiscono in ogni fase del processo. Per esercitare al meglio questo delicato ruolo, è opportuno quindi essere:

- **finalizzati**, cioè cercare sempre di avere ben presente quello che si vuole conseguire: obiettivi aziendali, motivazione del collaboratore, soddisfazione delle sue legittime aspettative attuali e prospettiche ecc.;
- **pragmatici**, cioè riferirsi sempre a fatti, problemi reali, effetti gestionali concreti e non a opinioni o convinzioni personali; ▶

Figura 2 - I MODELLI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI



- **trasparenti**, cioè non cercare consenso in modo manipolativo dicendo sempre cosa si vuole ottenere e qual è la propria valutazione;
- **supportivi**, cioè domandarsi cosa si può fare per mettere la persona nelle condizioni di avere successo, esprimendogli sempre la massima fiducia.

Infine è opportuno ricordare come negli ultimi anni si stia diffondendo un **modello di valutazione a 360°** o "multi source feedback" in cui:

- il capo diretto non è più la sola fonte di valutazione;
- nella logica della customer satisfaction i "clienti", esterni e interni, svolgono un ruolo importante nel processo valutativo;

- anche il parere dei diretti collaboratori diventa importante.

Passando ora all'analisi di dettaglio del processo di valutazione delle prestazioni, lo possiamo articolare in tre fasi fondamentali, come descritte nella figura 3:

- l'assegnazione degli obiettivi;
- il monitoraggio *in itinere*;
- la valutazione finale dei risultati.

La fase di assegnazione degli obiettivi

Operativamente, è necessario partire per ogni risorsa dall'analisi del ruolo assegnato (o da assegnare) e cercare di individuare i risultati attesi in modo oggettivo e finalizzato a una loro misurazione, per:

- esprimere le aree di responsabilità (tra 4 e 6) con un verbo di azione all'infinito (realizzare,

- garantire, analizzare ecc.);
- individuare per ogni area il criterio di misura (Kpi) più adatto;
- quantificare l'obiettivo per il prossimo periodo, così come descritto nell'esempio riportato nella figura 4.

Ricordiamo, infine, che la fase di assegnazione degli obiettivi si deve concludere con un *colloquio* con il collaboratore, in cui il capo deve:

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

La "firma" della scheda obiettivi formalizza un'accettazione e condivisione degli obiettivi, mentre quella successiva, relativa alla valutazione di fine periodo, è invece "per presa visione". ▶

Figura 3 - L'ARTICOLAZIONE IN FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

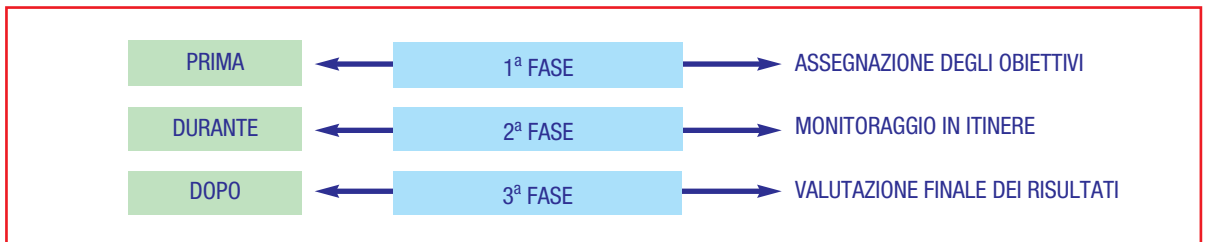
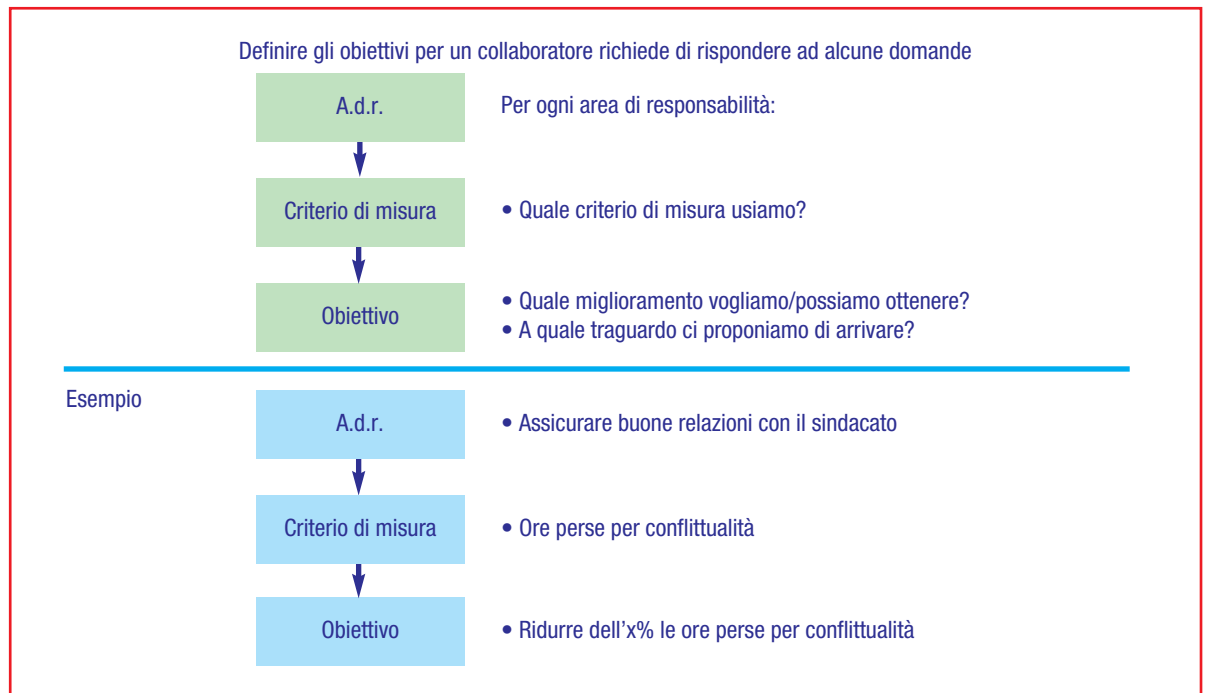


Figura 4 - DALLE AREE DI RESPONSABILITÀ AGLI OBIETTIVI



RISORSE UMANE

La fase di monitoraggio in itinere

Con periodicità e modalità che dovrebbero essere già stati definiti a inizio anno, il capo-valutatore deve:

- controllare gli andamenti;
- analizzare gli scostamenti;
- individuare le cause più probabili;
- decidere le azioni correttive.

I “momenti” chiave del monitoraggio in itinere dei risultati rispetto agli obiettivi sono riportati nella figura 5.

fatti e non da “giudizi” predefiniti:

- valutare i risultati;
- diagnosticare le cause;
- individuare i punti di forza e di debolezza;
- comunicare i risultati e le aree di miglioramento;
- definire/concordare le azioni di sviluppo.

Risulta evidente che la valutazione delle prestazioni, sebbene sia un atto “ex post” che si realizza al termine di un periodo, è anche profondamente orientata al futuro secondo una logica di “review and build”,

relative criticità e si “prepara” all’incontro di verifica dei risultati con il capo;

- eterovalutazione, in cui il capo-valutatore esprime un giudizio sul grado di perseguimento dei singoli obiettivi, sui comportamenti organizzativi che hanno caratterizzato la prestazione e sul livello di incremento delle conoscenze tecnico-professionali del collaboratore.

Ricordiamo infine che durante il colloquio di valutazione il capo, per essere maggiormente efficace, do-

Figura 5 - IL MONITORAGGIO IN ITINERE



Mentre sul *piano gestionale* lo scopo della fase di monitoraggio è controllare l’andamento dei risultati rispetto alle attese, analizzare i problemi/scostamenti e attuare le azioni correttive, sul *piano motivazionale* l’obiettivo è dare supporto al collaboratore per superare eventuali difficoltà incontrate nella realizzazione degli obiettivi, ma anche mantenere elevato il livello di impegno e di fiducia e potenziare le sue aree di miglioramento.

La fase di valutazione finale dei risultati

La terza e ultima fase del processo di performance management si svolge a “fine periodo” con l’obiettivo di quantificare la prestazione complessivamente resa dalla risorsa. Il capo-valutatore deve quindi, partendo dai

cioè di valutazione finalizzata alla crescita e al miglioramento sia della risorsa sia dell’organizzazione.

In questa logica l’analisi e la valutazione del passato sono certamente finalizzate a evidenziare gli scostamenti tra obiettivi e risultati e ad alimentare quindi il sistema premiante, ma hanno soprattutto un senso se si è orientati al futuro, all’individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento e soprattutto alla definizione di piani e percorsi di sviluppo e di crescita del collaboratore.

È utile ribadire che la valutazione si dovrebbe articolare in due momenti distinti:

- autovalutazione, fase in cui il collaboratore elabora le sue personali valutazioni analizzando le cause degli scostamenti e le

vrebbe evitare di incorrere in alcuni errori tipici. Tra questi, ricordiamo l’*effetto alone*, quando il valutatore si fa influenzare/abbagliare da una situazione specifica e particolarmente evidente che gli impedisce di analizzare altri elementi importanti, l’*errore sistematico*, quando non si utilizza la scala di valutazione in tutta la sua estensione (il voto più alto non è mai il 10), l’*errore mediano*, quando il valutatore addensa al centro dell’intervallo le sue valutazioni senza polarizzarle, l’*errore di generosità*, quando si tende a sopravvalutare la prestazione del collaboratore

La figura 6 riassume i possibili “comportamenti” valutativi che un capo-valutatore può assumere nella gestione di un colloquio di valutazione delle prestazioni. ►

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Dopo aver descritto il *modello* e il *processo di valutazione* delle prestazioni, un ultimo aspetto del sistema è relativo agli *strumenti* di supporto indispensabili per la corretta realizzazione di quanto previsto e descritto in precedenza. In particolare, è necessario poter disporre di:

- *schede di assegnazione degli obiettivi/capacità/conoscenze;*
- *schede di valutazione dei risultati* sia per i valutatori (eterovalutazione), sia per i valutati (autovalutazione);
- *supporto informatico* necessario, come sinteticamente rappresentato nella figura 7.

È opportuno sottolineare, per concludere questa carrellata sui sistemi di valutazione delle prestazioni che, al fine di rendere il modello il più

coerente possibile non solo con il disegno organizzativo dell'azienda ma soprattutto con il suo sistema di programmazione e controllo di gestione, può risultare estremamente utile integrare i diversi sistemi in un modello integrato di monitoraggio e misurazione delle performance individuali e aziendali, secondo le logiche dei più moderni sistemi di controllo e in particolare della *Balanced scorecard (Bsc)*, a cui dedicheremo uno dei prossimi articoli. ■

Figura 6 - I COMPORAMENTI VALUTATIVI

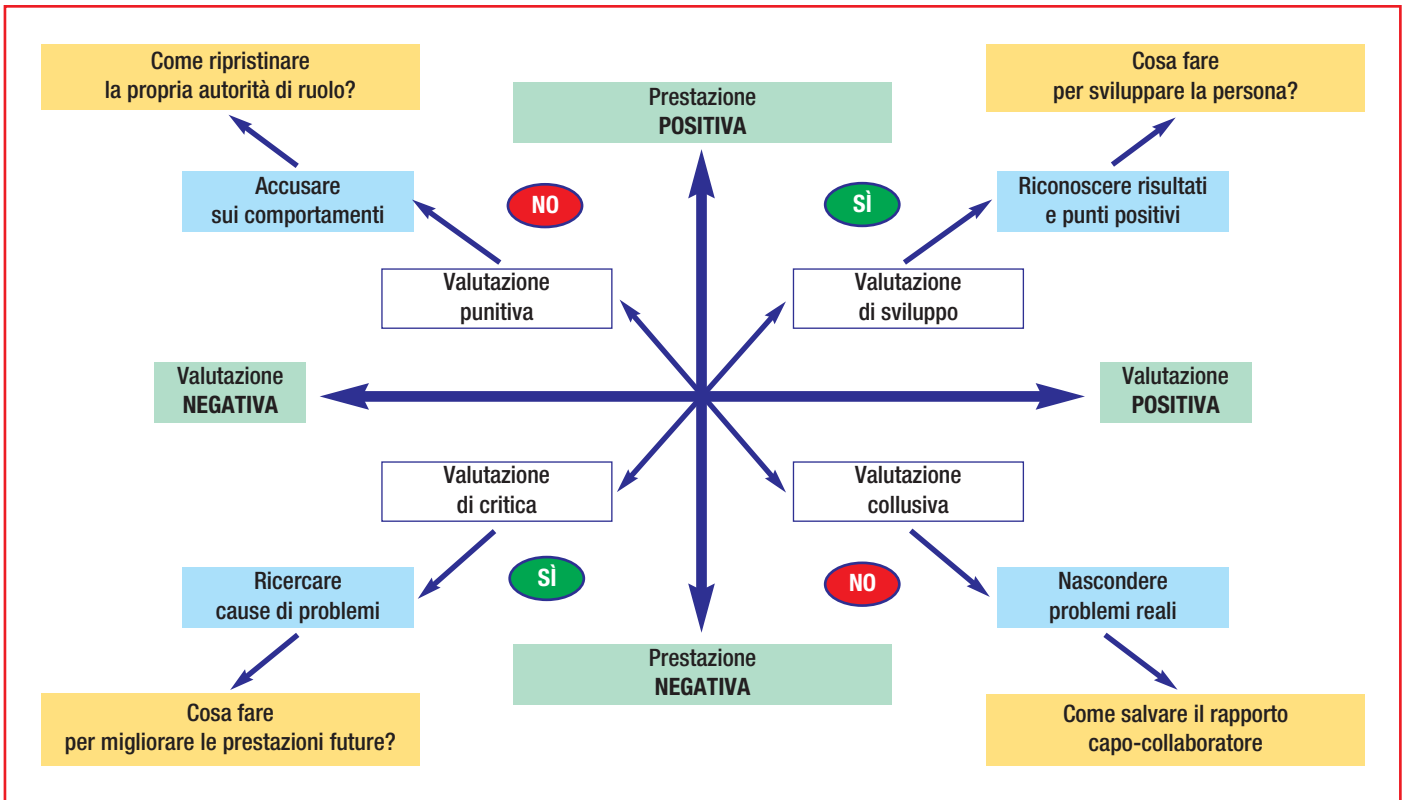


Figura 7 - LO SCHEMA DI SISTEMA INFORMATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

