



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione Finanza e Controllo

**La valutazione delle prestazioni. Proposta di un modello
per Confartigianato Imprese Ancona – Pesaro e Urbino**

**Performance evaluation. Proposal of a model for
Confartigianato Imprese Ancona – Pesaro e Urbino**

Relatore:

Chiar.mo Cucchi Graziano

Correlatore:

Professore Sabatini Andrea

*Tesi di laurea di:
Storni Davide*

Anno Accademico 2019 – 2020

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il professore Cucchi Graziano, relatore di questa tesi, per avermi dato l'opportunità di approfondire l'argomento e per il supporto fornito nella stesura dell'elaborato. Lo ringrazio ulteriormente per avermi dato la possibilità di effettuare un periodo di tirocinio in Confartigianato Imprese Ancona – Pesaro e Urbino, che mi ha permesso di vivere un'esperienza costruttiva e coinvolgente. Da ultimo, lo ringrazio per le sue “speciali” dritte... sicuramente ne farò tesoro.

Un sentito grazie va al professore Sabatini Andrea, correlatore di questa tesi, che mi ha supportato, guidato nella realizzazione di ogni capitolo e fornito i consigli necessari al completamento dell'elaborato.

Ringrazio il team di Confartigianato Imprese Ancona – Pesaro e Urbino per avermi accolto e permesso di mettermi in gioco durante l'esperienza di tirocinio. In particolare, un grazie va ad Alessio, Michele ed Emanuele.

Infine, un ringraziamento speciale va alla mia famiglia per avermi aiutato ad arrivare fino a questo punto della mia vita e per essere stati sempre al mio fianco, specialmente nei momenti più difficili. Sicuramente senza di loro non avrei potuto raggiungere questo traguardo.

Indice

<i>Introduzione</i>	1
<i>Capitolo 1- La valutazione delle prestazioni: una panoramica generale</i>	6
1.1 Premessa	6
1.2 Storia e origini della valutazione delle prestazioni	12
1.3 Dal Performance management alla valutazione delle prestazioni	18
1.4 La valutazione delle prestazioni: definizioni e concetti base	24
1.4.1 La valutazione delle prestazioni.....	29
1.4.2 I benefici della valutazione delle prestazioni	34
1.4.3 Gli elementi di un efficace sistema di valutazione delle prestazioni.....	37
<i>Capitolo 2 – Il processo di valutazione delle prestazioni</i>	42
2.1 Identificare e misurare le prestazioni	42
2.1.1 Approcci alla misurazione delle prestazioni	43
2.1.2 Criticità dei criteri di prestazione.....	49
2.2 Decisioni sul processo di valutazione delle prestazioni	52
2.3 Chi dovrebbe condurre la valutazione delle prestazioni?	55
2.3.1 Valutazione da parte del capo/manager	56
2.3.2 Valutazione da parte dei pari grado	58
2.3.3 Autovalutazioni.....	61
2.3.4 Valutazione da parte dei subordinati.....	64

2.3.5	Valutazione da parte dei clienti.....	66
2.3.6	Valutazione a 360 gradi	67
2.4	Formazione di manager e dipendenti sulla valutazione delle prestazioni	71
2.4.1	Rater Error Training.....	73
2.4.2	Frame of Reference Training	79
2.4.3	Behavioral Observation Training.....	81
2.4.4	Self-Leadership Training	82
2.5	Il feedback di valutazione delle prestazioni.....	84
2.5.1	Citicità e suggerimenti nella conduzione del colloquio di valutazione	86
Capitolo 3 – Strumenti di valutazione delle prestazioni		91
3.1	Introduzione ai metodi di valutazione	91
3.2	Metodi delle scale di valutazione	98
3.2.1	Metodo della scala grafica di valutazione	98
3.2.2	Metodo della scala di valutazione dei comportamenti	101
3.3	Metodi comparativi	103
3.3.1	Ranking.....	104
3.3.2	Metodo della distribuzione forzata.....	105
3.3.3	Metodo del confronto a coppie	107
3.4	Metodi narrativi.....	108
3.4.1	Metodo dell'incidente critico	109
3.4.2	Saggio di valutazione	110
3.5	Metodi quantitativi	110

3.5.1	Indicatori di produttività	111
3.5.2	Management by objectives.....	112
3.5.3	Balanced Scorecard.....	115
3.6	Combinazione di metodi.....	118
<i>Capitolo 4 – Un modello di valutazione delle prestazioni per Confartigianato</i>		
<i>Imprese Ancona – Pesaro e Urbino</i>		
		120
4.1	Confartigianato imprese ancona- pesaro e urbino	120
4.2	Introduzione al modello di valutazione delle prestazioni.....	122
4.2.1	Soggetti coinvolti nel processo di valutazione	125
4.3	Il metodo proposto.....	127
4.3.1	Comportamenti e competenze di ruolo (V ^a).....	128
4.3.2	Performance organizzativa di reparto (V ^b).....	130
4.3.3	Contributi individuali di ruolo (V ^c).....	133
4.3.4	Impatto dei fattori macroeconomici (V ^d)	135
4.3.5	Scheda finale di valutazione delle prestazioni	137
<i>Conclusioni</i>		139
<i>Bibliografia</i>		143
<i>Sitografia.....</i>		148
<i>Allegati.....</i>		150

INTRODUZIONE

Le nostre attività quotidiane sono costantemente oggetto di valutazione da parte di chi ci sta accanto. Al lavoro, anche dove non è presente un sistema formalizzato di *valutazione delle prestazioni*, esiste un'implicita spesso taciuta analisi del proprio operato, da parte di colleghi e superiori gerarchici¹. Garantire prestazioni ai massimi livelli è diventato un dovere che viene richiesto a chiunque.

La parola prestazione rimanda sovente ad aspetti connessi alla competizione sportiva². Si pensi ad un giocatore di tennis: i suoi comportamenti ed atteggiamenti rappresentano la sua prestazione erogata. Quando egli colpisce la pallina con la racchetta, la prestazione è influenzata da fattori fisici, tecnici, tattici e mentali. Il risultato, positivo o negativo, deriva dal fatto che la pallina colpita dal nostro atleta cada o meno in una zona regolare del campo. È la prestazione espressa dal giocatore che porta al risultato finale e non viceversa. Purtroppo, è consuetudine valutare e dare più peso al risultato che alla prestazione.

Nella prassi aziendale, la valutazione delle prestazioni si rivela essere un potente strumento alla base della moderna gestione delle risorse umane. Essa è un'attività indispensabile in ambito manageriale. Oltre a monitorare il benessere e la competitività dell'organizzazione, questa tecnica permette di valutare, incoraggiare e migliorare le prestazioni di un soggetto. Accertarsi continuamente che le

¹ Performance Appraisal: <https://www.risorseumane-hr.it/performance-appraisal/>

² Il (falso) mito della performance: <https://www.risorseumane-hr.it/coaching-e-performance>

prestazioni di ciascun dipendente siano in linea con gli obiettivi aziendali, è una prerogativa fondamentale, vista l'accresciuta competitività in un mercato globale contraddistinto da scenari altamente concorrenziali. Inoltre, in virtù dei punti di forza e di debolezza di ogni dipendente evidenziati da questo processo, i progetti di carriera potranno essere ricalibrati e i piani di formazione sviluppati per correggere eventuali carenze.

Un sistema di valutazione accurato ed efficiente è sicuramente un importante fattore distintivo di un'organizzazione del XXI secolo. Data la facilità con la quale possiamo ottenere le informazioni, la differenziazione tecnologia e di prodotto non è più sicuramente un fattore critico di successo. Per tale ragione, il focus negli ultimi anni si è spostato sul "capitale umano": le organizzazioni sono consapevoli che le conoscenze, le competenze e le abilità dei propri dipendenti sono le risorse principali dalle quali attingere un vantaggio competitivo stabile e duraturo.

Tuttavia, è necessaria una gestione opportuna delle risorse umane. Quest'ultime vanno valorizzate, osservate e potenziate. In altre parole, è essenziale la creazione di un sistema di *Performance management* che permetta di monitorare le prestazioni dei dipendenti. Nella valutazione delle prestazioni, il reparto HR assume un ruolo strategico: esso deve elaborare ed implementare tecniche che aumentino

le prestazioni generali del personale al fine di rispondere all'esigenze dell'organizzazione³.

Le culture organizzative si diversificano su molti aspetti, uno dei quali è l'enfasi sulle prestazioni. I premi dei dipendenti, in certe circostanze, variano poco da persona a persona e non dipendono dai livelli prestazionali. Di conseguenza, le attività di valutazione sono viste come poco legate alle prestazioni e principalmente come un "esercizio burocratico"⁴. Per tale ragione, questo processo, dagli incompresi benefici, viene spesso sottovalutato. Misurare l'operato di una risorsa potrebbe persino apparire come un'operazione semplice. In realtà, è uno strumento manageriale piuttosto rischioso: uno scorretto impiego porterà a risultati deludenti e demotivanti a tutti i soggetti coinvolti nel processo.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di studiare il processo di **valutazione delle prestazioni**, analizzando in dettaglio ogni suo aspetto saliente. Nel presente lavoro ho utilizzato la vasta letteratura disponibile e degli articoli accademici di esperti HR presenti sul web, in aggiunta a delle mie osservazioni.

Il lavoro si articola in quattro capitoli: i primi tre, a stampo teorico, si occupano di guidare il lettore alla comprensione dell'argomento oggetto di studio, mentre nell'ultimo capitolo, l'elaborato assume una "veste" pratica, in quanto ho utilizzato

³ Valutazione e Misurazione delle Performance del personale: <https://www.ebceconsulting.com>

⁴ R. MATHIS, J. JACKSON, *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008, pp.327-329.

le conoscenze dei capitoli precedenti, del materiale presente sul web e delle indagini per elaborare un modello di valutazione delle prestazioni che si adattasse all'esigenze di Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino.

Il primo capitolo cerca di introdurre il lettore alla valutazione delle prestazioni, fornendogli una panoramica generale dell'oggetto di studio. La spiegazione del modello delle 4p permette di evidenziare le differenze, in ambito HR, tra la valutazione delle prestazioni, del personale, del potenziale e della posizione. Successivamente, il capitolo si presta a dare delle nozioni storiche sulle origini della valutazione delle prestazioni e sull'introduzione ed evoluzione del Performance Management. Nell'ultima parte del capitolo vengono fornite definizioni e concetti base sulla valutazione delle prestazioni, evidenziando l'importanza del processo, gli obiettivi che esso si pone, i benefici che ne scaturiscono e gli elementi che rendono il processo efficace.

Nel secondo capitolo, si entra nella parte più corposa dell'elaborato. Si analizzano "step by step" le fasi del processo, partendo dagli approcci alla misurazione e dalle criticità dei criteri di prestazione. Il capitolo prosegue illustrando le principali decisioni da prendere al momento della valutazione delle prestazioni: l'identificazione delle responsabilità, il tipo di sistema di valutazione da utilizzare, la tempistica delle valutazioni, la definizione dei soggetti coinvolti nel processo. In seguito, si illustrano le principali problematiche e gli errori in fase di valutazione

che possono essere superati con adeguati corsi di formazione. Questa parte si conclude con lo studio del colloquio di valutazione.

Il terzo capitolo approfondisce i principali strumenti di valutazione delle prestazioni (metodi delle scale di valutazione, metodi comparativi, metodi narrativi, metodi quantitativi) e le caratteristiche che un modulo deve avere.

Il quarto ed ultimo capitolo, scritto a seguito della mia esperienza in qualità di tirocinante presso la Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino, propone un modello di valutazione delle prestazioni da me ideato appositamente per l'Associazione che non dispone di alcun sistema di valutazione.

CAPITOLO 1- LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: UNA PANORAMICA GENERALE

1.1 PREMESSA

Tra le attività indispensabili nell'ambito di organizzazione aziendale e gestione delle Risorse Umane, vi è quella della valutazione delle prestazioni. Essa comprende una serie di tecniche analitiche e di procedure che forniscono coerenza alle differenziazioni retributive basate sulle prestazioni e un valido supporto ad importanti attività di *Human resource Management*.

Prima di addentrarci nel cuore di questo elaborato, è opportuno comprendere in quale contesto, la valutazione delle prestazioni, si origina e sviluppa.

La valutazione è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle caratteristiche, ai comportamenti, al ruolo ed ai risultati ottenuti dal lavoratore. Si tratta di una procedura organica, sistematica e periodica che permette al valutatore di esprimere un giudizio sul fenomeno analizzato. La valutazione entra a pieno titolo nel processo di valorizzazione del capitale umano. Essa è una fase *delicata*, perché si tratta di un cosiddetto “momento della verità” dove il valore generato nel processo lavorativo si concretizza; *complessa* in quanto vi è il coinvolgimento di una pluralità di soggetti che intervengono con criteri di valutazione e orientamenti talvolta diversi e che comportano, per questi ultimi, una

serie di responsabilità etiche, sociali e professionali non indifferenti⁵. Si può definire la valutazione come uno “sforzo” che ha senso di essere compiuto solo se consente di migliorare i processi oggetto di misura. Il bisogno di valutare si origina quando, all’aumentare della dimensione organizzativa e della complessità delle mansioni svolte, si avverte quella sensazione di smarrimento, d’ansia, ovvero di problemi risolvibili solamente tramite l’ausilio di un Performance Management che sia in grado di identificare, misurare e sviluppare le prestazioni dei lavoratori, allineando tali prestazioni agli obiettivi strategici dell’organizzazione.

Un buon sistema di valutazione include osservazione, documentazione e comunicazione⁶. È importante avere una visione non distorta della valutazione: comprendere che non si valuta solamente con finalità burocratiche, certificatorie o come presupposto per quantificare la ricompensa di un dipendente. La valutazione deve essere uno strumento da utilizzare per gestire la relazione con quest’ultimo.

Tuttavia, questa visione della valutazione non è per niente scontata⁷. Essa viene comunemente associata a una forma di accertamento o di verifica, dove si attestano i comportamenti dei lavoratori i quali devono rispettare determinati standard o attese fissati dall’organizzazione stessa. Ne deriva una visione della valutazione

⁵ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4ª ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, 2019, pp.379-431.

⁶ A. DELPO, *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*, Nolo, USA, 2007, pp.9-19.

⁷ C. LEVY-LEBOYER, *Evaluation du Personnel. Quelles méthodes choisir?*, Les éditions d’organisation, Paris, 1990.

come *relazione gerarchica*, nella quale un superiore controlla un soggetto subordinato, tipica delle realtà imprenditoriali a cultura burocratica. Solitamente in queste aziende, caratterizzate da un elevato grado di conflittualità e dalla presenza di dettagliate norme contrattuali, la valutazione assume una funzione di “legittimazione” di ruoli, competenze, comportamenti e prestazioni.

La valutazione, però, può essere manifestazione di una *relazione di condivisione*: caratteristica delle organizzazioni governate da una forte identità, orientate all’innovazione e legate alla messa in comune di informazioni e conoscenze. In questo contesto, i valori dell’organizzazione sono noti e condivisi e la valutazione assume un ruolo di “apprendimento”.

Infine, la valutazione può essere espressione di una *relazione di scambio*, che consiste nella verifica dei presupposti per l’attuazione della transazione. Quest’ultima visione è presente nelle organizzazioni tese all’efficienza e al risultato economico. In questo caso la valutazione assume un ruolo di procedura di “controllo”, finalizzato al rispetto degli standard di produttività prefissati. Il mix di queste relazioni si ripercuote sulla scelta delle variabili oggetto di valutazione.

In ambito “*Human resource*”, il vocabolo “valutazione” per avere significato, deve essere necessariamente affiancato all’oggetto di valutazione stesso: possono essere valutate le competenze di un individuo, le sue capacità, le abilità nel risolvere determinati problemi, il suo potenziale, la prestazione erogata, la sua produttività. Per riassumere le variabili oggetto di valutazione, gli studiosi hanno deciso di

affrontare questa importante sfida, non mediante un approccio parcellizzato e settoriale, ma cercando di realizzare una soluzione “integrata”. Essi hanno generato dei veri e propri sistemi di gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. Tali sistemi si fondano su una metodologia articolata in quattro punti, che prende il nome di “*Modello delle 4p*”: uno dei modelli più diffusi in ambito HR per l'analisi e la trasformazione delle organizzazioni ed utilizzato per focalizzare l'attenzione sugli strumenti strategici utili al miglioramento dell'interazione tra l'organizzazione aziendale e le persone. Esso si articola in:

- **valutazione delle posizioni.** Definiamo le “posizioni” come unità elementari di ogni organizzazione o come *scrivanie vuote che devono essere analizzate e pesate indipendentemente dalle risorse che le occupano e dai risultati che da esse vengono espressi*⁸.

Questa astrazione logica permette di valutare la posizione oggetto d'analisi, in termini di aree di responsabilità e di attività da svolgere. La valutazione delle posizioni (o *job evaluation*) è un mezzo per comparare i valori delle diverse posizioni di un'organizzazione, al fine di legittimarne i differenziali retributivi. Essa si propone come metodo oggettivo: mira ad eliminare ogni possibile discriminazione o distorsione, valutando la posizione indipendentemente da chi oggi la occupa “pro-tempore”. Nonostante i

⁸ N. LONGO, *Performance management valutare i risultati e valorizzare le competenze*, 2007, p.50.

diversi vantaggi che questo metodo offre, come l'attenuazione delle disparità di trattamento dovute al genere, all'etnia o ad altri fattori *extraorganizzativi*⁹, numerose critiche affermano che la valutazione delle posizioni sia un meccanismo rigido ed altamente impersonale;

- **valutazione delle persone.** Se il modello precedente si proponeva come un sistema di classificazione oggettivo, la valutazione delle persone al contrario, rientra nella famiglia dei metodi definiti soggettivi, in quanto l'enfasi è posta sulle competenze dell'individuo. Questo metodo prevede l'utilizzo di tecniche discrezionali: la persona non si adatta alla posizione, ma è lei stessa a strutturarne il contenuto. L'idea di fondo consiste nel retribuire il lavoratore non solo per la carica che copre o per ciò che fa, ma per quello che sa fare. Lo scopo è di stimolare il lavoratore ad accrescere il suo "saper fare", migliorando la comprensione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione ed assumendo uno stato attivo nel processo di innovazione. La persona ricopre il ruolo di "protagonista" e viene valutata sulla base di comportamenti osservabili e misurabili. Questo sistema, a volte, si presta bene a motivare i lavoratori ad assumere ruoli complessi e mutevoli. Tuttavia, può presentare forme di rigidità tali da entrare in conflitto con la dinamica organizzativa e tecnologica;

⁹ R. MCNABB, K. WHITFIELD, *Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?*, Journal of Management studies, 2001.

- **valutazione delle prestazioni.** La prestazione è una “derivata” delle prime due. Può essere definita come il contributo che una risorsa, inserita in una determinata posizione e dotata di un insieme di competenze, apporta all’organizzazione in cui opera. La valutazione delle prestazioni è quel processo che permette di determinare quanto bene i dipendenti svolgono il proprio lavoro rispetto a degli standard prestabiliti. Essa aiuta al Performance Management a definire in che modo la persona ha partecipato al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Sebbene la valutazione delle prestazioni sia stata criticata dagli studiosi per il fatto di fissare e di standardizzare i comportamenti, questa presenta il vantaggio di incentivare e sviluppare la produttività, rendendo il mercato del lavoro interno dinamico e concorrenziale e coinvolgendo il management nella gestione di una parte della retribuzione dei dipendenti;
- **valutazione del potenziale.** Per potenziale si intende le capacità che una persona dimostra o che potrebbe dimostrare nello svolgimento delle mansioni previste dalla posizione ricoperta. La valutazione del potenziale è definita come una “previsione” sui comportamenti professionali di un soggetto, su scenari futuri (come la possibilità di ricoprire cariche lavorative più complesse o diverse da quelle attuali) o sullo sviluppo di attitudini, ambizioni e aspirazioni personali. Questa tecnica focalizza l’attenzione sul medio-lungo periodo e viene utilizzata al fine di individuare i punti di forza,

le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo di una risorsa. È uno strumento difficile da impiegare e non standardizzabile. La valutazione del potenziale richiede esperienza da parte del valutatore nell'individuare il potenziale non espresso di una risorsa e nel motivarla. Sebbene presenti tali criticità, la valutazione del potenziale gode di indubbi vantaggi quali la valorizzazione dei dipendenti con maggiore potenziale, la trasformazione delle capacità individuali in alte prestazioni o la diminuzione del turnover del personale¹⁰.

Dall'analisi del Modello delle 4P, si evince che il tema della valutazione è un argomento ampio e complesso: ad incidere non sono soltanto fattori organizzativi o professionali, ma anche elementi discrezionali, personali ed emotivi dei soggetti coinvolti nel processo valutativo. Lo scopo di questa tesi di laurea non è quello di parlare della valutazione in generale e delle sue manifestazioni in ambito di gestione delle risorse umane, ma di concentrarsi esclusivamente sull'approfondimento della terza "P", ovvero della valutazione delle prestazioni.

1.2 STORIA E ORIGINI DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Per sviluppare l'argomento di questo elaborato in maniera esauriente, ritengo necessario effettuare un excursus storico sull'origine ed evoluzione del processo.

¹⁰ N. LONGO, *La valutazione del potenziale*, 2007, pp.44-48

L'attuale scenario economico è caratterizzato da continui cambiamenti e da una eccessiva pressione da parte dei "competitors". La teoria della *Knowledge Based View* individua nella conoscenza la principale risorsa per lo sviluppo dell'impresa¹¹. La conoscenza, definita come un fattore immateriale contraddistinto dall'unicità e dalla difficoltà di imitazione, è diventata un elemento sempre più ambito dalle organizzazioni pionieristiche ed innovative. Le aziende sono consapevoli che la presenza di personale qualificato è in grado di consolidare le proprie competenze distintive, di generare innovazione e di assumere un approccio proattivo nei confronti dei mercati di sbocco. Le organizzazioni hanno deciso di focalizzare l'attenzione sulla valorizzazione dei dipendenti, in particolare sulle loro qualità, ambizioni e motivazioni.

Quando si è iniziato a parlare di valutazioni delle prestazioni per la prima volta? Dove si è verificato il primo fenomeno di valutazione delle prestazioni? Se da un lato risulta impossibile rispondere con esattezza e certezza, dall'altro è sicuramente indiscusso il fatto che la pratica di valutazione delle prestazioni sia un "arte" antichissima. Si pensa che l'origine della gestione delle prestazioni possa risalire alla dinastia cinese Wie (221-265 d.C.) quando il Sovrano Imperiale valutò le prestazioni di ogni singolo membro della famiglia. Può essere addirittura collegato a "*The Art of War*", uno dei più importanti trattati di strategia militare di tutti i

¹¹ E. RULLANI, *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, 2004.

tempi, elaborato dal generale e filosofo cinese Sun Tzu, intorno al VI e il V secolo a.C.: si consigliava che, per avere successo in una guerra, bisognava avere una conoscenza adeguata dei propri punti di forza e di debolezza e di quelli dei propri nemici¹².

Il concetto di valutazione delle prestazioni non è un tema nuovo. Tuttavia, il modo in cui le aziende gestiscono le prestazioni della propria organizzazione è cambiato in modo sorprendente negli ultimi 100 anni. La vera evoluzione è infatti iniziata nel XX secolo con l'informatizzazione dei big data, l'automazione e il cambiamento dinamico nella filosofia alla base del lavoro svolto dai dipartimenti HR.

Nei primi anni del '900, Frederick Winslow Taylor cominciò ad applicare e diffondere, nelle grandi fabbriche americane dell'epoca, i suoi principi per la cosiddetta "*organizzazione scientifica del lavoro*" (Osl). Lo scopo era di scoprire come il potenziale lavorativo degli individui influisse sulla loro produttività. Nel 1914, F.W. Taylor introdusse il primo processo di valutazione delle prestazioni. Esso analizzava la produttività dei lavoratori e i modi per migliorarla nel tempo. Le sue valutazioni si concentravano maggiormente sulla personalità e sui tratti dell'individuo come conoscenza, puntualità o lealtà, piuttosto che sul raggiungimento degli obiettivi sul posto di lavoro o sulla qualità del servizio.

¹² The evolution of Performance Management System: <https://blog.darwinbox.com/performance-management/evolution-of-performance-management-system>

Walter D Scott della WD Scott & Co. (una delle più grandi società di consulenza in Australia) introdusse il concetto di valutazione delle capacità del personale già nella Prima guerra mondiale (1914-1918), presentando per la prima volta la sua scala di valutazione denominata “*man to man comparison*”. Il sistema di W.D. Scott non venne inizialmente riconosciuto e fu solo intorno alla metà del secolo che sistemi di valutazione più formali cominciarono ad essere implementati. In questo periodo, un numero sempre più grande di aziende (non solo statunitensi ma anche imprese del Nord Europa) si affidarono a sistemi basati sulla personalità per misurare e valutare le prestazioni dei dipendenti. Eppure, verso la fine degli anni '50, l'inefficienza di questi sistemi divenne chiara: non vi era alcun elemento di autovalutazione o correzione del percorso e l'approccio basato esclusivamente sulla personalità faceva ben poco in termini di monitoraggio delle prestazioni.

Negli anni '60, Drucker propose il “Management By Objectives” (MBO): un modello di gestione strategica volto al miglioramento delle prestazioni di un'organizzazione¹³. Egli fece sì che la valutazione delle prestazioni sviluppasse una maggiore enfasi sulla definizione degli obiettivi e sulla valutazione delle capacità legate alla performance.

All'inizio degli anni '70, le pratiche di valutazione divennero più aperte al controllo e, di conseguenza, numerosi casi legali vennero avviati. Questo portò un

¹³MBO: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives>

aumento dei manager HR alla ricerca di scale di valutazione e di metodologie in grado di contrastare il fenomeno crescente delle procedure legali sollevate da dipendenti contrari ai processi di valutazione, ritenuti discriminatori o non etici nei loro confronti.

Il punto di svolta si ebbe negli anni '80 e '90 quando la valutazione multi-persona divenne popolare. Comunemente nota come feedback a 360 gradi, essa è una tecnica di raccolta di informazioni che consiste nel far valutare una persona da tutti coloro che la circondano. In questo periodo, la valutazione delle prestazioni cominciò a concentrarsi sulla motivazione dei dipendenti e sul miglioramento delle loro prestazioni operative. Sebbene il feedback a 360 gradi venne utilizzato per la prima volta negli anni '50 dalla Esso Research and Engineering Company, tale tecnica iniziò ad essere ampiamente accettata solamente dopo l'invenzione delle macchine da scrivere in quanto risultava difficile ottenere il completo anonimato con moduli di feedback scritti a mano.

All'indomani del XXI secolo, la valutazione delle prestazioni prese una forma simile a quella che noi oggi conosciamo: il processo viene essenzialmente guidato dallo sviluppo delle risorse, è basato su obiettivi e risulta più partecipativo ed aperto anziché essere considerato un affare confidenziale e chiuso. Il sistema si è concentrato sulla pianificazione delle prestazioni, revisione e sviluppo di un dipendente seguendo un approccio metodico. Ciò comportò al lavoratore e al manager di determinare reciprocamente le aree chiave dei risultati all'inizio di un

anno e di rivederle dopo ogni sei mesi. In questo periodo di revisione, varie questioni come i fattori che influenzavano le prestazioni, le esigenze di formazione del dipendente, i nuovi obiettivi e i risultati delle valutazioni venivano discusse con il manager responsabile. Fu allora che la struttura della gestione delle prestazioni iniziò a cambiare, registrandosi un notevole aumento di imprese che adottarono un approccio più olistico della valutazione delle prestazioni. La motivazione, il coinvolgimento dei dipendenti e la valorizzazione della cultura aziendale (intesa come valore intrinseco all'organizzazione) furono fattori di primaria importanza. Le aziende iniziarono ad implementare nuove metriche nel processo di valutazione, al fine di incentivare la comunicazione, il lavoro di squadra, la riduzione dei conflitti e la capacità di gestire le emozioni.

Negli ultimi anni si è assistito ad un'ulteriore evoluzione dei sistemi di valutazione delle prestazioni. Essi sono sempre più visti come una "leva forte" di sviluppo organizzativo, in grado di gestire grandi processi di cambiamento che attraversano molte realtà aziendali. Numerose organizzazioni hanno abbandonato le gerarchie tradizionali a favore di ambienti di lavoro più equi, eliminando le revisioni annuali delle prestazioni e scegliendo un feedback continuo. Ciò ha portato a un sistema di gestione delle prestazioni aperto, egualitario e costruttivo, che si affida a più fonti di feedback e che valuta vari aspetti durante la revisione delle prestazioni di un dipendente.

Per quanto riguarda il futuro della valutazione delle prestazioni? Gli studiosi affermano che il futuro della gestione delle prestazioni è incentrato sull'*empowerment* dei lavoratori, ovvero sulla crescita professionale e sulla partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali¹⁴. La necessità di relazioni più collaborative con i dipendenti è vista come un mezzo per creare un'organizzazione tesa all'efficacia ed efficienza, pronta ad affrontare qualsiasi minaccia proveniente dall'ambiente interno ed esterno. Secondo Josh Bersin, l'intelligenza artificiale cambierà probabilmente tutte le procedure delle risorse umane entro il 2030. Un'altra previsione per la gestione delle prestazioni afferma che l'attenzione si sposterà dal numero del feedback alla qualità del feedback fornito. In futuro, i processi di valutazione delle prestazioni dovrebbero essere meno sofisticati, più elastici, obiettivi e trasparenti.

1.3 DAL PERFORMANCE MANAGEMENT ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Gestire la performance in un'organizzazione significa agire su tutta la struttura e non solamente su un comportamento, una procedura o una tecnica. Le competenze dei dipendenti, i loro ruoli e le loro funzioni devono essere convertiti in prestazioni coerenti con la strategia aziendale e connessi da un sistema di procedure e politiche

¹⁴ L'Empowerment delle Risorse Umane: <http://www.qualitiamo.com/approfondimento/>

che siano in grado di fornire e rinnovare costantemente le *capability* dell'organizzazione. Questo sistema chiamato *Performance management* è inteso come un processo che permetta la creazione di un ambiente lavorativo in cui le persone possono svolgere i loro compiti al meglio, al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi¹⁵. Nonostante i dipendenti siano ben intenzionati e motivati, non sempre sanno cosa aspettarsi o come agire per migliorare la prestazione. Inoltre, può rendersi necessario il licenziamento di un lavoratore e, senza la prova che il dipendente sia stato informato circa le problematiche legate alle prestazioni, potrebbero verificarsi problemi di natura legale.

Ogni organizzazione dovrebbe disporre di un sistema di Performance management. Lo scopo non è solo quello di determinare chi dovrebbe essere promosso o licenziato. È importante raggiungere una serie di altri importanti obiettivi quali il sostenimento di politiche volte all'accrescimento della motivazione, aiutando le persone a sviluppare le proprie capacità e costruendo una cultura condivisa delle prestazioni. Interessante è la definizione proposta da Aguinis; egli vede il Performance management come un *processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e team e di allineamento delle prestazioni con gli obiettivi strategici dell'organizzazione*¹⁶.

¹⁵ M. BELCOURT, P. SINGH, S. SNELL, S. MORRIS, G. BOHLANDER, *Managing Human Resource, Eighth Canadian Edition*, Nelson Education, USA, 2017, pp.286-287.

¹⁶ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013, pp.2-94.

Continuo nel senso che implica un processo persistente di esplicitazione di obiettivi, osservazione delle prestazioni ed invio e ricezione di coaching e feedback ai soggetti valutati. Con allineamento delle prestazioni agli obiettivi strategici, invece, si richiede che le prestazioni e i risultati conseguiti dai dipendenti siano congruenti con gli obiettivi aziendali.

I datori di lavoro pretendono che i loro dipendenti svolgano bene le loro mansioni. Ogni soggetto ha un contributo da fornire mediante lo svolgimento dei suoi incarichi. *La somma di tutte le prestazioni di tutti i lavori nell'organizzazione dovrebbe essere uguale al piano strategico per l'organizzazione*¹⁷. Il Performance management ha il compito di facilitare la trasformazione della strategia aziendale in risultati. Tuttavia, il solo fatto di avere un piano strategico chiaro e definito non garantisce il soddisfacimento dei *goals* organizzativi. Le strategie organizzative devono essere tradotte in azioni a livello di reparto o unità, incaricate a soggetti ritenuti responsabili e che saranno in seguito misurati e valutati in base al fatto che tali azioni si siano verificate e quanto bene siano state eseguite.

Un sistema che coinvolga le valutazioni delle prestazioni solamente una volta all'anno senza che venga effettuato alcun "sforzo" continuo di osservazione, monitoraggio e supporto dei dipendenti, non è da considerare un vero e proprio

¹⁷ R. MATHIS, J. JACKSON, *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008, pp.326-335.

sistema di Performance management. Al contrario, è da considerarlo solamente un semplice processo di valutazione delle prestazioni.

La valutazione delle prestazioni è uno strumento specifico messo in pratica dal Performance management, cioè solamente una parte di un insieme più grande, poiché il Performance management è molto più della semplice misurazione delle prestazioni. Se la prima si basa esclusivamente sulla misurazione e valutazione della prestazione passata, il Performance management non solo considera la prestazione passata, ma anche quella futura, preoccupandosi di creare una coerenza tra obiettivi individuali e organizzativi. In secondo luogo, quest'ultimo è un processo continuo e non avviene "una tantum" come la valutazione delle prestazioni.

Con una metafora presa in "prestito" dalla chimica, si afferma che il Performance management assume un ruolo di catalizzatore rispetto ad altri processi aziendali: *è essenziale per il loro funzionamento, anche se non entra direttamente in nessuno di questi, che mantengono una relativa autonomia; serve per strutturare le funzioni dei capi di linea ma non può sostituirsi alla loro azione quotidiana di orientamento e supporto alle persone*¹⁸.

Il Performance management è considerato come un sistema integrato. Il suo compito è quello di connettere le prestazioni individuali e di gruppo con la strategia,

¹⁸ M. ARMSTRONG, *Performance Management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Page, London, 2006.

indirizzando i comportamenti dei dipendenti verso gli obiettivi attesi dall'organizzazione. Fare un collegamento esplicito tra gli obiettivi prestazionali di un soggetto e gli obiettivi strategici organizzativi serve allo scopo di stabilire una comprensione condivisa e definita di ciò che deve essere raggiunto e di come raggiungerlo. Sistemi di Performance management ben definiti ed efficienti hanno la capacità di influenzare il comportamento dei dipendenti, assicurando un miglioramento generale delle prestazioni aziendali. È importante che il management coinvolga le persone con le giuste competenze, evitando di imporre il raggiungimento di mete troppo lontane o “inarrivabili”, scatenando l'effetto di generare ansia e di demotivare i lavoratori, anziché spingerli a raggiungere la massima prestazione.

Textron (una storica società statunitense attiva nei settori della difesa, dell'aerospazio e della sicurezza, con oltre \$10 miliardi di entrate e 43.000 dipendenti) consente ai lavoratori neoassunti di sapere in modo specifico, entro 30 giorni dalla nomina, quali saranno i loro obiettivi e come essi verranno misurati. I manager cominciano dagli obiettivi aziendali e lavorano con i dipendenti per fare in modo che i loro singoli obiettivi supportino quelli dell'organizzazione. I risultati ottenuti saranno essenziali per determinare le prestazioni e le retribuzioni dei dipendenti¹⁹.

¹⁹ M. ALBRECHT, *Breaking the Performance Management Myths*, 2004.

Le finalità del Performance management sono quelle di:

- monitoraggio delle competenze dei dipendenti e valutazione del loro grado di impegno e coinvolgimento;
- assicurarsi la congruenza tra obiettivi personali ed organizzativi;
- garantire l'efficienza e l'efficacia delle politiche di *Human resource Management*;
- salvaguardare l'idoneità del contesto organizzativo sostenendo elevate prestazioni.

Affinché tutto ciò si verifichi è essenziale che all'interno dell'organizzazione siano stati precisati sia i criteri che permettano di distinguere una buona prestazione da una mediocre, che gli strumenti di misurazione delle prestazioni individuali o di gruppo.

La natura del Performance Management, grazie allo sviluppo della tecnologia informatica, è notevolmente mutata in questi ultimi anni. Se la sua essenza si fondava esclusivamente sulla rilevazione puntuale del singolo evento e si concludeva con un confronto a voce su quanto misurato, oggi non è più così. Il Performance Management del XXI secolo, oltre a misurare le prestazioni dei dipendenti, adotta un approccio olistico orientato alla "gestione delle prestazioni" intesa come *processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e squadre, e l'allineamento di tali prestazioni con gli*

*obiettivi dell'organizzazione*²⁰. La gestione delle prestazioni include importanti attività come la condivisione degli obiettivi organizzativi i quali devono essere tradotti in obiettivi raggiungibili a livello di reparto, squadra e singolo individuo oppure il monitoraggio continuo delle prestazioni che, tramite l'ausilio di software informatici misurano e comunicano, con resoconti via e-mail, il progresso del singolo dipendente verso il raggiungimento dei suoi obiettivi prestazionali. Ancora, il feedback continuo, il supporto al coaching e allo sviluppo e le gratificazioni sono tutte attività che un efficiente Performance Management effettua. Infine, lo sviluppo di apparecchiature informatiche high-tech ha consentito al management di automatizzare la gestione delle prestazioni, rendendo l'andamento del processo più veloce e sicuro.

1.4 LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI: DEFINIZIONI E CONCETTI BASE

È un'idea sbagliata affermare che la valutazione delle prestazioni implichi una semplice compilazione di un modulo di valutazione, rispondendo a domande standardizzate e selezionando caselle. Se così fosse, non sarebbe esistita la vastissima letteratura che studiosi e manager, provenienti da ogni parte del mondo, hanno elaborato e proposto per affrontare questo complesso e delicato tema.

²⁰ G. DESSLER, *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2017, pp.179-181.

A livello letterale, il verbo “valutare” significa determinare le qualità o l’importanza di qualcosa cioè considerare, esaminare rigorosamente ai fini di un giudizio complessivo. In particolare, *il verbo valutare sta ad indicare la necessità di esprimere un’opinione formale e all’interno di criteri espliciti per mezzo della quale il comportamento professionale della persona, nel suo insieme e in diverse sue parti costituenti, riceve una categorizzazione*²¹. Ne deriva il termine “valutazione” inteso come azione e risultato del valutare, che consiste nella stima e nell’esaminare tutti gli elementi necessari alla formulazione e determinazione di un giudizio²².

Determinare il significato di “prestazione”, si rivela un compito estremamente arduo. La parola prestazione rimanda all’aspettativa del conseguimento di risultati eccellenti, alla realizzazione concreta di un’attività o all’attuazione di un determinato comportamento. Un assioma della prestazione è la competizione. Si afferma performante una squadra, un motore o una persona.

L’etimologia della parola prestazione deriva dal latino. Secondo la Treccani per prestazione intendiamo *il prestare la propria opera nell’esecuzione di un lavoro, nell’espletamento di un’attività, intellettuale o manuale o anche il modo in cui viene*

²¹ A. CASTIELLO D’ANTONIO, *Il colloquio di valutazione delle prestazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

²² Dizionario “la Repubblica”: <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/V/valutazione.html>

*eseguito un lavoro, in cui viene espletata una attività, in relazione alle capacità, alla professionalità, all'impegno profuso, ai risultati ottenuti*²³.

I sistemi di Performance management includono solitamente misure di comportamenti (cosa fa un dipendente) e risultati (ovvero quelli generati dai comportamenti di un dipendente). La definizione di prestazione non include i risultati comportamentali di un soggetto ma solo i comportamenti stessi. La prestazione riguarda ciò che fanno i dipendenti e non ciò che i dipendenti producono. Esistono due caratteristiche aggiuntive dei comportamenti che vengono etichettati come “prestazioni”²⁴. Per prima cosa, essi sono *valutativi*. Ciò significa che tali comportamenti possono essere giudicati in maniera negativa, neutra o positiva e questo varia a seconda che tali comportamenti contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi. In secondo luogo, le prestazioni hanno natura *multidimensionale*²⁵. Questo indica che diversi tipi di comportamenti hanno la capacità di promuovere (o ostacolare) gli obiettivi aziendali. Per verificare la natura di queste due caratteristiche appena descritte si propone il seguente esempio. Si consideri una “famiglia” di comportamenti i quali possono essere raccolti sotto l’etichetta generale di “contributo all’efficacia degli

²³ Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/prestazione/>

²⁴ S.J. MOTOWIDLO, W.C. BORMAN, M.J. SCHMIT, *A theory of individual differences in task and contextual performance. Human performance*, 1997, pp.71-83.

²⁵ K.R. MURPHY, A.H. SHIARELLA, *Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. Personnel Psychology*, 1997, pp.823-854.

altri nell'unità di lavoro". Tali comportamenti possono essere definiti come: "si impegna a lavorare con altri all'interno e all'esterno dell'unità organizzativa in modo tale da migliorarne l'efficacia; condivide informazioni e risorse; sviluppa rapporti con altri soggetti in maniera efficace e costruttiva evitando il conflitto". Il contributo all'efficacia degli altri nell'unità di lavoro può essere valutato mediante l'impiego di una scala che comprenda l'uso di ancoraggi. Quest'ultimi, assumono il compito di dimostrare i vari livelli di competenza e possono essere ad esempio descritti a parole o frasi come "eccezionale", "al di sopra degli standard", "non soddisfa pienamente gli standard" o "non sufficiente". Da questo esempio si evince la natura valutativa della prestazione, in quanto viene fornito un giudizio positivo, neutro o negativo a questo insieme di comportamenti e la natura multidimensionale della prestazione poiché sono presenti una moltitudine di comportamenti che, combinati, influenzano il contributo di un dipendente all'efficacia degli altri nell'unità di lavoro.

Ma quali sono i fattori che inducono un dipendente a lavorare ad un determinato livello? Perché esistono gap di prestazione tra gli individui? Una risposta a queste domande può essere ricercata nell'individuazione di tre fattori, la cui differente combinazione consente a diversi soggetti di esibirsi a livelli più alti rispetto ad altri. Essi sono:

1. la *conoscenza dichiarativa* intesa come la "conoscenza di" e si riferisce a fatti ed eventi. Misurabile con domande come "Qual è il capoluogo delle

Marche?”, è associata alla memoria esplicita che si basa sul tentativo conscio di richiamo o riconoscimento²⁶;

2. la *conoscenza procedurale* definita come una combinazione di sapere cosa fare e come farlo. Include abilità fisiche, motorie, cognitive, percettive e interpersonali. In altre parole, è la memoria delle procedure fondamentali per svolgere certe azioni, che solitamente vengono effettuate in maniera automatica e senza un elevato grado di consapevolezza;
3. la *motivazione*, ovvero un processo dinamico con lo scopo di finalizzare l’attività di un individuo verso un obiettivo. La motivazione di ciascuna persona è unica e si mostra come uno stato interiore all’individuo caratterizzato da un elemento di scelta e di spinta al compimento di azioni finalizzate. È un concetto composito e dalla molteplicità di aspetti che può modificarsi nel corso del tempo. Essa coinvolge diversi tipi di comportamenti quali la scelta di impegnarsi (“Oggi finirò il capitolo primo della tesi”), la scelta del livello di impegno (“Mi impegnerò al massimo a scrivere la tesi”) e la scelta di persistere nella spesa di quel livello di impegno (“Mi arrenderò dopo un po’” oppure “Persisterò, fino alla fine”)²⁷.

²⁶ Abilità e forme di conoscenza: in che modo si differenziano? : <https://www.stateofmind.it/abilita-conoscenza>

²⁷ R.A. CLOY, J.P. CAMPBELL, R. CUDECK, *A confirmatory test of a model of performance determinants*. *Journal of Applied Psychology*, 1994, pp.493-505.

La presenza dei tre elementi menzionati, sono essenziali affinché le prestazioni raggiungano determinati livelli. Essi hanno una relazione moltiplicativa e se solamente uno dei tre fattori presenta un valore equivalente a zero, allora anche il valore complessivo della prestazione sarà pari a zero. Tale relazione può essere espressa con una semplice formula matematica come segue:

$$\textit{Prestazione} = \textit{Conoscenza dichiarativa} \times \textit{Conoscenza procedurale} \times \textit{Motivazione}$$

Dopo avere analizzato singolarmente i termini “valutazione” e quello di “prestazione”, si è pronti ad unire i due vocaboli per dare vita all’espressione “valutazione delle prestazioni”.

1.4.1 La valutazione delle prestazioni

Può dirsi **valutazione delle prestazioni** (o performance appraisal) *qualsiasi procedura che preveda (1) definizione di standard lavorativi, (2) valutazione della prestazione effettiva del dipendente in rapporto agli standard, e (3) riscontro al dipendente allo scopo di motivarlo a eliminare carenze prestazionali, o a continuare a fornire prestazioni superiori alla media*²⁸. La valutazione delle prestazioni richiede un’attenta analisi e definizione degli standard prestazionali da parte del supervisore; inoltre, subito dopo è fondamentale fornire al dipendente i

²⁸ G. DESSLER, *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2017, p.163.

riscontri, gli interventi formativi e gli incentivi necessari a eliminare eventuali carenze.

Questa attività non si limita alla semplice compilazione di moduli standardizzati. La valutazione delle prestazioni non è un documento. È uno strumento manageriale piuttosto rischioso, che, se impiegato erroneamente porterà a risultati deludenti a tutti gli interessati. D'altro canto, se correttamente utilizzato, questo strumento permette di strutturare in maniera costruttiva il rapporto con i dipendenti, migliorando le prestazioni dell'intero apparato organizzativo.

Le imprese generalmente utilizzano le valutazioni delle prestazioni in due maniere potenzialmente in conflitto. Un primo uso è quello di misurare e valutare le prestazioni dei dipendenti al fine di prendere decisioni di natura *amministrativa* o retributiva. Si sceglie di utilizzare la valutazione per determinare gli adeguamenti salariali, prendere decisioni di inserimento lavorativo su promozioni, trasferimenti o eventuali retrocessioni e per fornire protezione legale all'organizzazione. In questo caso il sistema di valutazione delle prestazioni è visto come mezzo di collegamento tra la retribuzione aggiuntiva/ricompense che i dipendenti ricevono e le loro prestazioni erogate. I risultati della valutazione possono essere considerati prima che venga fissato l'importo dell'adeguamento salariale. Inoltre, essa fornisce un'importante protezione dal punto di vista legale per l'azienda. La maggior parte delle azioni legali intraprese derivano dallo stato emotivo del dipendente, che potrebbe essersi sentito trattato ingiustamente o vittima di una decisione di gestione

sfavorevole. Prima o poi un manager, nonostante tenti in tutti i modi ad evitare conflitti, si potrebbe trovare di fronte a situazioni scomode con determinati dipendenti. Un valido sistema di valutazione delle prestazioni getterà le basi per la disciplina organizzativa e, se necessario, la risoluzione legalmente difendibile qualora i problemi non possano essere risolti, evitando situazioni caotiche che investano l'intera organizzazione. In aggiunta, la valutazione delle prestazioni renderà il luogo di lavoro più equo e prevedibile evitando il malcontento generale di certi dipendenti inclini al conflitto. Sebbene numerosi datori di lavoro cerchino di migliorare il processo di valutazione delle prestazioni per usi amministrativi mediante l'implementazione di software che garantiscono flessibilità al processo, tale approccio presenta delle limitazioni: se una qualsiasi parte del processo fallisce, i dipendenti con migliori prestazioni potrebbero non ricevere gli adeguamenti salariali dovuti, percependo il risultato come una disuguaglianza nella compensazione. Da ultimo, è risaputo che questo approccio genera spesso stress ed ansie per i manager che effettuano la valutazione.

Il secondo uso della valutazione delle prestazioni si concentra essenzialmente sullo *sviluppo* dei dipendenti. Anziché assumere la veste di giudice, il manager ricopre un ruolo di consigliere o coach. I dipendenti non sempre sanno dove e come migliorare, e i manager non dovrebbero aspettarsi progressi se non sono disposti a fornire feedback sullo sviluppo. In questa circostanza la valutazione delle prestazioni viene impiegata allo scopo di individuare i punti di forza e di debolezza

di un dipendente e le sue esigenze di formazione. Mediante il feedback di valutazione, i manager possono informare i dipendenti riguardo i loro progressi, discutendo sulle aree in cui la formazione aggiuntiva può essere necessaria, anche in un'ottica di sviluppo di piani futuri. Lo scopo del feedback è sia di rafforzare le prestazioni positive sia di risolvere le carenze nelle prestazioni, contribuendo alla crescita individuale ed organizzativa. In quest'ottica, la valutazione delle prestazioni potrebbe essere un importante strumento impiegato per identificare le aree in cui il dipendente desidera perfezionarsi. Ad esempio, tramite la valutazione delle prestazioni si è riscontrato che l'unico fattore che impediva un dipendente di essere preso in considerazione per una posizione di gestione nella sua organizzazione, era la mancanza di conoscenza pratica nella contabilità. Di conseguenza il manager suggerì di prendere in considerazione il fatto di seguire corsi serali presso un college locale.

La valutazione delle prestazioni impiega un insieme di tecniche analitiche e di procedure, utili non soltanto per ottenere l'allineamento degli obiettivi individuali con quelli organizzativi, ma anche per gestire e sviluppare il capitale umano, per fornire sistematicità e coerenza alle differenziazioni retributive, per selezionare personale interno, per la formazione, sviluppo, controllo e comunicazione dei dipendenti. Le ragioni per cui si decide di valutare le prestazioni sono molteplici. Esse sono quelle di:

- basare sulla valutazione le decisioni inerenti stipendi, promozioni e permanenza del dipendente nell'organizzazione;
- valutare per fornire protezione legale all'azienda;
- utilizzare le valutazioni nel processo di gestione delle prestazioni, accertandosi continuamente che le prestazioni di ciascun dipendente siano in linea con gli obiettivi aziendali;
- valutare al fine di sviluppare un piano per correggere eventuali carenze, o di confermare che tutto vada bene;
- valutare con lo scopo di ricalibrare i progetti di carriera del dipendente in virtù dei punti di forza e debolezza evidenziati;
- valutare per identificare le necessità di formazione e di sviluppo necessarie.

Un efficace sistema di valutazione delle prestazioni deve includere osservazione, documentazione e comunicazione. Si immagini ad un luogo di lavoro in cui i manager conoscano esattamente cosa stia succedendo nelle varie unità organizzative, che abbiano la possibilità di osservare e documentare le prestazioni dei lavoratori man mano che esse si verificano e di comunicare in seguito ciò che è stato raccolto, mediante un colloquio di valutazione. Si pensi, inoltre, ad un ambiente dove i dipendenti possiedono sufficienti informazioni per poter erogare prestazioni di alto livello e dove i supervisor sappiano esattamente quali ostacoli si

frappongono alle prestazioni dei propri dipendenti in modo tale da rimuovere i suddetti ostacoli non appena si presentino.

Le valutazioni delle prestazioni, se effettuate in maniera continuativa e non occasionali, forniscono numerosi altri vantaggi, specialmente in situazioni in cui avviene che i dipendenti cambino reparto e manager nel corso dell'anno. I manager, trovandosi di fronte a nuovi dipendenti, potrebbero trovarsi in difficoltà. Questo problema può essere facilmente risolto se si adotta un approccio continuativo della valutazione delle prestazioni. Infatti, se ogni manager documentasse costantemente le prestazioni dei lavoratori, il nuovo manager potrebbe riprendere più facilmente il lavoro da dove il precedente manager aveva interrotto.

1.4.2 I benefici della valutazione delle prestazioni

Le valutazioni delle prestazioni spesso non sono all'altezza del loro potenziale. Capita a volte di avere il manager non adeguato, incapace di osservare le prestazioni o di raccogliere tutte le informazioni necessarie allo svolgimento del processo. Il manager potrebbe compiere degli errori, come valutare la personalità di un dipendente anziché le sue prestazioni, facendosi così offuscare la mente da pregiudizi percettivi e non conducendo di fatto una valutazione delle prestazioni coerente e razionale. In aggiunta, gli standard prestazionali e gli obiettivi potrebbero non essere chiari o ben definiti.

La valutazione delle prestazioni è uno strumento complesso, a volte non compreso, che, se utilizzata in maniera sbagliata, anziché migliorare il fenomeno misurato potrebbe perfino risultare dannosa. Eppure, gli esperti, effettuando studi e profonde analisi, hanno contribuito negli anni alla stesura di importanti articoli accademici e di interi manuali volti ad approfondire il tema della valutazione delle prestazioni. Questo perché studiosi e manager di successo, hanno saputo e tuttora sanno riconoscere il valore e i benefici della valutazione delle prestazioni, individuandola come mezzo alla base della moderna gestione del personale in grado non solo di valutare, incoraggiare e migliorare costantemente ogni risorsa presente in azienda, ma anche di monitorare il benessere interno e la competitività aziendale.

Le organizzazioni traggono vantaggio da processi di valutazione delle prestazioni quando i dipendenti si sentono parte di un team, fedeli ai loro colleghi, ai loro manager, alla loro azienda. È consuetudine incoraggiare i dipendenti ad essere più produttivi, premiando i migliori ed aiutando i più “ribelli” a rimettersi in carreggiata. A volte, sarà necessario licenziare certi dipendenti che, nonostante tutti gli sforzi, non sono stati in grado o non hanno voluto svolgere il proprio lavoro in modo soddisfacente.

Un efficace sistema di valutazione delle prestazioni aiuterà alle aziende a conquistare tutti gli obiettivi che tale strumento si pone di raggiungere. Esso può garantire una moltitudine di benefici quali:

- determinare in che modo il lavoro di ciascun dipendente possa contribuire a promuovere gli obiettivi aziendali;
- esaminare ogni dipendente al fine di individuare punti di forza e di debolezza;
- identificare e premiare i migliori dipendenti, al fine di promuovere la lealtà e motivarli a raggiungerla;
- mantenere alto il morale dei dipendenti attraverso feedback continuativi;
- sostenere le esigenze dei dipendenti per garantire la loro fidelizzazione, aumentando la produttività e l'innovazione;
- assicurare un trattamento equo dei dipendenti riducendo al minimo il rischio di reclami e contenziosi;
- individuare, dialogare e gettare le basi per la disciplina aziendale con i dipendenti problematici per trasformarli in risorse uniche e preziose per l'organizzazione o, se necessario, licenziarli.

Si evince che dal corretto uso di questo strumento ne derivino migliori prestazioni dei dipendenti, con la conseguenza di incrementate prestazioni dipartimentali e che a loro volta portano l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi rendendola più competitiva nei mercati.

1.4.3 Gli elementi di un efficace sistema di valutazione delle prestazioni

I sistemi di valutazione delle prestazioni hanno un numero infinito di varianti. Gli argomenti trattati in questo elaborato non sempre troveranno applicazione in determinati contesti aziendali. Certe organizzazioni neanche considerano necessaria la presenza di un Performance management, vedendo di conseguenza il processo di valutazione delle prestazioni come uno strumento inutile e dispendioso, in termini di tempo e denaro.

Nonostante si dovrebbe prestare attenzione a queste differenze e a seguire le regole imposte dalla propria azienda, tutti i sistemi di valutazione delle prestazioni efficaci condividono le stesse qualità di base, imprescindibili dal contesto organizzativo in cui si opera. Affinché il processo di valutazione assolva la sua funzione in maniera opportuna è indispensabile la presenza di elementi che possono essere così individuati: *ambiente equo e comunicativo, rispetto per i dipendenti, focus sul futuro, partecipazione dei dipendenti, feedback continuo, documentazione.*

Un **ambiente equo e comunicativo** include supporto, comunicazione, collaborazione e un trattamento imparziale da parte dei supervisori nei confronti dei dipendenti. Le ingiustizie causano un danno all'organizzazione, portando un aumento della tensione tra il dipendente e i suoi colleghi, famiglia o partner. Un clima aziendale ingiusto mina l'efficienza dei dipendenti, spingendoli ad agire in senso distruttivo e generando prestazioni del tutto inadeguate e non in linea con gli

obiettivi stabiliti. I sistemi di valutazione delle prestazioni che mettono al centro le preoccupazioni dei dipendenti, tendono a rafforzare il morale di quest'ultimi. La verità è che non è possibile controllare perfettamente l'operato di un dipendente. Tuttavia, la maggior parte dei dipendenti desidera raggiungere buoni risultati e per ottenere ciò, l'organizzazione deve garantire loro un ambiente equo e comunicativo. Nella figura 1.1 vengono elencate una serie di buone pratiche per garantire l'equità delle valutazioni.

Un'organizzazione che non dimostri **rispetto per i dipendenti** fallirà. Il rispetto reciproco è il fondamento essenziale del rapporto organizzazione/dipendente e di qualsiasi efficace sistema di valutazione delle prestazioni. I dipendenti che si sentono rispettati hanno maggiori probabilità di accettare il sistema di valutazione,

FIGURA 1.1 ELENCO DELLE BUONE PRATICHE PER L'EQUITÀ DELLA VALUTAZIONE

Checklist delle buone pratiche per un'equa valutazione delle prestazioni
• Basare la valutazione su comportamenti lavorativi <i>osservabili</i> o su dati di prestazione <i>obiettivi</i>
• Utilizzare una procedura <i>standardizzata</i> per tutti i dipendenti
• <i>Comunicare</i> in anticipo come saranno condotte le valutazioni
• <i>Osservare</i> frequentemente la prestazione lavorativa dei dipendenti
• <i>Comprendere</i> la procedura e la finalità della valutazione delle prestazioni
• Tenere in considerazione il fattore « <i>personalità</i> »
• Essere <i>coerenti</i> nel processo di valutazione
• <i>Documentare</i> il processo e i risultati ottenuti
• Effettuare un <i>colloquio di valutazione</i> con il dipendente
• Indicare di cosa ha bisogno il dipendente per <i>migliorare</i>
• Fare valutare il risultato della valutazione da un superiore gerarchico

Fonte: basato su Richard Posthuma, "Twenty Best Practices for Just Employee Performance Reviews", 2008, pp.47-54.

di accogliere gli obiettivi da adempiere e di sforzarsi a mantenere gli standard prestazionali richiesti. D'altro canto, i dipendenti che sentiranno mancare di rispetto, tenderanno a mostrare la stessa mancanza di rispetto nei confronti dei manager e colleghi, rendendo il processo di valutazione delle prestazioni uno strumento inefficiente.

Un altro elemento imprescindibile di ogni sistema di valutazione delle prestazioni è quello di porre il **focus sul futuro**. Se un processo di valutazione delle prestazioni fosse impiegato al fine di migliorare le prestazioni di un dipendente, un manager dovrebbe enfatizzare ciò che il dipendente sarà in grado di fare in futuro. Ciò significa che il manager ha il compito di orientare il feedback di valutazione al fine di identificare gli obiettivi per l'anno successivo. Lo scopo del feedback non è quello di punire i dipendenti che hanno registrato cattive prestazioni, ma di aiutarli a comprendere il perché di certi risultati e di discutere con essi su come migliorarli in futuro. Risulta importante guardare al passato con l'obiettivo di imparare da esso, intraprendendo un processo evolutivo ed utile per il dipendente, rivolto al futuro.

La **partecipazione dei dipendenti** è un altro elemento comune ai sistemi di valutazione delle prestazioni di successo. Le risorse umane assumono un ruolo chiave in ogni organizzazione: rendere i dipendenti partecipi dall'identificazione dei propri obiettivi e standard, al processo di valutazione delle prestazioni, potrebbe garantire benefici all'intera azienda. Dare ai dipendenti poteri e responsabilità per dirigere e valutare le proprie prestazioni, potrebbe aumentare la fiducia e la

soddisfazione non solo nei confronti del sistema di valutazione, ma anche dei loro supervisori, promuovendo il lavoro di squadra e garantendo elevate prestazioni.

Assicurare ai dipendenti un **feedback**, sia positivo che negativo, è un'altra caratteristica significativa di un efficace sistema di valutazione delle prestazioni. Un riscontro sporadico sulle prestazioni aumenterebbe la probabilità di aver sprecato molte opportunità di crescita. Fornire un feedback continuo e positivo ai dipendenti, potrebbe dar loro un senso di realizzazione e apprezzamento. Il feedback, inoltre, aiuterebbe i dipendenti ad adattarsi al cambiamento delle circostanze nel corso dell'anno. Spesso, accade che durante il percorso di un lavoratore, determinati obiettivi mutino, influenzando la sua motivazione e concentrazione. Di fronte a questi cambiamenti, l'ausilio di un manager in grado di assicurare un feedback costruttivo renderà chiaro al dipendente cosa è importante e cosa non lo è più, incoraggiando ed aiutando quest'ultimo a ritrovare la strada smarrita, al fine di garantire le migliori prestazioni all'organizzazione.

Da ultimo, una **documentazione** continua e accurata permetterà di ottenere un sistema di valutazione delle prestazioni di successo. Documentare un intero periodo di valutazione garantisce al valutatore una recensione corretta e meticolosa, offrendo anche un solido supporto nell'ipotesi di un contenzioso legale. Senza una buona documentazione delle prestazioni, tutto ciò che il valutatore possiede, non saranno altro che ricordi e sentimenti, nessuno dei quali renderanno il processo di valutazione affidabile o legalmente sicuro. Infine, un'adeguata documentazione

delle prestazioni fornirà continuità e praticità nel caso in cui i dipendenti cambino reparto o manager. Tutto ciò, permetterà al nuovo manager di subentrare più facilmente nel processo di valutazione, avendo la possibilità di consultare la documentazione precedentemente raccolta.

CAPITOLO 2 – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

2.1 IDENTIFICARE E MISURARE LE PRESTAZIONI

Dopo aver provveduto a fornire una definizione di valutazione delle prestazioni ed averne precisato le finalità e gli elementi indispensabili che garantiscono l'efficacia al processo, in questo paragrafo si andranno ad identificare, definire e misurare gli standard prestazionali richiesti a un dipendente per ricoprire un'ipotetica posizione lavorativa. Questo è il primo *step* della gestione delle prestazioni e consiste nel comunicare ai dipendenti ciò che ci si aspetta da loro mediante l'individuazione di standard prestazionali.

Con il termine “criterio prestazionale” o “standard prestazionale” si intende il parametro determinato e condiviso, in rapporto al quale una determinata prestazione è valutata idonea a soddisfare determinati requisiti. Il criterio prestazionale può essere attinente agli spazi, alle condizioni fisico-ambientali, ai sistemi tecnologici adottati e varia da lavoro a lavoro. Le misure prestazionali dei dipendenti su cui vengono effettuate le valutazioni, comuni alla maggior parte dei lavori, includono misure come la qualità, la quantità o il tempo per ottenere un determinato “output”. Ne deriva la possibilità di stabilire standard prestazionali sia numerici che qualitativi. Le quote di vendita o quantità di output prodotte sono standard prestazionali numerici. Solitamente l'utilizzo di standard qualitativi può essere

difficile. Ad esempio, se si volesse valutare l'abilità di un individuo nel parlare una lingua straniera si possono utilizzare degli standard qualitativi come la capacità di rispondere a semplici domande o la possibilità di rendersi partecipe a semplici conversazioni su argomenti prevedibili.

2.1.1 Approcci alla misurazione delle prestazioni

*La misurazione delle prestazioni richiede di concentrarsi sugli aspetti più importanti del lavoro dei dipendenti*²⁹. Valutare l'iniziativa dei rappresentanti del servizio clienti in un centro di reclamo assicurativo è meno rilevante rispetto alla misurazione del numero delle chiamate gestite correttamente. Si desume che gli standard prestazionali devono essere basati sugli elementi relativi ad un lavoro, derivanti da un'attenta analisi della posizione (*Job analysis*) e riflessi nella descrizione della posizione nonché nei requisiti necessari per ricoprirla.

La descrizione della posizione (*Job description*) è una procedura che fornisce l'elenco specifico di compiti, doveri e responsabilità che devono essere svolti per una determinata posizione. Per esempio, il lavoro di un professore universitario normalmente include le mansioni di insegnamento, ricerca e servizio. Il chiaro espletamento dei doveri di una posizione lavorativa (*Job duties*) identifica gli elementi più importanti in un determinato lavoro. Ciò risulta utile per garantire

²⁹ R. MATHIS, J. JACKSON, *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008, pp.331-354.

buone prestazioni di un dipendente³⁰. A volte accade che un lavoratore registri prestazioni migliori in alcuni compiti rispetto ad altri. Inoltre, un'organizzazione potrebbe stabilire una scala gerarchica che ordini per grado di importanza i vari compiti oggetto di valutazione. Pertanto, le prestazioni dei dipendenti dovrebbero essere misurate e confrontate con degli standard appropriati.

Tuttavia, la Job description non sempre è sufficiente per individuare ciò che si richiede al dipendente. Il manager, per risolvere questa problematica, può utilizzare, per stabilire quali saranno gli standard, tre differenti metodologie³¹:

- **l'Approccio per tratti** (*Trait-based approach*) enfatizza il singolo individuo, ignorando la situazione, i comportamenti ed i risultati specifici. Il manager identifica e valuta un tratto caratteriale del dipendente, come l'atteggiamento, l'iniziativa, la creatività o include abilità cognitive o la personalità del soggetto. Esse sono caratteristiche relativamente stabili e che difficilmente cambieranno nel tempo. Per esempio, la valutazione delle prestazioni può consistere nella valutazione dell'intelligenza e della coscienziosità di un dipendente alla fine di un determinato periodo. Questa tecnica è giustificata in base alla relazione positiva che si instaura tra abilità (in questo caso l'intelligenza), tratti della personalità (come la

³⁰ Job Duties Vs. Job Description: <https://job-duties-vs--job-description.html>

³¹ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013, pp.95-104.

coscienziosità) e comportamenti desiderabili legati al lavoro³². Esistono insolite situazioni in cui un approccio orientato ai tratti può risultare fruttuoso. Potrebbe verificarsi che un'organizzazione, come parte della sua strategia aziendale, decida di effettuare drastici cambiamenti strutturali che porterebbero alla riorganizzazione delle funzioni con conseguente riallocazione dei dipendenti. In questa circostanza, il *Trait-based approach* risulterebbe utile per valutare le caratteristiche possedute dai diversi lavoratori al fine di prendere adeguate decisioni per il collocamento delle risorse umane tra le unità organizzative di nuova costituzione. A causa della sua scarsa praticità e alla presenza di numerosi lati negativi, Questo approccio è raramente implementato. Uno dei principali svantaggi è che i tratti non sono pienamente sotto il controllo del manager e, anche quando il dipendente presenti uno specifico tratto distintivo (ad esempio “notevole intelligenza”), ciò non significa che quest'ultimo garantirà comportamenti produttivi che portino ad elevate prestazioni. Da ultimo, poiché i tratti tendono ad essere ambigui e il favoritismo dei valutatori potrebbe influenzare il modo in cui essi vengono percepiti, i tribunali hanno ritenuto che le valutazioni delle prestazioni basate sui tratti siano troppo superficiali da impiegare, specialmente quando si valutano le prestazioni al fine di

³² F.L. SCHMIDT, *The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. Human Performance*, 2002, pp.187-210.

prendere decisioni relative a promozioni o cessazione del rapporto lavorativo;

- **l'Approccio comportamentale** (*Behavior Approach*) si focalizza su ciò che i dipendenti fanno sul lavoro, non considerando le loro caratteristiche o i risultati derivanti dai loro comportamenti. Questo è un approccio orientato al modo in cui un soggetto svolge le proprie mansioni e cerca di raccogliere più informazioni possibili su comportamenti specifici che portino al successo lavorativo ed aziendale. Le informazioni comportamentali specificano chiaramente i comportamenti che l'organizzazione ambisce a raggiungere. Ad esempio, per la figura di "promotore", il comportamento "persuasione verbale" può essere analizzato e impiegato come informazione per la valutazione delle prestazioni. Questa metodologia viene implementata quando il legame tra comportamenti e risultati desiderati non è evidente. In certe circostanze, nonostante siano stati attuati comportamenti corretti, il risultato bramato non sempre viene raggiunto. Il "promotore" potrebbe non essere in grado di promuovere e di concludere un affare a causa di una recessione economica. Quando il legame tra comportamenti e risultati non è ovvio, è perciò utile concentrarsi sui comportamenti anziché utilizzare un approccio orientato ai risultati. Inoltre, l'impiego del metodo *Behavior Approach* è consigliato quando gli esiti desiderati si verificheranno in un lontano futuro, ovvero si vedranno non prima di mesi

o addirittura anni. Infine, qualora i risultati delle prestazioni di un soggetto non siano sotto il suo controllo, a causa della presenza di fattori esterni, ha senso enfatizzare la misurazione dei comportamenti. Se la maggior parte di queste condizioni non sono presenti, un tale approccio non è sicuramente la soluzione migliore per stabilire gli standard prestazionali;

- **l'Approccio orientato ai risultati** (*Result Approach*) non si concentra sulle caratteristiche possedute dai dipendenti o nel modo in cui i dipendenti svolgono il loro lavoro, ma si enfatizzano i risultati generati dai dipendenti, ovvero ciò che viene prodotto (ad esempio, vendite, numero di account acquisiti, numero di errori). La definizione e la valutazione dei risultati di solito richiede meno impegno rispetto alle metodologie precedenti. Questo approccio è solitamente più conveniente, non solo per una questione di tempo, ma anche perché i risultati sono meno costosi da monitorare. Ne consegue che il *Result Approach* diventi uno strumento oggettivamente attraente e conveniente in molteplici circostanze. In primo luogo, l'enfasi sui risultati è appropriata quando i lavoratori possiedono le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere le loro mansioni, ovvero quando essi sanno esattamente quali comportamenti attuare per raggiungere gli obiettivi prefissati e per correggere eventuali problemi. Questo metodo è altresì adeguato nel momento in cui i comportamenti e i risultati sono strettamente correlati tra loro: si parla di quelle situazioni dove un determinato risultato

può essere ottenuto solo mediante certi comportamenti specifici (si pensi ai lavori ripetitivi come l'addetto alla catena di montaggio: è possibile utilizzare come standard prestazionale la quantità prodotta o il tempo per ottenere una fissata quantità di output). In aggiunta, è opportuno adottare questo approccio quando i risultati migliorano costantemente nel tempo. Ciò indica che i lavoratori sono consapevoli dei comportamenti necessari per espletare con successo le loro mansioni. Infine, il *Result Approach* è indicato quando esistono diversi modi in cui si possono svolgere le attività richieste per una determinata posizione. Un'enfasi sui risultati potrebbe definitivamente essere considerata una metodologia idonea ad incoraggiare i dipendenti a raggiungere i risultati desiderati in maniera creativa ed innovativa. D'altro canto, una valutazione delle prestazioni basata esclusivamente sui risultati, rischierebbe di tralasciare parti importanti del lavoro, le quali non verrebbero tenute in considerazione. Per esempio, un rappresentante di vendita d'auto che viene valutato e pagato solamente per le vendite effettuate, potrebbe non essere disposto a svolgere altri lavori non direttamente correlati alla vendita di automobili. Da ultimo, possono sorgere problemi di natura etica o legale qualora si enfatizzino solo i risultati e non il modo in cui siano stati raggiunti.

2.1.2 Criticità dei criteri di prestazione

Gli standard prestazionali specificano cosa sia una prestazione lavorativa soddisfacente. Essi sono stati definiti come i livelli prestazionali attesi dai dipendenti ed etichettati come obiettivi o target, a seconda dell'approccio adottato. Nonostante gli standard di prestazione varino da lavoro a lavoro, in ogni caso dovrebbero essere realistici, specifici, misurabili ed accuratamente annotati. Standard prestazionali che possiedono queste qualità assicureranno una chiara comunicazione di informazioni ai dipendenti ed un feedback sicuramente più accurato. Degli standard ben definiti, se fissati prima di eseguire un determinato lavoro, permetteranno a tutte le persone coinvolte di conoscere i livelli di realizzazione attesi. Al fine di ottenere degli standard prestazionali specifici e misurabili, è importante considerare quattro elementi di base che spesso vengono omessi: *rilevanza strategica*, *carenza di criteri*, *contaminazione dei criteri*, *affidabilità*.

Con il termine **rilevanza strategica** si fa riferimento alla misura del rapporto tra gli standard di prestazione applicati e gli obiettivi strategici dell'intera organizzazione. Per esempio, gli obiettivi strategici di General Motors e Whirlpool comprendono misure come costi, qualità e velocità. Le due società hanno implementato nel tempo metriche per valutare e confrontare le loro prestazioni con le imprese di tutto il mondo. La correlazione tra gli standard di performance e la strategia aziendale, permette di colmare eventuali divari tra le competenze attuali

dei dipendenti e quelle di cui si hanno bisogno. Infine, standard prestazionali legati alla strategia aziendale risulteranno maggiormente difendibili nel caso di un contenzioso legale, poiché sono basati sull'oggettività del criterio.

Gli standard prestazionali possono tralasciare alcuni importanti aspetti lavorativi. Se questo avviene, si afferma che il sistema di valutazione delle prestazioni soffre di **carenza di criteri**. Gli standard di performance dovrebbero catturare l'intera gamma di prestazioni di un dipendente³³. Al contrario, quando essi si focalizzano solamente su un singolo criterio (come i ricavi di vendita) tralasciando altri aspetti dimensionali importanti (come la qualità del servizio clienti), il sistema di valutazione delle prestazioni è considerato carente³⁴.

Se da un lato gli standard prestazionali possono definirsi carenti, dall'altro si parla di **contaminazione di criteri** qualora vengano inclusi parametri irrilevanti che sovraccaricano l'intero processo di valutazione delle prestazioni. Ad esempio, l'aspetto e l'apparenza di un rappresentante di vendita di telemarketing è un criterio contaminante nel caso in cui i clienti non lo vedrebbero mai di persona.

Con **affidabilità** di un criterio, si fa riferimento alla stabilità/coerenza di uno specifico standard o alla misura in cui gli individui tendono a mantenere certi livelli prestazionali nel tempo. L'affidabilità può essere stimata correlando due serie di

³³ M. BELCOURT, P. SINGH, S. SNELL, S. MORRIS, G. BOHLANDER, *Managing Human Resource, Eighth Canadian Edition*, Nelson Education, USA, 2017, pp.289-302.

³⁴ J.D. SHAW, N. GUPTA, *Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?. Personnel Psychology*, 2004, pp. 847-880.

valutazioni compiute da un singolo valutatore oppure da due diversi valutatori. Ad esempio, nel caso in cui due manager valutassero lo stesso individuo, le loro misurazioni verrebbero confrontate per determinare l'affidabilità dei criteri prestazionali impiegati.

La politica organizzativa, la cultura di aziendale, la visione dei dirigenti, la storia o le attuali condizioni competitive, sono fattori che potrebbero influenzare in maniera significativa il processo di valutazione delle prestazioni. Una delle principali preoccupazioni dei dipendenti nei confronti dei criteri prestazionali adottati e delle metodologie scelte per la valutazione delle prestazioni, riguarda l'**equità del processo**. Il concetto di equità nelle organizzazioni si origina dai lavori di Homans e Adams, che all'inizio degli anni Sessanta mettono le fondamenta della riflessione sulla giustizia ed equità sociale. In particolare, l'**equità procedurale**, riguarda quanto l'individuo ritenga giusto il processo attraverso il quale vengono valutate le prestazioni, a fronte dei contributi individuali: *criteri poco chiari, parametri di valutazione che favoriscono certi gruppi di lavoratori, asimmetrie informative potrebbero generare percezioni di iniquità*³⁵.

Spesso, accade che i manager alterino l'efficacia del sistema di valutazione: offuscati da ragioni e pregiudizi puramente personali tendono a condizionare il modo in cui adempiono ai loro doveri, agendo in maniera totalmente irrazionale.

³⁵ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4ª ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, 2019, p.73.

Valutazioni più alte per i loro subordinati li farebbero sembrare bravi come supervisori o, in alternativa, potrebbero volersi sbarazzare dei dipendenti fastidiosi aumentando le loro prestazioni, al fine che vengano trasferiti in un altro reparto. Tutto ciò farà emergere numerose criticità: i dipendenti percepiranno il sistema ingiusto e una perdita di tempo. Al contrario, se ai dipendenti venisse data la possibilità di fornire informazioni su ciò che costituisce una buona prestazione e su come opera il sistema di valutazione delle prestazioni, è più probabile che si sentano rassicurati, percependo il processo come equo. Di conseguenza, è presumibile che il programma garantirà il raggiungimento degli obiettivi per il quale è stato creato.

2.2 DECISIONI SUL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Nella progettazione di un sistema di valutazione delle prestazioni è essenziale prendere diverse decisioni al fine rendere il processo chiaro ed efficiente. Oltre al fatto su chi dovrebbe condurre la valutazione delle prestazioni, alcune importanti scelte devono essere specificate circa *l'identificazione delle responsabilità* di valutazione dell'unità HR e dei responsabili operativi, *il tipo di sistema di valutazione* da utilizzare e *la tempistica delle valutazioni*.

Come ribadito più volte nel corso della trattazione, il processo di valutazione può avvantaggiare sia l'organizzazione che i dipendenti, se eseguito in maniera idonea. Mediante un corretto processo di valutazione è possibile misurare prestazioni

efficaci dei dipendenti, ma anche individuare e correggere le prestazioni mediocri dei dipendenti o addirittura, rimuovere dall'organizzazione le prestazioni scadenti. La valutazione delle prestazioni non è semplicemente un requisito delle risorse umane, ma deve anche essere un processo di gestione manageriale, poiché guidare le performance dei dipendenti è tra i compiti più importanti dei manager. Per questa ragione, è fondamentale che vengano specificate le **responsabilità** sia dell'unità HR, sia dei manager. Generalmente l'unità HR progetta il sistema di valutazione delle prestazioni mentre i responsabili operativi valutano i dipendenti adoperando il sistema di valutazione elaborato precedentemente. I manager solitamente non intervengono durante lo sviluppo del sistema di valutazione, ma si limitano ad offrire input su come funzionerà il sistema finale.

Un'altra importante decisione da prendere riguarda il **tipo di sistema di valutazione** da impiegare da parte dei manager. Si distinguono valutazioni delle prestazioni informali da quelle sistematiche (o formali). Una valutazione informale si esplica ogniqualvolta il rapporto di lavoro quotidiano tra un manager e un dipendente offre un'opportunità per valutare le prestazioni del dipendente. Questo potrebbe avvenire con una semplice conversazione in azienda, durante un evento specifico di formazione oppure davanti ad un caffè. È indubbia l'importanza della valutazione informale, anche da un punto di vista umano, che tralasci la formalizzazione dei processi, rendendo il tutto più pratico e veloce. Tuttavia, studi dimostrano che questa non risulti essere la soluzione migliore, in quanto la

valutazione informale rischia di diventare troppo “amichevole”. Al contrario, è essenziale la presenza di un sistema formalizzato di valutazione delle prestazioni che sancisca ordine e disciplina sul luogo di lavoro. Le valutazioni sistematiche, presentano un intervallo di tempo regolare. Manager e dipendenti sanno che le prestazioni saranno misurate regolarmente e che seguiranno feedback costruttivi pianificati.

Un'altra scelta da prendere è la **tempistica delle valutazioni**, specialmente nel caso in cui si adotti un sistema di valutazione formalizzato. Le decisioni circa le tempistiche di valutazione differiscono nelle varie organizzazioni. La maggior parte delle aziende richiede ai manager di condurre valutazioni una o due volte l'anno. In certe realtà, i dipendenti ricevono una valutazione dai 60 ai 90 giorni dopo l'assunzione, di nuovo a sei mesi e poi ogni anno. I dipendenti neoassunti o i tirocinanti dovrebbero essere valutati informalmente di settimana in settimana, almeno per il primo mese, successivamente mensilmente fino alla fine del periodo introduttivo. In altre circostanze, per i dipendenti di un certo rilievo e molto richiesti sul mercato del lavoro, alcune organizzazioni utilizzano valutazioni accelerate, ogni sei mesi anziché una volta all'anno, al fine di trattenerli e per garantire loro costanti feedback adeguati ed eventuali aumenti salariali.

2.3 CHI DOVREBBE CONDURRE LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI?

Indipendentemente da ciò che si andrà a valutare, nell'implementazione di un sistema di valutazione è essenziale individuare attentamente gli attori incaricati a svolgerla. È possibile avere un sistema di valutazione formale, all'avanguardia, fatto su misura per l'organizzazione, eppure, nonostante gli ingenti investimenti atti a garantire la sua nascita, non sempre esso viene impiegato correttamente. Le potenzialità del sistema si andranno a perdere nel momento in cui a valutare ci sia un soggetto non in grado di gestire il processo. L'insieme di queste problematiche non farà altro che generare feedback al valutato "poveri" di contenuti, inutili da un punto di vista di crescita e miglioramento.

Il reparto HR, nel processo di valutazione delle prestazioni, ricopre un ruolo di creazione delle politiche e di supporto. Per esempio, i manager delle risorse umane potrebbero avere il compito di fornire consigli e assistenza riguardo lo strumento valutativo da applicare, lasciando ai direttori le decisioni finali sulle procedure di valutazione. L'ufficio HR, in certe organizzazioni, può svolgere il compito di preparare in maniera dettagliata e specifica la modulistica e le procedure necessarie ai fini della valutazione delle prestazioni.

Per quanto concerne gli attori che assumeranno le vesti di "valutatore", è bene sapere che tradizionalmente la valutazione veniva eseguita esclusivamente dal supervisore. Secondo una logica top-down, il capo conosceva le tecniche di base

per valutare un dipendente: osservando direttamente il lavoratore, capendo ed evitando i problemi che potevano compromettere il processo, il supervisore cercava di attuare la valutazione in maniera equa. Vista la complessità del lavoro, oggi non è più realistico pensare che una sola persona possa valutare le prestazioni di tutti i dipendenti. Ed in ogni caso, non è raccomandabile affidarsi soltanto alla valutazione del supervisore: egli non sempre è in grado di capire o apprezzare il parere dato da clienti e colleghi e potrebbe commettere l'errore di farsi sopraffare da pregiudizi che danneggino l'intero processo.

La visione tradizionale della valutazione, si è andata gradualmente ad abbandonare nel tempo a causa della nascita e della presenza sempre più numerosa di organizzazioni nelle quali il numero di livelli nella scala gerarchica diminuisce. Oltre ai capi/manager, i sistemi di valutazione delle prestazioni hanno progressivamente coinvolto una pluralità di attori: colleghi, membri del team, collaboratori dei manager, clienti interni ed esterni e il lavoratore stesso.

2.3.1 Valutazione da parte del capo/manager

La valutazione delle prestazioni da parte del capo o dei manager è la modalità più comune. In certi contesti lavorativi e nelle compagini organizzative a struttura gerarchica, queste figure sono viste come le uniche fonti che intervengono nel processo di valutazione. La logica di base della valutazione top-down risiede nel fatto che il capo (o il manager), non solo è il responsabile dell'operato dei suoi

collaboratori, ma dovrebbe essere la persona più qualificata in possesso delle competenze necessarie per poterli valutare in maniera accurata. Nella maggior parte dei casi, il capo o i manager si trovano nella posizione migliore per valutare le prestazioni in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione. In altre parole, questi potrebbero esser visti come gli attori più importanti del processo di valutazione, in quanto sono le figure maggiormente informate sulle questioni strategiche aziendali.

Sebbene il capo (o il manager) sia solitamente la fonte più influente nella valutazione delle prestazioni è, a volte, essenziale considerare altre figure da impiegare nel processo. Accade che i supervisori si ritrovino spesso a non avere la possibilità di controllare la moltitudine di subordinati presenti nell'organizzazione e, per una serie di ragioni (quali la mancanza di tempo, la distanza geografica o l'evolversi della tecnologia), potrebbero non avere neanche i mezzi necessari per garantire una valutazione attendibile. È necessaria la presenza di altre figure nel processo di valutazione, specialmente quando ad essere valutate sono mansioni che prevedano, ad esempio, l'insegnamento scolastico o la vendita di un determinato prodotto, dove il supervisore potrebbe non avere la capacità di osservarne regolarmente le prestazioni. Le valutazioni delle prestazioni del supervisore, inoltre, possono essere non veritiere, in quanto quest'ultimo potrebbe farsi distrarre da scopi egoisticamente personali, fornendo di conseguenza delle valutazioni distorte e non attendibili. Si pensi, ad un manager che dia elevate valutazioni delle

prestazioni esclusivamente ai dipendenti che lo aiutino a far avanzare le sue aspirazioni di carriera all'interno dell'organizzazione. Ne scaturirà un processo di valutazione inattendibile e sicuramente non idoneo alle aspettative prestabilite. Numerose ricerche hanno dimostrato che le valutazioni date da parte dei manager ai dipendenti conosciuti da meno di un anno, sono poco affidabili e questo è un rilevante svantaggio se si basa esclusivamente sulle loro valutazioni.

2.3.2 Valutazione da parte dei pari grado

All'aumentare dei dipendenti che lavorano in team, numerose organizzazioni hanno risposto individuando nei colleghi stessi la fonte di attuazione della valutazione delle prestazioni. Il principio di fondo della valutazione tra pari (*peer evaluation*) consiste nel fatto che i colleghi siano in una posizione tale da garantire molte più informazioni valide ed accurate, le quali non verrebbero colte se a misurare le prestazioni fosse solamente il supervisore.

La possibilità di poter osservare quotidianamente i comportamenti e le attività di un pari grado, rendono i colleghi figure competenti e vantaggiose da impiegare nel processo di valutazione. La *peer evaluation* è particolarmente fruttuosa qualora il supervisore non sia nelle condizioni di riuscire a misurare costantemente le prestazioni di ogni dipendente. Inoltre, coloro che lavorano giornalmente con i loro colleghi, svilupperanno un'immagine percettiva più realistica di un pari grado, rispetto a quella formulata da un supervisore. Quest'ultimo, osservando

saltuariamente un dipendente, avrà quasi sicuramente una visione non veritiera, mancante della moltitudine di sfaccettature della personalità del soggetto, comprendenti elementi quali la presenza o meno della leadership, le capacità interpersonali o i punti di forza e di debolezza.

L'efficacia della valutazione delle prestazioni da parte dei pari è stata ulteriormente confermata tramite ricerche da parte degli studiosi. Un caso che ha visto il coinvolgimento di soggetti inseriti in gruppi di lavoro autogestiti, i ricercatori hanno constatato che le valutazioni dei pari grado avevano originato un effetto positivo immediato riguardo la comunicazione, la motivazione, la riduzione dei tempi morti come pure l'accrescimento della coesione e della soddisfazione generale del gruppo.

Un utilizzo esclusivo della valutazione tra pari però, non è consigliato per prendere decisioni di tipo amministrativo relative a retribuzioni, bonus, promozione o altre importanti decisioni su un dipendente.

Questo sistema racchiude in sé dei pericoli, i quali potrebbero ridurre l'affidabilità dei risultati del processo di valutazione delle prestazioni. Sono state identificate tre problematiche riguardo la *peer evaluation*. Innanzitutto, tale sistema non è consigliato nel caso in cui si siano instaurati forti legami interpersonali tra colleghi, che vadano ben oltre il rapporto lavorativo. La valutazione tra pari, in questa circostanza, rischierebbe di essere percepita come un "arma a doppio taglio", in grado di compromettere amicizie o di influire negativamente sul lavoro di squadra

e sugli sforzi di gestione partecipativa. D'altro canto, in un ambiente lavorativo prettamente competitivo, alimentato da invidie e da insidie di vario genere, i colleghi potrebbero “farsi guerra” tra loro, fornendo valutazioni distorte e non veritiere. *Amicizie e relazioni personali, comportamenti opportunistici tra colleghi che sono in competizione tra loro, paura di rovinare il clima del proprio gruppo di lavoro*³⁶, potrebbero inficiare l'efficacia della valutazione tra pari. Un secondo ostacolo che spesso si verifica nella *peer evaluation*, è che i colleghi, rispetto ai supervisor, sono meno discriminanti riguardo le dimensioni delle prestazioni di una specifica mansione. In altre parole, nell'ipotesi in cui un collega venisse valutato positivamente su una dimensione, è più probabile che, quest'ultimo, ottenga valutazioni positive su tutte le altre dimensioni, anche su quelle non direttamente correlate tra loro e che potrebbero richiedere conoscenze ed abilità molto diverse. Da ultimo, la *peer evaluation* è solitamente condizionata da quelli che vengono comunemente chiamati “*effetti di contesto*”³⁷. Si pensi alla situazione in cui i colleghi debbano valutare i comportamenti di comunicazione. La valutazione di tali comportamenti sarà suggestionata dal contesto aziendale: questi comportamenti, ad esempio, saranno molto più rilevanti qualora dovesse avvenire un conflitto. Ne consegue che le valutazioni dei pari, vivendo in un “contesto”

³⁶ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4ª ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, 2019, pp.429-452.

³⁷ E.C. DIERDOFF, E.A. SURFACE, *Placing peer ratings in context: Systematic influences beyond rate performance. Personnel Psychology*, 2007, pp.93-126.

differenti, possono essere molto distanti tra loro. Visti i punti di debolezza della valutazione tra pari, non sarebbe saggio impiegare come unica fonte nel processo di valutazione delle prestazioni.

Tuttavia, alcune organizzazioni tentano di sovrastare queste problematiche mediante l'impiego di valutazioni anonime, mantenendo così la riservatezza dei dati raccolti e in modo tale che le rivalità interpersonali o i sentimenti generati non emergano tra i colleghi e/o facendo in modo che un responsabile delle risorse umane si occupi di interpretare le valutazioni fornite dai pari.

2.3.3 Autovalutazioni

Molte organizzazioni richiedono ai propri dipendenti di valutare sé stessi mediante appositi moduli di autovalutazione elaborati dai responsabili HR. L'autovalutazione richiede di riflettere sul proprio lavoro, allo scopo di stabilire ciò che si è appreso, in che modo e quali sono le aree carenti, permettendo di misurare i propri progressi in termini di conoscenze, competenze, strategie, processi e atteggiamenti³⁸. Generalmente, questa metodologia viene impiegata in previsione di un colloquio di valutazione con il proprio supervisore, durante il quale, oltre alla condivisione dei risultati emersi dal processo, si procede alla pianificazione delle attività di sviluppo per il periodo successivo.

³⁸ Autovalutazione. Checklist per gli studenti: <https://www.impariamo-ad-autovalutarci/>

L'autovalutazione apporta numerosi benefici ed è una tecnica opportuna qualora le prestazioni vengano valutate in ottica di sviluppo dei dipendenti e nel caso in cui sia l'organizzazione a voler incentivare la responsabilizzazione dei dipendenti sullo svolgimento dei propri incarichi.

L'autovalutazione, essendo un mezzo di autosviluppo, induce inevitabilmente i dipendenti a focalizzarsi sui propri punti di forza e di debolezza, presentandosi come un efficace metodo in grado di aumentare il loro coinvolgimento nell'intero processo di gestione delle prestazioni. Se viene garantita questa opportunità, quasi sicuramente aumenterà la probabilità della loro accettazione nei confronti della decisione scaturita dal colloquio di verifica. Un ulteriore vantaggio legato all'autovalutazione è che, a differenza di un supervisore, il dipendente si trova nella posizione migliore per monitorare accuratamente le sue prestazioni.

Il problema principale è che spesso i dipendenti si attribuiscono una valutazione più alta di quella dei supervisori o dei propri pari. Secondo uno studio sviluppato attorno ad un gruppo di lavoratori, è emerso che le autovalutazioni di quest'ultimi si correlavano negativamente con le successive performance: più alta era l'autovalutazione, peggiori erano le prestazioni fornite. Invece, una media delle valutazioni delle prestazioni dei medesimi soggetti da parte del supervisore, di un pari grado e di un subordinato risultava uniformata alle prestazioni erogate. Per questa ragione, le autovalutazioni dovrebbero essere impiegate per obiettivi di

sviluppo e miglioramento del capitale umano piuttosto che per decisioni amministrative³⁹.

Allo scopo di perfezionare la qualità del processo di autovalutazione, è possibile proporre una serie di suggerimenti. In particolare, è consigliato⁴⁰:

- optare per *sistemi di misurazione comparativi* anziché assoluti. Ad esempio, è preferibile fornire una scala relativa che consenta alle persone di confrontare il loro rendimento con quello degli altri (come “Sotto la media” o “Sopra la media”), anziché chiedere loro di valutarsi utilizzando una scala che va da “Scarso” a “Eccellente”;
- consentire ai dipendenti di *mettere in pratica le proprie capacità di autovalutazione*, assicurando molteplici opportunità per l’autovalutazione. I dipendenti aumenteranno la consapevolezza di sé, in termini di punti di forza e di debolezza, di presa in carico delle proprie scelte e di acquisizione di nuove modalità comportamentali;
- garantire la *riservatezza delle informazioni sulle prestazioni* raccolte da sé stessi, assicurando che non saranno diffuse e condivise con nessuno all’infuori del capo o del manager.

³⁹ P.W.B. ATKINS, R.E. WOOD, *Self-versus others ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs*. *Personnel Psychology*, 2002, pp. 871-904.

⁴⁰ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013, pp.143-167.

2.3.4 Valutazione da parte dei subordinati

Ai fini dello sviluppo aziendale, molte organizzazioni decidono di far valutare i manager da i loro subordinati. Detta anche “Valutazione dal basso”, a giocare un ruolo fondamentale è l’anonimato nel processo: se da un lato i manager apprezzano il fatto di essere valutati da collaboratori che si rendano noti, dall’altro, quest’ultimi, preferiscono rimanere in incognito, evitando il timore che una valutazione negativa possa pregiudicare il rapporto con il suo superiore gerarchico.

I subordinati ricoprono una posizione unica da cui osservare i comportamenti legati alle prestazioni dei manager. Essendo costantemente in contatto con i loro superiori, i collaboratori diventano la figura più adeguata in grado di valutare la leadership, le abilità comunicative, la capacità di delega e molto ancora.

Un primo vantaggio offerto da questa tipologia di valutazione è la possibilità di identificare e di distinguere i manager competenti da quelli meno validi. Individuare manager qualificati è di fondamentale importanza soprattutto nei casi in cui la relazione tra manager e collaboratore risulti essere un fattore critico di successo per l’efficienza dell’organizzazione stessa. In secondo luogo, questo programma, può rendere il manager sottoposto a valutazione meno passivo e più reattivo nei confronti dei dipendenti, contribuendone a far emergere i suoi punti di forza e le aree di miglioramento per la sua futura carriera.

Una ricerca si è occupata di un programma di valutazione dal basso di ben 252 manager. Coloro che inizialmente avevano ricevuto valutazioni al di sotto o in linea

con le aspettative avevano manifestato notevoli progressi nell'arco di cinque anni, ed inoltre, i manager che hanno discusso con i collaboratori sui risultati della valutazione sono migliorati ancor di più rispetto a quelli che non l'hanno fatto. Ciò per dimostrare come la valutazione da parte dei subordinati sia un utile strumento che possa contribuire a migliorare la prestazione di un manager.

Uno dei principali svantaggi di questo sistema, è la consegna ai collaboratori di un "potere" da esercitare nei confronti dei superiori. La paura dei dipendenti di pregiudicare la propria posizione lavorativa e i rapporti con i loro manager, potrebbe essere talmente grande da comprometterne l'intero processo, spingendoli a dare valutazioni poco realistiche basate solo sul modo in cui i manager li trattano e non sulle reali competenze. Inoltre, la reazione negativa dei manager, rende chiaro come essi siano restii ad applicare questo programma, specialmente quando alla valutazione siano connesse decisioni amministrative, legate alla retribuzione o premi annuali. Ne consegue che tutti i vantaggi associati alla valutazione dal basso, possono rapidamente tramutarsi in punti di vulnerabilità⁴¹ qualora il manager si concentri sull'apparire "gentile" o "cordiale" agli occhi degli altri per ottenere esclusivamente valutazioni positive, anziché focalizzarsi sulla gestione e sulle proprie responsabilità.

⁴¹ C. LONGNECKER, *Managerial Performance Appraisals: The Good, The Bad, and The Ugly*. *HR Advisor*, 2005, pp.19-26.

Concludendo, l'evidenza suggerisce che manager e collaboratori tendono ad essere più accoglienti all'idea della valutazione dal basso quando il sistema viene impiegato per scopi di sviluppo e di miglioramento piuttosto che per fini amministrativi, il tutto garantendone l'anonimato dei soggetti valutatori.

2.3.5 Valutazione da parte dei clienti

Ad essere coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni dei lavoratori, possono anche essere i clienti interni o esterni all'organizzazione. Per clienti interni si intende chiunque dipenda dall'operato di un soggetto, ma che appartenga ad altre aree aziendali dell'organizzazione. Si pensi al reparto Risorse Umane volto al soddisfacimento delle esigenze dei manager di linea (come la gestione e preparazione del materiale per i corsi di formazione, apertura e chiusura di una posizione lavorativa per il reclutamento e la selezione di un candidato specifico ricercato dal manager di linea). I clienti interni sono figure estremamente utili nel fornire feedback sulle qualità di un dipendente e per valutare il valore di un prodotto/servizio di difficile misurabilità.

Per clienti esterni si fa riferimento all'utente finale o particolari persone esterne legate all'organizzazione, i quali, mediante le loro valutazioni non fanno altro che fornire informazioni utili a indagini di *customer satisfaction*. Aziende come Federal Express o BMW, per controllare la qualità delle attività svolte dai loro dipendenti, hanno implementato sistemi di valutazione delle prestazioni da parte di

soggetti esterni, nella speranza di ottenere valutazioni più obiettive, lavoratori più efficienti e clienti maggiormente soddisfatti. I clienti esterni sono un'ottima fonte di valutazione quando ad essere valutate sono mansioni lavorative di vendita o di assistenza pre/post-vendita. In generale, essi sono molto utili per posizioni che necessitano di un alto grado di interazione con l'utente finale o con determinati soggetti come responsabili degli acquisti, fornitori o rappresentanti di vendita.

Nonostante i vantaggi, questo sistema potrebbe presentare delle criticità in termini di costo e di tempo speso nella corretta raccolta di informazioni fornite dai clienti e nella poca elasticità di utilizzo del metodo per determinate posizioni lavorative.

2.3.6 Valutazione a 360 gradi

La valutazione a 360 gradi è uno strumento diventato popolare in numerose realtà imprenditoriali. Essa *consiste nel far valutare una persona, generalmente un quadro o un dirigente, da più attori*⁴². L'organizzazione si attiva nella raccolta di informazioni su chiunque entri quotidianamente in "contatto" in ambito lavorativo con il soggetto valutato. Superiori, pari grado, subordinati, clienti interni ed esterni e il dipendente stesso: dalla combinazione di queste figure si svolge l'intero processo di valutazione delle prestazioni.

⁴² A. DE NISI, R.W. GRIFFIN, *Human Resource Management (3^a ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008.

Conosciuta anche col nome di Feedback a 360°, la logica di fondo sta nell'individuazione della multidimensionalità delle prestazioni, le quali oltrepassano i confini dipartimentali, organizzativi e a volte globali. Il sistema non è alla ricerca dell'uniformità delle opinioni dei diversi valutatori, ma è pensato per "catturare" feedback capaci di fornire ai dipendenti un'accurata visione da ogni possibile angolazione delle loro prestazioni erogate. Si pensi ad un manager HR di una compagnia di assicurazioni che si occupa di sette responsabili delle vendite regionali, di amministratori delle risorse umane in cinque centri sinistri e vari dirigenti aziendali nel settore finanziario, legale e della tecnologia dell'informazione⁴³. Il vicepresidente delle risorse umane potrebbe decidere di impiegare il Feedback a 360 ° per raccogliere i dati necessari su tutti gli aspetti del lavoro del manager HR, con l'intento di ottenere una valutazione completa delle prestazioni sul manager.

È possibile utilizzare la valutazione a 360 gradi per diversi scopi. In particolare, si individuano:

- finalità di **sviluppo**, in quanto *consente a ciascun membro dell'organizzazione di prendere coscienza dei propri comportamenti, di conoscersi e di migliorare*⁴⁴. Questo strumento si concentra sull'utilizzo

⁴³ R. MATHIS, J. JACKSON, *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008, p.340.

⁴⁴ E. DONATI, M.S. AUTERI, *La valutazione a 360°: uno strumento per lo sviluppo dei lavoratori della conoscenza*, Hamlet, 1999.

della valutazione per la crescita e la formazione professionale della persona, in termini apprendimento ma anche di relazione ed integrazione sociale. La possibilità di avere un'opinione da una pluralità di soggetti permette di analizzare molte aree di miglioramento come la capacità di risoluzione dei conflitti, la capacità decisionale, la capacità di comunicazione e di relazione o le abilità nel lavorare in team;

- finalità di **gestione**, in quanto permette di impiegare i risultati della valutazione per prendere decisioni amministrative relative a retribuzioni, promozioni, licenziamenti ed altro. Un utilizzo gestionale del Feedback a 360° (che non esclude quello di sviluppo) presuppone coerenza con le procedure periodiche di valutazione e con i relativi sistemi di compensazione. In questo caso, il management esprime la volontà di valorizzare e premiare determinati comportamenti e i risultati raggiunti da un soggetto. La più grande sfida di un impiego amministrativo del Feedback a 360° è la gestione della distorsione delle valutazioni, specialmente quando le fonti della valutazione sono consapevoli che il loro contributo avrà effetti sulla retribuzione o sulla carriera di qualcun altro. Inoltre, pregiudizi facilmente radicati in clienti, subordinati, colleghi o manager concorreranno ad inficiare la qualità del processo;

- finalità **culturali**, dovute al fatto che i moduli di valutazione possono anche essere impiegati per diffondere i valori e la cultura organizzativa nonché i comportamenti attesi.

Se la tabella 12.1 si occupa di elencare e raggruppare i vantaggi e svantaggi, di seguito vengono riportati alcuni consigli per migliorare e rendere la valutazione a 360 gradi un processo efficace e conveniente. Innanzitutto, bisogna affiancare alle dimensioni della valutazione (come “capacità di relazione”) esempi comportamentali specifici (come “si relaziona con i colleghi in maniera efficace”). Enfatizzare i comportamenti permette infatti di identificare azioni concrete che il valutatore può intraprendere per migliorare le prestazioni. In secondo luogo, per accertarsi che le valutazioni siano fruttuose, che non siano falsate e che siano orientate ai suoi reali scopi, è necessaria un’attenta formazione dei valutatori e dei

Tabella 2.1 VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA VALUTAZIONE A 360 GRADI

VANTAGGI	SVANTAGGI
È un sistema che permette di avere una valutazione completa da tutte le “angolazioni” possibili	Difficoltà nel rendere il sistema conveniente e pratico ed economico
Ottima qualità delle informazioni, maggiore consapevolezza delle aspettative e autopercezione migliorata delle prestazioni	Una valutazione negativa può ferire i sentimenti di un dipendente, se il feedback non offre commenti costruttivi
Focus sulla prospettiva del cliente interno ed esterno	Possibilità di opinioni confliggenti, da armonizzare
Meno sensibile a fenomeni di distorsione e conseguente diminuzione della possibilità di pregiudizi	Il sistema richiede un’attenta formazione dei valutatori e dei valutati
Opportuna per un impiego in ottica di sviluppo individuale e di miglioramento	Rischio di perdere affidabilità del processo se viene lesa l’anonimità

Fonte: Snell e Bohlander 2007, p.345

valutati. Un altro importante fattore riguarda l'anonimato dei valutatori: è più probabile che essi forniscano informazioni veritiere sulle prestazioni, specialmente se ad essere valutati sono i superiori gerarchici. Particolare attenzione dovrebbe essere posta anche ai costi associati alla raccolta di informazioni da più fonti.

Sviluppare un sistema digitale, oltre alla riduzione dei costi, favorirà una gestione più flessibile della valutazione a 360 gradi. Si pensi alla progettazione e all'implementazione di app (ad esempio Trakstar, People) o software aziendali che permettano di fornire in tempo reale i feedback dei diversi attori coinvolti nel processo. Con un'app installata nel telefono cellulare certe osservazioni sui colleghi (come puntualità, precisione, conoscenza tecnica, professionalità ecc.) potrebbero essere immediatamente tradotte in un feedback se vi è la possibilità di dar loro una valutazione o un consiglio con un semplice click oppure con un messaggio scritto.

2.4 FORMAZIONE DI MANAGER E DIPENDENTI SULLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Un altro step necessario nella preparazione al “lancio” del sistema di valutazione delle prestazioni è la formazione (*Training*) dei valutatori⁴⁵. Essa non solo fornisce ai partecipanti al programma le conoscenze e gli strumenti essenziali per attuare un

⁴⁵ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013, pp.176-194.

buon lavoro, ma consente anche di comprenderne al meglio le finalità aiutando ad aumentare la soddisfazione generale nei confronti dell'intero processo⁴⁶.

Tuttavia, questo avviene sporadicamente o addirittura mai in certe realtà aziendali. Per molte organizzazioni l'aspetto della formazione ricopre un ruolo marginale. Essa viene considerata un'attività secondaria, superflua, di scarso valore strategico a cui dedicargli il tempo minimo indispensabile. Il punto debole di molti programmi di valutazione è proprio l'inadeguata formazione che i valutatori ricevono da parte dei manager HR. La mancata formazione non farà altro che assicurare feedback inopportuni e potenzialmente distruttivi.

La formazione dei dipendenti si deve focalizzare sugli scopi, sul processo, sulle tempistiche della valutazione e sul modo in cui i criteri e gli standard di prestazione sono collegati alle responsabilità del lavoro. Essa può prevedere corsi dove i dipendenti vengono istruiti su tecniche pratiche da attuare per l'autovalutazione delle prestazioni.

Un programma di formazione per i valutatori sarà più efficace quando segue un processo sistematico che parte dalla spiegazione degli obiettivi del sistema di valutazione delle prestazioni e della filosofia organizzativa riguardo la valutazione. L'efficacia di un programma di valutazione può essere ulteriormente accresciuta addestrando il valutatore su come eseguirla e concentrandosi sugli standard

⁴⁶ M.C. SPEARS, D.F. PARKER, *A probit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction. American Business Review*, 2002, pp.12-16.

prestazionali adottati, sul feedback, sulla minimizzazione degli errori di valutazione e sul garantire loro più informazioni possibili inerenti alla documentazione dovuta.

In questa sede verranno analizzati i principali errori che frequentemente vengono commessi in fase di valutazione, mentre, per il colloquio di valutazione (o feedback di valutazione) verrà dedicato un approfondimento nel successivo paragrafo.

2.4.1 Rater Error Training

Per valutare la bontà del processo di valutazione delle prestazioni un aspetto da considerare è il modo in cui i valutatori gestiscono la loro attività. *Per quanto supportati da strumenti che tentano di ridurre il grado di soggettività nel giudizio, essi infatti sono sottoposti al rischio di incorrere in errori di valutazione*⁴⁷ (Rater error). L'eliminazione di questi errori commessi dai valutatori è un argomento estremamente delicato della valutazione delle prestazioni. Sebbene eliminarli completamente sia impossibile⁴⁸, è utile far sapere ai valutatori dell'esistenza di questi sbagli mediante specifici corsi di formazione che incentivino un utilizzo corretto del sistema e sottoponendo la valutazione a revisione periodica.

L'obiettivo del Rater Error Training (RET) è quello di rendere i valutatori consapevoli di quali errori di valutazione potrebbero involontariamente compiere,

⁴⁷ S. SNELL, G. BOHLANDER, *Human Resource Management*, Thomson Higher Education, Mason, 2007.

⁴⁸ Valutare le prestazioni dei dipendenti: i principali errori: <https://www.risorseumane-hr.it/valutare-le-prestazioni-dei-dipendenti/>

aiutandoli a sviluppare strategie per minimizzarli e volte ad aumentare l'accuratezza del processo. I programmi RET in genere includono definizioni delle distorsioni più comuni e una descrizione delle possibili cause. Essi consentono ai futuri valutatori di analizzare esempi pratici, fornendo consigli su come evitare di commettere tali errori. Per esempio, la formazione RET può essere svolta mostrando delle vignette videoregistrate il cui intento è quello di indurre all'errore e chiedendo poi ai partecipanti di compilare dei moduli di valutazione su quanto osservato. Alla fine, il trainer farà un confronto tra le valutazioni emerse dai partecipanti con le valutazioni corrette, spiegando quali errori sono stati commessi, il perché sono stati effettuati e come superarli in futuro.

Un soggetto, a seguito di un corso di formazione tenuto dallo staff HR, può venire a conoscenza dell'esistenza di questi errori ma, poiché molti di essi sono involontariamente compiuti, la sola consapevolezza non ne garantisce la loro totale scomparsa. Esporre ai valutatori una gamma di possibili errori è estremamente utile. In particolare, i più frequenti sono:

- *errore di somiglianza*. A volte, i valutatori sono influenzati da persone che mostrino caratteristiche uguali o diverse dalle proprie. La somiglianza porta all'attrazione e ciò può indurre il valutatore ad assegnare valutazioni positive a coloro che considerano simili in termini di atteggiamenti, preferenze, tipo di percorso scolastico. Questo giudizio diventa estremamente pericoloso qualora induca i valutatori ad attuare delle

discriminazioni basate sul sesso, etnia, sulle credenze o sui valori di una persona, ovvero fattori non correlati con l'oggetto della valutazione;

- *errore di contrasto*. Il valutatore può compiere lo sbaglio di misurare le prestazioni di un soggetto paragonandolo ai suoi colleghi invece che basarsi sugli standard predeterminati. Per esempio, se un gruppo di persone erogano prestazioni di basso livello, un dipendente con prestazioni leggermente migliori può essere classificato come “eccellente” a causa dell'effetto di contrasto. Ma in un gruppo dove molti dipendenti forniscono ottime prestazioni, la stessa persona potrebbe essere classificata come “nella media”. Questo errore si verifica quando vengono impiegati metodi di valutazioni sul confronto o con la distribuzione forzata;
- *errori nella distribuzione*. Se ad essere impiegate sono le scale grafiche di valutazione o dei comportamenti, un errore molto frequente è quello di utilizzare solamente una parte del range di punteggi. Si parla di “errore della tendenza centrale” quando il valutatore è propenso a dare a tutti una valutazione nella media, ovvero sulla parte centrale della scala; ad esempio, se la scala di valutazione va da 1 a 5, il valutatore tenderà a dare valutazioni intorno al 3. Per contro, altri danno esclusivamente valutazioni troppo alte o troppo basse. Questo problema detto “indulgenza” (come il caso della tendenza centrale), impedisce di distinguere i lavoratori migliori dai peggiori, minando l'utilità delle valutazioni delle prestazioni specialmente

ai fini di promozioni o aumenti salariali. Gli errori nella distribuzione possono essere eliminati, anziché impiegare metodologie sulle scale grafiche, stilando una classifica, che obblighi il valutatore a distinguere tra prestazioni alte e basse;

- *effetto alone*. Questo errore si verifica quando i valutatori non riescono a distinguere i diversi aspetti della prestazione valutata. In particolare, l'effetto alone è quella situazione in cui una valutazione su un aspetto specifico (come "abilità nel comunicare e nel relazionarsi con gli altri") influisce positivamente o negativamente sulle valutazioni di altre dimensioni (come "quantità del lavoro"). Per esempio, se un dipendente ha un record di presenze perfetto, il valutatore può dargli un alto punteggio in termini di dedizione e produttività. Tuttavia, tale record di presenze può essere causato dal fatto che il dipendente abbia un mutuo da pagare, non potendosi assolutamente permettere di perdere il lavoro e non perché egli sia effettivamente un eccellente lavoratore. In sintesi, essere produttivi a lavoro non equivale ad essere presenti a lavoro. L'attenzione del valutatore è perciò catturata da una specifica caratteristica che vada a gettare luce o ombra su tutto il resto. Tali caratteristiche possono essere professionali (posizione gerarchica, anni d'esperienza, reputazione ecc.) che personali (comunicazione, atteggiamento, relazioni personali);

- *effetto disponibilità*. Si verifica quando nella valutazione delle prestazioni di un individuo, il valutatore attribuisce maggior peso agli eventi recenti, ovvero fatti richiamabili più facilmente alla memoria. Dare ad uno studente una valutazione che tenga conto solo della sua prestazione nell'ultima settimana di lezione è un esempio di effetto disponibilità. In questo modo, invece di concentrarsi sulla totalità del periodo oggetto d'analisi, il valutatore commette l'errore di focalizzarsi solo una parte di esso;
- *"primacy error"*. Il risultato opposto all'effetto disponibilità è quello che in inglese viene denominato "primacy error". Esso si verifica quando la valutazione delle prestazioni è condizionata maggiormente dalle informazioni ottenute durante le fasi iniziali del periodo d'analisi. Per esempio, nel misurare le capacità di espressione di un soggetto, il valutatore assegna un peso maggiore agli "incidenti" che coinvolgono la comunicazione che si sono originati all'inizio del periodo d'analisi rispetto agli episodi che si verificano in tutti gli altri momenti;
- *errore di negatività*. Si verifica quando il valutatore pone enfasi maggiore sugli aspetti negativi anziché su quelli neutri o positivi. Si pensi ad un osservatore che valuti la capacità d'interazione di un dipendente con i clienti. Inoltre, si immagini che il valutatore abbia avuto la possibilità di osservare un'interazione negativa tra il dipendente e un cliente e diverse interazioni positive con altri. Il valutatore commette l'errore della negatività

qualora si concentrasse solo nell'evento negativo per valutare la dimensione "servizio clienti". Tale errore ci dimostra la comune tendenza delle persone a ricordare notizie negative piuttosto che quelle positive anche quando leggono giornali o guardano la TV;

- *errore della prima impressione*. Avviene quando i valutatori esprimono un giudizio iniziale positivo o negativo su un soggetto trascurando le informazioni successive che non supportano l'impressione iniziale;
- *stereotipi*. Spesso accade il verificarsi della presenza di un valutatore che abbia una visione estremamente semplificata degli individui e basata sull'appartenenza o meno a un gruppo in termini di età, razza o genere. Stereotipare i soggetti valutati è un errore comune nei processi di misurazione delle prestazioni e fondare la valutazione su caratteristiche protette dalla legge (come razza, sesso, nazionalità, religione ecc.) è illegale. Ma costruire le decisioni su stereotipi legali può pesantemente influire i risultati derivanti dalla valutazione, danneggiando l'equità e l'accuratezza della valutazione. Ad esempio, in base a certi studi è emerso che le prestazioni delle donne venivano sminuite a prescindere, soprattutto nei casi in cui a valutare vi erano uomini.

Il programma RET espone ai valutatori la natura e le cause dei possibili errori in sede di valutazione delle prestazioni. La consapevolezza dell'esistenza di tali rater

error è un ottimo primo step. Tuttavia, la sola conoscenza non è sufficiente a ridurre al minimo gli errori. A tal fine, per migliorare l'accuratezza del processo una interessante possibilità è data dall'implementazione di un programma di formazione di riferimento (*FOR- Frame of Reference Training*).

2.4.2 Frame of Reference Training

La formazione di riferimento (FOR) è un programma volto al miglioramento della precisione del processo di valutazione delle prestazioni. Il suo obiettivo è di fornire le competenze necessarie ai valutatori per garantire accurate valutazioni di ciascun dipendente su ogni dimensione oggetto d'analisi.

Un programma di formazione FOR include una discussione sulla descrizione di un particolare lavoro per le persone oggetto di valutazione, analizzando le mansioni da essi svolte. Si studiano poi le dimensioni delle prestazioni da valutare e si discute di esempi di prestazioni ottime, buone o insufficiente, il tutto per rendere familiare ai valutatori il processo che adotteranno. Qui il formatore tratta i vari comportamenti dei dipendenti, che raffigurano i livelli di prestazione, secondo la scala di valutazione inclusa nel modulo che verrà poi impiegato per simulare una valutazione delle prestazioni. Lo scopo è di creare una teoria delle prestazioni (*frame of reference*) condivisa tra i valutatori in modo che venga stabilita la dimensione della prestazione idonea e il livello di efficacia per i diversi comportamenti. In seguito, vengono svolte delle esercitazioni pratiche dove i futuri

valutatori misurano le prestazioni di dipendenti fittizi mostrati su delle vignette scritte o videoregistrate, su appositi modelli di valutazione preparati dagli addetti HR. Un programma FOR si conclude con il trainer che fa un confronto tra le valutazioni corrette e quelle degli “studenti”, soffermandosi sulle difformità emerse e sulla spiegazione del perché tali differenze abbiano avuto origine⁴⁹.

È evidente il motivo per cui molte organizzazioni decidono di dedicare poco tempo alla formazione: un programma formativo come il FOR richiede tempo nel suo sviluppo e nell’amministrazione che non tutti sono disposti a dedicargli. Eppure, dall’implementazione di un programma FOR, i valutatori non solo garantiscono valutazioni coerenti e precise, ma hanno una maggiore probabilità di progettare piani di sviluppo efficaci. Infatti, la condivisione di una visione comune di ciò che distingue una buona prestazione da una scarsa, consente ai valutatori di fornire ai dipendenti delle linee guida da impiegare per raggiungere i migliori livelli prestazionali⁵⁰.

⁴⁹ E.D. PULAKOS, *The development of training programs to increase accuracy with different rating tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, pp.76-91.

⁵⁰ D.T. STAMOULIS, N.M.A. HAUENSTEIN, *Rater training and rating accuracy: Training for dimensional accuracy versus training for rate differentiation. Journal of Applied Psychology*, 1993, pp.994-1003.

2.4.3 Behavioral Observation Training

Un'altra tipologia di programma formativo impiegato per ridurre al minimo gli errori commessi durante il processo di valutazione delle prestazioni, è la formazione sull'osservazione comportamentale (*Behavioral Observation Training - BO*). Questa tipologia di programma si pone come obiettivo quello di migliorare le capacità dei valutatori nella misurazione delle prestazioni, focalizzandosi sull'osservazione, archiviazione ed utilizzo delle informazioni ottenute dal processo di valutazione.

Un classico esempio di formazione BO consiste nel fornire ai valutatori consigli su come prendere appunti quando osservano i comportamenti dei dipendenti. Questi suggerimenti cercano di aiutare il valutatore a standardizzare l'osservazione dei comportamenti, permettendone la loro registrazione e l'annotazione degli incidenti critici avvenuti durante il periodo di revisione, mediante la tenuta di un diario cartaceo o elettronico. In aggiunta, essi sono un ottimo ausilio per la memoria durante la compilazione di moduli di valutazione⁵¹.

L'esercito canadese ha scoperto l'efficacia che una combinazione di addestramento FOR e BO può garantire al suo personale. Oltre al programma di formazione FOR, vengono tenuti corsi di formazione sull'osservazione comportamentale (BO), dove lo staff HR dell'esercito canadese analizza i principali

⁵¹ N.T. DUARTE, J.R. GOODSON, N.R. KLICH, *Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. Academy of Management Journal*, 2004, pp.499-521.

errori di valutazione e formano i partecipanti sull'importanza di tenere diari e su come prendere appunti riguardo comportamenti e risultati dei loro subordinati durante l'anno.

2.4.4 Self-Leadership Training

L'auto-leadership è la capacità di conoscere, comprendere, costruire e gestire il proprio potenziale, convinzioni, emozioni, aspettative, comportamenti e azioni, e quindi rispondere in modo efficace e sensato alle sfide nella propria vita professionale e personale⁵².

La formazione sull'auto-leadership (Self-Leadership Training- SL) utilizza una serie di tecniche riguardo il dialogo interiore positivo, l'allenamento delle mente, dell'immaginazione e delle convinzioni con l'obiettivo di migliorare la fiducia di un valutatore nella capacità di gestione nelle prestazioni⁵³. La formazione SL si basa sul principio che se esiste la possibilità di aumentare la motivazione o la fiducia in sé stessi, ci sarà una maggiore precisione nel processo di valutazione delle prestazioni.

Numerosi studi dimostrano come sia diventato popolare l'utilizzo della formazione SL nel contesto dei sistemi di valutazione delle prestazioni dei

⁵² Auto-leadership: <https://selfleadershipdays.com/>

⁵³ C.P. NECK, G.L. STEWART, C.C. MANZ, *Thought self-leadership as a frame- work for enhancing the performance of performance appraisers. Journal of Applied Behavioral Science*, 1995, pp.278-302.

dipendenti. Inoltre, l'efficacia dei programmi SL nel migliorare i processi mentali e la fiducia in sé stessi, ha reso l'implementazione di questo strumento vantaggioso anche quando non sono necessariamente coinvolti sistemi di gestione delle prestazioni.

L'implementazione di un tipico programma SL (supponiamo per un manager) prevede i seguenti passaggi:

1. vengono osservati ed analizzati gli schemi d'immaginazione mentale e il "dialogo interiore" del manager. Ad esempio, si cerca di rispondere a domande come "In che modo il manager visualizza il suo ruolo nel sistema di gestione delle prestazioni? Crede di avere le capacità per misurare accuratamente le prestazioni?";
2. si studiano le funzionalità e la costruttività di ciò che emerso nel primo step. Per esempio, "Le convinzioni sul sistema sono dannose per il successo atteso del programma di valutazione delle prestazioni?";
3. si sviluppano convinzioni e schemi d'immaginazione vincenti, ovvero maggiormente funzionali e costruttivi al fine di sostituire quelle disfunzionali. Ad esempio, si possono sviluppare immagini di dipendenti soddisfatti, anziché conflittuali o scettici, nei confronti della valutazione ricevuta;
4. si sostituisce al pensiero disfunzionale un pensiero più funzionale sperimentato in situazioni reali. A tal fine, ipotesi più costruttive, modi di

- dialogare con sé stessi e schemi mentali di un probabile esito di un feedback di valutazione con un soggetto possono essere elaborate e scritte;
5. si monitora frequentemente e si mantiene questo approccio nel tempo⁵⁴.

Riassumendo, il processo di valutazione delle prestazioni è spesso viziato da errori commessi dal valutatore. Gli errori nella distribuzione sono solitamente definiti “errori intenzionali” in quanto sono principalmente dovuti a questioni motivazionali; ad esempio, in certe circostanze i valutatori vedono maggiori vantaggi nel distorcere le valutazioni che nel fornire informazioni accurate. Le altre tipologie di errori, definiti “errori involontari”, sono il prodotto risultante dai pregiudizi cognitivi delle persone. La combinazione di un buon piano di comunicazione e l’implementazione di programmi mirati di formazione cercano di ridurre al minimo tali errori di valutazione.

2.5 IL FEEDBACK DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

In un’ipotetica linea temporale, il feedback di valutazione viene collocato alla fine del processo di valutazione. Dopo aver osservato e misurato le prestazioni di un dipendente, il valutatore deve comunicargli i risultati, allo scopo di fornire una chiara comprensione di quanto emerso. Sebbene questa fase in certe organizzazioni

⁵⁴ C.P. Neck, W.J. Smith, J.L. Godwin, *Thought self-leadership: A self-regulatory approach to diversity management. Journal of Managerial Psychology*, 1997, pp.190-203.

sia espressamente richiesta, in molte altre realtà si preferisce non condividere con i dipendenti gli esiti ottenuti.

Il momento del colloquio di valutazione delle prestazioni è sempre un qualcosa di abbastanza difficile da affrontare per il manager: egli deve riuscire ad individuare in maniera oggettiva quali sono le effettive abilità possedute da un soggetto, aumentare in lui la motivazione, sviluppare un efficace piano di crescita futura e chiarire eventuali malintesi⁵⁵. È importante che in questa intervista, il manager si concentri sul coaching e sullo sviluppo, evitando di limitarsi a riportare il risultato sorto dalla valutazione senza fornire alcuna spiegazione o modi per migliorare.

Uno dei principali problemi che possono emergere in fase di colloquio di valutazione è la differenza di percezione delle prestazioni tra il valutatore e il valutato. Se la percezione delle prestazioni che il manager ha nei confronti di un dipendente e la percezione che quest'ultimo ha nei suoi confronti (solitamente il valutato tende ad "ipervalutare" le proprie prestazioni, giungendo a considerarle in linea, se non al di sopra delle attese dell'azienda) non coincidono, il colloquio di valutazione partirà in salita. Questo accade perché ogni essere umano tende ad impiegare un differente metro nel giudicare le proprie prestazioni rispetto a quelle degli altri. Spesso, valutiamo noi stessi in relazione alle nostre intenzioni mentre tendiamo a valutare gli altri sulla base dei loro comportamenti. È innegabile

⁵⁵ Il colloquio di valutazione delle prestazioni dei collaboratori: <https://www.risorseumane-hr.it/colloquio-valutazione-delle-prestazioni/>

l'importanza di rendere il processo il più possibile oggettivo e concreto: l'assegnazione di obiettivi misurabili, specifici e tempificati garantiranno una solida base per l'attuazione di un efficace colloquio di valutazione.

In sintesi, il colloquio di valutazione si presenta come un'arma a doppio taglio. L'emozione e la tensione suscitata dal colloquio è sempre alta da entrambe le parti, specialmente quando coesiste un rapporto di amicizia con un collega. Non bisogna mai sottovalutare la posizione del manager il quale deve comunicare al dipendente sia elogi che critiche costruttive. Una pessima gestione del colloquio di valutazione potrebbe generare futuri conflitti in ambito lavorativo. Di fronte a tali difficoltà, l'ausilio di manager formati ed esperti è fortemente consigliato per la conduzione di efficaci e produttivi feedback di valutazione.

2.5.1 Citicità e suggerimenti nella conduzione del colloquio di valutazione

Il colloquio di valutazione è un momento estremamente delicato. In primo luogo, le discussioni consentono ai lavoratori di avere una maggiore consapevolezza delle proprie prestazioni, identificando punti di forza, problemi e soluzioni per superarli. Inoltre, la possibilità di partecipare ad un feedback di valutazione può aiutare a costruire un ottimo rapporto tra il valutatore e il dipendente, in quanto il primo si mostra preoccupato ed investe del tempo per il miglioramento e lo sviluppo futuro del secondo.

Eppure, le finalità del colloquio di valutazione non sempre vengono raggiunte. I dipendenti spesso assumono un atteggiamento difensivo⁵⁶, restio ad accettare le critiche ricevute e molti valutatori non sanno come fronteggiare queste difficoltà, dovute alla mancanza delle competenze indispensabili per un'ideale conduzione del colloquio. Ad esempio, un atteggiamento ostile da parte di un dipendente include una moltitudine di comportamenti come fissare in silenzio il valutatore oppure agire in maniera aggressiva alzando il tono della voce o persino battere la scrivania. Ancora, il valutato può distogliere lo sguardo, voltare le spalle, parlare a bassa voce, o discutere in maniera sbrigativa su quanto accaduto senza instaurare un dialogo costruttivo e approfondito. Tutti questi comportamenti posti in essere dal dipendente sono segnali d'allarme che il valutatore deve cogliere.

Come possono i valutatori superare queste criticità? Si considerino i seguenti suggerimenti:

- *stabilire e mantenere un rapporto.* È fondamentale che il colloquio si svolga in un clima favorevole, scegliendo un luogo di incontro privato ed evitando posti affollati nei quali si possano verificare interruzioni. Particolare enfasi deve essere posta anche nella comunicazione a due vie, mettendo il valutato a proprio agio il prima possibile: sedersi accanto al dipendente, pronunciare il suo nome, chiacchierare e scherzare prima di addentrarsi nel colloquio,

⁵⁶ D. GROTE, *The performance appraisal question and answer book*, AMACOM, New York, 2002, pp.131-132.

sono ottime tecniche per ridurre la tensione emotiva. Se questo avviene, aumentano le probabilità di instaurarsi un buon rapporto tra il valutatore e il dipendente. Se ambedue le parti si sentono rilassate e a proprio agio, nessuno dei due avrà paura di parlare ed una mentalità aperta renderà la conversazione più amichevole e fruttuosa. D'altro canto, se i partecipanti sono nervosi e ansiosi, la conversazione sarà fredda e formale e saranno maggiori le probabilità di interruzioni e di conversazioni conflittuali;

- *empatia*. È essenziale che il valutatore si metta nei panni del dipendente. Il manager deve sforzarsi di capire il perché di certi livelli prestazionali del dipendente cercando di non attribuire un suo successo a forze esterne (come una “buona economia”) o un suo fallimento a forze interne (come “incompetenza del dipendente”);
- *mentalità aperta*. È fondamentale adottare un approccio volto all’apertura e all’accoglienza delle informazioni fornite dal dipendente. Qualora quest’ultimo presenti un punto di vista alternativo, avere una mentalità aperta e discuterne esplicitamente si propone come un’ottima soluzione per aumentare l’efficacia del processo, specialmente se il dipendente dia informazioni rilevanti e di cui non si è conoscenza⁵⁷;

⁵⁷ E.M. MONE, M. LONDON, *Employee engagement through effective performance management*, Routledge, New York, 2010.

- *osservare la comunicazione verbale e non verbale.* Essere in grado di leggere i segnali verbali e le espressioni poste in essere dal dipendente è un importante requisito per cogliere le emozioni che sta vivendo durante il colloquio. Di fronte ad un dipendente nervoso ed irritato, un buon manager dovrebbe smettere di parlare e consentire al dipendente di sfogarsi e di esprimere il suo punto di vista;
- *evitare un approccio minaccioso.* La riunione deve essere un momento costruttivo volto all'individuazione dei punti di forza e delle carenze emerse dalla misurazione delle prestazioni. Per questo, essa non deve essere orientata a punire o minacciare il dipendente per le sue scarse prestazioni, ma impiegata come un'occasione che andrà a vantaggio del valutato;
- *incoraggiare la partecipazione.* Situazioni di dominio da parte del valutatore durante il colloquio di valutazione delle prestazioni vanno evitate. Al contrario, incoraggiare la partecipazione del dipendente lasciandogli il proprio spazio di conversazione per esprimere le proprie opinioni è fortemente consigliato;
- *fissare una data.* È opportuno che gli incontri con i dipendenti vengono fissati con largo anticipo al fine di consentire ad entrambe le parti di prepararsi per la discussione.

Nonostante i suggerimenti forniti, il manager potrebbe in ogni caso trovarsi di fronte a situazioni scomode: la difesa di un dipendente può essere inevitabile e riconoscere questa criticità è un ottimo punto d'inizio per affrontare il colloquio a testa alta. È importante che il manager consenta al dipendente di sfogarsi e lasciarlo esprimere per poi intervenire quando la situazione si sia calmata. Qualora il colloquio diventi ingestibile e non vi alcun presupposto per continuare civilmente è consuetudine sospendere l'incontro per rinviarlo ad una data futura. Fortunatamente, queste reazioni aggressive dei dipendenti sono l'eccezione alla regola e raramente si verificano. Ciò non toglie l'importanza dei suggerimenti dati che si dimostrano essere degli importanti consigli per affrontare in maniera vincente le criticità insite nel feedback di valutazione.

CAPITOLO 3 – STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

3.1 INTRODUZIONE AI METODI DI VALUTAZIONE

I primi due capitoli di questo elaborato hanno cercato di descrivere in maniera esaustiva il processo di valutazione delle prestazioni. In particolare, si è parlato della nascita e dell'evoluzione del processo fino ad arrivare, nel secondo capitolo, all'osservazione di ogni singola fase, conclusasi con lo studio del feedback di valutazione. Il fatto di non avere ancora discusso degli strumenti di valutazione è stata una scelta intenzionale. La complessità e la moltitudine dei principali strumenti di valutazione delle prestazioni, per essere esaminate dettagliatamente necessitano di un'attenta analisi a parte. Per questa ragione, è stato preferito dedicare loro il terzo capitolo di questa tesi di laurea.

Le prestazioni possono essere valutate con l'uso di diversi strumenti. Le tecniche impiegabili sono numerose e la loro preferenza deve essere attuata in linea con gli obiettivi e con le direttive imposte dall'organizzazione. Ne risulta che, a seconda del contesto in cui saranno utilizzate e dell'oggetto di valutazione, verranno utilizzate certe tecniche piuttosto che altre⁵⁸.

⁵⁸ G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4ª ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, 2019, pp.431-444.

Indifferentemente dallo strumento utilizzato, le informazioni sulle prestazioni vengono raccolte tramite moduli (appositamente preparati dallo staff HR), i quali possono essere compilati su carta o su un foglio di lavoro elettronico. Lo sviluppo tecnologico ha spinto le organizzazioni a preferire la compilazione elettronica dei moduli. In primis, l'ausilio di software informatici permette di archiviare e condividere più facilmente le informazioni osservate. In secondo luogo, avere la disponibilità immediata di dati su piattaforme informatiche può facilitare ad effettuare successive analisi (ad esempio, si possono fare confronti dei livelli prestazionali medi relative alle varie unità organizzative). Infine, l'utilizzo di moduli di valutazione elettronici è vantaggioso se essi devono essere aggiornati e modificati: questo è sicuramente più facile da ottenere tramite supporti elettronici anziché cartacei.

Gli strumenti di valutazione, indipendentemente dal fatto che siano implementati su carta o elettronicamente, solitamente includono una combinazione dei seguenti componenti⁵⁹:

- *informazioni di base del dipendente*. In questa sezione del modulo, oltre al nome e al cognome del dipendente, sono contenute informazioni riguardanti la qualifica professionale, il reparto lavorativo, il codice identificativo del dipendente oppure lo stipendio corrente. Inoltre, sono presenti indicazioni

⁵⁹ D. GROTE, *The complete guide to performance appraisal*, AMACOM, New York, 1996.

circa la data del periodo di valutazione, la data dell'assunzione del dipendente, il motivo della valutazione;

- *responsabilità, obiettivi e standard.* In questa sezione, nel caso in cui l'organizzazione adotti un approccio orientato ai risultati, vengono inclusi il nome e la descrizione di ogni responsabilità del dipendente valutato. Sono esposti gli obiettivi concordati tra manager e dipendente nonché la misura in cui tali obiettivi sono stati raggiunti. Nella maggior parte dei casi, le organizzazioni decidono di classificare gli obiettivi attribuendo un peso specifico in termini di importanza. Spesso, questa parte potrebbe includere una sottosezione. In essa sono descritte le condizioni in cui la prestazione è stata raggiunta, aiutando a spiegare come il dipendente abbia ottenuto il livello prestazionale descritto. Per esempio, il valutatore può avere l'opportunità di descrivere circostanze specifiche relative alle prestazioni di un dipendente, quali un'economia in calo, gli effetti di una pandemia e così via;
- *competenze e indicatori.* Se l'organizzazione decide di adottare un approccio comportamentale, tale sezione del modulo di valutazione comprende una definizione dei vari comportamenti da osservare, insieme alla scala di valutazione sulla quale essi sono valutati;
- *principali risultati e contributi.* Determinati moduli includono una sezione in cui è chiesto al valutatore di riportare due o tre risultati principali del

dipendente durante il periodo di valutazione. Questa sezione può essere presente indifferentemente dall'approccio impiegato;

- *risultati di sviluppo*. Sebbene certe organizzazioni non includano i risultati dello sviluppo, altre scelgono di elencarli nel modulo di valutazione. Gli obiettivi di sviluppo fissati per il periodo di revisione includono un riepilogo delle attività (come la partecipazione ai seminari o a specifici corsi organizzati) e informazioni sulla misura in cui tali obiettivi di sviluppo sono stati raggiunti. Ad esempio, può essere riportata in questa sezione una certificazione professionale, ovvero un documento che attesta di aver appreso una specifica competenza. Essendo difficile per i dipendenti concentrarsi in maniera costruttiva sullo sviluppo, specialmente se essi hanno registrato dei livelli di prestazione al di sotto delle aspettative, molte organizzazioni hanno optato per non includere questa sezione nel modulo di valutazione;
- *esigenze, piani e obiettivi di sviluppo*. Spesso, alcune realtà aziendali decidono di includere nel modulo di valutazione una sezione dedicata ad informazioni relative a piani ed obiettivi di sviluppo. Come per il caso precedente, alcune aziende decidono di creare questa sezione a parte, non includendola nel modulo di valutazione delle prestazioni;
- *contributo degli stakeholder*. Gli stakeholder sono ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività del dipendente. Questa

sezione del modulo di valutazione deve essere compilata da soggetti come i clienti esterni o interni con i quali il dipendente valutato interagisce. Spesso, questa sezione non è inclusa nel modulo di valutazione, ma viene trattata a parte in quanto non tutti i soggetti sono in grado di valutare le stesse dimensioni di performance. Per esempio, la dimensione “lavoro in team” può essere valutata dai colleghi mentre la competenza “affidabilità” viene valutata da un cliente esterno;

- *commenti dei dipendenti.* In certi modelli di valutazione è inclusa una sezione apposita per i commenti del dipendente soggetto a valutazione. Il valutato ha la possibilità di riportare il suo punto di vista riguardo il risultato emerso dalla valutazione. Oltre a consentire alla persona valutata di esprimersi, l’inclusione di questa sezione è particolarmente utile per risolvere questioni di natura legale, in quanto è la prova che il dipendente ha partecipato al processo di valutazione delle prestazioni;
- *firme.* La sezione finale del modulo di valutazione include uno spazio specifico dedicato alle firme del valutatore e del soggetto valutato. Fornire le proprie firme è ovviamente un modo per dimostrare di aver preso visione e discusso il contenuto del modulo di valutazione delle prestazioni.

Non esiste un modulo di valutazione delle prestazioni universalmente corretto. Per una determinata organizzazione, un modulo che enfatizzi le competenze può essere

la soluzione migliore piuttosto che optare per un approccio orientato ai risultati. Una determinata taglia non va bene per tutti: diversi strumenti di valutazione sono preferibili rispetto ad altri e questo dipende dagli scopi della valutazione.

Nonostante la moltitudine di strumenti adoperati ai fini della misurazione delle prestazioni e le variegate possibilità per la costruzione del modulo di valutazione, esistono caratteristiche auspicabili che rendono le schede di valutazione migliori di altre⁶⁰:

- *semplicità*. La semplicità non è una cosa semplice! [Charlie Chaplin]. Costruire moduli facili da capire, da gestire, rapidi da compilare, chiari e diretti non è semplice. Tuttavia, investire tempo ed energie nella realizzazione di modelli semplici non farà altro che migliorare la qualità del processo di valutazione delle prestazioni. Moduli lunghi, contorti, difficili da comprendere e da utilizzare renderanno il tutto un processo poco pratico e non efficace;
- *rilevanza*. Moduli di valutazione efficaci includono solitamente informazioni riguardo alle responsabilità e ai compiti lavorativi. Al contrario, saranno difficilmente considerati dei modelli di valutazione orientati al miglioramento delle prestazioni;

⁶⁰ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013, pp.129-145.

- *descrittività*. Indipendentemente dal livello prestazionale raggiunto da un dipendente, un efficace modulo di valutazione deve essere sufficientemente descrittivo da consentire ad una fonte esterna (per esempio il superiore del manager valutatore) di prenderne visione e di avere una chiara comprensione delle informazioni raccolte;
- *versatilità*. Moduli di valutazione versatili consentono ai valutatori di adattarli alle proprie esigenze. Ciò incoraggia l'uso del modulo aumentando la soddisfazione generale nei confronti dell'intero processo di valutazione delle prestazioni;
- *completezza*. Un modulo di valutazione si dirà completo qualora includa tutte le principali aree di prestazione per una specifica carica lavorativa;
- *chiarezza*. Si parla di chiarezza quando le competenze e i risultati attesi sono esplicitamente definiti e disponibili per tutti i soggetti valutatori;
- *comunicazione*. Il significato di ogni sezione del modulo deve essere comunicato e compreso da ogni persona che prenderà parte al processo di valutazione delle prestazioni. Aumentare la soddisfazione di ciascun soggetto presente nell'organizzazione migliora l'accettazione del sistema e la voglia di parteciparvi;
- *orientamento temporale*. Un efficace modulo di valutazione aiuta a chiarire le aspettative delle prestazioni future.

Per concludere questa introduzione sugli strumenti di valutazione, è importante che le caratteristiche descritte siano incluse nei moduli di valutazione: esse aiutano l'organizzazione ad aumentare l'efficacia del processo e garantiscono anche la diffusione di una cultura organizzativa incentrata sulle prestazioni.

3.2 METODI DELLE SCALE DI VALUTAZIONE

La prima categoria di strumenti di valutazione delle prestazioni descritta riguarda la classe delle scale di valutazione. Considerati i metodi più semplici per misurare le prestazioni, essi richiedono al valutatore di contrassegnare il livello di prestazione osservato di un dipendente su un modulo specifico. Solitamente, i metodi delle scale di valutazione includono una legenda. In essa vengono definiti i singoli comportamenti o i tratti oggetto di misurazione per ogni intervallo di valori prestazionali. Queste checklist permettono al valutatore di associare le prestazioni osservate alle dichiarazioni più rappresentative. I metodi delle scale di valutazione comprendono il *Metodo della scala grafica di valutazione* e il *Metodo della scala di valutazione dei comportamenti*.

3.2.1 Metodo della scala grafica di valutazione

La scala grafica di valutazione è una delle tecniche maggiormente diffuse a causa della sua semplicità e praticità d'uso. Essa è *uno strumento di valutazione delle prestazioni che elenca alcune dimensioni del lavoro e un intervallo di valori*

*prestazionali legati a ciascuna*⁶¹. Solitamente, utilizzando questo metodo, vengono osservati tre aspetti della valutazione: categorie descrittive (ad esempio, quantità di lavoro o affidabilità), mansioni lavorative (definite dalla Job Description), dimensioni comportamentali (come il processo decisionale, l'efficacia nella comunicazione).

L'incaricato a valutare dovrà indicare il punteggio che meglio descrive le prestazioni di un dipendente. Ogni dimensione da misurare è rappresentata da un intervallo di valori prestazionali che definiscono le diverse intensità con cui il valutatore può avere rilevato una specifica caratteristica. La capacità di un dipendente di soddisfare gli standard attesi è espressa verbalmente (per esempio, “scarso”, “sufficiente”, “eccezionale” ecc.) o numericamente. Nel caso si scelga di utilizzare una scala numerica, essa prevede un rango prefissato. Ad esempio, si potrebbe chiedere al valutatore di misurare le prestazioni in una scala da 1 (poco) a 5 (molto). Nella costruzione delle scale, particolare attenzione deve essere fatta alla formulazione del numero di valori su cui è articolato il giudizio. Vi è una grande differenza tra un numero dispari di categorie (come 3,5 o 7) e un numero pari di categorie (4,6 o 8). Se nel primo caso si dà la possibilità al valutatore di scegliere un valore medio, nel secondo, si forza quest'ultimo a sbilanciarsi in positivo o in negativo. Nonostante ciò, è rilevante che i fattori siano significativi, facilmente

⁶¹ G. DESSLER, *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2017, pp.168-174.

individuabili, adeguati e non ambigui nel loro significato. Infine, per rendere il tutto un processo il più possibile “oggettivo” e maggiormente comprensibile, è consigliato includere delle linee guida che descrivano brevemente i fattori oggetto di valutazione.

Il metodo della scala grafica di valutazione è ampiamente utilizzato nelle realtà aziendali; tuttavia, è uno strumento che induce agli errori in quanto troppo spesso le valutazioni sono influenzate dalla struttura del modulo di valutazione. Inoltre, se le scale di valutazione si adattano alla persona e al lavoro, l'intero meccanismo funziona correttamente. Al contrario, se si adattano male (e purtroppo questo accade frequentemente) si potrebbero verificare lamentele da parte dei soggetti partecipanti al processo di valutazione delle prestazioni. Un ulteriore svantaggio delle scale di valutazione grafiche è che, a volte, fattori separati vengono raggruppati in un'unica categoria. Si pensi alla dimensione “affidabilità”. Essa può riferirsi alle scadenze degli incarichi assegnati o riferirsi alla presenza o al ritardo. Se un supervisore assegna a un dipendente una valutazione di 3, quale aspetto di "affidabilità" viene valutato? Un supervisore potrebbe valutare i suoi dipendenti sul rispetto delle scadenze, mentre un altro supervisore valuta i suoi dipendenti sulla presenza⁶².

Le scale grafiche di valutazione hanno diverse forme. Una variante del metodo classico è la “*Scala di valutazione basata su standard*”. In questo caso, per ciascuna

⁶² R. MATHIS, J. JACKSON, *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008, pp.342-348.

dimensione oggetto di valutazione vengono fornite delle descrizioni relative a una sua manifestazione. Il valutatore dovrà indicare se il dipendente abbia registrato una performance maggiore (+), uguale (0) o inferiore (-) ai livelli descritti. Al termine del processo, verrà assegnato un punteggio finale che determina la qualità della totalità delle prestazioni fornite.

3.2.2 Metodo della scala di valutazione dei comportamenti

Al fine di risolvere le criticità delle scale grafiche di valutazione, le organizzazioni possono preferire il metodo delle scale di valutazione dei comportamenti (*BARS*, *Behaviorally Anchored Rating Scale*). Esse sono una combinazione delle scale grafiche di valutazione e del metodo dell'incidente critico e sono progettate con l'obiettivo di valutare i comportamenti attuati da un dipendente. La prestazione in un dato comportamento (come "capacità organizzativa e di pianificazione") è articolata su diversi livelli (solitamente si va da un minimo di 3 a un massimo di 10).

Il primo step nella costruzione delle scale di valutazione dei comportamenti è quello di identificare le caratteristiche e le dimensioni più importanti di un determinato lavoro. Successivamente vengono descritti i comportamenti desiderabili e indesiderabili ai quali sono associati le singole dimensioni del lavoro. Questa tecnica richiede, oltre il coinvolgimento dello staff HR, la presenza di un gruppo di persone esperte: un manager di linea o dipendenti che abbiano familiarità

con il lavoro. Il gruppo si farà carico di assegnare un numero ad ogni comportamento di ciascuna dimensione. L'assegnazione a una dimensione solitamente richiede l'accettazione del 60/70% del gruppo.

Il principale vantaggio nell'impiego di questo strumento è di aiutare a superare le problematiche riscontrate nelle scale grafiche di valutazione. Gli esempi descrivono ogni comportamento che dovrà essere osservato, rendendo il processo più pratico e comprensibile per il valutatore. In secondo luogo, il fatto di costruire un modulo che veda il coinvolgimento di un gruppo di persone (e non solo dello staff HR) può portare ad una maggiore accettazione del processo di valutazione delle prestazioni.

Tuttavia, l'implementazione e il mantenimento di questa tecnica richiedono molto tempo e impegno. Particolari difficoltà sorgono nel momento in cui siano necessari vari moduli di valutazione per ogni differente lavoro presente nell'organizzazione. Si pensi negli ospedali. Infermieri, dietisti, addetti ai ricoveri hanno tutti ruoli e compiti diversi: è necessario sviluppare un modulo BARS differente per ciascuna figura.

Anche le scale di valutazione dei comportamenti hanno delle varianti. Le *“Scale di osservazione comportamentale”* (Bos, *Behavior Observation Scale*), anziché stabilire l'“ancora” comportamentale più significativa (ovvero il comportamento che rappresenta quello tenuto dal soggetto valutato), indicano con quale “frequenza” è stato osservato ognuno dei comportamenti. Il vantaggio di questo metodo è che il valutatore assume la veste di osservatore piuttosto che quella di

giudice. Questo non solo riduce possibili distorsioni, ma rende più facile fornire un feedback costruttivo al dipendente. Ricerche affermano che questa variante viene spesso preferita al metodo BARS in quanto si dimostra più obiettiva, permettendo di distinguere i buoni risultati da quelli scarsi. Infine, viene considerato un ottimo strumento per fornire feedback costruttivi e per identificare i bisogni di formazione⁶³.

3.3 METODI COMPARATIVI

I metodi comparativi, sebbene meno diffusi rispetto alle scale di valutazione, sono ottimi strumenti che permettono di confrontare direttamente i livelli di performance dei dipendenti di un'organizzazione. Ad esempio, un manager, con tali strumenti, può comparare le prestazioni di un dipendente con quelle di altri. I metodi comparativi sono strumenti di valutazione particolarmente utili se si vogliono eliminare problemi legati ad "errori nella distribuzione". Queste limitazioni minano l'utilità del processo. Stilando una classifica dei dipendenti anziché valutarli su una scala grafica di valutazione si possono aggirare tali criticità. Le tecniche comparative comprendono il "Ranking", la "Distribuzione forzata" e il "Confronto a coppie".

⁶³ S. TAGGAR, T. BROWN, *Problem-Solving Team Behaviors: Development and Validation of BOS and a Hierarchical Factor Structure*, Small group research 32 (no.6), 2001, pp.698-726.

3.3.1 Ranking

Il primo metodo comparativo descritto è la tecnica del metodo di valutazione per classifica (*Ranking*). Tale strumento prevede la classificazione dei dipendenti dal migliore al peggiore in termini di prestazioni (o per uno specifico tratto da misurare).

Poiché risulta più facile distinguere tra migliore e peggiore, anziché stilare un ranking vero e proprio, esiste una tecnica chiamata “*Metodo per estremi opposti*”. Supponiamo di avere 20 dipendenti. Il valutatore indica (rispetto alla dimensione osservata) il nome del dipendente con il voto più alto nella riga n.1 e quello con il voto più basso nella riga n.20. Successivamente il valutatore individua il secondo in classifica nella riga n.2 e il penultimo nella riga n.19, proseguendo a classificare tutti i dipendenti alternando tra massimo e minimo.

Un punto di debolezza dei metodi basati sul Ranking, è che non quantifica il gap delle differenze delle prestazioni tra gli individui. Le performance dei dipendenti classificati al secondo e al terzo posto possono differire di poco, mentre le performance del terzo e del quarto classificato possono differire di molto. A questo si sommano i limiti della poca obiettività nello stilare una classifica dei dipendenti, influenzata principalmente dalla discrezionalità del valutatore e dalla possibilità di commettere numerosi errori di valutazione. Infine, il compito di stabilire un ranking è estremamente arduo qualora il gruppo da classificare sia molto grande.

3.3.2 Metodo della distribuzione forzata

Il metodo della distribuzione forzata permette di confrontare le valutazioni generate con qualsiasi altro metodo di valutazione di un gruppo specifico di dipendenti. In particolare, mediante questo strumento il valutatore pone delle percentuali predeterminate al fine di distribuire le prestazioni dei dipendenti lungo una curva a campana. In altre parole, il gruppo di dipendenti soggetti a valutazione sono suddivisi in gruppi secondo percentuali prefissate. Ad esempio, alla General Electric, nel programma “20/70/10” ai manager è chiesto di individuare il 20% dei dipendenti nella classe con prestazioni ottime, il 70% nella classe intermedia e il 10% nella classe con prestazioni inferiori alle attese. Se i dipendenti classificati nel gruppo del 20% vengono ricompensati abbondantemente, le persone inserite nel gruppo con prestazioni peggiori, invece, sono destinate al licenziamento.

Il principio fondante di questo strumento è quello di evitare la tendenza a concentrare le valutazioni sui valori più elevati e di non far emergere le differenze tra i dipendenti.

Il metodo della distribuzione forzata è una tecnica controversa dovuta sia per i suoi vantaggi che per i suoi svantaggi⁶⁴. Anche l’opinione degli studiosi non è uniforme nei confronti di questo sistema: se da un lato presenta molti sostenitori⁶⁵, dall’altro

⁶⁴ J. MCGREGOR, *The struggle to Measure Performance*, Business Week, 2006, pp. 26-28.

⁶⁵ D. GROTE, *Forced Ranking*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

non vengono a mancare le numerose critiche⁶⁶. Uno dei principali motivi per cui è vantaggioso impiegare la tecnica della distribuzione forzata è che obbliga i valutatori a differenziare i dipendenti in gruppi, individuando quelli con le prestazioni migliori, nella media e quelli peggiori. Pertanto, i risultati più alti possono essere ricompensati, mentre coloro i quali hanno registrato prestazioni più basse possono essere incoraggiati a migliorare o al limite ad andarsene. In secondo luogo, il ranking forzato spinge l'organizzazione a formalizzare standard prestazionali da impiegare nella distribuzione, garantendo informazioni all'organizzazione sulle potenzialità dei propri dipendenti e permettendo di identificare e sviluppare lavoratori di talento. Da ultimo, nel caso vengano utilizzati standard di performance omogenei nell'intera organizzazione, è possibile effettuare confronti tra i dipendenti appartenenti a differenti categorie lavorative.

D'altro canto, i critici affermano che questa tecnica presenta numerosi inconvenienti. Un primo problema è che il valutatore possa “resistere” alla collocazione di un individuo nel gruppo migliore (o peggiore). Infatti, certe difficoltà sorgono nel momento in cui il valutatore deve spiegare a un dipendente perché è stato inserito in un certo gruppo piuttosto che un altro. In aggiunta, questo strumento potrebbe accentuare la competizione tra dipendenti, recando un danno al clima organizzativo (specialmente nel caso in cui si lavori in team). Un altro

⁶⁶ S. SCULLEN, P. BERGEY, L. AIMAN-SMITH, *Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: a baseline simulation*, 2005, pp 1-32.

svantaggio è che la distribuzione forzata rende particolarmente difficile individuare e riconoscere un premio ai dipendenti che negli anni sono rientrati nello stesso gruppo, ma che hanno effettivamente registrato dei miglioramenti delle prestazioni nel tempo. Infine, numerosi possono essere gli errori di valutazione commessi: confrontando i dipendenti l'uno con l'altro, anziché con uno standard di prestazione lavorativa, i valutatori che cercano di “riempire” le percentuali dei gruppi possono compiere l'errore di fornire valutazioni soggettive. A causa di questi inconvenienti, i sistemi di distribuzione forzata sono stati spesso contestati legalmente⁶⁷.

3.3.3 Metodo del confronto a coppie

Tramite il metodo del confronto a coppie, tutti i dipendenti da valutare sono abbinati e confrontati agli altri su ciascuna dimensione. Ogni soggetto viene comparato singolarmente con ognuno degli altri componenti del gruppo. Si pensi di dover valutare un gruppo di 5 dipendenti. Mediante il confronto a coppie il valutatore effettuerà tutti gli abbinamenti possibili per uno specifico tratto (come “creatività”), indicando (con un “+” o un “-”) il dipendente migliore tra i due. Una volta che ogni dipendente sia stato comparato singolarmente con gli altri, si procede sommando il numero di volte in cui il dipendente abbia registrato un “+”. Alla fine del processo si stila una classifica.

⁶⁷ K.B. FRASCH, *Human Resource Executive*, 2003, pp.13.

Si evince che il metodo del confronto a coppie sia una tecnica non particolarmente diffusa a causa della sua poca obiettività. Essa può creare disaccordi tra i dipendenti, e può essere inopportuna qualora tutti i dipendenti registrassero ottime prestazioni.

3.4 METODI NARRATIVI

A volte, i manager e gli specialisti HR sono tenuti a scrivere le informazioni osservate relative alle prestazioni. I metodi narrativi implicano la stesura di una “storia” (*writing a story*) che descriva le prestazioni di un dipendente. Questi strumenti sono estremamente flessibili. La narrazione può essere strutturata in tanti modi: composta da una singola narrazione generale o in categorie (come “Obiettivi istituzionali”, “Obiettivi individuali”), suddivisa in paragrafi o utilizzando elenchi puntati. Lo stile e il formato scelto rispecchieranno le preferenze del valutatore o dell’organizzazione⁶⁸. Sebbene ci sia discrezionalità nella costruzione di un metodo narrativo, la narrazione non deve limitarsi alla descrizione del singolo comportamento o del tratto osservato, ma è consigliato che includa piani formativi e di sviluppo.

La documentazione e la descrizione sono l'essenza del metodo dell’*“Incidente critico”* e del metodo del *“Saggio di valutazione”*.

⁶⁸ Full Cycle Performance Guide: https://fullcycle/documents/performanceguide/review_narrative

3.4.1 Metodo dell'incidente critico

Questa tecnica consiste nel valutare le prestazioni riportando i comportamenti tenuti dal dipendente che si traducono in successi o in fallimenti insoliti. Quando si verifica un “incidente critico” che coinvolge un dipendente il valutatore lo annota. Un esempio di incidente critico avviene qualora un addetto alla posta, invece di consegnare un pacchetto Express Mail, l’inserisca nella posta normale causando ritardi nella consegna al destinatario. Il manager, venuto a conoscenza del “fallimento” del dipendente, annoterà nel suo registro l’incidente critico in questione.

Il valutatore, alla fine del periodo di revisione, farà riferimento agli incidenti critici annotati per assegnare la valutazione finale di un determinato dipendente. Questo metodo ha il vantaggio, enfatizzando i successi e i fallimenti, di aiutare il manager a capire le problematiche di un dipendente e offre l’opportunità di apportare miglioramenti durante l’anno. Si presenta come un metodo abbastanza obiettivo dal momento in cui il valutatore giustifica la valutazione basandosi su elementi inerenti al lavoro⁶⁹, ovvero su “fatti” e non “giudizi”. Anche in questo caso, però, la soggettività del valutatore gioca la sua parte in quanto la scelta dei fatti e la loro interpretazione si presta ad una certa arbitrarietà. È importante sottolineare come

⁶⁹ A. TZINER, C. JOANIS, K. MURPHY, *A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction*, Group & Organization Management, 2000, pp.175-190.

questo strumento sia spesso utilizzato dalle organizzazioni a complemento di altri sistemi di valutazione.

3.4.2 Saggio di valutazione

La tecnica del saggio di valutazione richiede al manager di descrivere le prestazioni di ciascun dipendente tramite la scrittura di un breve saggio. Questo strumento può essere o a forma libera (privo di linee guida) oppure strutturato (con domande preparate). Il metodo del saggio di valutazione essendo estremamente flessibile, viene spesso combinato con altri strumenti di valutazione.

L'efficacia di questo approccio dipende molto dalle abilità di scrittura del valutatore. Certi manager non si esprimono bene per iscritto e di conseguenza forniscono descrizioni scadenti. Al contrario, manager con ottime capacità di scrittura, possono sfruttare a pieno l'efficacia del saggio di valutazione. Come nel caso dell'incidente critico, questa tecnica presenta gli stessi svantaggi.

3.5 METODI QUANTITATIVI

Anziché osservare ed analizzare i tratti o i comportamenti dei dipendenti, numerose organizzazioni valutano i risultati che quest'ultimi raggiungono. Le valutazioni delle prestazioni basate sui risultati, hanno il vantaggio di essere meno affette da problemi di soggettività. Infatti, misurare i risultati o gli obiettivi raggiunti come i dati di vendita o di produzione comporta una maggiore obiettività. Questo, rende i

dipendenti responsabili dei propri risultati e suscita in loro un maggiore impegno nello svolgimento del proprio lavoro, favorendo la crescita dell’“empowerment” dei lavoratori. In questa sezione verranno analizzati gli “*Indicatori di produttività*”, il “*Management by objectives (MBO)*” e il “*Balanced Scorecard*”.

3.5.1 Indicatori di produttività

Al fine di valutare le prestazioni dei dipendenti, l’organizzazione può utilizzare gli indicatori di produttività. Per esempio, i venditori sono valutati sulla base del volume delle vendite in termini di ricavi o di unità vendute. Gli operai della produzione sono valutati sulla base del numero di unità prodotte oppure dal numero di difetti rilevati nel loro lavoro. Ancora, i manager direzionali sono valutati sulla base dei profitti, su indicatori economico-finanziari o sul tasso di crescita aziendale. Da questi esempi, si evince come tali valutazioni vengano allineate direttamente agli obiettivi dei dipendenti o dell’organizzazione.

Questo metodo racchiude in sé delle criticità. Prima di tutto, le valutazioni dei risultati possono essere contaminate da fattori esterni che i dipendenti non possono evitare. Si pensi ad un rappresentante di vendita che registri risultati estremamente negativi a causa di ritardi di spedizione o di una pandemia globale che rallenti l’intero sistema economico. È inopportuno ritenere i dipendenti responsabili di certi risultati in condizioni “anomale”. Inoltre, basarsi esclusivamente sui risultati può incoraggiare i dipendenti a focalizzarsi solamente su obiettivi di breve termine,

ignorando quelli a lungo termine. Ad esempio, un operaio di linea potrebbe non effettuare la messa appunto delle apparecchiature per ridurre i costi di manutenzione.

Per mansioni orientate ai servizi è sconsigliato utilizzare esclusivamente gli indicatori di produttività. La cooperazione, la trasversalità, l'iniziativa, la comunicazione, la cura delle relazioni umane sono fattori "qualitativi" che dovrebbero essere aggiunti alla valutazione delle prestazioni. Pertanto, tenere in considerazione sia i risultati che i metodi utilizzati per ottenerli si propone come la migliore soluzione per garantire valutazioni delle prestazioni realistiche⁷⁰.

3.5.2 Management by objectives

Uno strumento che tenta di superare i limiti delle valutazioni quantitative è il *Management by objectives* (MBO o Management per obiettivi). Esso, non è solamente una tecnica di valutazione delle prestazioni ma è uno strumento di gestione. *“L'MBO è un processo sistematico mediante il quale i manager condividono con i propri superiori gli obiettivi gestionali e di performance da raggiungere e definiscono un premio da assegnare al raggiungimento degli stessi”*⁷¹. In altre parole, il Management by objectives è un programma di definizione di

⁷⁰ S. LEANDRI, *Measures That Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measure*, Journal for Quality and Participation 24, 2001, pp.39-41.

⁷¹ G. AIUTO, *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

obiettivi e di valutazione delle prestazioni il quale è articolato ed applicato all'intera organizzazione. L'MBO richiede al manager la definizione per ciascun dipendente di obiettivi "SMART" (specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, tempestivi) e di discutere periodicamente dei progressi verso i suddetti obiettivi.

Affinché gli obiettivi siano SMART, essi devono essere espressi secondo degli indicatori che possono essere⁷²:

- *monetari*, in riferimento alla prestazione economica (come il fatturato, costo del lavoro, spese per acquisti di materie prime) o finanziaria (come gli indicatori di salute aziendale quali l'EBIT, il ROI, la solvibilità ecc.) dell'organizzazione o delle singole unità;
- *fisici*, in riferimento alle grandezze fisiche derivanti dalle attività operative (per esempio, pezzi prodotti, quantità di scarti, ore lavorate);
- *temporali*, connessi alle scadenze che devono essere rispettate per il completamento di attività o progetti;
- *strategico-organizzativi*, ovvero legati ad attività il cui scopo è il miglioramento dei processi organizzativi (come tasso di assenteismo, customer satisfaction, tasso di turnover).

Si pensi ad un piano MBO per un manager responsabile in un'azienda metalmeccanica. A questi, potrebbero essere assegnati obiettivi di diversa natura

⁷² G. GABRIELLI, *Remunerazione e gestione delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

(solitamente ne vengono assegnati 4-5 su aree di risultato diverse) come l'aumento dell'EBITDA e della qualità dei materiali, la puntualità nelle consegne, il completamento di un nuovo progetto e l'installazione di un sistema di controllo.

Una volta individuati gli obiettivi (aziendali, di gruppo o individuali), devono essere stabiliti i target da raggiungere. Questi possono essere espressi in valore percentuale o in valore assoluto, con riferimento al periodo precedente o a variabili di mercato. Nelle organizzazioni, non tutti gli obiettivi hanno la stessa valenza e per questa ragione vengono stabiliti dei "Pesi" allo scopo di classificare gli obiettivi in ordine di importanza.

I passaggi del processo dell'MBO sono:

1. *definizione degli obiettivi dell'organizzazione.* Viene definito un piano aziendale e vengono stabiliti gli obiettivi strategico-organizzativi;
2. *definizione degli obiettivi dei reparti.* I capireparto e i superiori definiscono gli obiettivi dei reparti di competenza;
3. *discussione degli obiettivi dei reparti.* I capireparto e i loro subordinati discutono degli obiettivi di reparto e chiedono a quest'ultimi di sviluppare obiettivi individuali;
4. *definizione degli obiettivi individuali e dei risultati attesi.* I capireparto e i subordinati definiscono gli obiettivi per ciascun dipendente;
5. *analisi delle prestazioni.* Dopo un certo periodo, i capireparto effettuano un confronto dei risultati ottenuti da ciascun dipendente con quelli attesi;

6. *riscontro*. I capireparto danno un feedback ai subordinati su quanto emerso dall'analisi delle prestazioni e stabiliscono eventuali piani per migliorare o mantenere la situazione.

Il fine di un sistema di gestione come l'MBO è quello di focalizzare l'attenzione sui risultati conseguiti, stimolando l'autocontrollo e le responsabilità individuali. Esso è un ottimo strumento per incoraggiare la partecipazione dei membri e sostiene la crescita professionale e manageriale dei collaboratori. In aggiunta, può essere impiegato per sostenere processi di cambiamento organizzativo.

Tuttavia, l'MBO non è esente da criticità. È uno strumento che non raggiunge le sue finalità qualora i collaboratori/capireparto non siano disposti ad assumersi queste responsabilità. Inoltre, l'MBO può rivelarsi un processo macchinoso che può richiedere un grande impegno e coinvolgimento da parte di ogni membro dell'organizzazione. Un ultimo svantaggio dell'MBO è che può privilegiare comportamenti e risultati orientati al breve periodo piuttosto che quelli di lungo periodo.

3.5.3 Balanced Scorecard

Quando si parla di valutazione delle prestazioni di un'organizzazione, si impiegano sistemi quali l'analisi di bilancio, il controllo di gestione e/o altri. Sebbene essi siano fondamentali per conoscere alcuni aspetti-chiave dell'attività finanziaria, patrimoniale ed economica, questi strumenti potrebbero non bastare per misurare

altri aspetti rilevanti. Per aggirare tale problematica, è nato il *Balanced Scorecard* (BSC o Scheda di valutazione bilanciata).

La BSC è uno strumento che misura la prestazione aziendale dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale e l'analizza nella sua totalità, permettendo di valutare i singoli dipendenti, i team, le unità aziendali e la società stessa. La BSC è un sistema che prende in considerazione alcune "prospettive" dalle quali è possibile apportare miglioramenti alla performance complessiva dell'organizzazione⁷³. In dettaglio, questo strumento prende in considerazione quattro prospettive correlate: (1) *misure finanziarie*, (2) *misure del cliente*, (3) *misure di processo* e (4) *misure di apprendimento*. Ad esempio, una BSC nella categoria finanziaria si potrebbe tradurre in una scorecard personale per un dipendente. Agli obiettivi finanziari della società (come "aumentare i guadagni almeno del 20% nell'anno 2021), vengono aggiunti i vari obiettivi delle unità aziendali, seguiti dagli obiettivi target dei team e dei singoli lavoratori. La BSC consente a ciascun dipendente di vedere come la sua prestazione si connette alla prestazione organizzativa. Gli obiettivi target per la categoria "misure del cliente" possono includere misure sulla Customer Satisfaction o sui tassi di fidelizzazione.

⁷³ Balanced Scorecard: <https://www.businessplanvincente.com/2010/07/la-balanced-scorecard>

Questo strumento è simile al sistema MBO in quanto individua i macro-obiettivi aziendali che vengono tradotti in obiettivi di reparto, di squadra e individuali, assicurando che l'attuazione della strategia organizzativa diventi il lavoro di "tutti".

Alcuni suggerimenti per un efficace implementazione della Balanced Scorecard includono quanto segue:

- *tradurre la strategia aziendale in una scorecard di obiettivi chiari.* La chiarezza degli obiettivi garantisce ai manager e ai dipendenti "goals" più comprensibili e raggiungibili;
- *attribuire misure a ciascun obiettivo.* Ogni obiettivo deve essere misurabile e la misura inclusa nella scheda di valutazione;
- *fornire feedback sulle prestazioni in base alle misurazioni.* Ad ogni dipendente deve essere fornito un feedback di valutazione a seguito del raggiungimento o meno dei propri obiettivi. Al contrario, l'assenza di feedback rischia di compromettere l'intero sistema;
- *rivalutare la strategia.* Le informazioni raccolte dovrebbero essere utilizzate allo scopo di rivalutare la strategia dell'impresa e di apportare aggiustamenti continui⁷⁴.

⁷⁴ R. KAPLAN, D. NORTON, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996, pp.75-85.

Per concludere, la BSC non si limita ad analizzare un solo aspetto, ma ne prende in considerazione quattro interconnessi tra loro: il miglioramento di un'area si rispecchia sulle altre. In una simile ottica, la vision e la mission assumono un ruolo strategico come altri elementi che hanno a che fare con la complessiva strategia organizzativa.

3.6 COMBINAZIONE DI METODI

Come ribadito più volte nel corso della trattazione, non esiste un unico metodo di valutazione delle prestazioni universale e migliore per ogni circostanza. Un sistema che utilizzi una combinazione di metodi può risultare la scelta adeguata in certe situazioni. Dalla combinazione degli strumenti di valutazione è possibile compensare determinati vantaggi e svantaggi dei metodi individuali. La tabella 3.1 riassume i principali vantaggi e svantaggi degli strumenti di valutazione analizzati. I metodi basati sulle scale di valutazione sono i più facili da sviluppare, ma solitamente non sono idonei per misurare i risultati strategici. Gli approcci comparativi aiutano a ridurre gli errori di valutazione ma hanno il limite di non collegare le prestazioni agli obiettivi organizzativi. I metodi narrativi sono ottimi per lo sviluppo poiché generano molte informazioni di feedback. Tuttavia, sono poco obiettivi e la possibilità di essere destrutturati rendono gli strumenti narrativi non opportuni per usi amministrativi.

Tabella 3.1 VANTAGGI E SVANTAGGI DEI PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

STRUMENTO	VANTAGGI	SVANTAGGI
Scala Grafica di valutazione	Facile da capire e praticità d'uso; fornisce una valutazione quantitativa	Gli standard possono essere poco chiari; possibilità di commettere errori
BARS	Fornisce "ancore" comportamentali. Molto accurato	Difficile da costruire
Ranking	Semplice da utilizzare; evita i problemi di tendenza centrale delle scale	Non idoneo per grandi gruppi; può creare disaccordi tra dipendenti
Distribuzione forzata	Differenzia i dipendenti in gruppi "prestazionali"	Dipende dalla scelta di suddivisione dei gruppi; problematiche legali
Confronto a coppie	Effettua una dettagliata comparazione tra ogni dipendente	Non idoneo per grandi gruppi; può creare disaccordi tra dipendenti
Incidente critico	Identifica i successi e i fallimenti; si basa su fatti inerenti al lavoro	Soggetto ad interpretazione; non idoneo per grandi gruppi
Saggio di valutazione	Flessibile ed adattabile con altri strumenti di valutazione	Soggetto ad interpretazione; non idoneo per grandi gruppi
Indicatori di produttività	Focus sugli obiettivi e sui risultati dei dipendenti/organizzazione	"Contaminati" da fattori esterni; focus sul risultato e non sul "come"
MBO	Legato ad obiettivi di prestazione stabiliti	Richiede ingenti investimenti in tempo e denaro
BSC	È un sistema completo	Richiede ingenti investimenti in tempo e denaro

Fonte: Nostra elaborazione

Infine, i metodi quantitativi funzionano molto bene per connettere le prestazioni agli obiettivi organizzativi, ma possono richiedere ingenti investimenti in termini di tempo e denaro per loro implementazione.

Allo scopo di costruire un sistema di valutazione delle prestazioni, si possono sfruttare le potenzialità di ogni singolo metodo mediante una loro combinazione. Ad esempio, una combinazione potrebbe includere una scala di valutazione grafica delle prestazioni e il Management by Objectives che permetta di cogliere sia misure qualitative che quantitative.

CAPITOLO 4 – UN MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER CONFARTIGIANATO IMPRESE ANCONA – PESARO E URBINO

4.1 CONFARTIGIANATO IMPRESE ANCONA- PESARO E URBINO

La stesura di questo capitolo si origina a seguito della mia esperienza lavorativa nell'area Risorse Umane, in qualità di tirocinante, presso la Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino. L'obiettivo è quello di proporre un modello su misura per l'organizzazione per poter valutare le prestazioni dei propri dipendenti. Se i primi tre capitoli hanno approfondito il tema della misurazione delle prestazioni dal punto di vista teorico, in questa parte, si mettono in pratica i concetti studiati nel corso della trattazione. Prima di illustrare il metodo proposto, è doveroso effettuare una breve introduzione del mondo Confartigianato, una realtà a sé, con logiche e finalità differenti dalla tipica organizzazione privata orientata al profitto.

Confartigianato Imprese, fondata nel 1946 dal sindacalista Manlio Germozi, è l'associazione di categoria italiana più rappresentativa dell'artigianato e della micro/piccola impresa⁷⁵. Essa rappresenta più di 700.000 imprenditori. Il sistema Confartigianato Imprese è radicato nel suolo italiano tramite una struttura composta da 109 Associazioni provinciali, con 1.215 sportelli territoriali, 21 Federazioni

⁷⁵ Storia di Confartigianato: <https://it.wikipedia.org/wiki/Confartigianato>

regionali ed oltre 10.700 collaboratori in tutta Italia. Nel 1954 venne istituita **Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino**. In base allo Statuto, lo scopo dell'Associazione è quello di rappresentare le imprese artigiane, le PMI dei settori industriali, commerciali e dei servizi e tutte le forme di lavoro autonomo, indipendente e cooperativo. La rappresentanza dell'Associazione si estende alle forme di lavoro parasubordinato ed ai pensionati, rappresentati, questi ultimi, dall'Associazione Nazionale Anziani e Pensionati di Confartigianato (ANAP).

Oltre all'attività sindacale, Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino affianca gli associati in tutte le fasi della loro attività imprenditoriale: dal fisco al credito, dall'innovazione tecnologica al welfare aziendale, dalla formazione professionale alla gestione delle problematiche ambientali e di sicurezza, dall'assistenza previdenziale e sanitaria alla tenuta della contabilità, dalla redazione di un piano marketing agli incentivi per acquistare macchinari a condizioni agevolate.

Ad oggi Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino possiede 33 uffici periferici nella regione Marche, promuove circa 300 eventi/iniziative sindacali annuali ed offre servizi a più di 25.000 imprenditori associati. Ai vertici della struttura *Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino* vi è la figura del Presidente, Graziano Sabbatini, un imprenditore preposto alla rappresentanza dell'intero sistema; a capo della struttura, vi è la figura del Segretario Generale,

Marco Pierpaoli, un funzionario dipendente di Confartigianato direttamente nominato dal Consiglio Direttivo.

4.2 INTRODUZIONE AL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il metodo di valutazione proposto è stato elaborato a causa della mancanza, nell'Associazione, di un sistema formalizzato di valutazione delle prestazioni. Il professor Cucchi, relatore di questa tesi, mi ha consigliato di elaborare un sistema di valutazione delle prestazioni che si adattasse all'esigenze dell'Associazione.

Lo sviluppo del modello ha richiesto numerose ricerche. Le informazioni necessarie sono state acquisite tramite la revisione della letteratura dei testi utilizzati ed indagini sul Web. In particolare, si è cercato di analizzare il modo in cui gli altri Enti effettuano la valutazione delle prestazioni, per avere una visione più chiara in termini "pratici". La consultazione del sistema di valutazione delle prestazioni dell'ISPRA⁷⁶ (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale) e del Dizionario delle competenze trasversali⁷⁷, sono stati dei punti di riferimento che mi hanno permesso di comprendere le principali aree oggetto di valutazione. In seguito, sono stati effettuati degli studi all'interno dell'Associazione con l'obiettivo

⁷⁶Sistema di misurazione e di valutazione delle performance dell'ISPRA: <https://www.isprambiente.gov.it/files2019/trasparenza>

⁷⁷Dizionario delle competenze trasversali: https://dizionario-competenze_trasversali.pdf

di analizzare le principali dinamiche organizzative (come lo Statuto dell'organizzazione, la struttura gerarchica, il sistema retributivo). Essendo presente una figura preposta all'amministrazione del personale che si occupa anche dell'elaborazione dei premi annuali, il modello da me proposto, è stato progettato non tanto per scopi amministrativi (come adeguamenti salariali, promozioni, trasferimenti, retrocessioni, licenziamenti) ma per fini volti ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'attività dei dipendenti.

È emerso che in passato, all'interno di Confartigianato, veniva utilizzato un sistema di valutazione delle prestazioni prettamente "narrativo". La poca praticità e le problematiche inerenti al tempo da dedicare ad un tale sistema, avevano orientato l'Associazione ad abbandonare progressivamente la valutazione delle prestazioni dei suoi dipendenti.

Con il materiale acquisito, è stato costruito il modello di valutazione delle prestazioni mediante il foglio di lavoro elettronico "Excel". I numerosi vantaggi garantiti dalla compilazione elettronica dei moduli elaborati, hanno orientato le mie preferenze di scelta verso un sistema di gestione che sfrutti l'ausilio di un software informatico. Processi come l'archiviazione e la condivisione delle informazioni vengono facilitati, dal momento in cui è assicurata la disponibilità immediata di dati su piattaforme informatiche. Questo permette di effettuare successive analisi (come i confronti prestazionali tra i dipendenti), garantendo una certa "flessibilità" ai

moduli che possono essere aggiornati e modificati secondo le esigenze dell'Associazione.

Lo strumento di misurazione delle prestazioni propone differenti moduli di valutazione di “default” a cui sono associati formule matematiche. Esse hanno lo scopo di velocizzare l'intero processo. Il valutatore, nelle parti inerenti al calcolo dei punteggi, inserirà i numeri associati (in quanto si utilizzeranno delle scale di valutazione) alle prestazioni osservate e definire i relativi “pesi”: l'algoritmo si occuperà di effettuare il resto dei calcoli. Da questi moduli prestabiliti, la Direzione potrà, successivamente, apportare le variazioni necessarie (come l'inclusione di nuovi indicatori, la modifica dei “pesi” relativi all'area di competenza) al fine di espletare al meglio il compito della valutazione. Ciò non toglie che i moduli possano essere stampati e compilati manualmente. Tuttavia, data la numerosità dei dipendenti presenti in Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino, si consiglia fortemente la compilazione elettronica.

Questa sezione dell'elaborato andrà ad approfondire le parti dello strumento proposto: le tematiche inerenti alle tempistiche della valutazione, alla formazione dei valutatori o al Feedback di valutazione non verranno trattate.

4.2.1 Soggetti coinvolti nel processo di valutazione

Nella valutazione delle prestazioni, sono coinvolti una pluralità di soggetti con differenti ruoli lavorativi all'interno dell'Associazione. Si individuano quattro figure che prendono parte al processo di valutazione delle prestazioni:

1. **Staff HR.** Nel sistema di valutazione, il reparto risorse umane ricopre un ruolo di supporto. I manager HR, oltre a preparare la modulistica necessaria ai fini della valutazione, si occuperanno di fornire consigli e assistenza in riferimento allo strumento valutativo, lasciando ai valutatori le decisioni finali sulle procedure di valutazione. Essi non assumeranno l'incarico di valutatori;
2. **Segretario Generale.** La figura del Segretario di Confartigianato Imprese Ancona - Pesaro e Urbino, è responsabile del funzionamento degli uffici, e sovrintende all'intera struttura e all'andamento di essa. Senza entrare nel merito dello Statuto e delle regole che disciplinano il mondo Confartigianato, è utile sapere che egli viene eletto dal Consiglio Direttivo, quest'ultimo composto dai Presidenti Mandamentali, ovvero imprenditori associati con il compito di rappresentare il Mandamento nei rapporti col sistema istituzionale, economico, sociale e culturale del territorio. Le prestazioni del Segretario generale non verranno valutate. Nel mio modello, il Segretario è la figura preposta alla valutazione delle prestazioni dei responsabili dei/di servizi/categoria;

3. **Responsabili dei/di servizi/categoria.** In Confartigianato, tali soggetti si trovano, gerarchicamente parlando, un “grado” al di sotto del Segretario Generale. L’organizzazione garantisce dei servizi volti ad affiancare le PMI. Ogni Area d’azione come l’area Fiscale, l’area Marketing, l’area Credito e Bandi è diretta da un soggetto denominato “*Responsabile dei servizi*”, garante dell’Area di appartenenza e dei risultati del “Personale d’ufficio” che vi opera all’interno. Per la rappresentanza delle PMI associate, Confartigianato ha creato 12 Federazioni di categoria (come la categoria degli alimentaristi, del legno e dell’arredo, del benessere, della moda ecc.), che rappresentano 44 gruppi di mestiere e circa 870 settori d’attività imprenditoriale. Ogni Federazione di categoria è diretta da un soggetto, in questo caso denominato “*Responsabile di categoria*”. Ad esso è affidato il compito di conoscere i bisogni della categoria, di prendere atto delle sue necessità e di formulare proposte per la risoluzione delle sue problematiche. Nel modello, la misurazione delle prestazioni dei Responsabili dei/di servizi/categoria è effettuata dal Segretario generale. Essi vengono valutati su tre criteri prestazionali: *Comportamenti e competenze di ruolo* (V^a), *Performance organizzativa di reparto* (V^b), *Contributi individuali di ruolo* (V^c). Dalla valutazione ponderata di questi primi tre criteri, si aggiunge l’*Impatto dei fattori macroeconomici* (V^d);

4. **Personale d'ufficio.** All'interno di ogni reparto vi opera il “*Personale d'ufficio*” (ad esempio, l'addetto alle buste paghe) che risponde agli incarichi attribuiti dai Responsabili associati. Quest'ultimi, sono preposti alla valutazione delle prestazioni dei subordinati del reparto d'appartenenza. Il Personale d'ufficio viene valutato su due criteri prestazionali: *Comportamenti e competenze di ruolo* (V^a), *Contributi individuali di ruolo* (V^c). La Direzione può decidere se includere l'Impatto dei fattori macroeconomici (V^d), come nel caso precedente.

4.3 IL METODO PROPOSTO

Lo strumento impiegato per la valutazione delle prestazioni si basa su un metodo plurifattoriale basato su quattro criteri: *Comportamenti e competenze di ruolo* (V^a), *Performance organizzativa di reparto* (V^b), *Contributi individuali di ruolo* (V^c), *Impatto dei fattori macroeconomici* (V^d).

Tale modello, abbraccia un concetto più ampio di performance, ponendosi come un mezzo che tenga conto sia di risultati/obiettivi quantificabili, sia dei comportamenti posti in essere per realizzarli. La valutazione dei comportamenti e delle competenze di ruolo diviene un elemento rilevante al fine di individuare la prestazione in termini qualitativi. Affiancare a fattori quantitativi un insieme di elementi qualitativi, rende il modello più obiettivo. La soggettività della misurazione delle prestazioni può essere ulteriormente ridotta qualora si voglia

includere nella valutazione l'impatto di tutti gli elementi esterni che possano influire nelle prestazioni dei dipendenti.

A tal fine, è stato costruito il metodo di valutazione mediante l'utilizzo di Scale grafiche di valutazione (da 1 a 4) per la V^a, dove al valutatore è chiesto di contrassegnare il livello di prestazione osservato di un dipendente per ogni comportamento osservato. Quanto ai criteri V^b e V^c, anche su essi viene utilizzata una scala di valutazione da 1 a 4 per attribuire il loro punteggio. Trattandosi della misurazione di aspetti quantitativi, il metodo assume le caratteristiche di un MBO: il punteggio attribuito varia da quanto si discosta il "risultato ottenuto" dal "target atteso" per ogni obiettivo da raggiungere. Questo strumento adotta sia un approccio comportamentale che un approccio orientato ai risultati. Nel modulo finale di valutazione è prevista anche una parte narrativa, dove il valutatore descrive, in maniera riassuntiva, i punti di forza e le aree di miglioramento del candidato.

4.3.1 Comportamenti e competenze di ruolo (V^a)

La prima parte del modulo di valutazione proposto, si occupa di misurare le competenze di ruolo osservando le conoscenze, le abilità, gli atteggiamenti, le qualità e l'esperienza di un dipendente. Nella **Scheda delle competenze di ruolo (allegato F)**, esse sono suddivise per "Area comportamentale" (Realizzativa, Affettivo/Relazionale, Organizzativo/Gestionale, Intellettuale e di Sviluppo). La scheda rappresenta tutte le Competenze di ruolo, con indicazioni dei profili per le

quali sono valide (ad esempio, i Responsabili verranno valutati su certe competenze piuttosto che su altre).

Nella legenda (**allegato G**) sono illustrati i significati di ciascuna Area Comportamentale e di ogni Competenza di ruolo e fornisce la descrizione dettagliata della graduazione della scala di valutazione corrispondente al comportamento agito da parte del dipendente.

La Scheda delle competenze di ruolo permette di capire quali sono le competenze che verranno valutate al fine del calcolo del punteggio V^a. Ci tengo a ribadire, che essa è solamente una simulazione di una valutazione delle prestazioni e può essere modificata ed integrata a seconda dell'esigenze dell'organizzazione.

Una volta compreso l'origine delle competenze di ruolo impiegate ai fini della valutazione del primo criterio e che, a differenti profili possono corrispondere diverse competenze da valutare, si è pronti per analizzare la prima parte del modulo.

Nell'**allegato A.1**, riservato ai Responsabili di Categoria/Servizi, oltre alla sezione standard nella quale vengono riportati elementi come il nome e cognome del valutato e del valutatore, la carica professionale o la data della valutazione, viene simulata la pratica della valutazione dei comportamenti e delle competenze di ruolo.

Ad esempio, Mario Rossi, Responsabile dell'Area Marketing, totalizza un punteggio pari a "3" nella Conoscenza tecnica, "4" nell'Orientamento all'obiettivo e "2" nella Professionalità. Dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti, si ottiene il punteggio relativo all'Area Realizzativa (pari a 3). Questo processo viene

ripetuto per ogni competenza delle diverse aree. Il punteggio ottenuto su ogni Area, viene moltiplicato per un “Peso”, ovvero si pondera il punteggio in base al grado d’importanza (i pesi % vengono scelti dalla Direzione). Dalla sommatoria delle valutazioni ponderate si ottiene il punteggio del criterio “V^a”: Mario Rossi ha totalizzato un punteggio di 2,96. L’**allegato A.2** raffigura lo stesso modulo dedicato in questo caso al Personale d’ufficio.

In termini matematici, posto che:

- I = numero complessivo delle Aree Comportamentali;
- i = contatore delle Aree Comportamentali;
- Ma_i = punteggio dell’i-esima Area Comportamentale;
- w_i = peso dell’i-esima Area Comportamentale;

il criterio V^a è pari a:

$$V^a = \sum_{i=1}^I w_i \cdot Ma_i$$

4.3.2 Performance organizzativa di reparto (V^b)

La **Performance organizzativa di reparto (V^b)** è misurata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi di reparto individuati. Tali obiettivi possono corrispondere ad elementi volti all’attuazione delle politiche amministrative,

all'ottimizzazione dei processi, al raggiungimento di determinati risultati per uno specifico progetto. Essendo i Responsabili di categoria/servizi a carico dell'operato dell'intero reparto d'appartenenza, il criterio V^b verrà esclusivamente applicato ad essi.

Il Segretario Generale è il soggetto preposto alla valutazione dei Responsabili ed egli individua le *Macroaree* di valutazione (per esempio, "Progetto JobTalent"). All'interno delle Macroaree, il Segretario andrà a sua volta a specificare gli *indicatori chiave di performance* (Key Performance Indicator, KPI) (per esempio, "completare il progetto entro le scadenze impartite dalla Direzione"), il cui raggiungimento è valutato nei termini del grado di conseguimento dei target assegnati. È consigliato scegliere non più di quattro obiettivi da valutare per una specifica Macroarea, al fine di non sovraccaricare l'intero processo di valutazione. Per tale ragione, il valutatore deve essere in grado di individuare gli obiettivi più significativi e importanti da misurare.

In termini operativi, definiamo le seguenti variabili per calcolare la prestazione erogata al fine del raggiungimento di un singolo obiettivo di reparto (Po) di una specifica macroarea:

- T = target atteso di KPI dell'obiettivo;
- R = risultato ottenuto di KPI dell'obiettivo.

Se è desiderato avere $R \leq T$ (per esempio, questo avviene nel caso delle scadenze o nella misurazione dei costi), il valutatore dovrà inserire “0” (nella sezione “Aspettativa”, vedi **allegato B**) e l’algoritmo utilizzerà la seguente formula per calcolare la prestazione dell’obiettivo (Po):

$$Po = 1 + \frac{T - R}{T}$$

altrimenti, il valutatore dovrà inserire “1” e il programma utilizzerà la seguente formula:

$$Po = 1 - \frac{T - R}{T}$$

Il numero ottenuto “**Po**” verrà automaticamente convertito in una scala da 1 a 4.

In particolare, il Range scelto è il seguente:

1. se $Po < 1$ allora la “Valutazione generata” sarà pari a 1 (non in linea con le aspettative);
2. se $1 \leq Po < 1,05$ allora la “Valutazione generata” sarà pari a 2 (in linea con le aspettative);
3. se $1,05 \leq Po < 1,2$ allora la “Valutazione generata” sarà pari a 3 (al di sopra delle aspettative);
4. se $Po \geq 1,2$ allora la “Valutazione generata” sarà pari a 4 (molto sopra le aspettative).

La valutazione generata verrà moltiplicata per il relativo peso, ottenendo così la “Valutazione ponderata”. Il punteggio di una specifica Macroarea è dato dalla sommatoria delle valutazioni ponderate dei singoli obiettivi.

A questo punto, posto che:

- J = numero complessivo delle Macroaree;
- j = contatore delle Macroaree;
- Pa_j = punteggio della j -esima Macroarea;
- w_j = peso della j -esima Macroarea;

il criterio V^b è pari a:

$$V^b = \sum_{j=1}^J w_j \cdot Pa_j$$

Nell’**allegato B** è riportato un esempio pratico di misurazione della Performance organizzativa di reparto (per praticità sono state considerate soltanto due Macroaree). Si propone il prosieguo della valutazione delle prestazioni del nostro ipotetico Responsabile dell’Area Marketing.

4.3.3 Contributi individuali di ruolo (V^c)

Lo stesso principio adottato per il calcolo del criterio V^b viene impiegato ai fini della valutazione dei **Contributi individuali di ruolo (V^c)**. Gli obiettivi individuali

di ruolo sono risultati da raggiungere individualmente e vengono assegnati direttamente dal superiore gerarchico. Gli incarichi individuali fanno riferimento a compiti di natura finanziaria, gestionale o amministrativa.

Analogamente a quanto avviene per la Performance organizzativa, la valutazione complessiva dei Contributi Individuali di ruolo sarà pari alla sommatoria dei punteggi ponderati delle singole Macroaree. In particolare, posto che:

- K = numero complessivo delle Macroaree;
- k = contatore delle Macroaree;
- Pa_k = punteggio della k -esima Macroarea;
- w_k = peso della k -esima Macroarea;

il criterio V^c è pari a:

$$V^c = \sum_{k=1}^K w_k \cdot Pa_k$$

Si evince che, la differenza dal criterio precedente consiste nella natura degli obiettivi da raggiungere. Se in V^b si faceva riferimento ai risultati che dipendevano dalle prestazioni dell'intero reparto d'appartenenza, in V^c si valutano gli incarichi individuali di ruolo, ovvero obiettivi da conseguire non connessi all'attività di altri dipendenti. Pertanto, questo criterio viene applicato non solo per i Responsabili di Categoria/Servizi ma anche per il Personale d'ufficio.

I contributi individuali da valutare devono rispettare i canoni di misurabilità e oggettività. Anche in questo criterio, il valutatore deve essere in grado di individuare gli obiettivi più significativi e importanti da misurare per rendere più snello il processo. Nell'**allegato C** è riportato un esempio pratico di valutazione dei contributi individuali di ruolo.

4.3.4 Impatto dei fattori macroeconomici (V^d)

Il metodo proposto per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti tiene conto, nella formulazione del giudizio finale, dell'influenza dei fattori esterni all'ambiente organizzativo.

Il successo dell'attività di un lavoratore non sempre dipende esclusivamente dai suoi sforzi: spesso (specialmente nel mondo Confartigianato) i fattori macroeconomici possono condizionare i risultati dell'operato di un dipendente. Si pensi alla figura del promotore. Non è un caso se egli, nel 2020, abbia avuto difficoltà nel tesserare nuovi imprenditori o nel rinnovamento delle iscrizioni per l'anno successivo. Infatti, il COVID-19 ha e sta avendo un forte impatto nel reddito e nel benessere degli artigiani, al punto tale che, quest'ultimi, difficilmente si trovano ad accettare nuove proposte, vuoi per una mancanza di denaro, vuoi per una mancata voglia di intraprendere una nuova collaborazione con un ente associativo. È evidente, che i fattori esterni influenzano l'attività dei dipendenti valutati.

Per questa ragione, è stato elaborato il criterio V^d . Si è cercato di considerare alcuni indicatori, come l'Indice di Sviluppo Umano (ISU) o il PIL pro-capite per regione. Ciò non toglie che tale criterio possa includere altri indicatori o non essere considerato qualora l'organizzazione lo ritenesse inopportuno. Allo scopo di fornire un esempio pratico di valutazione per questo criterio, i punteggi attribuiti sono stati scelti arbitrariamente e possono essere modificati in base all'esigenze dell'organizzazione.

Per il calcolo di V^d è stata attuata la suddivisione per quantili (vedi **allegato D**). Dati i valori dell'ISU (2019) [Fonte ISTAT] di ogni regione italiana, sono stati individuati il valore minimo (0,838), il 25°percentile (0,857), 50°percentile (0,886), 75°percentile (0,896) e il valore massimo (0,910). Individuati i quantili, sono stati costruiti gli intervalli con i relativi punteggi associati. In dettaglio:

- se $0,838 \leq ISU < 0,857$ allora il punteggio attribuito è pari 0,1;
- se $0,857 \leq ISU < 0,886$ allora il punteggio attribuito è pari 0,067;
- se $0,886 \leq ISU < 0,896$ allora il punteggio attribuito è pari 0,033;
- se $ISU \geq 0,896$ allora il punteggio attribuito è pari a 0.

La regione Marche possiede un ISU equivalente a 0,893. Pertanto, il punteggio attribuito sarà pari a 0,033. Questo numero indica che la regione Marche non rientra nella fascia massima delle regioni più sviluppate. Il ragionamento può essere esteso

a tutti gli indicatori che l'organizzazione ritiene opportuno da includere nel modello.

Per il calcolo finale di V^d , definiamo le seguenti variabili:

- L = numero complessivo degli indicatori macroeconomici utilizzati;
- l = contatore degli Indicatori;
- Pa_l = punteggio attribuito all' l -esimo Indicatore utilizzato.

Allora V^d sarà pari a:

$$V^d = \sum_{l=1}^L Pa_l$$

4.3.5 Scheda finale di valutazione delle prestazioni

Una volta calcolati i valori dei criteri prestazionali summenzionati, si procede al calcolo del punteggio finale ottenuto dal dipendente valutato. Nelle caselle relative al punteggio acquisito (vedi **allegato E.1**), l'algoritmo genera automaticamente il punteggio associato ad ogni criterio. Successivamente, il valutatore dovrà, per il calcolo finale del punteggio, procedere nell'inserimento dei pesi specifici per ogni criterio. Nel nostro caso, per la valutazione delle prestazioni del Responsabile Marketing si è deciso di attribuire un peso di 20% al criterio V^a , 60% al criterio V^b , 20% al criterio V^c e nessuna ponderazione per il criterio V^d .

In termini matematici, posto che:

- N = numero complessivo dei criteri prestazionali utilizzati;
- n = contatore degli Indicatori;
- Pa_n = punteggio attribuito all'n-esimo criterio prestazionale utilizzato;
- w_n = peso dell'n-esimo criterio prestazionale;

il punteggio finale X è pari a:

$$X = \sum_{n=1}^N w_n \cdot Pa_n$$

Dopo il calcolo del punteggio X, l'algoritmo individua, in base al numero ottenuto, la valutazione associata al punteggio. Per fare ciò, sono stati creati degli intervalli (vedi **allegato E.1**). Nel nostro caso, il Responsabile dell'Area Marketing ottiene un X pari a 2,60, il quale rientra nell'intervallo $2 \leq X < 3$, ovvero in *Linea con le aspettative*.

In questa parte finale è prevista una sezione descrittiva, nella quale il valutatore riassume i punti di forza e di debolezza emersi e gli obiettivi futuri in relazione alle aree di sviluppo (per esempio, implementare un corso di formazione sulla Leadership). Il modulo si conclude con le firme dei soggetti coinvolti nella valutazione. L'**allegato E.2** rappresenta la scheda finale di valutazione per il personale d'ufficio.

CONCLUSIONI

La globalizzazione ha facilitato l'accesso alle tecnologie e ai prodotti della concorrenza. In un'economia incentrata sull'elevata velocità di comunicazione, la differenziazione tecnologica e di prodotto non è più un driver chiave del vantaggio competitivo. Ciò accade nella maggior parte dei settori. Si pensi al mondo delle banche: se una di esse decide di offrire un nuovo servizio (come l'online banking) non passerà molto tempo prima che la concorrenza si attiverà per imitarla.

James Kelley, responsabile del progetto di gestione delle prestazioni presso Idaho Power disse: “la tecnologia è un facilitatore, ma non un garante, dell'efficacia o dell'efficienza”⁷⁸.

Cosa rende un'organizzazione migliore delle altre? La risposta è il capitale umano. È probabile che aziende con dipendenti motivati e di talento raggiungano prestazioni migliori rispetto alla concorrenza, anche se i prodotti/servizi offerti sono simili a quelli di quest'ultimi. I clienti oltre a volere la risposta giusta al momento giusto, desiderano ricevere i loro prodotti/servizi in modo tempestivo e accurato: solo un funzionale capitale umano può garantire questi risultati. I sistemi di Performance Management sono gli strumenti chiave si utilizzano per trasformare il talento e la motivazione dei dipendenti in un vantaggio organizzativo strategico⁷⁹.

⁷⁸ GENERATING BUZZ: *Idaho Power takes on performance management to prepare for workforce aging*, 2006

⁷⁹ H. AGUINIS, *Performance Management*, Pearson, USA, 2013.

Questo elaborato sottolinea l'importanza del contributo umano e il suo valore aggiunto all'interno dell'organizzazione. Lo stimolo del singolo soggetto risulta essere il punto d'avvio per aumentare la qualità complessiva dell'organizzazione e la valutazione delle prestazioni ne rappresenta la parte più importante ed articolata.

Il presente studio ha integrato la variegata letteratura per effettuare una scrupolosa analisi di ogni fase del processo di valutazione delle prestazioni: un'attività di valorizzazione del capitale umano che quantifica il valore associato ai comportamenti e/o ai risultati ottenuti dai dipendenti. Tale attività, per assolvere al meglio le sue funzioni, deve essere organizzata con una vera e propria pianificazione. Inoltre, deve fondarsi su obiettivi chiari, trasparenti e condivisi tra i soggetti coinvolti e i suoi obiettivi (amministrativi o di sviluppo) non possono prescindere dal contesto lavorativo o dalla personalità del valutato.

Tuttavia, in questo studio è emerso che nelle realtà organizzative le valutazioni delle prestazioni spesso non sono all'altezza del loro potenziale. Manager non adeguati, errori di valutazione, standard poco chiari, incomprensione dei metodi utilizzati: ne deriva una valutazione delle prestazioni non coerente ed irrazionale. In certe organizzazioni il processo di valutazione è visto come uno strumento inutile, in termini di tempo e di denaro.

Ed è proprio il fattore "tempo" che mi ha spinto, in quest'ultima parte sperimentale della tesi, ad implementare un modello di valutazione delle prestazioni elettronico ed automatizzato. Rendere "user friendly" e veloce un sistema di valutazione è una

prerogativa fondamentale se vi vuole orientare l'organizzazione all'utilizzo di questo strumento. L'inclusione di questi due elementi, oltre alla presenza di quei fattori ritenuti indispensabili di ogni sistema di valutazione delle prestazioni, non farà altro che aumentare la soddisfazione generale nei confronti dello strumento e la probabilità che il sistema di valutazione assolva la sua funzione in maniera opportuna.

Secondo la mia opinione personale, credo che in Italia manchi la "cultura" della valutazione delle prestazioni. Se ciò non si può dire per i grandi colossi e multinazionali italiane, questa affermazione è sicuramente più veritiera se accostata alle PMI. Dagli studi e dal mio recente tirocinio ho notato che il problema di fondo è la poca importanza data ad un'area strategica quale il reparto HR. Gli imprenditori, già impegnati ad amministrare il personale e a garantire il corretto funzionamento dell'intera organizzazione, si trovano spesso ad affrontare "battaglie" contro la macchinosa ed inefficiente burocrazia italiana. Quest'ultima infatti, oltre ad essere una delle peggiori burocrazie d'Europa limita fortemente la competitività delle imprese italiane e l'attrattività del territorio. Pertanto, portare la Direzione a riconoscere la funzione risorse umane come facilitatore e motore della crescita, e non solo come un'altra testa a libro paga, può essere una vera sfida, soprattutto nelle fasi di avviamento della PMI, quando si è totalmente concentrati

sulla crescita e sulla vendita di beni o servizi⁸⁰. È auspicabile che, in futuro, si riconosca l'importanza di questo reparto strategico e che si sviluppi un approccio orientato alla valorizzazione e alla diffusione di sistemi di valutazione delle prestazioni.

⁸⁰ Come creare una cultura di gestione risorse umane votata all'eccellenza: <https://cezannehr.com/it/hr-blog/2013/07/come-creare-una-cultura-di-gestione-risorse-umane-votata-alleccellenza/>

BIBLIOGRAFIA

- AGUINIS H., *Performance Management*, Pearson, USA, 2013.
- AIUTO G., *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- ALBRECHT M., *Breaking the Performance Management Myths*, 2004.
- ARMSTRONG M., *Performance Management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Page, London, 2006.
- ATKINS P.W.B., WOOD R.E., *Self-versus others ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. Personnel Psychology*, 2002.
- BELCOURT M., SINGH P., SNELL S., MORRIS S., BOHLANDER G., *Managing Human Resource, Eighth Canadian Edition*, Nelson Education, USA, 2017.
- CASTIELLO D'ANTONIO A., *Il colloquio di valutazione delle prestazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- CLOY R.A., CAMPBELL J.P., CUDECK R., *A confirmatory test of a model of performance determinants. Journal of Applied Psychology*, 1994.
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4^a ed.)*, Mc Graw-Hill, Milano, 2019.
- DE NISI A., GRIFFIN R.W., *Human Resource Management (3^a ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008.

- DELPO A., *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*, Nolo, USA, 2007.
- DESSLER G., *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson, Milano-Torino, 2017.
- DIERDOFF E.C., SURFACE E.A., *Placing peer ratings in context: Systematic influences beyond rate performance. Personnel Psychology*, 2007.
- DONATI E., AUTERI M.S., *La valutazione a 360°: uno strumento per lo sviluppo dei lavoratori della conoscenza*, Hamlet, 1999.
- DUARTE N.T., GOODSON J.R., KLICH N.R., *Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. Academy of Management Journal*, 2004.
- FRASCH K.B., *Human Resource Executive*, 2003.
- GABRIELLI G., *Remunerazione e gestione delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- GENERATING BUZZ: *Idaho Power takes on performance management to prepare for workforce aging*, 2006.
- GROTE D., *Forced Ranking*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- GROTE D., *The complete guide to performance appraisal*, AMACOM, New York, 1996.
- GROTE D., *The performance appraisal question and answer book*, AMACOM, New York, 2002.

- KAPLAN R., NORTON D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996.
- LEANDRI S., *Measures That Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measure*, Journal for Quality and Participation 24, 2001.
- LEVY-LEBOYER C., *Evaluation du Personnel. Quelles méthodes choisir?*, Les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- LONGNECKER C., *Managerial Performance Appraisals: The Good, The Bad, and The Ugly*. HR Advisor, 2005.
- LONGO N., *La valutazione del potenziale*, 2007.
- LONGO N., *Performance management valutare i risultati e valorizzare le competenze*, 2007.
- MATHIS R., JACKSON J., *Human resource management*, Thomson South-Wester, USA, 2008.
- MCGREGOR J., *The struggle to Measure Performance*, Business Week, 2006.
- MCNABB R., WHITFIELD K., *Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?*, Journal of Management studies, 2001.
- MONE E.M., LONDON M., *Employee engagement through effective performance management*, Routledge, New York, 2010.
- MOTOWIDLO S.J., BORMAN W.C., SCHMIT M.J., *A theory of individual differences in task and contextual performance*. Human performance, 1997.

- MURPHY K.R., SHIARELLA A.H., *Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. Personnel Psychology*, 1997.
- Neck C.P., Smith W.J., Godwin J.L., *Thought self-leadership: A self-regulatory approach to diversity management. Journal of Managerial Psychology*, 1997.
- NECK C.P., STEWART G.L., MANZ C.C., *Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. Journal of Applied Behavioral Science*, 1995.
- POSTHUMA R., *Twenty Best Practices for Just Employee Performance Reviews*, 2008.
- PULAKOS E.D., *The development of training programs to increase accuracy with different rating tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986.
- RULLANI E., *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci.
- SCHMIDT F.L., *The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. Human Performance*, 2002.
- SCULLEN S., BERGEY P., AIMAN-SMITH L., *Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: a baseline simulation*, 2005.
- SHAW J.D., GUPTA N., *Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies- Values Fit Matter?. Personnel Psychology*, 2004.

- SNELL S., BOHLANDER G., *Human Resource Management*, Thomson Higher Education, Mason, 2007.
- SPEARS M.C., PARKER D.F., *A probit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction. American Business Review*, 2002.
- STAMOULIS D.T., HAUENSTEIN N.M.A., *Rater training and rating accuracy: Training for dimensional accuracy versus training for rate differentiation. Journal of Applied Psychology*, 1993.
- TAGGAR S., BROWN T., *Problem-Solving Team Behaviors: Development and Validation of BOS and a Hierarchical Factor Structure*, *Small group research* 32 (no.6), 2001.
- TZINER A., JOANIS C., MURPHY K., *A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction*, *Group & Organization Management*, 2000.

SITOGRAFIA

Abilità e forme di conoscenza: in che modo si differenziano? : <https://www.stateofmind.it/abilita-conoscenza>

Auto-leadership: <https://selfleadershipdays.com/>

Autovalutazione. Checklist per gli studenti: <https://www.impariamo-ad-autovalutarci/>

Balanced Scorecard: <https://www.businessplanvincente.com/2010/07/la-balanced-scorecard>

Come creare una cultura di gestione risorse umane votata all'eccellenza: <https://cezannehr.com/it/hr-blog/2013/07/come-creare-una-cultura-di-gestione-risorse-umane-votata-alleccellenza/>

Dizionario "la Repubblica": <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/V/valutazione.html>

Dizionario delle competenze trasversali: https://dizionario-competenze_trasversali.pdf

Full Cycle Performance Guide: https://fullcycle/documents/performanceguide/review_narrative

Il (falso) mito della performance: <https://www.risorseumane-hr.it/coaching-e-performance>

Il colloquio di valutazione delle prestazioni dei collaboratori: <https://www.risorseumane-hr.it/colloquio-valutazione-delle-prestazioni/>

Job Duties Vs. Job Description: <https://job-duties-vs--job-description.html>

L'Empowerment delle Risorse Umane: <http://www.qualitiamo.com/approfondimento/>

MBO: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives>

Performance Appraisal: <https://www.risorseumane-hr.it/performance-appraisal/>

Sistema di misurazione e di valutazione delle performance dell'ISPRA: <https://www.isprambiente.gov.it/files2019/trasparenza>

Storia di Confartigianato: <https://it.wikipedia.org/wiki/Confartigianato>

The evolution of Performance Management System: <https://blog.darwinbox.com/performance-management/evolution-of-performance-management-system>

Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/prestazione/>

Valutare le prestazioni dei dipendenti: i principali errori: <https://www.risorseumane-hr.it/valutare-le-prestazioni-dei-dipendenti/>

Valutazione e Misurazione delle Performance del personale: <https://www.ebcconsulting.com>

ALLEGATI

Allegato A.1- SCHEDE DEI COMPORTAMENTI E DELLE COMPETENZE DI RUOLO PER I RESPONSABILI

<i>Confartigianato Imprese ANCONA - PESARO e URBINO</i>			
SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL RESPONSABILE DI CATEGORIA/SERVIZI			
Cognome e nome del valutatore: Bianchi Andrea			
Cognome e nome del valutato: Rossi Mario			
Carica professionale del valutato: Responsabile dei Servizi dell'Area Marketing			
Codice identificativo del valutato: RSAM1			
Denominazione società del valutato: Makeventi			
Data della valutazione: 15/10/2020			
Scala di valutazione delle prestazioni utilizzata	1 = Non in linea con le aspettative 2 = In linea con le aspettative 3 = Al di sopra delle aspettative 4 = Molto sopra le aspettative		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE DI RUOLO "V" ^o			
AREA REALIZZATIVA			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Conoscenza tecnica	3		
Orientamento all'obiettivo	4		
Professionalità	2		
Media aritmetica (Ma ₁)	3,00		
AREA AFFETTIVO/RELAZIONALE			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Abilità relazionali e comunicative	4		
Condivisione delle conoscenze	2		
Public Speaking	3		
Stabilità emotiva	4		
Media aritmetica (Ma ₂)	3,25		
AREA ORGANIZZATIVO/GESTIONALE			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Capacità di delega	2		
Leadership	1		
Problem solving	3		
Visione strategica	3		
Media aritmetica (Ma ₃)	2,25		
AREA INTELLETTUALE E DI SVILUPPO			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Promozione del cambiamento	3		
Sviluppo degli altri	4		
Media aritmetica (Ma ₄)	3,50		
Calcolo del Punteggio "V"^o			
AREA COMPORTAMENTALE	MEDIA ARITMETICA (Ma _i)	PESO % (w _i)	VALUTAZIONE PONDERATA
Area Realizzativa	3,00	25%	0,75
Area Affettivo/Relazionale	3,25	40%	1,30
Area Organizzativo/Gestionale	2,25	25%	0,56
Area Intellettuale e di Sviluppo	3,50	10%	0,35
<i>Punteggio "V"^o</i>			2,96

Fonte: Nostra elaborazione

Allegato A.2- SCHEDA DEI COMPORTAMENTI E DELLE COMPETENZE DI RUOLO PER IL PERSONALE D'UFFICIO

<i>Confartigianato Imprese ANCONA - PESARO e URBINO</i>			
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL PERSONALE D'UFFICIO			
Cognome e nome del valutatore:			
Cognome e nome del valutato:			
Carica professionale del valutato:			
Codice identificativo del valutato:			
Denominazione società del valutato:			
Data della valutazione:			
Scala di valutazione delle prestazioni utilizzata	1 = Non in linea con le aspettative 2 = In linea con le aspettative 3 = Al di sopra delle aspettative 4 = Molto sopra le aspettative		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE DI RUOLO "V ^o "			
AREA REALIZZATIVA			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Accuratezza			
Orientamento all'obiettivo			
Professionalità			
Rispetto delle procedure di competenza			
Media aritmetica (Ma ₁)			
AREA AFFETTIVO/RELAZIONALE			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Abilità relazionali e comunicative			
Stabilità emotiva			
Teamworking			
Media aritmetica (Ma ₂)			
AREA ORGANIZZATIVO/GESTIONALE			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Autonomia			
Problem solving			
Media aritmetica (Ma ₃)			
AREA INTELLETTUALE E DI SVILUPPO			
COMPETENZE OSSERVATE	VALUTAZIONE <i>(Inserire un numero da 1 a 4)</i>		
Capacità di sintesi			
Flessibilità			
Iniziativa			
Media aritmetica (Ma ₄)			
Calcolo del Punteggio "V^o"			
AREA COMPORTAMENTALE	MEDIA ARITMETICA (Ma _i)	PESO % (w _i)	VALUTAZIONE PONDERATA
Area Realizzativa			
Area Affettivo/Relazionale			
Area Organizzativo/Gestionale			
Area Intellettuale e di Sviluppo			
<i>Punteggio "V^o"</i>		100%	

Fonte: Nostra elaborazione

Allegato D- SCHEDA DEGLI INDICATORI MACROECONOMICI

	Confartigianato Imprese ANCONA - PESARO e URBINO
	SCHEDA DEGLI INDICATORI MACROECONOMICI REGIONALI ITALIANI

IMPATTO DEI FATTORI MACROECONOMICI "V^d"

Elenco delle regioni Italiane	Indicatore ₁		Indicatore ₂	
	ISU (2019)	Punteggio Indicatore	PIL pro-capite (€) (2019)	Punteggio Indicatore
Abruzzo	0,884	0,067	24.400	0,133
Basilicata	0,853	0,1	20.800	0,133
Calabria	0,842	0,1	17.100	0,2
Campania	0,845	0,1	18.200	0,2
Emilia Romagna	0,910	0	35.300	0
Friuli-Venezia Giulia	0,895	0,033	31.000	0,067
Lazio	0,904	0	32.900	0,067
Liguria	0,890	0,033	29.678	0,067
Lombardia	0,902	0	38.200	0
Marche	0,893	0,033	26.600	0,133
Molise	0,863	0,067	19.500	0,2
Piemonte	0,888	0,033	30.300	0,067
Puglia	0,845	0,1	19.000	0,2
Sardegna	0,858	0,067	20.300	0,133
Sicilia	0,838	0,1	17.400	0,2
Toscana	0,900	0	30.500	0,067
Trentino-Alto-Adige	0,899	0	39.200	0
Umbria	0,884	0,067	24.300	0,133
Valle d'Aosta	0,877	0,067	35.200	0
Veneto	0,892	0,033	33.100	0

Suddivisione del punteggio attribuibile per regione in base all'ISU (Indice di sviluppo umano)

Quartile	Risultato	Note	Punteggio Attribuito	
0	0,838	Valore Minimo	0,838 ≤ ISU < 0,857	0,1
1	0,857	25°percentile		
2	0,886	50°percentile	0,857 ≤ ISU < 0,886	0,067
3	0,896	75°percentile	0,886 ≤ ISU < 0,896	0,033
4	0,910	Valore Massimo	ISU ≥ 0,896	0

Suddivisione del punteggio attribuibile per regione in base all'PII pro-capite (€) (2019)


Quartile	Risultato	Note	Punteggio Attribuito	
0	17.100	Valore Minimo	17.100 ≤ PII p.c < 20.100	0,2
1	20.100	25°percentile		
2	28.139	50°percentile	20.100 ≤ PII p.c < 28.139	0,133
3	32.950	75°percentile	28.139 ≤ PII p.c < 32.950	0,067
4	39.200	Valore Massimo	PII p.c ≥ 32.950	0

Calcolo del punteggio "V^d"

NOME REGIONE	PUNTEGGIO INDICATORE ₁	PUNTEGGIO INDICATORE ₂	PUNTEGGIO V ^d
	ISU	PIL pro-capite	
Marche	0,033	0,133	0,166


Fonte: Nostra elaborazione

Allegato E.1- SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER I RESPONSABILI

 Confartigianato Imprese ANCONA - PESARO e URBINO			
SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL RESPONSABILE DI CATEGORIA/SERVIZI			
TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO (Pa _n)	PESO % (w _n)	VALUTAZIONE PONDERATA
COMPORAMENTI E COMPETENZE DI RUOLO (punteggio V ^a)	2,96	20%	0,59
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI REPARTO (punteggio V ^b)	2,12	60%	1,27
CONTRIBUTI INDIVIDUALI DI RUOLO (punteggio V ^c)	2,90	20%	0,58
IMPATTO DEI FATTORI MACROECONOMICI (punteggio V ^d)	0,166	/	0,166
<i>Punteggio finale (X)</i>		100%	2,61
RANGE PUNTEGGIO FINALE (X)	DESCRIZIONE		
1 ≤ x < 2	Non in linea con le aspettative . Non soddisfa le responsabilità associate alla carica professionale ricoperta		FALSO
2 ≤ x < 3	In linea con le aspettative . Adempie alle responsabilità adeguandosi agli standard attesi, ma senza oltrepassarli		VERO
3 ≤ x < 4	Al di sopra delle aspettative . Adempie alle responsabilità in modo soddisfacente oltrepassando le aspettative		FALSO
x = 4	Molto sopra le aspettative . Soddisfa le responsabilità in tutte le aree, fornendo risultati di gran lunga superiori alle aspettative		FALSO
Punti di forza del valutato: ottime capacità di orientamento allo sviluppo e con una forte propensione al raggiungimento dell'obiettivo			
Aree di sviluppo: la mancanza di leadership a volte non gli permette di monitorare la situazione a pieno e, sebbene abbia un orientamento propenso al raggiungimento degli obiettivi, non sempre riesce ad adempiere alla sue responsabilità			
Obiettivi futuri in relazione alle responsabilità lavorative e alle aree di sviluppo: corso di formazione per lo sviluppo della leadership e della mentalità vincente			
Commenti da parte del valutato (opzionale): ...			
Luogo e data: Ancona 15/10/20		Firma del valutatore	
Luogo e data: Ancona 27/10/20		Firma del valutatore	

Fonte: Nostra elaborazione

Allegato E.2- SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL PERSONALE D'UFFICIO

 Confartigianato Imprese ANCONA - PESARO e URBINO			
SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL PERSONALE D'UFFICIO			
TIPOLOGIA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO (Pa _n)	PESO % (w _n)	VALUTAZIONE PONDERATA
COMPORAMENTI E COMPETENZE DI RUOLO (punteggio V ^a)			
CONTRIBUTI INDIVIDUALI DI RUOLO (punteggio V ^c)			
IMPATTO DEI FATTORI MACROECONOMICI (punteggio V ^d)			
<i>Punteggio finale (X)</i>		100%	0,00
RANGE PUNTEGGIO FINALE (X)	DESCRIZIONE		
1 ≤ x < 2	Non in linea con le aspettative . Non soddisfa le responsabilità associate alla carica professionale ricoperta		FALSO
2 ≤ x < 3	In linea con le aspettative . Adempie alle responsabilità adeguandosi agli standard attesi, ma senza oltrepassarli		FALSO
3 ≤ x < 4	Al di sopra delle aspettative . Adempie alle responsabilità in modo soddisfacente oltrepassando le aspettative		FALSO
x = 4	Molto sopra le aspettative . Soddisfa le responsabilità in tutte le aree, fornendo risultati di gran lunga superiori alle aspettative		FALSO
Punti di forza del valutato:			
Aree di sviluppo:			
Obiettivi futuri in relazione alle responsabilità lavorative e alle aree di sviluppo:			
Commenti da parte del valutato (opzionale):			
Luogo e data:		<i>Firma del valutatore</i>	
Luogo e data:		<i>Firma del valutato</i>	

Fonte: Nostra elaborazione

Allegato F- SCHEDA DELLE COMPETENZE DI RUOLO

AREA COMPORTAMENTALE	COMPETENZE OSSERVATE	RESPONSABILI DI CATEGORIA/SERVIZI	PERSONALE D'UFFICIO
Area Realizzativa	Accuratezza		X
	Conoscenza tecnica	X	
	Orientamento all'obiettivo	X	X
	Professionalità	X	X
	Rispetto delle procedure di competenza		X
Area Affettivo/Relazionale	Abilità relazionali e comunicative	X	X
	Condivisione delle conoscenze	X	
	Public Speaking	X	
	Stabilità emotiva	X	X
	Team working		X
Area Organizzativo/Gestionale	Autonomia		X
	Capacità di delega	X	
	Leadership	X	
	Problem solving	X	X
	Visione strategica	X	
Area Intellettuale e di Sviluppo	Capacità di sintesi		X
	Flessibilità		X
	Iniziativa		X
	Promozione del cambiamento	X	
	Sviluppo degli altri	X	

Fonte: Nostra elaborazione

Allegato G- LEGENDA DELLE AREE COMPORTAMENTALI E DELLE COMPETENZE DI RUOLO

AREA REALIZZATIVA: modalità comportamentali che caratterizzano il modo in cui la persona agisce nell'ambito lavorativo, al fine di organizzare, eseguire e portare a compimento efficacemente le proprie attività		
Accuratezza: attenzione all'ordine e alla qualità, effettuando regolarmente delle verifiche sul lavoro al fine di prevenire errori e per garantire il successo dell'obiettivo finale	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Lavora in modo approssimativo e raramente verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Svolge un lavoro di qualità discreta, ma che può richiedere l'intervento di altri. Verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Lavoro in modo accurato, è attento all'ordine e alla qualità dell'obiettivo finale. Verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti e non ha bisogno dell'intervento dei suoi collaboratori
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Svolge un lavoro di eccellente qualità eseguendo le procedure in maniera rigorosa e utilizzando correttamente gli strumenti a disposizione. Molto attento nel verificare la qualità della propria attività e dei progetti
Conoscenza tecnica: capacità di esprimere un livello elevato di conoscenza degli aspetti tecnici del proprio lavoro	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	La non adeguata conoscenza tecnica gli/le impedisce di adempiere alle attività di sua responsabilità
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Dispone di una sufficiente conoscenza degli aspetti tecnici del lavoro di sua competenza
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Esprime un ottimo livello di conoscenza degli aspetti tecnici di sua competenza
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	L'ottimo livello di conoscenza degli aspetti tecnici gli/le permette di trovare nuove soluzioni ai problemi conseguendo risultati molto sopra le aspettative
Orientamento all'obiettivo: capacità di attivare le proprie energie allo scopo di raggiungere gli obiettivi stabiliti in maniera corretta e tempestiva	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Rispetta le regole e le procedure ma perdendo di vista l'obiettivo da raggiungere
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	In linea di massima riesce ad orientare le proprie energie al raggiungimento del risultato, nel rispetto delle regole e delle procedure
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Orienta i propri sforzi al raggiungimento dell'obiettivo al fine di soddisfare le attese, nel rispetto di regole e procedure
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	In ogni azione e comportamento ha sempre in mente l'interesse all'ottenimento dell'obiettivo finale, raggiungendo risultati molto sopra le aspettative
Professionalità: capacità di agire rappresentando la cultura e i valori dell'organizzazione	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Si limita a conoscere la cultura e i valori dell'organizzazione ma senza attivarsi per la loro diffusione
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Promuove la cultura e i valori dell'organizzazione all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Ricerca continuamente feedback con i propri colleghi riorientando eventualmente la propria azione in coerenza con la cultura e i valori dell'organizzazione
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	È un punto di riferimento professionale per i colleghi e collaboratori
Rispetto delle procedure di competenza: conoscenza e rispetto delle procedure nonché delle norme interne all'organizzazione in modo tale da non causare ritardi, interruzioni o inconvenienti	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Non conosce le procedure di sua competenza causando ritardi o problematiche nel raggiungimento dell'obiettivo finale
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Conosce quasi tutte le procedure di sua competenza ricorrendo però a volte al supporto del proprio superiore
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Riesce a raggiungere la soluzione senza il supporto del proprio superiore anche in situazioni complicate
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Risolve in autonomia le situazioni complesse non ricorrendo mai all'aiuto del proprio superiore

AREA AFFETTIVO/RELAZIONALE: modalità di comportamento che permettono di sviluppare empatia e abilità comunicative e che favoriscono un sereno rapporto con se stesso e con gli altri		
Abilità relazionali e comunicative: sapere interagire e lavorare con altri soggetti, interni o esterni all'organizzazione, in sintonia e senza generare conflitti	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Limita la collaborazione con i suoi interlocutori non contribuendo allo sviluppo di un clima sereno e collaborativo. Difficoltà nell'esprimere il proprio pensiero in modo chiaro ed efficace
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Collabora in maniera abbastanza costruttiva con i suoi collaboratori riuscendo, quasi sempre, ad evitare situazioni di conflitto. Dispone di un processo di comunicazione sufficientemente chiaro ed efficace
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Costruisce e mantiene rapporti produttivi con i propri interlocutori garantendo un clima sereno. Comunica, ascolta e trasferisce informazioni in modo chiaro ed efficace
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Collabora in modo aperto e costruttivo con i propri interlocutori, instaurando un clima sereno ed evitando sempre il conflitto. Possiede abilità comunicative molto sopra le aspettative permettendogli di farsi seguire dagli altri
Condivisione delle conoscenze: capacità di condividere e diffondere il know-how con i propri collaboratori, generando valore per l'intera organizzazione	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Utilizza il proprio know-how senza dividerlo con i propri colleghi
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Trasferisce in modo sufficiente ma non continuo le proprie conoscenze ai colleghi
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Condivide e diffonde le proprie conoscenze in maniera costante con i propri colleghi
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Si attiva sempre per porre in essere azioni che permettono il trasferimento delle proprie conoscenze ed esperienze al personale dell'ufficio, generando valore per l'organizzazione
Public Speaking: capacità di tenere un discorso di fronte ad un pubblico numeroso, esponendo chiaramente le argomentazioni proposte, trasmettendo con sicurezza ed efficacia le proprie idee	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Va in ansia e viene sopraffatto dalle emozioni, presentandosi insicuro e scarsamente comprensibile nella comunicazione
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Possiede sufficienti abilità nel tenere un discorso di fronte ad un pubblico numeroso. Non sempre riesce ad esporre chiaramente le argomentazioni non trasmettendo sicurezza ed efficacia alla proprie idee
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Sa tenere un discorso di fronte ai suoi interlocutori proponendo in maniera adeguate le argomentazioni proposte. Non presenta particolari difficoltà a sintonizzarsi col proprio pubblico, apparendo sereno e disinvolto
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Carismatico e trascinante, convincente e persuasivo. È coerente e comprensibile e si sente a suo agio di fronte ad un pubblico diversificato e numeroso
Stabilità emotiva: capacità di gestire efficacemente emozioni positive e negative in diversi contesti e di padroneggiare gli impulsi reagendo in maniera equilibrata anche in situazioni stressanti	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Si lascia sopraffare dalle emozioni e dai propri stati d'animo risultando impulsivo e poco tollerante nei confronti degli altri
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Gestisce in maniera adeguate l'emozioni e i propri stati d'animo ma a volte reagisce d'impulso
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	È tollerante verso gli altri e dispone di buone capacità di gestione delle proprie emozioni
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Si dimostra essere riflessivo e paziente, padrone di sé e rispettoso nei confronti altrui. Gestisce le proprie reazioni emotive anche sotto pressione
Team working: Capacità di collaborare con gli altri membri del gruppo offrendo il proprio contributo al fine del raggiungimento dell'obiettivo finale	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	È produttivo solo quando lavora in solitudine. Non collabora con il gruppo e dimostra poca empatia con i membri
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Si adatta in linea di massima alle dinamiche del gruppo, riuscendo spesso a fornire il proprio contributo
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Collabora con i membri del gruppo offrendo il proprio contributo e facendo frutto dell'apporto degli altri per il raggiungimento del risultato finale
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Ama lavorare con gli altri risultando in sintonia con ogni membro del gruppo. Riesce a offrire il proprio contributo anche in situazioni difficili mediando e risolvendo possibili situazioni di conflitto tra i membri

AREA ORGANIZZATIVO/GESTIONALE: modalità comportamentali che permettono di organizzare autonomamente il proprio lavoro e di interagire fluidamente con gli altri, ponendosi come punto di riferimento ed esercitando abilità di influenzamento volti al raggiungimento di specifici obiettivi		
Autonomia: capacità di muoversi efficacemente nella propria sfera di competenza, senza la necessità di stimoli, di controlli e/o indicazioni dal proprio superiore gerarchico	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Nell'affrontare semplici problemi ha bisogno del supporto dei propri collaboratori e del supporto nonché dell'autorizzazione del proprio superiore
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	È sufficientemente autonomo e solo raramente richiede il supporto dei propri colleghi per la risoluzione di determinati problemi
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Spesso, di fronte a situazioni meno semplici, raggiunge la soluzione autonomamente senza il ricorso dei suoi colleghi o superiore gerarchico
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Non ricorre mai all'aiuto dei suoi colleghi risolvendo in autonomia anche le situazioni più complesse
Capacità di delega: saper affidare la gestione di determinati compiti e responsabilità ai propri colleghi, identificando e fornendo le risorse necessarie e valutarli sulla base dei risultati conseguiti	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Accentra tutto su di sé e non responsabilizza i propri colleghi
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Delega ai suoi colleghi le attività più routinarie e meno strategiche, accentrando la maggior parte delle attività presso di sé
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Si preoccupa di affidare la gestione di certi compiti ai propri colleghi fornendo loro le risorse necessarie. Tuttavia, delega solo alcuni ambiti d'attività, mantenendo presso di sé quelli più strategici
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Riesce sempre ad affidare la gestione di determinati compiti e responsabilità ai propri colleghi, identificando e fornendo loro le risorse necessarie. Valuta i propri colleghi anche sulla base di ambiti d'attività strategici
Leadership: capacità di comprendere le esigenze dei propri colleghi e saper motivare allo scopo di generare e mantenere un clima positivo nel tempo e di creare valore per l'organizzazione	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Non crea un clima sereno e rassicurante tra i soggetti della propria unità, limitando la motivazione e il coinvolgimento verso il raggiungimento dell'obiettivo finale
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Ascolta e capisce le persone. Dispone di sufficienti abilità da leader e crea un clima abbastanza socievole e collaborativo
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Sa motivare le persone e riesce nell'intento di generare un clima pacifico e collaborativo al fine del raggiungimento dell'obiettivo finale
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	È un leader carismatico, sa gestire con attenzione le persone e dispone di ottime capacità d'ascolto. Spinge le persone a dare il massimo per il raggiungimento dell'obiettivo finale
Problem solving: capacità di comprendere ed identificare la soluzione efficace di un problema e di prendere la relativa decisione in tempi congrui, incaricandosi in prima persona della responsabilità presa	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	È spesso in difficoltà quando deve risolvere i problemi che presentano la necessità di individuare soluzioni al di fuori della codificazione organizzativa e fa fatica ad assumersi la responsabilità
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	A fronte di determinati problemi, trova soluzioni sufficientemente efficaci e, in linea di massima, si assume le responsabilità delle decisioni prese
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Individua le soluzioni anche di problemi complessi, esercitando discrezionalità ed iniziativa nell'ambito della propria sfera di competenza
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	È in grado di proporre efficaci ed efficienti anche in situazioni estremamente complesse, offrendo ipotesi di sviluppo innovative e prendendo contatti con i suoi interlocutori
Visione strategica: capacità di avere una visione completa del proprio lavoro e dell'organizzazione e di formulare ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare i cambiamenti e l'evoluzione della realtà organizzativa	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Non possiede una visione complessiva del proprio lavoro e del tessuto organizzativo, faticando ad attivarsi per avere una percezione realistica non solo del presente, ma anche degli scenari futuri
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Possiede una sufficiente visione strategica del proprio lavoro e dell'organizzazione. Non sempre si attiva in prima persona per avere una visione realistica del contesto organizzativo
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Dispone di buone capacità di visione strategica del proprio lavoro e del tessuto organizzativo e si presenta in grado di formulare ipotesi su scenari futuri e di anticipare i cambiamenti di lungo periodo
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Presenta ottime capacità di visione strategica del proprio lavoro, dei processi, dell'organizzazione nonché degli obiettivi da raggiungere. Sa collocare e anticipare le dinamiche nel contesto di riferimento, anche nel lungo periodo

AREA INTELLETTUALE E DI SVILUPPO: modalità comportamentali volte alla sintesi, in maniera chiara e comprensibile, dei concetti appresi, allo sviluppo di un pensiero flessibile ed elastico e al miglioramento della persona/organizzazione		
Capacità di sintesi: capacità di unire in un tutto unitario e coerente concetti ed elementi diversi	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Fa fatica ad elaborare i concetti e raramente dispone di una chiara e coerente visione dei compiti di sua competenza
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Possiede sufficiente capacità di sintesi ed elabora in maniera abbastanza chiara e comprensibile gli elementi inerenti alle sue responsabilità
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Presenta una buona capacità di sintesi. Ha una visione chiara della sua attività e spesso elabora i concetti in maniera precisa e coerente
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Dispone di un'ottima capacità di sintesi. Raccoglie sempre le informazioni più rilevanti in maniera unitaria e coerente
Flessibilità: capacità di adattarsi al contesto e di svolgere, se ritenuto necessario, attività differenti dai propri incarichi di competenza, adattandole alle priorità nonché all'emergenze dell'organizzazione	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Poco incline ad adattarsi a nuovi contesti e quasi mai sa portare a termine richieste inerenti ad attività che si discostano dai propri incarichi di competenza
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	È sufficientemente propenso a modificare le attività che deve svolgere e tendenzialmente riesce ad adattarsi ai cambiamenti che si verificano nell'organizzazione
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	È molto flessibile nel modificare i propri comportamenti. Mette in atto azioni diverse da quelle precedentemente pensate, secondo l'evoluzione e i cambiamenti delle situazioni
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	È estremamente flessibile e riesce sempre ad adattarsi in modo opportuno alle mutate esigenze della propria unità, modificando le attività da svolgere e anticipando il cambiamento
Iniziativa: capacità di identificare le opportunità e di tradurre le idee in azione, assumendosi le responsabilità connesse	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	Svolge i compiti routinari senza mai ideare nuove azioni, mostrandosi poco capace di identificare le opportunità disponibili
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Dimostra di essere sufficientemente dotato di iniziativa, possedendo capacità di tradurre idee in azioni e assumendosi tendenzialmente le responsabilità connesse
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Ha buone capacità di individuare le opportunità e di tradurre le idee in azioni, assumendosi i rischi connessi dell'idea che decide di portare avanti
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Dispone di ottime capacità di iniziativa e riesce sempre a proporre idee innovative e ad assumersi le responsabilità e i rischi connessi all'idea che decide di portare avanti
Promozione del cambiamento: capacità di individuare le esigenze e di promuovere il cambiamento organizzativo, sia da un punto di vista manageriale che da un punto di vista evolutivo, contribuendo allo sviluppo e alla competitività dell'organizzazione	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	È ostile al cambiamento e non favorisce un effettivo miglioramento all'organizzazione
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	È incline al cambiamento, tende a partecipare all'iniziativa dei colleghi e a volte apporta il suo contributo
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Promuove il cambiamento e partecipa alle iniziative prese dai suoi colleghi, aiutando a creare le condizioni per il relativo successo
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	È sempre pronto ad individuare le esigenze dell'organizzazione e sa sempre accogliere le idee dei suoi colleghi nonché proporre soluzioni volte al miglioramento dell'organizzazione
Sviluppo degli altri: capacità di identificare e di riconoscere le potenzialità dei propri colleghi, valorizzandoli, motivandoli e creando i presupposti per favorire il loro sviluppo professionale	1 = <i>Non in linea con le aspettative</i>	È totalmente disinteressato allo sviluppo professionale degli e non sa riconoscere il potenziale dei singoli
	2 = <i>In linea con le aspettative</i>	Tendenzialmente sa riconoscere le competenze e le potenzialità dei propri colleghi e a volte sa creare i presupposti per favorire la crescita professionale
	3 = <i>Al di sopra delle aspettative</i>	Ha buona capacità di identificare e riconoscere il potenziale dei suoi colleghi e spesso riesce a favorire lo sviluppo professionale
	4 = <i>Molto sopra le aspettative</i>	Riesce perfettamente a riconoscere e a valorizzare il potenziale di ogni singolo collega, lo motiva e ne favorisce lo sviluppo professionale

Fonte: Nostra elaborazione