

La valutazione delle prestazioni

di Maria Soldati

Che cosa è?

E' un sistema orientato allo sviluppo e alla valorizzazione delle persone e non una "drammatica resa dei conti".

Ha come campo di definizione, osservazione e valutazione il **contributo** di una persona, che ricopre una posizione ed interpreta un ruolo organizzativo all'interno di un sistema, **al raggiungimento di obiettivi pre-definiti nell'ambito di un arco temporale pre-definito** (in genere un anno). Tale contributo si sostanzia nelle **capacità** messe in atto e nei **risultati raggiunti** (quali-quantitativi) a fronte di obiettivi predefiniti. La valutazione **mette in relazione tale contributo con il sistema di "ricompensa"** con l'obiettivo di stimolare, motivare, spingere la persona a mantenere un certo livello di **"rendimento", "prestazione", "performance"**. Il sistema di ricompensa può essere di diversa natura e tipologia, per lo più assume le forme di: **"riconoscimenti"** (soldi, sicurezza, sviluppo ...), che hanno a che fare con la parte variabile e dinamica del **sistema retributivo** (es. incentivi, benefits, bonus,), e con il **sistema di sviluppo** (es. posizione e profilo di ruolo, crescita, carriera ecc.). Il sistema di ricompense, per poter essere efficace, deve tener conto di diversi elementi: scelte strategiche, cultura organizzativa, competenze, esigenze e percezioni individuali, momento storico...

La valutazione delle prestazioni ha una cadenza periodica, e il sistema funziona meglio se è integrato con il sistema di pianificazione degli obiettivi e controllo economico-gestionale (es. budget).

Le finalità del sistema di valutazione delle prestazioni

Il sistema di valutazione può contribuire al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ❖ decentramento del processo decisionale (es. delega),
- ❖ orientamento all'assunzione delle responsabilità,
- ❖ comportamenti organizzativi coerenti con le attese e con il sistema di valori aziendali (vision, mission, cultura),
- ❖ sviluppo del sistema di controllo organizzativo,
- ❖ soddisfacimento dei bisogni di differenziazione, integrazione, stabilità, sviluppo e identità delle persone.

I metodi di valutazione

I metodi di valutazione delle prestazioni si fondano su due approcci che possono essere definiti come i due estremi di un continuum, all'interno del quale vi sono modelli misti:

- ❖ valutazione dei risultati
- ❖ valutazione delle capacità / comportamenti.

Entrambi gli approcci, per addivenire ad un giudizio, si basano **su evidenze, su fatti**. Resta comunque scontato che **sempre la valutazione è soggettiva**, essendo basato su un processo di

osservazione, interpretazione e attribuzione di un giudizio, ciò che fa la differenza è che tale giudizio sia sui comportamenti e non sull'identità delle persone.
In sintesi i vantaggi e gli svantaggi dei due approcci.

Valutazione delle prestazioni per obiettivi

Vantaggi	Svantaggi
"Oggettività" del processo	Adatta per ruoli orientati al risultato e non per ruoli orientati al compito
Misurabilità degli obiettivi	Problemi di applicazione quando non si ha la sicurezza dei risultati a livello aziendale complessivo
Possibilità di stabilire una gerarchia di obiettivi e di priorità nella prestazione	Maggiori rigidità a fronte di variazioni di fattori interni ed esterni all'organizzazione
Negoziare obiettivi	Esclusione di compiti, incarichi e obiettivi improvvisi
Focalizzazione e orientamento della prestazione	Difficoltà per obiettivi qualitativi
Punti di riferimento precisi per valutato e valutatore	Rischio di effetti negativi su attività non inclusi nel sistema di valutazione
Controllo dei risultati finali	Rischio che la valutazione si focalizzi solo sulla differenza tra obiettivi perseguiti e risultati espressi
Facilità nel colloquio di feedback	
Integrazione e coerenza tra obiettivi individuali, di gruppo e aziendali	
Orientamento al risultato	

Valutazione delle prestazioni di capacità e comportamenti

Vantaggi	Svantaggi
Consente di inserire indicatori articolati e qualitativi	Giudizi generici non supportati da fatti
Consente di valutare anche in assenza di risultati chiari e prefissati	Rischio di valutare comportamenti non rilevanti ai fini dei risultati
Apprezzamento dei meriti individuali in riferimento a circostanze	Confusione tra prestazione e potenziale
Maggiore attenzione a come fare e non solo a cosa fare	Discordanza tra risultati conseguiti e giudizi su comportamenti
Coinvolgimento del valutatore in tutto il processo di valutazione (definizione, analisi, gestione e feedback)	Soggettività e arbitrarietà dei giudizi
Ricadute positive su comportamenti e competenze e azioni di sviluppo	Scarsa attenzione ai risultati

Oggetto di valutazione

L'oggetto della valutazione è la **prestazione (= capacità X motivazione)** di una o più persone che ricoprono determinate posizioni ed interpretano ruoli organizzativi all'interno di un sistema organizzativo e, più precisamente, la sua manifestazione evidente:

- le **capacità** (saper fare),
- i **risultati** conseguiti.

Ciò presuppone che l'azienda abbia definito:

- le **posizioni organizzative** (cioè insieme di compiti, attività, e responsabilità assegnate ad una persona)
- il **ruolo organizzativo** (vale a dire l'insieme delle aspettative di comportamento che si nutrono nei confronti di una persona che ricopre una posizione),
- il **profilo di ruolo** vale a dire i comportamenti ottimali che l'azienda si aspetta che vengano messi in atto nello svolgimento delle attività assegnate (**cosa e come fare nel modo "più efficace"**) ed i **requisiti personali e professionali** (le competenze cioè il sapere, il saper fare ed il saper essere, lo stile)
- gli **obiettivi da raggiungere**, cioè le **aspettative di risultato specifici e futuri**, che hanno lo scopo di orientare i comportamenti e focalizzare gli sforzi e l'attenzione.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- essere definiti in modo **specifico** (cioè avere un indicatore), **concreto**, e **positivo** (cosa si vuole raggiungere, e non cosa si deve evitare);
- essere **misurabili** (espressi in termini di grandezze quantificabili, e/o in termini qualitativi, sia in termini di comportamenti organizzativi osservabili);
- essere **verificabili**, (avere una procedura di controllo che permetta di apprezzarne il cambiamento nel tempo);
- sfidanti ma la cui **raggiungibilità** sia possibile;

- sottostante ad un calcolo di costi / benefici (il gioco deve valere la candela, l'impegno e lo sforzo impiegati devono essere commisurati ai benefici che si avranno);
- **coerenti con le responsabilità** assegnate alla posizione (sotto il controllo della posizione, deve poter disporre delle leve / mezzi operativi per raggiungere gli obiettivi);
- programmabile nel tempo, **tempificato**.

Gli obiettivi possono riferirsi sia a prestazioni individuali, sia di gruppo che aziendali.

Il riferimento ad obiettivi di gruppo e aziendali contribuisce allo sviluppo dell'integrazione.

Gli obiettivi devono essere sfidanti, ma possibili, in modo da creare il circolo virtuoso con la motivazione.

La individuazione e definizione degli obiettivi è un processo a cascata a partire dai livelli alti verso quelli più bassi.

Relativamente alla flessibilità o rigidità degli obiettivi, si tratta di definire degli standards ideali o correnti/normali sulla base di dati storici effettivi e, rispetto ad essi, **definire dei range, delle fasce di oscillazione / scostamenti**, sulle quali operare la valutazione.

Le regole del gioco

L'efficacia del sistema di valutazione è connessa al grado di trasparenza delle regole del gioco, vale a dire il sistema può contribuire al raggiungimento degli obiettivi nella misura in cui le regole di correlazione tra contributi e ricompense sono esplicite, note e negoziate, tra valutatori e valutati. Così pure la formalizzazione e specificazione degli obiettivi, delle responsabilità e delle leve gestionali. Tra i contributi richiesti è utile stabilire una scala gerarchica o di priorità, in base a criteri di significatività e misurabilità in riferimento alle singole persone e ai gruppi, i quali concorreranno in diversa misura alla determinazione della valutazione.

Criteri di valutazione

La valutazione si attua sulla base di un confronto tra risultati e obiettivi (per differenza o per rapporto) secondo una scala di valutazione pre-definita in cui il giudizio è funzione diretta sia del grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale, sia dell'obiettivo di gruppo e/o d'impresa.

I soggetti della valutazione

I soggetti di riferimento della valutazione sono:

- ❖ le singole persone (nei diversi ruoli di valutati e valutatori),
- ❖ i gruppi di persone,
- ❖ l'azienda,

previa definizione dei diversi livelli e ambiti di responsabilità e dei parametri obiettivi negoziati e condivisi.

I tempi

I tempi di riferimento del sistema di valutazione devono essere coerenti con:

- ❖ il sistema di pianificazione e controllo
- ❖ la discrezionalità e le criticità attribuite ai singoli ruoli e posizioni organizzative
- ❖ i sistemi di retribuzione.

Ciò determinerà sia la periodicità dei feedback, sia il momento dell'erogazione della ricompensa.

Il processo di valutazione

La valutazione è un processo attraverso il quale osserviamo, interpretiamo ed esprimiamo un giudizio sul contributo delle persone che operano all'interno dell'organizzazione.

Valutare è spesso ritenuta un'attività che genera ansia e da svolgere frettolosamente per potersene liberare, sia da chi deve dare un giudizio, sia da chi riceve questo giudizio.

Ma se la valutazione delle prestazioni è equa, trasparente e fatta con lo scopo di valorizzare le persone (con feedback costruttivi sia quando sono positivi, di rinforzo, che negativi ovvero di variazione, modifica di comportamenti) rispetto a obiettivi concordati, innesca un processo di sviluppo della motivazione delle risorse umane.

La valutazione è infatti un processo fondamentale:

- sia per i valutatori, per i quali è uno strumento che rafforza la gestione dei collaboratori,
- sia per i valutati, per i quali rappresenta la possibilità di veder riconosciuti i propri meriti e gli eventuali margini di miglioramento.

Svolto nella maniera corretta, il processo di valutazione rafforza la relazione capo-collaboratore, aumentando la comunicazione e facilitando l'esplicitazione delle attese organizzative e della coerenza con queste della prestazione realizzata dal collaboratore.

Le fasi centrali del processo di valutazione sono:

- ❖ **Assegnazione obiettivi** e responsabilità.
- ❖ **Gestione della relazione** valutatore e valutato (**feedback costruttivi**) durante tutto lo svolgimento dell'attività lavorativa.
- ❖ **verifica** dell'allineamento tra le attese organizzative e la prestazione fornita dalle persone e **valutazione**.
- ❖ Identificazione, alla luce dei risultati della valutazione, delle azioni di **sviluppo e miglioramento**.

Più in specifico l'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni si articola in:

- ❖ Definizione gli obiettivi della valutazione
- ❖ Definizione della popolazione interessata dalla valutazione
- ❖ Scelta del metodo di valutazione e definizione dei criteri di valutazione
- ❖ Individuazione dei parametri obiettivi relativi ai singoli ruoli, ai gruppi e all'azienda;
- ❖ definizione della scala gerarchica di significatività
- ❖ individuazione di metri e standard di misurazione
- ❖ negoziazione e confronto tra valutatore e valutato sugli standards
- ❖ formalizzazione del processo
- ❖ Formazione valutatori e valutati
- ❖ colloquio di assegnazione obiettivi
- ❖ rilevazione e monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi con periodicità predefinita
- ❖ analisi e valutazione scostamenti con periodicità predefinita
- ❖ gestione azioni correttive e/o di miglioramento
- ❖ colloqui di feedback intermedi con periodicità predefinita
- ❖ Rilevazione dei risultati, espressione di un giudizio da parte dei valutatori
- ❖ Analisi giudizi ed eventuali distorsioni, effetti aloni ecc.
- ❖ Revisione dei giudizi al fine di omogeneizzare i criteri di valutazione adottati dai diversi valutatori

- ❖ Colloquio di feedback finale (valutatore e valutato).

Il feedback costruttivo

Un ruolo importante nel processo di valutazione è rivestito dal feedback.

Il feedback consiste nelle informazioni di ritorno sull'operato e sui comportamenti dei collaboratori che ha lo scopo di orientare e finalizzare le loro azioni per migliorare le prestazioni. Il feedback è difficile sia per chi lo dà che per chi lo riceve.

Il feedback ha un impatto emotivo sia su chi lo dà, in quanto "rivela" le proprie idee ed esprime ciò che sente sugli altri e dunque si "espone" al giudizio (critiche, valutazioni, domande, obiezioni, lamentele,) del destinatario; sia su chi riceve il feedback in quanto "oggetto" di "valutazione".

Il feedback ha lo scopo di orientare e regolare il comportamento.

E' uno strumento di verifica per monitorare il comportamento.

Il feedback consente a chi lo riceve di avere un ritorno sul proprio operato e quindi di intervenire per regolare il proprio comportamento a patto che:

- riguardi le azioni, i comportamenti, non gli atteggiamenti o la personalità;
- si riferisca a obiettivi precisi;
- sia rivolto al futuro;
- sia tempestivo e continuativo;
- sia chiaro e specifico,
- si evitino commenti generici,
- si sia descrittivi e non valutativi,
- sia un processo a due vie.

Il feedback può essere:

1. **positivo, di sostegno** se è teso a **rinforzare un certo comportamento**, a creare "di più della stessa cosa fatta bene";
2. **negativo, correttivo** se è finalizzato ad indicare ciò che è necessario cambiare, a creare variazioni di comportamento.

Il feedback negativo ha un impatto positivo se aiuta le persone a crescere, ha un impatto negativo se tende a demoralizzare le persone e mette a rischio la relazione;

Il feedback positivo ha un impatto positivo se gratifica le persone, ha un impatto negativo se genera aspettative di crescita e di carriera immotivate.

Prima di dare un feedback è opportuno chiedersi: "cosa se ne può fare l'altro con questa informazione?", "Come la potrà utilizzare?".

- Se il feedback è specifico e dato su obiettivi specifici esso è facilmente capito e applicato alla prestazione futura.
- Se il feedback è specifico e dato su obiettivi generali / generici la valutazione della prestazione è difficile.
- Se il feedback è generico / generale e dato su obiettivi specifici esso è interpretato secondo lo schema di riferimento del collaboratore.
- Se il feedback è generico / generale e dato su obiettivi generali / generici Il feedback è difficile da interpretare

Perciò è molto importante nel dare il feedback, prepararsi e definire:

- ciò che si vuole dire (contenuto)
- come dirlo (relazione).

Gli errori di osservazione e di valutazione

L'osservazione e la valutazione possono essere influenzate da:

- caratteristiche personali del valutatore
- bias cognitivi ed euristiche intuitive che agiscono nell'osservazione nella formulazione del giudizio
- errori sistematici nella compilazione della scheda
- pensieri irrazionali ed emozioni sperimentate nella relazione.

Riconoscere questi aspetti è il primo passo per riuscire a gestire la loro influenza.

Quando gli **individui osservano** eventi e persone **utilizzano** (soprattutto con sovraccarico o carenza di dati) **Strategie** per **SEMPLIFICARE** e **ORDINARE** la realtà che da un lato sono funzionali all'adattamento dell'individuo che risparmia tempo ed energie, dall'altro sono

Alcune distorsioni ricorrenti:

- **Rigidità percettiva** → tendenza a non modificare la percezione iniziale della persona anche in presenza di elementi di disconferma
- **Coerenza** → Cogliere gli elementi più simili alle informazioni già in nostro possesso
- **Salienza** → Cogliere gli elementi che spiccano tra quelli presenti nel contesto

Alcuni errori di valutazione ricorrenti:

- **Errore di attribuzione** → tendenza a enfatizzare, in presenza di un risultato critico, il comportamento del valutato sottostimando il ruolo della situazione o di altri fattori esterni (es. è colpa sua, poteva fare di più...)
- **Falso consenso** → tendenza a ritenere che gli altri la pensino o si comportino come noi
- **Effetto alone** → valutare la persona o la situazione globale sulla base di un singolo elemento osservato che o ci piace molto o non ci piace affatto (es. modo di vestire)
- **Stereotipi e pregiudizi** → tendenza ad utilizzare categorie predefinite che collegano arbitrariamente i dati osservati ad altri dati non presenti nella situazione
- **Teorie implicite della personalità** → tendenza a collegare un tratto osservato nel collaboratore ad un altro tratto, non osservato, a cui implicitamente viene ricondotto in virtù di una propria descrizione di personalità (es. le persone tranquille sono solitarie = tranquillità + introversione, le persone che dormono fino a tardi sono pigre = sonno + pigrizia, le persone oneste sono grandi lavoratori, è una generalizzazione)
- **Prima impressione** → farsi un'idea da un numero limitato di informazione, influenza esercitata dalla prima impressione che la persona suscita e che influenza un giudizio più profondo e duraturo anche di fronte a cambiamenti successivi.

Tali distorsioni ed errori possono tradursi in:

- ✓ **Generosità** → le valutazioni si collocano nei livelli più elevati della scala
- ✓ **Severità** → le valutazioni si collocano nei livelli più bassi della scala di giudizio
- ✓ **Tendenza centrale** → le valutazioni si collocano nei livelli intermedi
- ✓ **Appiattimento** → le valutazioni si concentrano soltanto su alcuni livelli della scala

- ✓ **Estremizzazione** → le valutazioni si concentrano soltanto sui punteggi estremi (alti e bassi) della scala di valutazione.

Come superare gli errori ed i loro effetti?

- ✓ Non dare niente per scontato, ma approfondire l'analisi facendo più domande
- ✓ Non avere fretta di arrivare ad un giudizio,
- ✓ Prestare attenzione alle sorprese,
- ✓ Tollerare le informazioni discordanti e le incertezze
- ✓ Mettersi in discussione e verificare le informazioni sentendosi pronti a falsificarle.

La valutazione è influenzata anche dal tipo di rapporto e dai vissuti emozionali (conflittualità, armonia, indifferenza, compassione, ...) sedimentate nella relazione con il collaboratore. Per questo è utile analizzare:

- ✓ Il tipo di relazione preesistente,
- ✓ L'emozione prevalente nei confronti del collaboratore.

Conclusioni

Il sistema di valutazione delle prestazioni è uno strumento complesso che richiede una forte coerenza con le strategie e gli obiettivi delle organizzazioni, come risposta adattiva alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno. Inoltre, per le forti interazioni con tutti gli altri sistemi e processi organizzativi e gestionali (struttura organizzativa e sistema dei ruoli, processo di pianificazione e controllo, sistemi informativi, stili di leadership), sollecita continui feedback sia sullo sviluppo della cultura organizzativa che sul clima interno, favorendo così un apprendimento ed un adattamento continuo della struttura organizzativa.

Maria Soldati