



Performance Management

Ivo Hristov, *Ph.D*

hristov@economia.uniroma2.it

Introduzione al Performance Management System

Il cambiamento ambientale

Negli ultimi decenni il contesto ambientale in cui le imprese si trovano a competere ha subito:

- *cambiamenti continui e radicali*
- *molteplici pressioni*
- *complessità sempre crescente*
- *incertezza*

L'impresa non può più “*cullarsi*” sui successi passati, gli schemi comportamentali utilizzati in passato sono diventati inapplicabili ed infruttuosi.

Nel contesto attuale, in cui assume sempre maggior rilevanza il rapporto impresa-ambiente, ed in cui la realtà non è per nulla statica, anzi è quanto più dinamica ed imprevedibile, è logico supporre che una proiezione nel futuro di dati appartenenti al passato non possa più essere sufficiente.

I limiti dei sistemi tradizionali di misurazione

Il sistema tradizionale di controllo e misurazione attribuisce estrema importanza alla struttura tecnico-contabile e alle rilevazioni da essa effettuate



Bilancio di Esercizio

Il successo o l'insuccesso di un'azienda viene misurato in funzione della redditività di esercizio, trascurandone il valore prospettico.

Anche se le misure economico-finanziarie rappresentano il “***linguaggio dell'economia***” e sono dunque insostituibili, l'utilizzo esclusivo di esse genera l'errore di trascurare aspetti fondamentali non misurabili in termini monetari. I sistemi tradizionali di misurazione della *performance*, non sono rappresentativi del carattere sistemico dell'azienda. La misura economico-finanziaria, pur essendo fondamentale, è per sua natura incompleta ed obsoleta.

Il ruolo dell'analisi qualitativa

L'analisi qualitativa ha assunto un ruolo di primaria importanza nei moderni sistemi di misurazione e monitoraggio della *performance* aziendale.

«Rappresenta il driver della performance che riflette la natura soggettiva e le proprietà del sistema di creazione del valore, come motivazione, flessibilità e percezione, che non possono essere ottenute direttamente da dati quantitativi» (Parker, 2012)

motivazione

relazioni

stakeholders



cultura

sostenibilità

organizzazione

Da cui lo sviluppo di strumenti di Performance Management (PM) che integrano aspetti quantitativi e qualitativi.

II Performance Management - overview

L'espressione «**Performance Management**» letteralmente significa gestione o governo delle *performance*.

Si inserisce nella gestione aziendale come strumento di collegamento tra strategia ed esecuzione, catalizzando e facilitando l'attuazione della strategia. In particolare:

- ✓ **misura** i risultati raggiunti con l'attività di impresa, rilevandone l'allineamento con la strategia aziendale.
- ✓ **individua** misure di performance economico-finanziarie, quindi di tipo quantitativo e, misure non finanziarie, di tipo qualitativo, idonee a supportare il processo decisionale in modo da prendere decisioni che portino ad iniziative di miglioramento coerenti con gli obiettivi strategici prefissati.
- ✓ **realizza** una misurazione dei risultati di medio-lungo termine, tramite il monitoraggio delle variabili cruciali per questi risultati.
- ✓ **implementa** la strategia aziendale.

Evoluzione del PM (1/3)

Secondo Koontz (1971), il primo esempio noto di valutazione della performance ebbe luogo durante la dinastia Wei (221–265 d.c.) quando l'imperatore impiegò un "*rater imperiale*" il cui compito era di valutare le prestazioni della famiglia ufficiale. Nel XVI secolo Ignatius Loyola istituì un sistema di valutazione formale dei membri della Società dei Gesuiti.

Dobbiamo arrivare alla prima metà **del 900'** per individuare sistemi maggiormente strutturati, in particolare:

- i primi sistemi di monitoraggio formali, si sono evoluti dal lavoro di Frederick Taylor e dei suoi seguaci prima della «Grande Guerra».
- la valutazione individuale basata sul merito è emersa negli Stati Uniti e nel Regno Unito negli anni '50;
- negli anni '60 fu ribattezzata «*performance appraisal*».

Evoluzione del PM (2/3)

Il termine viene impiegato per la prima volta negli anni '70, ma viene riconosciuto come sistema a sé stante solo nella seconda metà degli anni '80.

ANNI 70

Il primo riferimento al PM in letteratura è stato fatto da Warren, il quale ne ha definito le funzionalità facendo riferimento ad aspettative, abilità, dipendenti, *feedback*, risorse e supporto.


Sempre negli anni '70, il termine viene usato da Beer e Ruh (1976), i quali ne definiscono le caratteristiche. Questi primi concetti, più che dare una spiegazione del termine, hanno fornito una serie di caratteristiche che ancora oggi vengono prese in considerazione.

ANNI 80

Plachy e Plachy (1988) invece, definisce il PM come un termine generico che include **pianificazione**, **revisione** e **valutazione** delle *performance*. I principali piani di lavoro e le valutazioni vengono generalmente effettuati annualmente. La verifica delle prestazioni si realizza ogni volta che un manager e un dipendente confermano, regolano o correggono la loro comprensione delle *performance* lavorative durante i contatti di lavoro.

Flower (1990), sottolinea che la gestione pone il *focus* sul modo di fare le cose, e i “buoni” manager sono preoccupati di fare bene le cose giuste. Questo, porta alla definizione del PM quale organizzazione del lavoro per ottenere i migliori risultati possibili. La natura della strategia dipende dal contesto organizzativo e può variare da un'organizzazione all'altra.

Evoluzione del PM (3/3)

- 
- 1992** Kaplan e Norton si focalizzano sulla necessità di tradurre la strategia in azione: Balanced Scorecard (BSC).
- 1995** Lebas pone il focus su due domande fondamentali:
why do we want to measure? what do we want to measure?
- 2002** Lebas e Euske: spiegano il processo di gestione della performance attraverso il modello del «performance tree»
- 2005** Armstrong e Baron definiscono il PM come un approccio strategico ed integrato finalizzato a garantire un successo duraturo nel tempo attraverso il miglioramento della performance individuale dei membri dell'organizzazione e dello sviluppo delle loro capacità individuale e dei team nel complesso.
- 2009** **Ferreira e Otley introducono il framework del Performance Management System (PMS) individuando un sistema strutturato sulla base di 12 domande ed evidenziando gli elementi chiave da tenere in considerazione in sede di progettazione e messa in opera di un sistema di misurazione e gestione delle performance. ANCORA OGGI RAPPRESENTA IL PILASTRO SU CUI BASARSI**
- 2011** Searcy introduce il «*corporate sustainability performance measurement system*»
- 2011** Aguins definisce il PM come un continuo processo di identificazione, misurazione e sviluppo della performance che collega i comportamenti individuali con obiettivi organizzativi.
- 2022** Hristov associa il PMS alla strategia comportamentale

Definizione del PMS

Appare evidente la portata scientifica dei contributi che si sono susseguiti nel corso degli anni al fine di inquadrare tale sistema e le dinamiche che ne derivano. Si tratta di un tema che ancora oggi suscita un enorme interesse sia accademico che professionale, e che richiede continui approfondimenti e sviluppi che consentano di cogliere a pieno l'essenza delle dinamiche sottostanti alla creazione del valore e al miglioramento della *performance* aziendale.



Il PMS rappresenta, quindi,

*un **sistema** manageriale di **implementazione** e **supporto** alla Pianificazione e Controllo che definisce la strategia e l'azione, il cui raccordo si sostanzia in un rapporto di causa-effetto tra quelli che sono i **soggetti agenti** del PM, **l'utilizzo degli strumenti** e **l'analisi continua dei dati, flessibile e dinamica**.*

Confronto con il Performance Measurement

Nel confronto tra i concetti di *Performance Measurement* e *Performance Management*, la letteratura spesso fornisce definizioni confuse e sovrapposte:

- Il primo è focalizzato maggiormente sulle modalità in cui i dati vengano misurati, analizzati e su come venga strutturato un sistema di controllo degli stessi, piuttosto che sulla natura e il contesto dal quale il dato viene estratto. Quindi, più in generale si parla di *Performance Measurement* come un elemento facente parte di un più complesso ed articolato sistema di management il quale abbraccia vari segmenti essenziali, che insieme vanno a dar vita ad un sistema di PM o *Performance Management System* (PMS).



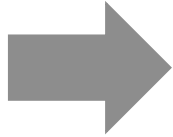
Il PMS precede e segue il *Performance Measurement*, creandone il contesto di operatività. Ne consegue che una esclusiva focalizzazione sulla misurazione, comporta la perdita dell'opportunità in termini di controllo sul processo di creazione della *performance* stessa

Caratteristiche del PM (1/3)

- **Congruenza strategica:** Il sistema dovrebbe essere congruente con la strategia dell'unità e dell'organizzazione. In altre parole, gli obiettivi individuali devono essere allineati con gli obiettivi di unità e organizzazione.
- **Congruenza organizzativa:** Il sistema dovrebbe essere congruente con quello della cultura dell'organizzazione, nonché del più ampio contesto culturale della regione o del paese.
- **Completezza:** Il sistema dovrebbe essere accurato per quanto riguarda quattro dimensioni. Primo, tutti i dipendenti dovrebbero essere valutati (compresi i dirigenti). In secondo luogo, dovrebbero essere valutate tutte le principali responsabilità lavorative (compresi comportamenti e risultati). In terzo luogo, la valutazione dovrebbe includere le prestazioni nell'intero periodo di revisione, non solo le poche settimane o mesi prima della revisione. Infine, è necessario fornire un feedback sugli aspetti positivi delle prestazioni e su quelli che necessitano di miglioramenti.
- **Praticità:** I sistemi troppo costosi, dispendiosi in termini di tempo e contorti non saranno ovviamente efficaci. Sono disponibili sistemi validi e di facile utilizzo (ad es., I dati sulle prestazioni vengono immessi tramite software intuitivo) per consentire ai manager di prendere decisioni. Infine, i vantaggi derivanti dall'uso del sistema (ad es. Aumento delle prestazioni e soddisfazione sul lavoro) devono essere considerati superiori ai costi (ad es. Tempo, impegno, spesa).

Caratteristiche del PM (2/3)

- **Significatività:** Il sistema deve essere significativo in diversi modi, ossia:



1. *gli standard e le valutazioni condotti per ciascuna funzione lavorativa devono essere considerati importanti e pertinenti.*
2. *la valutazione delle prestazioni deve enfatizzare solo quelle funzioni che sono sotto il controllo del dipendente.*
3. *le valutazioni devono aver luogo a intervalli regolari e nei momenti appropriati. Poiché una valutazione formale all'anno non è in genere sufficiente, si consigliano revisioni trimestrali informali.*
4. *il sistema dovrebbe prevedere lo sviluppo continuo delle competenze dei valutatori. Infine, i risultati dovrebbero essere utilizzati per importanti decisioni amministrative. Le persone non presteranno attenzione a un sistema che non ha conseguenze in termini di risultati che apprezzano.*

- **Specificità:** Il sistema deve essere specifico, fornendo una guida concreta ai dipendenti su cosa ci si aspetta da loro e su come possono soddisfare queste aspettative.
- **Individuazione di prestazioni efficaci e inefficaci:** Il sistema dovrebbe fornire informazioni che consentano l'identificazione di prestazioni efficaci e inefficaci. Distinguere tra comportamenti e risultati efficaci e inefficaci, consentendo in tal modo anche l'identificazione dei dipendenti che mostrano vari livelli di efficacia delle prestazioni.

Caratteristiche del PM (3/3)

- **Validità:** le misure includono tutti gli aspetti relativi alle prestazioni ritenute importanti. In altre parole, le misure sono rilevanti (cioè includono tutte le sfaccettature delle prestazioni critiche), non carenti (cioè non tralasciano aspetti importanti) e non contaminate (ovvero non includono fattori al di fuori del controllo del dipendente o fattori non correlati alle prestazioni).
- **Accettabilità e correttezza:** Un buon sistema è accettabile ed è percepito come equo da tutti i partecipanti.
- **Apertura:** I buoni sistemi non hanno segreti. Innanzitutto, le prestazioni vengono valutate frequentemente e il feedback sulle prestazioni viene fornito su base continuativa. Pertanto, i dipendenti sono costantemente informati della qualità delle loro prestazioni. In secondo luogo, la riunione di valutazione consiste in un processo di comunicazione bidirezionale durante il quale le informazioni vengono scambiate, non fornite dal supervisore al dipendente senza il suo contributo. In terzo luogo, gli standard dovrebbero essere chiari e comunicati su base continuativa. Infine, le comunicazioni sono concrete, aperte e oneste.
- **Correggibilità:** Il processo di assegnazione dei rating dovrebbe minimizzare gli aspetti soggettivi; tuttavia, è praticamente impossibile creare un sistema completamente obiettivo poiché il giudizio umano è una componente importante del processo di valutazione. Quando i dipendenti percepiscono che è stato commesso un errore, dovrebbe esserci un meccanismo attraverso il quale questo errore può essere corretto.
- **Standardizzazione:** Come notato in precedenza, i buoni sistemi sono standardizzati. Ciò significa che le prestazioni vengono valutate in modo coerente tra persone e tempo. Per raggiungere questo obiettivo, la formazione continua delle persone incaricate della valutazione, di solito gestori, è un must.

Obiettivi del PM

Gli obiettivi del PM possono essere così sintetizzati:

1. **Strategico**: aiutare il top management a raggiungere obiettivi aziendali strategici. Collegando gli obiettivi dell'organizzazione con quelli individuali, il PM rafforza comportamenti coerenti con il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
2. **Amministrativo**: fornire informazioni valide e utili per prendere decisioni amministrative sui dipendenti. Tali decisioni amministrative comprendono adeguamenti salariali, promozioni, trattenimento o cessazione del rapporto di lavoro, riconoscimento di prestazioni individuali superiori, identificazione di persone con scarso rendimento, licenziamenti e aumenti di merito.
3. **Informativo**: importante dispositivo di comunicazione. In primo luogo, informano i dipendenti su come stanno facendo e forniscono loro informazioni su aree specifiche che potrebbero necessitare di miglioramenti. Inoltre, in relazione all'obiettivo strategico, forniscono informazioni riguardanti le aspettative dell'organizzazione.
4. **Sviluppo**: I manager possono utilizzare il feedback per istruire i dipendenti e migliorare le prestazioni su base continuativa consentendo di identificare i punti di forza e di debolezza nonché le cause delle carenze prestazionali
5. **Miglioramento organizzativo**: fornire informazioni da utilizzare nella pianificazione della forza lavoro consentendo alle organizzazioni di anticipare e rispondere alle esigenze emergenti, per stabilire le priorità e allocare le risorse umane dove possono fare il meglio.

Criticità

Alcune delle problematiche che possono verificarsi in caso di implementazione inadeguata del PM:

- *Utilizzo di informazioni fuorvianti.*
- *Autostima ridotta.*
- *Spreco di tempo.*
- *Rapporti danneggiati.*
- *Distorsioni.*
- *insoddisfazione dei lavoratori.*
- *Spreco di risorse.*
- *Aumento del rischio di contenzioso.*

Il Processo di implementazione del PMS

Il Processo – (I)



- ✓ Il PM è definito come un processo continuo, che non viene svolto in maniera casuale e che include diversi componenti, i quali sono strettamente correlati tra loro.
- ✓ Si sviluppa mediante una successione di attività gestionali, organizzative e di misurazione che variano in rapporto a “oggetti” e dimensioni, articolazione del sistema, profondità di analisi, diffusione organizzativa, responsabilizzazione, orientamento temporale e, più in generale, in rapporto alle diverse finalità assegnate al controllo.
- ✓ Una mancata o inadeguata considerazione di questi elementi potrebbe avere un impatto negativo sull'intero sistema nel suo complesso. Questi componenti rappresentano le fasi del PM, le quali assumono un ruolo di primaria importanza.

Il Processo – Prerequisiti (II)

Per l'implementazione di un sistema di PM in un'organizzazione sono richiesti due prerequisiti fondamentali, che possono essere individuati nella **conoscenza della *mission*** dell'organizzazione e degli obiettivi strategici, e nella **conoscenza del lavoro in questione**.

Il Processo – Pianificazione (III)

La prima fase effettiva del processo è la pianificazione delle *performance*, che ha l'obiettivo di fornire ai dipendenti una conoscenza dettagliata del PM adottato.

In una fase iniziale, il supervisore e il dipendente discutono e concordano cosa deve essere fatto e come, ossia i risultati, i comportamenti e i piani di sviluppo.

→ Tuttavia, l'ambiente in cui l'impresa opera è molto dinamico e spesso risulta difficile fissare degli obiettivi razionali e realizzabili. Perciò, il controllo strategico è chiamato a mettere in relazione il valore creato (distrutto) da una strategia vincente (perdente), con gli indicatori ambientali, che ne indicano l'evoluzione.



Il Processo – Esecuzione (IV)

Iniziato il processo, il dipendente si impegna nell'**ottenere** i risultati, **visualizzare** i comportamenti concordati e **raggiungere** i miglioramenti definiti in precedenza.

→ Questa fase rappresenta anche il punto centrale del processo, in quanto collega il momento della pianificazione strategia e l'esecuzione operativa della strategia. L'individuazione delle aree di miglioramento o piani di azione in linea con gli indirizzi strategici dell'impresa, diventa il principale oggetto di controllo dell'impresa e di conseguenza anche l'aspetto più importante da misurare.



Il Processo – Esecuzione (responsabilità) (V)

→ Il **dipendente** ha delle **responsabilità** nell'esecuzione delle *performance*, che possono essere così sintetizzate:

- *Impegno per il raggiungimento degli obiettivi*
- *Feedback sul rendimento continuo e coaching*
- *Comunicazione con il supervisore*
- *Raccolta e condivisione dei dati sulle performance*
- *Preparazione per le revisioni delle performance*

→ Oltre al dipendente, anche il **supervisore** ha delle **responsabilità** in questa fase, in particolare sui seguenti oggetti:

- *Osservazione e documentazione*
- *Aggiornamenti*
- *Feedback e coaching*
- *Risorse*
- *Supporto*

Il Processo – *valutazione e revisione* (VI)

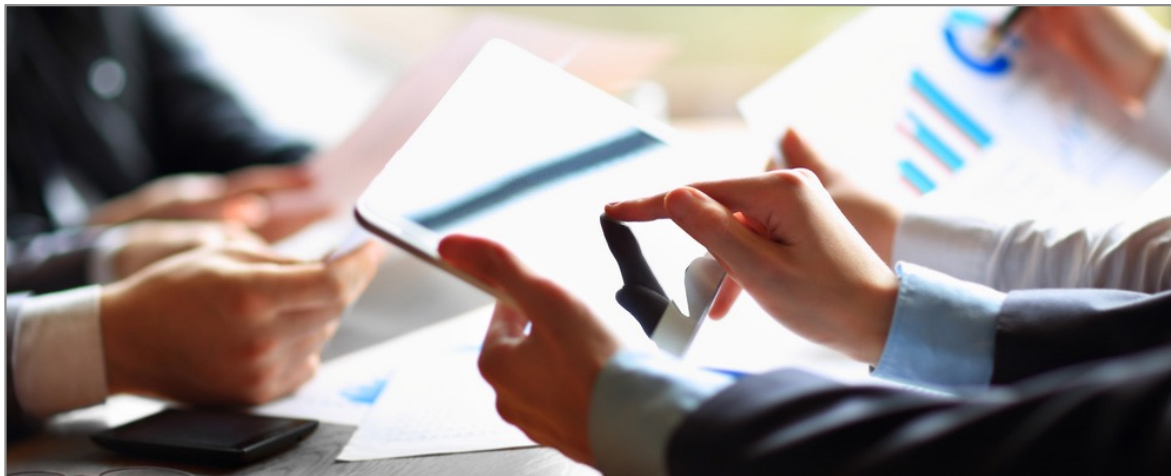
Nella fase di **valutazione**, sono sempre coinvolti i manager e i dipendenti, i quali assumono un ruolo attivo durante questo processo. In primo luogo, questi sono responsabili del raggiungimento dei risultati sperati e della valutazione dei comportamenti riscontrati. Queste informazioni vengono fornite principalmente dal supervisore, il quale provvede anche alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi definiti nel piano di sviluppo.

→ La fase di **revisione** delle performance riguarda il confronto, definito riunione di valutazione o discussione, tra il manager e il dipendente sulle loro valutazioni. Nonostante l'importanza della riunione, questa è considerata il punto debole del processo. La debolezza di questa fase deriva dal disagio dei manager di fornire feedback sulle performance ai loro dipendenti, specialmente quando si devono comunicare performance insufficienti.

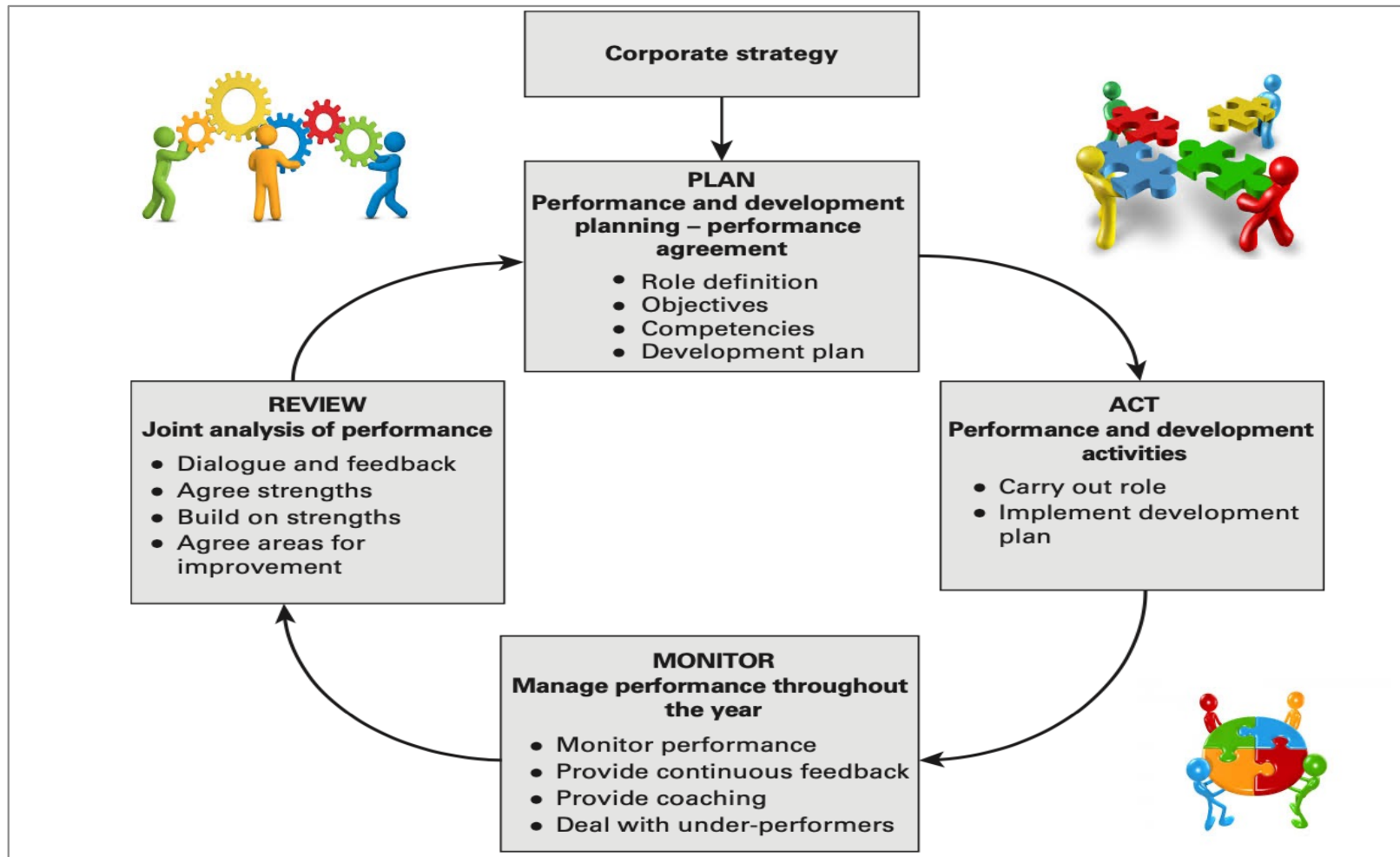


Il Processo – Rinnovo e ricontrattazione della performance (VII)

→ L'ultima fase del processo di PM è il rinnovamento e la ricontrattazione delle performance. Questa fase può coincidere con quella di pianificazione della performance, con la differenza che la fase di rinnovo e ricontrattazione si avvale degli approfondimenti e delle informazioni generate dalle fasi precedenti. Il processo di PM, in realtà, non si conclude con questa fase, ma ricomincia nuovamente con una revisione dei prerequisiti, della missione dell'organizzazione e degli obiettivi strategici.



II PM cycle



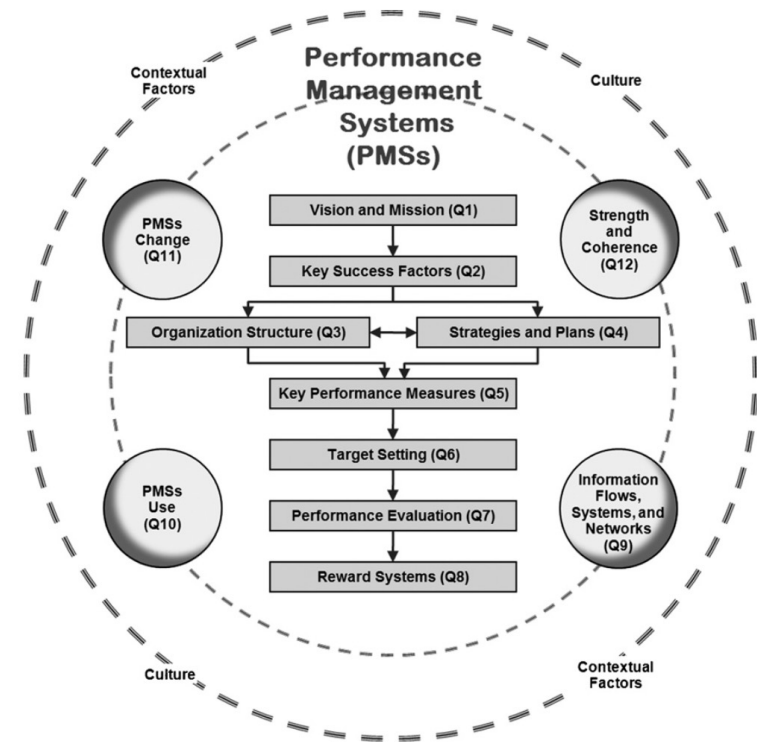
Il Simons (1995) al Framework di Otley e Ferreira (2009)

SIMONS 1995

- valori di fondo
- rischi da evitare
- variabili critiche
- incertezze strategiche

OTLEY 1999

1. Quali sono gli obiettivi organizzativi chiave, e quali sono i metodi che l'azienda utilizza per valutare il raggiungimento di ognuno di questi obiettivi?
2. Quali sono le strategie e i piani che ha adottato l'organizzazione, così come i processi e le attività richiesti per poterla implementare con successo?
3. Quale livello di performance è necessario raggiungere in ognuna delle aree definite nelle precedenti domande e come assegnare ad esse degli appropriati target di performance?
4. Quali sono le ricompense o le sanzioni che otterranno i manager e i lavoratori dal raggiungimento o fallimento di questi target di performance?
5. Quali sono i flussi informativi (feed-back e feed-forward loops) necessari per consentire all'organizzazione di apprendere dalla propria esperienza e adattare il comportamento attuale alla luce di quelle esperienze?



Il Framework di Otley e Ferreira (2009): Q1-Q3

<i>Mission e Vision (Q1)</i>	Quali sono la <i>vision</i> e la <i>mission</i> dell'organizzazione e come sono state portate all'attenzione dei manager e dei dipendenti? Quali meccanismi, processi e <i>network</i> sono utilizzati per comunicare le finalità complessive dell'organizzazione e i suoi obiettivi ai suoi membri?
<i>Fattori critici di successo (Q2)</i>	Quali sono i fattori critici ritenuti centrali nel perseguimento del futuro successo da parte dell'organizzazione e come vengono portati all'attenzione dei manager e dei dipendenti?
<i>Struttura organizzativa (Q3)</i>	Qual è la struttura organizzativa e quale impatto ha rispetto al disegno e all'utilizzo del <i>performance management system</i> (PMSs)? Come essa influenza ed è influenzata dal processo di implementazione della strategia?

Il Framework di Otley e Ferreira (2009): Q4-Q6

<i>Strategia e piani (Q4)</i>	Quali strategie e piani ha adottato l'organizzazione e quali sono i processi e le attività che dovranno essere attuati per assicurarne il successo? Come le strategie e i piani sono generati, adottati e comunicati ai manager e ai dipendenti?
<i>Indicatori chiave di performance (Q5)</i>	Quali sono gli indicatori chiave di performance dell'organizzazione, derivanti dai suoi obiettivi, fattori critici di successo, strategie e piani? Come sono specificati e comunicati e quale ruolo giocano nel sistema di valutazione della performance? Vi sono omissioni significative?
<i>Target setting (Q6)</i>	Quale livello di performance deve raggiungere l'organizzazione per ciascuno dei suoi indicatori chiave? Come procede per la definizione di target appropriati per gli indicatori chiave e quanto sono sfidanti i target individuali?

Il Framework di Otley e Ferreira (2009): Q7-Q9

<i>Valutazione delle performance (Q7)</i>	Quali processi sono adottati dall'organizzazione per la valutazione delle performance a livello di singolo individuo, gruppi di individui e nel suo complesso? Le valutazioni della performance sono fondate essenzialmente su aspetti oggettivi, soggettivi o su una combinazione di entrambi, e quanto sono importanti le informazioni e i controlli formali e informali in questi processi?
<i>Sistema di ricompense (Q8)</i>	Quali ricompense (sia finanziarie che non finanziarie) otterranno i manager e gli altri lavoratori, in caso di raggiungimento dei target stabiliti e di altri aspetti relativi alla performance sottoposti a valutazione (o viceversa, quali "sanzioni" saranno loro assegnate in caso di mancato raggiungimento degli stessi)?
<i>Flussi, sistemi e reti informative (Q9)</i>	Quali specifici flussi informativi (feedback e feed-forward), sistemi e network l'organizzazione ha posto in essere, per supportare il funzionamento del sistema di performance management?

Il Framework di Otley e Ferreira (2009): Q10-Q12

<i>Utilizzo delle informazioni (Q10)</i>	In che modo vengono utilizzate le informazioni e i vari meccanismi di controllo presenti nell'organizzazione? Possono essere ricondotti a categorie identificate dalla letteratura sul tema? Come i meccanismi di controllo e i loro utilizzi differiscono nei differenti livelli gerarchici?
<i>Cambiamento dei sistemi di misurazione e gestione delle performance (Q11)</i>	Come sono cambiati i PMSs in ragione dei cambi dinamici del proprio ambiente? Tali cambiamenti nel disegno o nell'utilizzo del sistema di PMS sono stati realizzati secondo un approccio di tipo proattivo o reattivo?
<i>Forza e coerenza (Q12)</i>	Quanto sono forti e coerenti le relazioni tra i componenti dei sistemi di performance management e le modalità con cui sono utilizzati?