

© Paolo Mazzoni 2014. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzoni, www.paolomazzoni.it, (c) 2014".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Note di management n° 39

Misurare i risultati e riconoscere ...

Come indurre nel collaboratore la percezione di equità organizzativa (valutazione del merito suo e degli altri) determinandone una spinta a dare il meglio di sé

Nel gennaio 2014 concludevo la mia precedente **Nota di management n° 38** dal titolo **Parliamo di ... merito** con la considerazione che "... si tratta di rendere consapevoli le persone del funzionamento dell'azienda (processi chiave), degli effetti delle loro scelte decisionali sugli altri attori aziendali e della loro sfera di responsabilità, intendendo con questo concetto l'ambito all'interno del quale la persona deve agire ed eventualmente prendere decisioni anche se non direttamente inerenti agli specifici compiti del ruolo che ricopre".
Creare un ambiente motivante, un clima positivo e costruttivo che induce il collaboratore a rispondere in tutti i modi alle aspettative in lui riposte perché queste sono espressione di fiducia e di reciproca stima professionale è il presupposto a che il superiore/referente venga percepito come il miglior partner del proprio sviluppo. Se il "capo" non si costruisce questa credibilità rischierà sempre di essere vissuto come un antagonista nel lavoro ed il suo eventuale rimprovero costruttivo non sarà interpretato come uno strumento di crescita.

In questo contesto assumono vitale importanza gli step che caratterizzano un percorso di **Goal Setting**:

- definizione delle aree di sviluppo;
- assegnazione dei target ai collaboratori;
- identificazione di un sistema di incentivazione;
- verifica dell'andamento;
- valutazione dei risultati.

L'obiettivo concordato (**target**) deve sempre ed esaustivamente essere:

Specific = che cosa in particolare si deve fare

M easurable = quanto, in che misura, calcolato come

A ttainable = abbordabile, raggiungibile con impegno

R elevant = relativo ad un'area chiave

T ime-oriented = con tempi e scadenze ben definiti



e contenere almeno **un obiettivo misurabile per ciascuna area chiave**.

I **sistemi di valutazione** convenzionalmente adottati nelle aziende italiane sono:

- La valutazione della **posizione** (Job evaluation), ciò che la persona dovrebbe fare secondo il ruolo organizzativo che ricopre,
- La valutazione delle **prestazioni** lavorative, ciò che la persona ha fatto e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'organizzazione,
- La valutazione del **potenziale**, ciò che la persona potrebbe fare in base alle sue caratteristiche in termini di attitudini e capacità di crescita futura

Lo sforzo delle imprese è rivolto prevalentemente all'utilizzo ed al miglioramento delle tre tipologie di valutazione, verso una maggiore oggettivazione del processo per consentire un rapporto più chiaro e leale tra i due tradizionali protagonisti: si dichiarano le «regole del gioco» e si applicano tentando di liberarsi da quel maggiore o minore residuo di soggettività e di arbitrarietà presente in tutti i comportamenti valutativi affidati ai singoli protagonisti. La metodologia può essere più «gestionale» (valutazione diretta dei capi, intervista specialistica ai capi) o più «specialistica» (intervista al valutato, assessment center, development center, questionari sulla personalità), ma comunque è soggetta ai più svariati consapevoli o inconsapevoli misunderstanding qualora non sia corredata di adeguate espressioni **numeriche** (valutazioni quantitative misurabili e ponderabili).

Sotto questo aspetto ci vengono in aiuto due strumenti concettualmente analoghi ed oggi largamente applicati nelle migliori pratiche gestionali: i **CSF – Critical Success Factors** ed i **KPI – Key Performance Indicators**.

Senza dilungarmi sui loro meccanismi di funzionamento, per i quali si può consultare una vastissima letteratura sul web nei vari ambiti applicativi, vediamo come queste semplici espressioni di media aritmetica ponderata ci consentano di dare una risposta attendibile al nostro problema.

I **Critical Success Factors** sono aree di eccellenza, definite come "quelle poche aree determinanti dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo nel business" (John F. Rockart), mentre i **Key Performance Indicators** sono una serie di indicatori quali/quantitativi che misurano i risultati conseguiti nei diversi processi aziendali.

Per identificare i **KPI di un processo** seguiamo lo schema di riferimento:



Al centro del triangolo si indicano le principali risorse impegnate nel processo ed i volumi di input ed output; poi, per ognuno dei vertici, vengono annotati gli indici relativi agli input, alle risorse ed agli output.

Una volta identificati i **CSF** con i loro criteri di valutazione ed i processi con i loro **KPI** è quindi possibile stabilire quale relazione esiste tra le performance di ogni processo ed il raggiungimento di risultati apprezzabili per i CSF. In questo modo si arriva a **pesare** l'importanza relativa dei processi rispetto ai CSF, ovvero a definire quali processi sono più critici per la copertura delle aree CSF e, quindi, per il raggiungimento degli obiettivi di business.

E' necessario, in definitiva, valutare in che misura ciascun KPI è correlato ad ogni indicatore CSF, cioè in che misura le prestazioni di processo incidono sulle metriche dei CSF; sulla base di queste correlazioni si potrà quindi ponderare l'importanza di ciascun processo nel raggiungimento dei risultati in ogni area CSF.

Per concludere, è interessante e stimolante fare una riflessione sui **10 paradossi della motivazione** suggeriti dal Dr. Bob Nelson, uno dei più affermati specialisti nell'aiutare le organizzazioni a migliorare le loro pratiche manageriali e motivazionali:

1. la maggioranza dei manager pensa che i soldi siano il massimo fattore motivante – non è così;
2. ciò che motiva gli altri è spesso diverso da ciò che motiva noi stessi;
3. le cose che si rivelano più motivanti per i collaboratori tendono ad essere relativamente semplici da realizzare e meno costose;
4. giusto dare spazio ai riconoscimenti formali tenendo conto che il maggiore impatto nell'uso di tali premi deriva dal loro valore simbolico;
5. le ricompense divertenti, semplici ed originali funzionano meglio per motivare i collaboratori;
6. quando esprimi apprezzamento per la prestazione non solo spingi a dare di più, ma fai quello che più conta per lui;
7. ci vuole meno fatica a mantenere un comportamento e una prestazione desiderata piuttosto che all'inizio crearla;



8. i manager non tendono a concentrarsi sulla motivazione del collaboratore fintanto che questi l'ha perduta;
9. quanto più aiuti i tuoi collaboratori a sviluppare capacità rivendibili sul mercato, tanto più loro tendono a rimanere nella tua organizzazione;
10. ottenere il riconoscimento che meriti sembra normale, ma è una prassi largamente disattesa nella maggioranza delle organizzazioni.

Per ulteriori considerazioni a cura dell'autore vai a

(http://www.drbohnelson.com/documents/art_EmployeeBenefitNews_TopTenIroniesofMotivati on.pdf) (in inglese).

Roma, Maggio 2014