



## L'implementazione dei sistemi di valutazione delle prestazioni

---

Integrare progettazione e change management



Prof. Francesco Paoletti  
Facoltà di Scienze della Formazione  
Università di Milano - Bicocca



## L'efficacia dei sistemi di valutazione della prestazione

---

- E' funzione della qualità dei seguenti processi:
  - Esplicitazione delle aspettative;
  - Osservazione della prestazione;
  - Confronto e sostegno;
  - Qualità del feedback valutativo;
  - Sistema di rinforzo;



**Sono legati a comportamenti della linea**

Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006



## Quali sono gli obiettivi del SVP?

Objectives	% of respondents by given importance						
	1	2	3	4	5	6	7
To monitor past performance against agreed standards	29%	14%	15%	19%	5%	9%	9%
To identify training and development needs	21%	21%	18%	18%	14%	7%	2%
To improve future work performance	29%	20%	16%	8%	10%	15%	2%
To help the company make decisions on pay	8%	7%	16%	14%	5%	14%	36%
To provide employees opportunities to discuss their professional growth with their managers	10%	18%	23%	14%	21%	5%	9%
To identify employee potential	21%	24%	19%	10%	10%	11%	5%
To give individuals feedback from their managers on how they are performing	26%	18%	10%	16%	12%	10%	8%

Fonte: Indagine fra 91 senior manager di una grande azienda di engineering in UK



**Spesso nella linea ci sono visioni discordanti**

Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006



## Le carenze nella valutazione delle prestazioni

- Errori di progettazione (sistema/processo);
- Errori in fase di implementazione;
- Mancanza di competenze nei valutatori
  - Conoscenza del sistema;
  - Capacità di osservazione;
  - Capacità di relazione interpersonale;
  - Tratti di personalità/attitudini;
- Mancanza di intenzionalità da parte dei valutatori nel produrre giudizi accurati



Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006

# L'importanza della componente politica e volitiva

© The Academy of Management EXECUTIVE, 1987, Vol. 1, No. 3,  
pp. 183-193

## ***Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal***

By Clinton O. Longenecker  
The University of Toledo

Henry P. Sims, Jr.  
George Mason University and  
The Pennsylvania State University

Dennis A. Gioia  
The Pennsylvania State University



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO  
UNIVERSITÀ  
BICOCCA

Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006

# Perché i capi manipolano le valutazioni?

n. = 249 managers/10 organizations

- |     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | To avoid conflict/confrontation with employee | 58% |
| 2.  | To have a positive influence on motivation;   | 50% |
| 3.  | To influence employee pay raises;             | 44% |
| 4.  | Liking or disliking a subordinate;            | 40% |
| 5.  | Concern over creating permanent records;      | 38% |
| 6.  | Organizational pressures to keep ratings low; | 35% |
| 7.  | Unsure of subordinate's actual performance;   | 31% |
| 8.  | To make themselves look good;                 | 29% |
| 9.  | To protect an employee;                       | 25% |
| 10. | Wanting to be liked/increase employee loyalty | 23% |

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO  
UNIVERSITÀ  
BICOCCA

Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006



## L'impatto dei fattori umani sulla qualità delle valutazioni

% Forte	<b>Valutazioni soggette a distorsioni non intenzionali</b>	<b>Valutazioni non accurate</b>
Intenzione dei valutatori di offrire giudizi obiettivi		
% Debole	<b>Valutazioni accurate</b>	<b>Valutazioni guidate da fattori politici</b>
	% Scarsa	% Elevata

Capacità dei valutatori di produrre giudizi obiettivi



## Le risposte nel processo di implementazione

- Formazione
- Comunicazione interna
- Selezione dei capi
- Accountability sul processo e sui suoi risultati



## Formazione: l'approccio rater error training (RET)

- **Similarità/Proiezione** (confronto con se stessi)
- **Pregiudizi o stereotipi** (è giovane, è donna, è bocconiano..)
- **Effetto alone** (la prima valutazione si trascina sulle altre)
- **Standardizzazione** (assegnazione sempre dello stesso valore)
- **Appiattimento** (sui valori centrali)
- **Generosità vs Severità**
- **Influenza della mansione**
- **Influenza del passato**
- **Confusione** prestazione-persona



Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006



## Formazione: il modello frame of reference (FOR)

- Negoziazione e definizione delle aspettative;
- Osservazione della prestazione;
- Coaching e sostegno della performance;
- Gestione dei feedback negativi;



Seguendo i bisogni che si manifestano

- Supporti formativi on call;



Prof. Francesco Paoletti – marzo 2006



## L'accountability

---

- Distribuzioni forzate ex-ante;
- Confronti ex-post;
- Collegamento strutturale al sistema delle ricompense (con costi a carico dell'unità organizzativa);
- Valutazioni a 360°