

## Tra leadership e controllo: verso un nuovo taylorismo digitale?

**L'indagine della Fondazione Marco Biagi in collaborazione con Fior di Risorse indaga la percezione dei Sistemi di Performance Management mettendo a confronto lavoratori e imprese**

### I risultati discussi al Festival del lavoro Nobilità

Da un lato lavoratori che mirano al self-management, con una forte critica alla gerarchia e una spinta all'innovazione, dall'altro aziende che puntano al controllo e alla 'standardizzazione dei processi': sono le due facce della medaglia alle prese con la trasformazione digitale del lavoro e dell'organizzazione.

Sono i risultati dell'indagine sui **Sistemi di Performance Management** realizzata su un campione di 1250 lavoratori e 143 aziende dalla Fondazione Marco Biagi con il supporto di FiordiRisorse anticipata lunedì 19 marzo, alla Fondazione Marco Biagi, in occasione del 16° Convegno internazionale in onore di Marco Biagi e presentata al grande pubblico a **Nobilità, Festival del lavoro** in programma a **Bologna il 23 e 34 marzo**.

**Di certo è finita l'era in cui il lavoro poteva essere valutato sul parametro del tempo:** a pensarla sono in maniera convergente sia le aziende che i lavoratori, che nella valutazione delle performance pongono – entrambi – al primo posto il risultato, seguito dalle competenze.

Il 62% delle imprese dichiara infatti che il criterio più utilizzato per valutare la prestazione dei propri lavoratori è il risultato, seguito dalle competenze (indicato da circa il 40% delle imprese), mentre il 70% delle imprese dichiara di dare assai poco peso al fattore tempo. Affermazioni che trovano conferma nelle dichiarazioni dei lavoratori: il 70% si sente valutato per il risultato conseguito rispetto agli obiettivi individuali stabiliti e formalizzati, per le competenze e capacità che ha dimostrato di possedere (circa 45% dei rispondenti) e infine per i risultati raggiunti dall'azienda (circa 40%). Il '*lavoro ben fatto*' è quindi frutto non del tempo impiegato, ma delle competenze adeguate.

**Il feedback sulla prestazione** è particolarmente importante quando la valutazione si pone (anche) finalità di sviluppo delle risorse. Il 95% delle imprese intervistate dichiara di prevedere una **restituzione formale dei risultati della valutazione** e, specularmente, circa il 90% dei lavoratori sentiti afferma che i risultati gli sono comunicati, nella maggior parte dei casi (quasi il 60%) in maniera formale. Ma qual è il fine ultimo di queste analisi? **Circa il 70% delle imprese collega la valutazione ad un sistema di incentivazione**, monetaria o non monetaria, in un mix che tiene conto di performance individuale del singolo lavoratore (50.5%), performance dell'azienda nel suo complesso (13.3%) e del gruppo di lavoro o del reparto (7.6%).

**Specularmente, oltre il 60% dei lavoratori** dichiara che la valutazione (positiva) della propria prestazione comporta incentivi variabili legati al raggiungimento di obiettivi individuali (circa il 30%), obiettivi aziendali (11%) o all'incremento della retribuzione fissa (circa 11%).

**Diversamente da quanto si potrebbe pensare, i lavoratori apprezzano i sistemi di performance management: circa l'80% dichiara che la valutazione impatta positivamente sulla prestazione lavorativa**, individuale e aziendale, e circa il 60% la considera uno stimolo al consolidamento e allo sviluppo delle proprie competenze.

Mentre non credono affatto (al contrario delle aziende) che la misurazione contribuisca **alla qualità delle relazioni capo-collaboratori** e/o tra colleghi (lo pensa il 76% delle aziende). E quasi il 70% degli intervistati si rispecchia nella valutazione della propria prestazione, seppur resta comunque una fetta di lavoratori che sottolinea delle criticità: il 45% dichiara che meritocrazia, trasparenza e chiarezza siano solo sulla carta, quasi il 40% lamenta la mancanza di un piano di miglioramento che segua la valutazione e oltre il 30% accusa che gli obiettivi non siano chiaramente e oggettivamente definiti.

Il 60% delle imprese segnala l'intenzione di apportare cambiamenti al proprio sistema di valutazione nei prossimi 12 mesi ma in direzioni che non sembrano rispondenti alle criticità rilevate dai lavoratori. I cambiamenti più citati riguardano la **"formazione dei valutatori e migliore gestione del feedback"** (oltre il 60%), **"l'aggiunta/modifica di KPI"** (circa 60%), oltre il 30% desidera **"rendere più stringente il collegamento tra valutazione e sistema di incentivazione"**, **"informatizzare il processo"** e aumentare la **frequenza** di valutazione.

I sistemi di performance management sono diffusi nel 70% circa delle imprese intervistate e interessano circa il 70% dei lavoratori coinvolti. Seppur la misurazione delle performance è prevalente nelle aziende di maggiori dimensioni, anche il 40% delle piccole imprese dichiara l'intenzione di implementarlo nel breve periodo (entro due anni). Dove presente, il sistema interessa prevalentemente Dirigenti e Quadri e solo il 30% delle imprese dichiara di applicarlo anche agli Operai. Un dato significativo che emerge è che mentre solo il 15% delle imprese dichiara di estenderne l'applicazione ai lavoratori somministrati, circa il 67% dei lavoratori somministrati ritiene che la propria prestazione lavorativa sia valutata dall'azienda presso cui opera.

Nella maggior parte delle aziende la **definizione degli obiettivi è affidata al capo diretto** (65%), insieme alla proprietà e alla Direzione HR, e al **capo diretto spetta anche la valutazione** (nel 97% dei casi), spesso insieme alla Direzione HR (nel 34% circa dei casi). L'auto-valutazione risulta maggiormente praticata (circa 40% dei casi) presso imprese grandi e multinazionali. **Specularmente**, il 90% dei lavoratori dichiara che la valutazione della propria prestazione è effettuata dal capo diretto ma oltre il 50% (circa il 75% Dirigenti) dichiara anche di essere coinvolto nella definizione degli obiettivi. Mentre solo il 20% dei lavoratori dichiara di essere coinvolto anche nella valutazione (auto-valutazione).

Con un focus sui manager di 105 imprese, la ricerca ha anche provato a far luce sulla possibile relazione tra sistemi di performance management adottati e stile direzionale dell'impresa: è vero che sistemi basati sul controllo di tempi e modi di esecuzione della prestazione corrispondono a organizzazioni tradizionali e rigide, mentre sistemi di valutazione basati su risultati e competenze sono propri di aziende con una maggiore flessibilità organizzativa e manageriale? No, al momento l'orientamento ai risultati non si accompagna necessariamente a una logica organizzativa e gestionale diversa e più flessibile.

In questi ultimi anni numerosi CEO di aziende Fortune500 hanno dichiarato di volersi **disfare della valutazione annuale della performance** ritenendola inutile sia perché il feedback annuale - temporalmente così lontano dai comportamenti lavorativi - non aiuta il lavoratore ad apprendere dagli errori e dunque a migliorare, sia perché la formalizzazione degli obiettivi da parte del superiore diretto, su base anch'essa annuale, poco si concilia ormai con la crescente fluidità dei risultati attesi, dei ruoli, dell'organizzazione in senso lato. Questa riflessione riprende la famosa *critique* ai sistemi di performance management sviluppata da McGregor nel 1960, nel suo *timeless bestseller* [The Human Side of the Enterprise](#) maturata nell'auspicio che i manager americani si facessero portatori di una vera e propria **rivoluzione culturale**, **consistente nell'abbandonare le loro ambizioni e abitudini di comando-e-controllo**, in quanto assolutamente inadatte a valorizzare le capacità attuali e potenziali delle risorse umane, e nell'adottare il *Management by Integration and Self-control*, ovvero **uno stile direzionale fondato sulla volontà e capacità dei collaboratori di assumersi responsabilità e di perseguire risultati in autonomia**. *Empowerment*, opposto al bastone-e-carota, da utilizzare per fare rispettare gli standard di produttività nell'unità di tempo ad essi "scientificamente" associata.