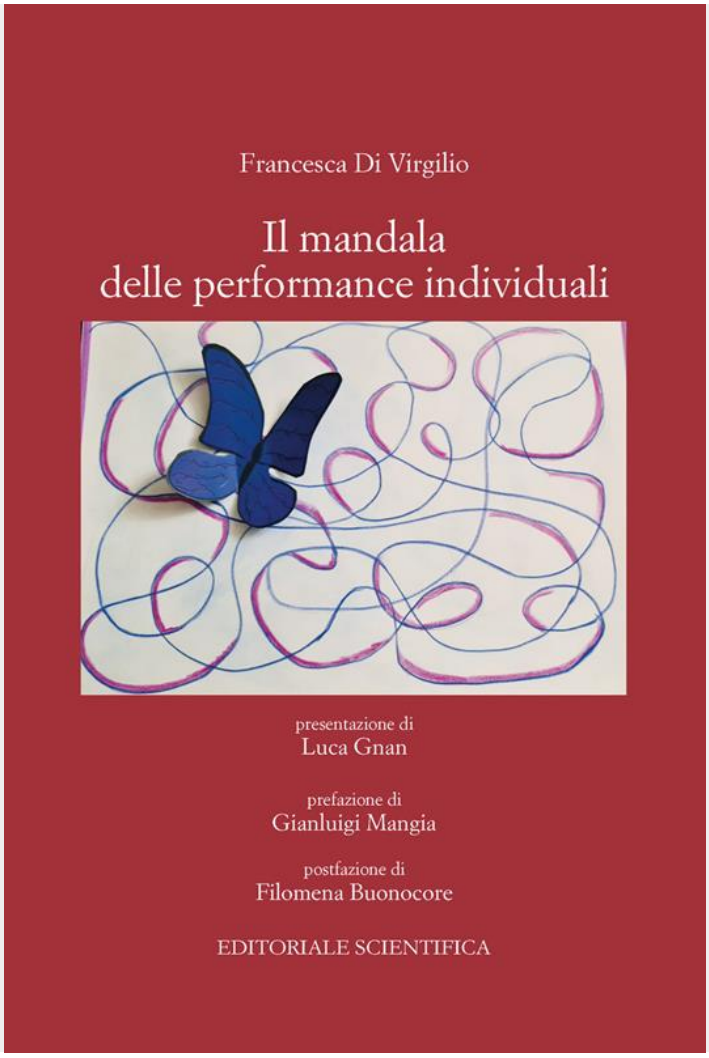
prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

BOOK REVIEW DEL VOLUME “IL MANDALA DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI - DI FRANCESCA DI VIRGILIO”

Pubblicato il27 Febbraio 2024 di Tomo Andrea



Categoria: Recensioni

Il tema della gestione delle risorse umane e della performance (e della relativa valutazione) ha acquisito un

ruolo sempre più importante negli anni in considerazione della centralità che le persone, i loro comportamenti, le loro aspirazioni e le loro identità hanno all'interno delle organizzazioni. Ed è sicuramente un tema fondamentale da affrontare anche con riferimento alla Pubblica Amministrazione in ragione delle diverse problematiche rimaste irrisolte a valle dei tanti interventi e delle tante riforme che si sono susseguite negli anni (Klijn, 2008; Noordegraaf & Abma, 2003; Tomo et al., 2019) in quanto spesso, in ambito pubblico, ad essere messi da parte (o dimenticati dalle riforme) sono stati proprio gli aspetti più "micro" attinenti al livello individuo (Tomo, 2018; 2023).

Il volume *Il mandala delle performance individuali* scritto da Francesca Di Virgilioaffronta il tema della performance alla luce del cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni in termini sociali, economici e tecnologici (Canonico et al., 2021; Todisco et al., 2023; Välikangas e Lewin, 2020). La metafora utilizzata del "màndala" fa riferimento a "*percorsi che possano meglio declinare spazi di riflessione, d'intervento e strumenti da analizzare al fine di valorizzare la vita lavorativa dell'individuo*" (p. 42).

Lo scritto, pertanto, accoglie la sfida, sicuramente complessa, di fornire un quadro integrato degli aspetti organizzativi rilevanti per guidare le organizzazioni verso una migliore valorizzazione delle performance individuali attraverso la comprensione dei fenomeni che stanno caratterizzando i recenti cambiamenti e che vada oltre la misurazione della performance fine a sé stessa che, invece, rischia di diventare (laddove non lo sia già) l'obiettivo principale del New Public Management (Noordegraaf & Abma, 2003; Lapsley, 2008, 2009; Tomo, 2018).

La centralità del tema affrontato nel volume è messa in evidenza anche nella presentazione a cura di Luca Gnan, nella prefazione curata da Gianluigi Mangia, e nella postfazione di Filomena Buonocore.

Il primo capitolo, "*La centralità della risorsa umana: il fil rouge*", propone un excursus sul ruolo delle risorse umane nelle teorie economiche e organizzative che si sono succedute nel tempo. L'autrice parte dallo scientific management di Taylor, passando per la scuola delle relazioni umane (Mayo, 1933, 1949), che ha completamente stravolto la visione di Taylor, per poi analizzare la logica dei processi organizzativi e successivamente condurre il lettore verso il people management (Armstrong, 2010), evoluzione dell'approccio alla gestione delle risorse umane alla luce della centralità della persona divenuta sempre più importante negli ultimi anni.

Nel secondo capitolo "*Dalla valorizzazione della risorsa umana alla misurazione e valutazione delle performance individuali*", Francesca Di Virgilio esamina il tema centrale della valorizzazione delle risorse umane rapportandolo alla fase critica di misurazione e valutazione delle performance.

L'autrice inizialmente fornisce una chiara concettualizzazione del termine "competenza", distinguendo anche tra competenze tecniche e trasversali. Successivamente descrive alcune modalità di misurazione delle soft skill collegandole al tema della formazione e della valutazione dei percorsi formativi aziendali. Questa parte risulta preminente per poi descrivere gli approcci alla misurazione della performance in seguito alla comprensione dei

fenomeni aziendali e delle performance individuali. In chiusura di capitolo, l'autrice fornisce poi un'analisi dei processi di valutazione della performance alla luce della digitalizzazione, descrivendo anche le *people analytics* come tecnica in grado di raccogliere e analizzare grandi mole di dati e proporre modelli di gestione delle risorse umane. Tale descrizione però non si limita ai vantaggi derivanti dall'utilizzo della tecnica, ma ne mette in luce anche alcune criticità che devono essere necessariamente tenute in conto per evitare problemi legati sia alla privacy sia al rischio di valutazioni delle performance e dei comportamenti asettiche e che non sono in grado di tenere conto delle più tradizionali osservazioni dirette che, per quanto soggettive, sono in grado di cogliere diverse sfumature probabilmente più difficili da cogliere attraverso l'utilizzo di una tecnologia.

Il terzo capitolo "*Il cambiamento organizzativo nella PA: la valutazione della performance come strumento di misurazione della qualità e dell'efficienza organizzativa*" descrive il quadro normativo in cui si inserisce la gestione della performance nella Pubblica Amministrazione (PA), chiarendone le peculiarità e l'importanza nel contesto amministrativo e gestionale. A valle della disamina delle linee guida che permettono di valutare i contributi e le prestazioni dei singoli, viene difatti sottolineato il ruolo della valutazione della performance individuale nel garantire una corretta ed efficiente gestione delle risorse umane, nell'ottica di definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale individuale ma anche organizzativo in termini di miglioramento dei processi.

Nel quarto capitolo "*Il caso degli Operatori Socio Sanitari (OSS): skill e performance individuali*", l'autrice analizza il caso delle residenze sanitarie assistenziali (RSA) nella regione Puglia.

Il caso studio analizzato ha permesso all'autrice di confermare l'importanza delle competenze e delle soft skill individuali nel favorire l'inserimento e l'adattamento degli individui in contesti nuovi e di mettere in campo prestazioni superiori. I risultati, infatti, dimostrano che le soft skill (ed in particolare l'autrice sottolinea la comprensione interpersonale, l'impegno e la raccolta/gestione delle informazioni) determinano job performance superiori.

Ho trovato questo volume curato da Francesca Di Virgilio molto interessante e perfettamente centrato sull'importanza di sviluppare una cultura della valutazione della performance, cosa non sempre scontata. La valutazione della performance viene difatti spesso vista con accezione negativa e prevalentemente legata ad una logica del controllo che, alla luce dell'evoluzione dei contesti e del modo di lavorare, non può più ritenersi adeguata.

Sulla base di quanto riportato nel volume, è possibile concludere che questo abbia importanti risvolti e implicazioni, sia di natura teorica sia di natura pratico-manageriale, a supporto di una rivisitazione del concetto di performance e della sua valutazione. Il libro, infatti, fornisce non solo una serie di spunti interessanti dal punto di vista teorico e concettuale, ma anche utili suggerimenti da applicare ed a cui fare riferimento al fine di ricercare un approccio diverso alla valutazione della performance.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M. (2010), Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management, London (UK), Kogan Page Publishers.

Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). "Changing role of HRM in the public sector", Public Management Review, 22 (1), 1-5.

Canonico P., Tomo A., Hinna A., Giusino L., (2021), "Digitalizzare la Pubblica Amministrazione: una sfida oltre gli ostacoli e le resistenze", in Canonico P., Tomo A., Hinna A., Giusino L. (eds.), "La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. Organizzare persone e tecnologie", pp. 1-18, Milano: EGEA

Klijn, E.H. (2008). Complexity theory and Public Administration: what's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration, Public Management Review, vol. 10, n. 3, pp. 299-317.

Lapsley I. (2008). "The NPM Agenda: back to the future." Financial Accountability & Management, Vol. 24, No. 1, pp. 77-96.

Lapsley I. (2009). "New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?" ABACUS, Vol. 45, No. 1, pp. 1-21.

Mayo, E. (1933), The human problems of an industrial civilization, London, MacMillan.

Mayo, E. (1949), The social problems of an industrial civilization, Routledge and Kegan Paul, London (trad. it. I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale, Torino, UTET, 1969).

Noordegraaf M., & Abma T. (2003). "Management by Measurement? Public Management Practices Amidst Ambiguity." Public Administration, Vol. 81, No. 4, pp. 853-871.

Todisco L., Tomo A., Canonico P., Mangia G., (2023), "The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19", Management Decision, 61 (13), 85-102

Tomo A., Hinna A., Canonico P., & Giusino L., (2019), “Ripensare la pubblica amministrazione attraverso comportamenti e relazioni”, in Tomo A., Hinna A., Canonico P., Giusino L., (eds.), “La dinamica delle relazioni nella Pubblica Amministrazione. Individui, gruppi e leadership”, pp.1-18, Milano: EGEA

Tomo A., (2018), Managerialism in the public sector: perspectives and prospects, London: Routledge-Giappichelli

Tomo A., (2023), “Identity in the public sector. A complex journey between identity features, struggles and dimensions”, Bingley: Emerald Välikangas, L., and Lewin, A.Y. (2020), “The lingering new normal”. Management and Organization Review, 16(3): 467-472