

**La valutazione individuale dei medici ospedalieri: il sistema premiante in una realtà che cambia – Ferrara, 28 Marzo 2014**

**Il sistema premiante: effetti personali e collettivi della valorizzazione differenziale in base al merito professionale -**

Guido Sarchielli

(Alma Mater Studiorum  
Università di Bologna)

# Sistema premiante

- Il sistema premiante è una **leva** per allineare il comportamento delle persone alle aspettative dell'organizzazione, **incentivando le condotte desiderate e disincentivando quelle non desiderate**
- E' progettato bene quando i "premi" (di qualunque natura) sono legati alle attività, alle **caratteristiche importanti del lavoro** fatto, ai **meriti** (e non alla seniority) e a quei **risultati in linea con la cultura organizzativa** e che supportano gli **orientamenti strategici** e che facilitano il **raggiungimento degli obiettivi**

## Basi

1. La sua **struttura di equità** giusto (**giustizia procedurale, distributiva, relazionale**) rispetto a confronti interni o esterni
2. L'equilibrio tra **fattori incentivanti** (**estrinseci**: status, pay, condizioni di lavoro) e **fattori motivanti** (**intrinseci**: responsabilità, riconoscimenti, valore del lavoro....)
3. La **procedura partecipata** di costruzione del sistema e delle sue regole

# Evidenza di esiti positivi

- aumento delle conoscenze e delle skills (**capitale sociale**), flessibilità e **responsiveness organizzativa**, motivazione e commitment, soddisfazione, produttività (Howard and Dougherty 2004).
- miglioramento del “contratto psicologico”, del clima dell’organizzazione e dell’impegno dei lavoratori (Bamberger and Levi 2009).

# Un sistema premiante *scadente* tende ad associarsi a....

- **Percezioni di non equità**  
[dissonanza cognitiva e stati affettivi negativi = demotivazione e spinta a ridurre il proprio contributo (impegno, sforzi extraruolo, tempi, miglioramenti, collaborazione), modificare le proprie valutazioni sugli altri, cercare alternative.....]
- **Organizational Jealousy e competizione individuale**  
(conflitti intragruppo)
- **Rottura della coesione interna ai team**
- **Rischi di Recency effects**  
(tempistica della valutazione)
- **Stimola a svolgere solo le condotte che sono misurate e premiate**
- **Tende a usare modelli di premio a somma zero** (a pioggia)
- **Decrementa la motivazione intrinseca e il significato costruttivo del lavoro** (se sono premiate solo le "motivazioni estrinseche" o funziona solo come *pay system*)
- **Decrementa il clima di fiducia** (soprattutto se prevale un uso "retrospettivo" delle valutazioni)
- **Misfeldt et aa. (2014)**  
**Incentives for improving human resource outcomes in health care: overview of reviews, *Journal of Health Services Research & Policy*, 19(1) 52-61**

# Sistema Premiante & Valutazione

- **Non opera da solo** ma si integra con il sistema di **valutazione del personale** (soprattutto nella sua componente di **performance management**, ma anche di valutazione delle posizioni e del potenziale)
- Le componenti fondamentali del **sistema di valutazione delle prestazioni** sono la **definizione degli obiettivi e degli oggetti da valutare, gli strumenti di misura e il feedback** (West et al. 2002).

## *Memento*

- **Valutazione delle performances organizzative e delle performances individuali. Sono la stessa cosa?**
- **C'è accordo su quali componenti della prestazione individuale si valutano?**
- ***Al di là degli obblighi normativi la valutazione richiede un adeguato livello di fiducia tra le parti e verso il sistema. Ciò non è semplice poiché ci sono interessi differenti (McAlearney et al 2005).***

# Effetti *positivi* e *negativi* del sistema di valutazione delle prestazioni delle persone

- Valutare e dare **premi tangibili** determina effetti positivi su motivazione e produttività (Milne, 2007)
  - Effetto positivi dei **riconoscimenti** (Becton, Giles, & Schraeder, 2007) e delle **motivazioni intrinseche** (**Pay for Virtue**, Buetow 2011)
  - **Riconoscimenti informali** aumentano la performance dei lavoratori fino al **24%** (Stajkovic and Luthans, 2001 ).
  - Effetti positivi dei **riconoscimenti sociali** > **fino al 17%** (Stajkovic and Luthans, 2003 ).
  - Definire correttamente gli **obiettivi e le aspettative reciproche** è un motivatore efficace (Gomez-Mejia, 1990)
  - **Miglioramento delle comunicazioni reciproche** (Richards, 2009)
  - **Miglioramento della leadership**
- Il **focus solo sugli individui** determina una **demotivante cultura competitiva** nei team (Elmuti, Kathawala, & Wayland, 1992) e < **stima di sé**
  - **Decremento motivazionale** se si focalizzano troppo i **punti di debolezza** delle persone (Becton, Giles, & Schraeder, 2007)
  - Clima "opportunistico" e di paura
  - Premi tangibili tendono a **incrementare la richiesta** di ulteriori premi tangibili (Shore, 2004)
  - L'**apprendimento** tende ad essere sottostimato (valutazione sommativa)
  - Il **feedback** tende ad essere sottovalutato se prevalgono **criteri burocratici di valutazione**, non ben connessi con obiettivi strategici

# Nonostante i buoni propositi, le regole...siamo sicuri che non ci sono ostacoli alla valutazione?

## *DAL LATO DEL MANAGEMENT:*

- 1. Scopi della valutazione in conflitto tra loro.
- 2. Scarsa conoscenza degli obiettivi delle performance.
- 3. E' importante solo ciò che è misurabile con **indicatori oggettivi?**
- 4. Difficoltà a capire su cosa ha effettivo controllo il lavoratore (e dunque responsabilità)
- 4. Difficoltà a comunicare i risultati (feedback) e ciò demotiva
- 5. Uso improprio della valutazione (reprimenda).

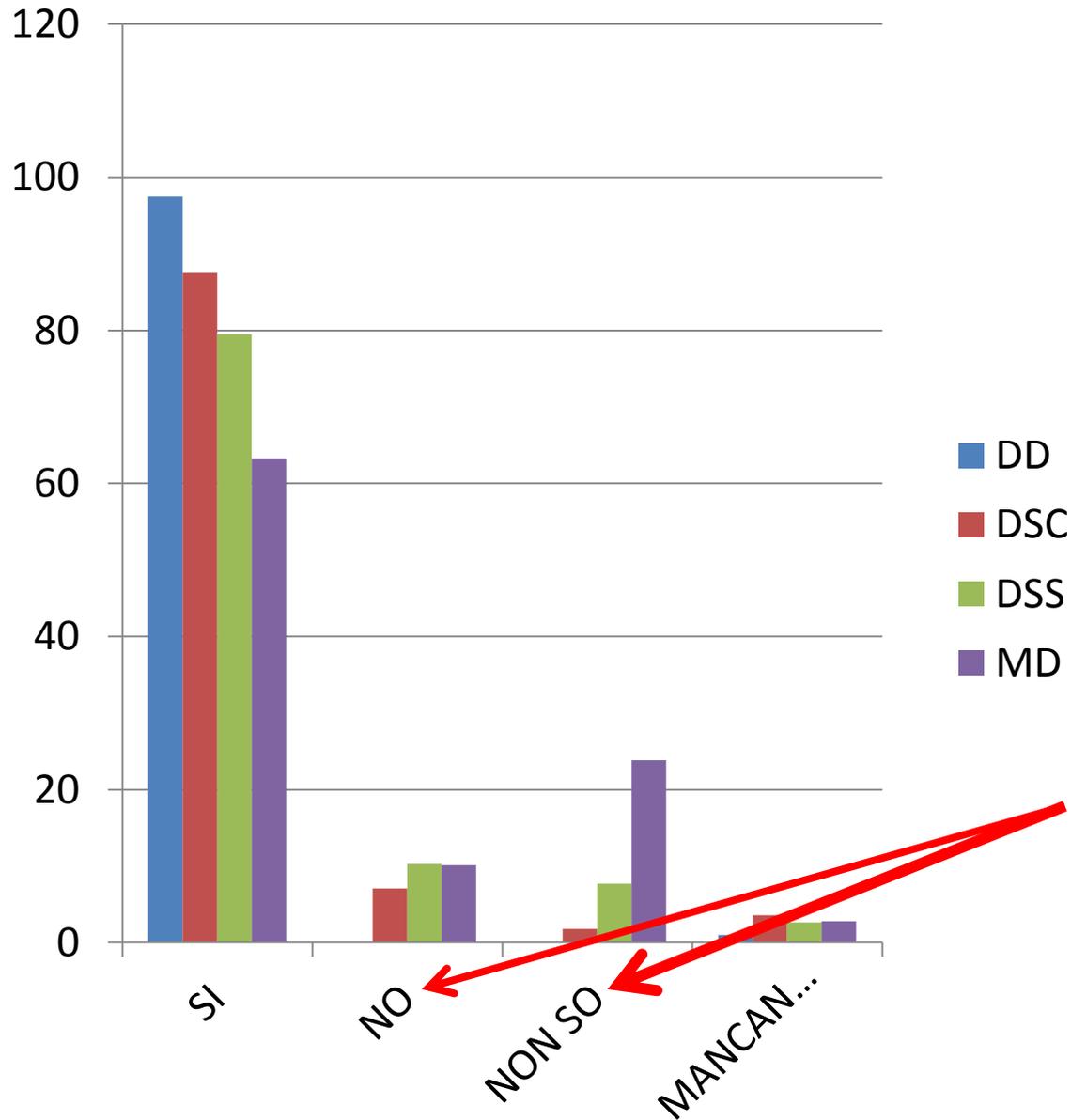
## *DAL LATO DEI LAVORATORI :*

- 1. Scarsa conoscenza e comprensione del perché si valuta.
- 2. Dubbi su obiettività e *fairness* e coinvolgimento personale scarso
- **3. Non frequente accordo su indicatori oggettivi e soggettivi.**
- 4. Dubbi: valutare la persona o valutare i risultati?
- 5. Credere che il lavoratore abbia sotto controllo tutti i fattori della performance
- 6. Dubbi su cosa succede dopo la valutazione
- 7. La valutazione è percepita solo una forma di controllo con scarsi vantaggi per i lavoratori

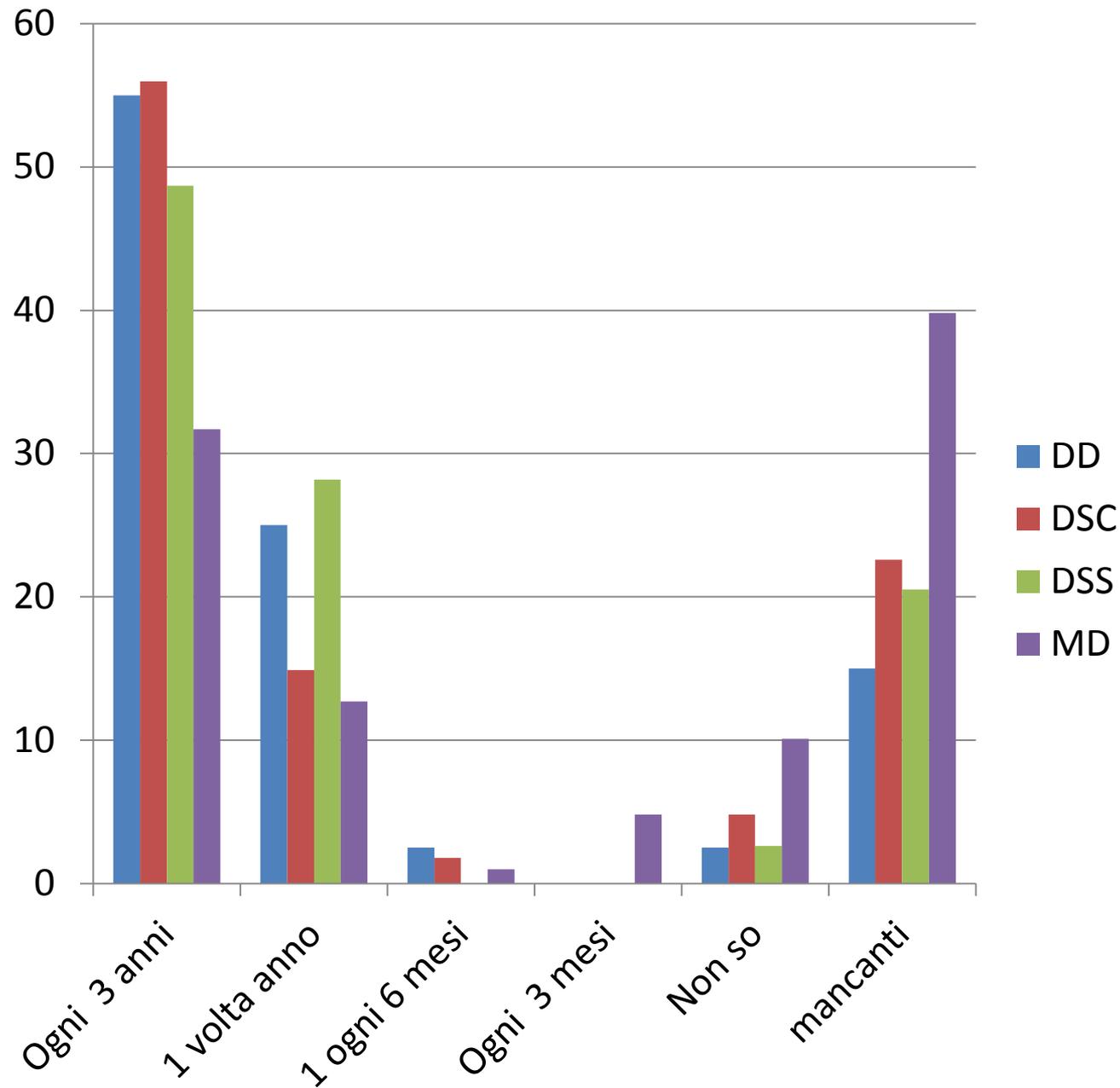
# Un esempio di distanza tra intenzioni e realtà concreta

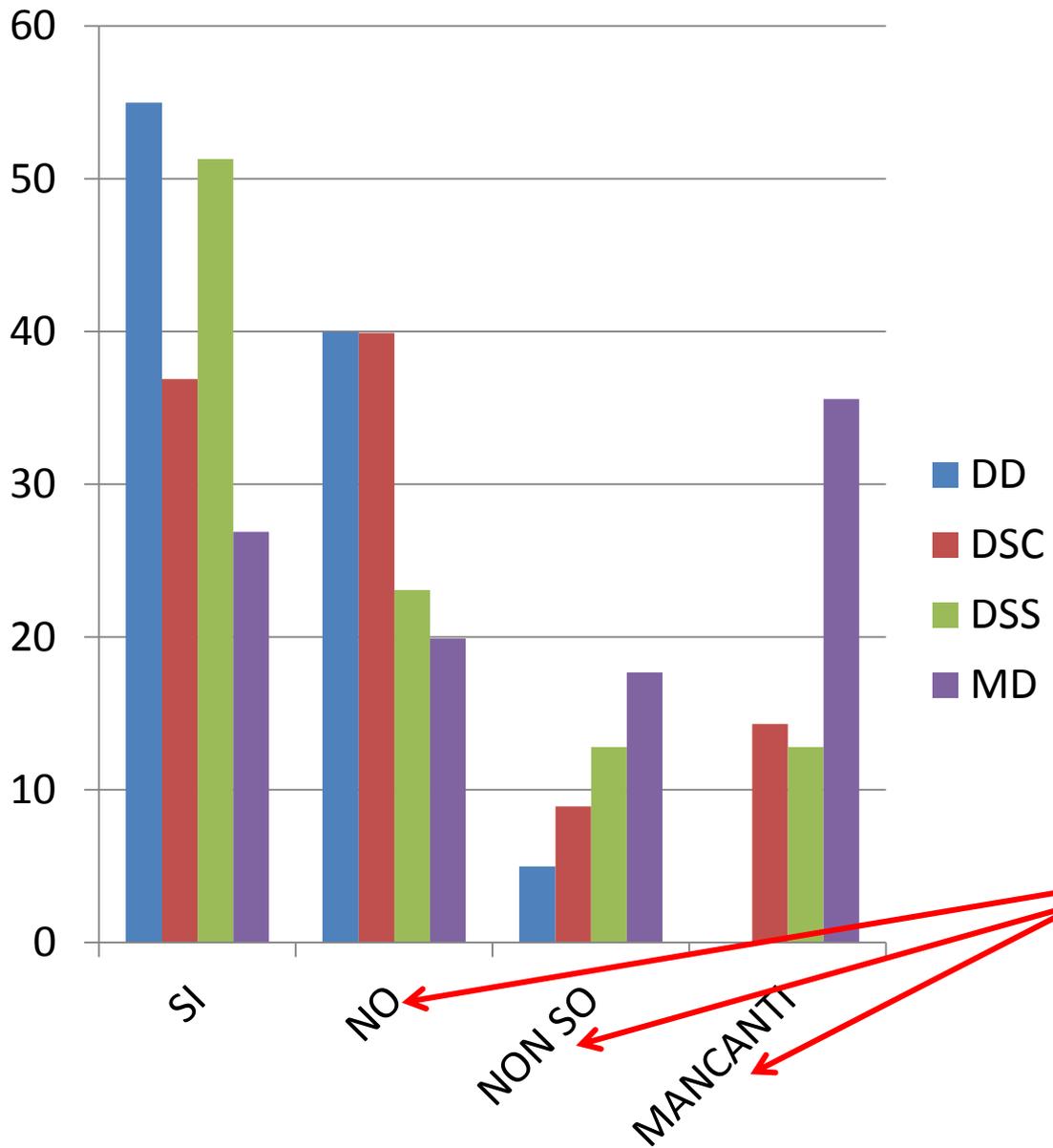
- Progetto “*Stili di direzione e gestione delle risorse umane dipartimentali*”
- Sono stati intervistati 1215 medici operanti in Dipartimenti di 6 Aziende sanitarie ER (DD+DSC+DSS = 237; MD=978)
- Sezione dedicata alla Valutazione del personale
  
- *Gruppo di lavoro: Sarchielli, De Plato, Cavalli, Albertini, Montali, Nonni, Bencivenni*

**Sai se è  
presente  
un sistema  
di  
valutazione  
del  
personale  
medico?**



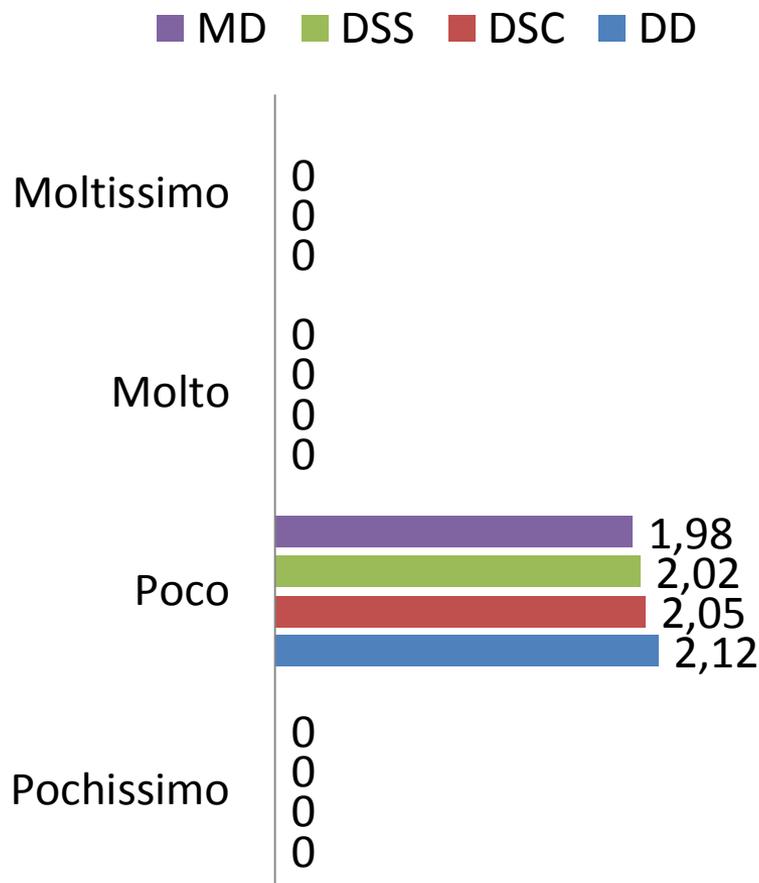
## Valutazione: con quale periodicità?





- Sono presenti incentivi?

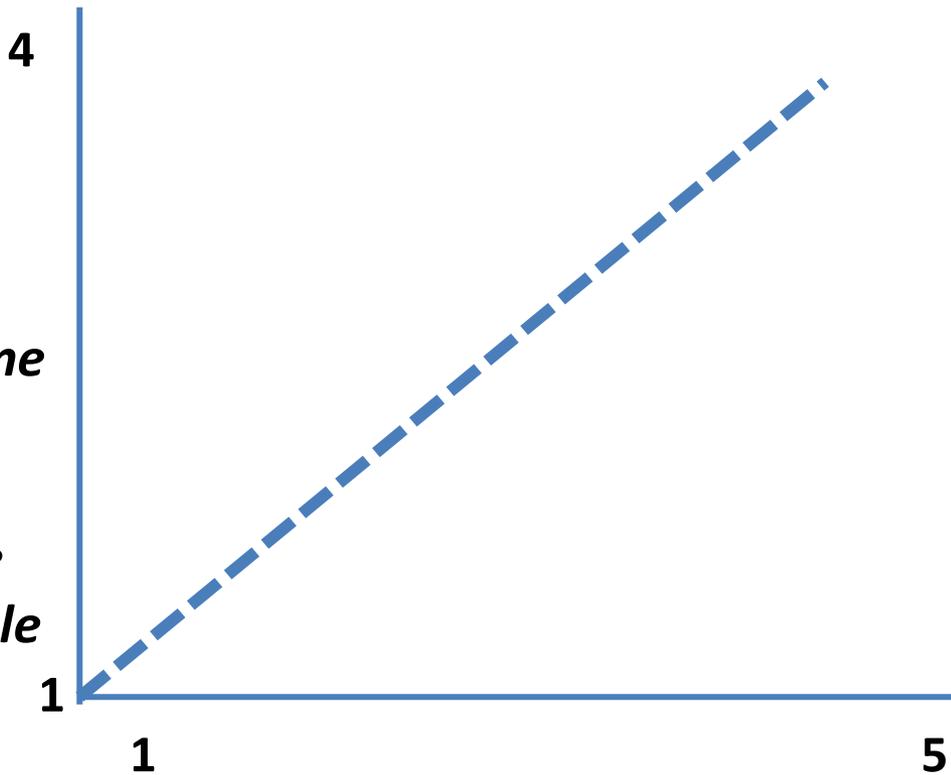
# Soddisfazione per il sistema di valutazione del personale



- Scala da **1 (min)** a **4 (max)**
- Standard Dev. (DD=0.52; DSC=.60; DSS=.62; MD=.67)

**Correlazione  
lineare tra  
Soddisfazione  
per il sistema  
di valutazione  
del personale  
e.....**

***Grado di  
soddisfazione  
verso il  
Sistema di  
Valutazione  
del personale***



Giustizia procedurale	.434**
Giustizia distributiva	.333**
Chiarezza/condivisione Linee guida	.319**
Utilità di Qualità e Accreditamento	.265**
Gestione positiva Rischio clinico	.236**
Funzione positiva dell’Audit Clinico	.150**

# Per concludere

## • DA EVITARE

- **Una visione paraocchi:** focalizzarsi solo sugli indicatori misurati senza tener conto di altri indicatori qualitativi della performance individuale. Dunque una chiara identificazione e definizione degli Indicatori importanti
- **Interpretazioni errate:** inferenze scorrette sulla prestazione individuale per carenza di informazioni complete sulle cause intervenienti, sulle effettive possibilità del lavoratore di influenzare
- **Sub-ottimizzazione:** inseguimento di obiettivi ristretti piuttosto che le grandi priorità dell'organizzazione
- **Ossificazione:** eccessiva rigidità burocratica del sistema di performance management (feed-back)
- **Coinvolgimento personale nella sua attuazione** (legame tra responsabilità individuale e organizzativa),
- **Superamento di istanze opportunistiche** (interessi diversi),
- **Comprensione delle caratteristiche tecniche del sistema** (affidabilità, validità, accettabilità, praticabilità, stimolo ad apprendere)
- **Valutare gli individui in modo accurato con *multisources methods*, anticipando le cause di insoddisfazione**

## • DA PROMUOVERE

- **Conoscenza diffusa delle ragioni** (reale allineamento dei sistemi con valori, missione, storia organizzativa...)
- **Fiducia e Condivisione degli scopi, Credibilità** ("retorica della valutazione e del merito")
- **Condivisione dell'Oggetto di valutazione (Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Performance)**
- **Premiare in base alle performance esplicitate (quali performances)**
- **Utilizzare premi iche siano n linea con cultura/valori/scopi dell'organizzazione**

# Riferimenti

- Bamberger, P.A., & Levi, R. (2009). Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 300-327.
- Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2007). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations* , 494-514.
- Buetow, S. (2007) What motivates health professionals? Opportunities to gain greater insight from theory, *Journal of Health Services Research & Policy*, 12, 3: 183-185
- Buetow, S. (2011), Pay-for-virtue: an option to improve pay-for-performance? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17, 5, 894-898
- Elmuti, D., Kathawala, Y., & Wayland, R. (1992). Traditional Performance Appraisal Systems: The Deming Challenge. *Management Decision* , 42-48.
- Gomez-Mejia, L. R. (1990). Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems. *Personnel Review* , 21-26.
- Howard, L.W.,Dougherty T.W. (2004), Alternative Reward Strategies and Employee Reactions, *Compensation & Benefits Review* 36: 41
- Lam, Simon S. K.; Schaubroeck, J. Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 Issue 4, 445;
- McAlearney, Scheck A, Fisher D, Heiser K, Robbins D, Kelleher K. (2005) Developing effective physician leaders: changing cultures and transforming organizations. *Hospital Topics*, 83(2)
- Milne, P. (2007). Motivation, Incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge management* , 28-38.
- Richards, L (2009) 'The effects of performance appraisal on organizational performance', scaricabile: <http://smallbusiness.chron.com/effects-performance-appraisal-organizational-performance-1762.html>
- Smart Management (2010), Advantages and Disadvantages of Performance Management, scaricabile: <http://smartchurchmanagement.com/advantages-and-disadvantages-of-performance-management/>
- Stajkovic , A. D. , and Luthans , F. ( 2001 ). The differential effects of incentive motivators on work performance . *Academy of Management Journal* , 4 , 580 – 590 .
- West, M.A., Borrill C., Dawson, J, Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M., Waring, J. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 8, 1299-1310
- [www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement)