

DARE OBIETTIVI SUL LAVORO

Con questo numero inizia una collaborazione con Riccardo e Maria Ludovica Varvelli. Riccardo Varvelli è professore di economia di produzione presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica Varvelli è presidente del Gruppo di ricerca applicata al management (GRAM). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa. La serie di articoli pubblicati su *Il giornale del dirigente* sarà dedicata al tema delle "Competenze manageriali"

In Italia si parla molto e da tempo di *direzione per obiettivi* e, nelle aziende, si dà per scontata la sua applicazione. Una ricerca dimostra invece che c'è ancora molto da dire e da fare, su tale argomento, nel nostro paese

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli

In Italia si parla molto e da tempo di *direzione per obiettivi* (altrimenti chiamata MBO). La prima sensazione che si prova negli incontri con amministratori delegati e direttori generali di successo, quando si accenna al tema/problema dell'MBO, è un atteggiamento di sorpresa o uno sguardo di indifferenza o un moto di sufficienza, quasi che l'argomento, essendo dato per scontato e applicato, non debba più essere oggetto di particolare attenzione, di discussione e, meno che mai, di revisione. Una ricerca a-sistematica realizzata dal Gruppo di ricerca applicata al management (GRAM), che ha coinvolto un campione di 740 aziende italiane, non permette invece di dare per scontato alcunché per quanto attiene l'applicazione e la diffusione della *direzione per obiettivi*. Sull'MBO c'è ancora molto da dire e da fare, in Italia.

ni sfruttando le nostre giornate di formazione esterna o interna come occasione di indagine. Il campione, pertanto, è casuale, ma non completamente rappresentativo delle aziende italiane. Noi crediamo, tuttavia, che esso sia sufficientemente affidabile e sufficientemente valido, anche senza tutti i crismi della matematica statistica e dell'avallo della tecnica di composizione dei campioni delle ricerche scientifiche.

La prima informazione che si coglie osservando i dati della tabella B è che:

- meno del 40% delle aziende italiane del nostro campione conosce e pratica la *direzione per obiettivi*. Ciò significa che oltre il 60% delle aziende forse conosce ma non pratica l'MBO.

Inoltre:

- se è vero che meno del 40% delle aziende del campione conosce e pratica l'MBO, non tutte quelle che lo applicano (pari al 37%) a livello dell'alta direzione (direttore generale, direttore di divisione, di unità di business, di funzione) lo estendono a livello della media direzione (i dirigenti non direttori). Queste ultime sono soltanto il 27%.

Suddividendo il campione per classi dimensionali, il valore medio suddetto assume i valori della tabella C dalla quale si evince che:

- il tasso di applicazione della *direzione per obiettivi* scende al diminuire della di-

**MISURA CIÒ CHE È MISURABILE.
CIÒ CHE NON È MISURABILE
RENDILO TALE**

Galileo Galilei

La ricerca cui faremo riferimento (vedi tabella A) è stata a-sistematica, in quanto realizzata nel corso degli ultimi tre an-

menzione aziendale fino a dimezzarsi dal valore del 57% delle aziende con più di 1000 dipendenti al 27% delle aziende con meno di 100 dipendenti.

La tipologia delle organizzazioni influenza in maniera significativa l'adozione della *direzione per obiettivi* (vedi tabella D).

Le aziende manifatturiere sembrano essere quelle più convinte dell'utilità dell'MBO con una applicazione all'alta direzione pari al 41% e alla media direzione pari al 26%. Mentre le banche e le assicurazioni hanno un grado di applicazione intorno al 31-33%, le aziende commerciali e di servizio scendono al 22-26%. A conclusione di questa panoramica, si può affermare che, se il campione analizzato è sufficientemente rappresentativo del sistema-impresa italiano:

- la *direzione per obiettivi* non è così diffusa come sembrerebbe di primo acchito;
- il sistema economico manifatturiero è più avanzato nell'applicazione dell'MBO mentre il più arretrato sembra es-

sere il settore commerciale e di servizio;

- le aziende di piccola dimensione devono ancora convincersi che la *direzione per obiettivi* può essere di utilità anche per loro e non, come solitamente credono, unicamente per le grandi aziende;
- vale la pena riparlare della *direzione per obiettivi*, delle sue radici, delle sue caratteristiche, delle sue applicazioni e delle sue novità.

Dalla "direzione per istruzioni" alla "direzione per obiettivi"

È stato Peter Drucker negli anni cinquanta, sulla scia e in antagonismo alle applicazioni fordiste e tayloristiche nelle organizzazioni di quei tempi, a parlare di *direzione per obiettivi* (DPO) o di *management by objectives* (MBO).

Stiamo trattando, quindi, un tema/problema che ha quasi cinquant'anni di dibattito e di applicazione. Da qui il grande vantaggio di poter individuare e analizzare i pun-

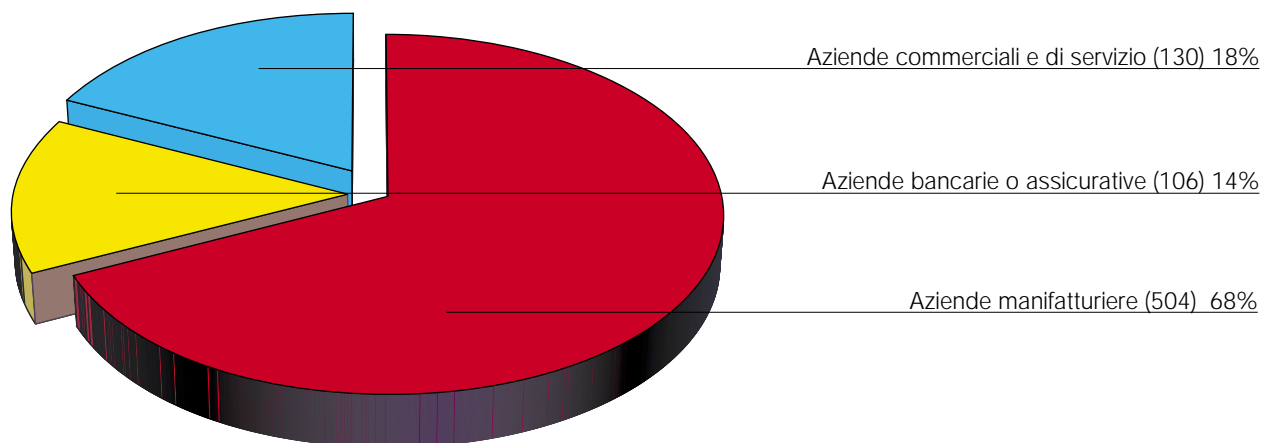
ti forti e i punti deboli delle applicazioni.

Il primo punto forte da evidenziare è che, malgrado i fallimenti di alcune realtà operative, la proposta di "dirigere per obiettivi" è tuttora valida e non sembra avere minacce incombenti a breve termine. Fra i punti deboli (quelli che sono alla base di molti fallimenti) è corretto evidenziare che l'applicazione del metodo direzionale DPO (o MBO) richiede un sostanziale cambio culturale dell'alta direzione, diffusamente dichiarato a parole ma frequentemente negato o contraddetto nei comportamenti quotidiani (vedi tabella E). Ciò vale soprattutto per quelle organizzazioni che hanno vissuto e sopravvissuto per anni con il metodo della *direzione per istruzioni* (DPI) o del "modello burocratico".

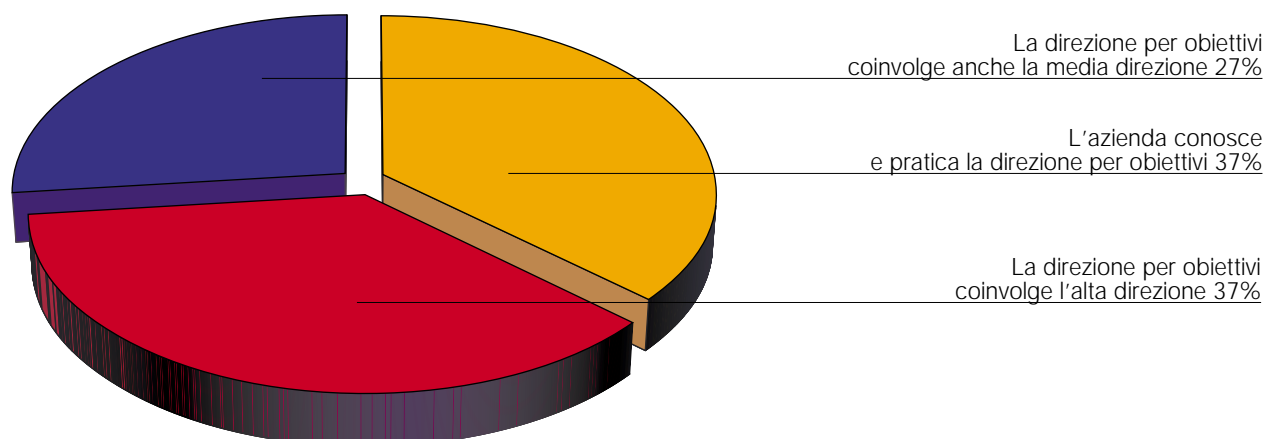
Che cos'è un obiettivo

L'obiettivo è il fine che si vuole raggiungere, il luogo che si vuole conquistare, il bersaglio da colpire, lo scopo di un impegno,

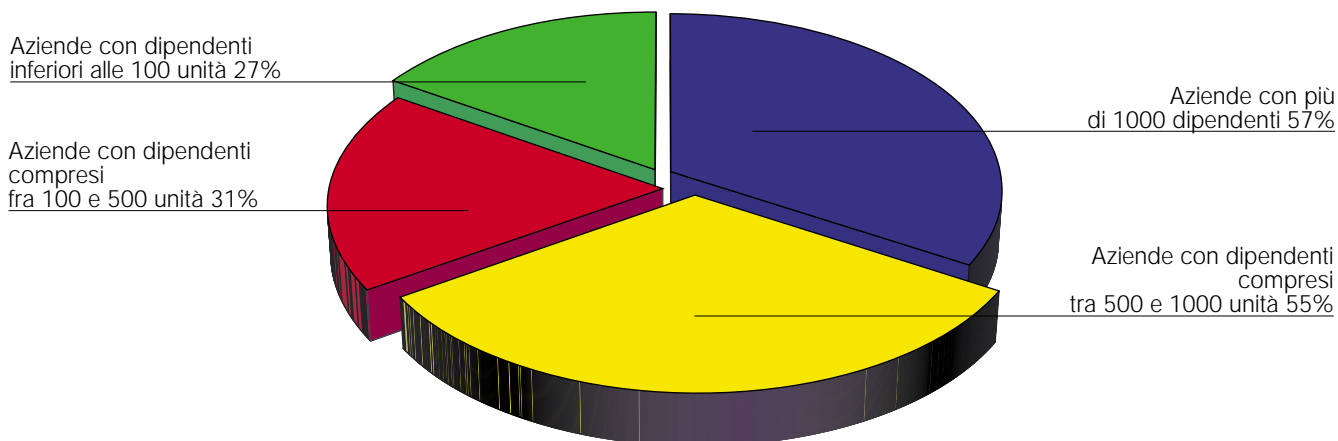
TAB. A - Il campione di riferimento (Totale aziende intervistate: 740 = 100%)



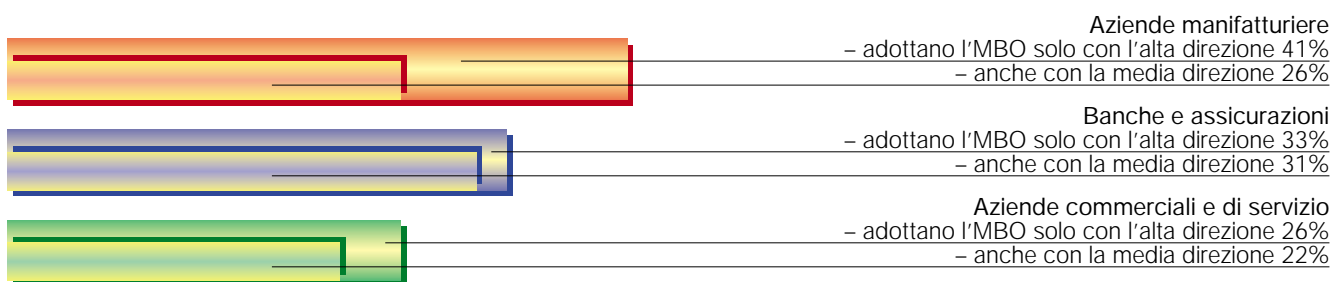
TAB. B - Le macro risposte all'indagine (% delle organizzazioni che praticano l'MBO)



TAB. C - Direzione per obiettivi per classe dimensionale



TAB. D - Direzione per obiettivi per settore



un comportamento da acquisire. Quando l'obiettivo è stato raggiunto, conquistato, colpito, acquisito diventa "risultato". L'obiettivo valorizza il contributo delle persone alle quali viene dato; l'obiettivo dirige l'energia umana in modo economico e mirato; l'obiettivo organizza la realtà con priorità e sequenze; la conoscenza dell'obiettivo permette di risparmiare tempo. La letteratura classica che si è interessata finora degli obiettivi aziendali li ha suddivisi in due categorie:

- obiettivi economici;
 - obiettivi operativi;
- entrambi, a loro volta, suddivisibili per dimensione in:

- obiettivi di impresa (macro-obiettivi);
 - obiettivi di funzione (medio-obiettivi);
 - obiettivi individuali (micro-obiettivi).
- I dati di bilancio sono il criterio più usuale per definire in sintesi i macro-obiettivi

TAB. E - Cambiamento culturale richiesto per passare da DPI a una DPO

DA ENFASI PREVALENTE SU: DPI	A ENFASI PREVALENTE SU: DPO
1 Pochi responsabili	Molti responsabili
2 Gerarchia accentrata	Gerarchia diffusa
3 Poca discrezionalità	Molta discrezionalità
4 Delega ristretta	Delega allargata
5 Enfasi sulla routine	Enfasi sull'approvazione
6 Difesa del passato	Visione del futuro
7 Analisi dei consuntivi	Dichiarazione dei preventivi
8 Dipendente come esecutore	Dipendente come contributore
9 Attenzione prioritaria all'efficienza dei processi	Attenzione prioritaria all'efficacia dei processi
10 Risultato come standard	Risultato come miglioramento continuo
11 Norme e procedure	Politiche e progetti
12 Definizione del percorso	Precisazione della meta
13 Di più - di meno nel fare	Di meglio - di nuovo nel fare
14 Retribuzione fissa	Retribuzione variabile

vi aziendali in chiave economica. Il fatturato, l'utile, il valore aggiunto, il margine operativo lordo sono parametri co-

muni scelti per una *direzione per obiettivi* macro-economica.

Gli obiettivi operativi d'impresa o di fun-

TAB. F - Esempio di obiettivi operativi di un direttore di produzione

FINALITÀ	UNITÀ DI MISURA	OBIETTIVO	GRADO DI PRESTAZIONE		
			basso	medio	alto
1) Volumi prodotti	Numero pezzi	60.000	<55	55/65	>65
2) Qualità prodotti	Pezzi difettosi sul totale	2%	>2,5	1,5/2,5	<1,5
3) Costi di produzione	Miliardi di lire	3	>3,1	2,9/3,1	<2,9
4) Progetto XY	Mesi	9	>10	8/10	<8

FINALITÀ	CRITERIO DI VALUTAZIONE	A	B	C
1) Migliorare la maniera di porsi in relazione agli altri	Giudizio espresso dal capo diretto del soggetto dopo aver sentito il parere degli altri			
2) Essere puntuale nel rispetto degli orari e delle scadenze	Giudizio espresso da coloro che collaborano con il soggetto. Giudizio sulla partecipazione a un seminario sulla "Gestione del tempo di lavoro"			
3) Aumentare il proprio spirito di iniziativa sulla base delle deleghe ricevute	Giudizio sul numero di proposte e di suggerimenti avanzati nell'arco dell'anno. Giudizio espresso dal delegante			
4) Partecipare attivamente alle riunioni d'ufficio	Giudizio sull'assunzione di alcune precise responsabilità nell'ambito dei gruppi di lavoro. Giudizio sulla gestione in prima persona di alcune riunioni.			
5) Dimostrare di saper diagnosticare problemi complessi	Giudizio su una relazione relativa alle possibili cause di non rispetto di una procedura e delle proposte relative al miglioramento della stessa.			

A = insoddisfacente B = soddisfacente C = eccellente

TAB. G - Esempi di obiettivi comportamentali

zione più che alla contabilità generale e al bilancio fanno invece riferimento al budget e cioè alla contabilità analitica (budget delle vendite, degli acquisti, del personale, degli investimenti) e non sempre usano il "denaro" come parametro di misurazione e la "lira" come unità di misura.

Un obiettivo della funzione del personale può essere di tipo economico (costo del personale) ma anche legato ad altre unità di misura come la riduzione delle ore di assenteismo, il contenimento del numero di infortuni, la conoscenza delle prestazioni dei dipendenti, la valutazione del potenziale dei neo-assunti.

La tabella F elenca una serie di obiettivi, non solo economici, che si possono affidare a un responsabile della funzione "produzione".

Da quando sono ritornati in auge gli incentivi economici e la retribuzione flessibile, si è ritornato a parlare degli obiettivi individuali (o micro-obiettivi), i quali a loro volta possono essere suddivisi in:

- obiettivi operativi
- obiettivi comportamentali

Normalmente gli obiettivi operativi individuali sono un'estrapolazione o una suddivisione dei medio-obiettivi di budget, ma sempre di più (e questa è la novità del duemila) acquistano importanza gli obiettivi comportamentali.

Questi ultimi sono caratterizzati dal fare riferimento al miglioramento di conoscenze e capacità individuali al servizio dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione alla quale appartiene il soggetto (vedi tabella G).

La misurabilità degli obiettivi

Per sapere se un obiettivo è stato raggiunto è necessario avere una (o più) unità di misura con la quale misurarlo.

Lo scostamento fra risultato e obiettivo è fondamentale per poter capire quanto era realistico l'obiettivo e quanto dell'obiettivo si è concretamente realizzato; quanto l'obiettivo era a valore aggiunto e quanto era chiaro e specifico. La misurabilità di un obiettivo fisico non è difficile: si può sempre trovare un'unità di misura oggettiva che permetta di definirlo e di valutarlo. Molto più complesso è misurare il raggiungimento di un obiettivo qualitativo o di un comportamento individuale. Ma se si rinuncia alla ricerca del valore assoluto e oggettivo per fatti e comportamenti, è possibile esprimere giudizi di valutazione di carattere soggettivo e relativo. Se il giudicante è altamente credibile, la sua soggettività può essere accettata; se il giudicante valuta bene gli scostamenti può non importare non avere come riferimento uno standard assoluto. Qualunque obiettivo, poi, in un'organizzazione che ha scadenze e scadenze può sempre essere fissato (e quindi misurato) nel tempo. La misurabilità degli obiettivi può, dunque, essere oggettiva o soggettiva e può essere espressa in termini quantitativi, in termini qualitativi e in termini temporali secondo criteri assoluti e/o relativi. In tal modo, come afferma Galileo Galilei, "tutto è misurabile" al prezzo di accettare alcuni condizionamenti quali:

1) alcuni obiettivi possono essere eco-

nomici, altri materiali e immateriali;

2) alcuni obiettivi possono essere misurati con più di un'unità di misura (e non con un'unica valida per tutti);

3) la misurazione dell'obiettivo può non essere esatta purché contenuta in un campo dichiarato di tolleranza;

4) alcune unità di misura possono essere oggettive e standardizzate e altre soggettive;

5) alcune misurazioni dell'obiettivo possono essere assolute e altre relative;

6) alcune misurazioni dell'obiettivo possono essere quantitative e altre qualitative;

7) l'obiettivo può essere misurato talvolta globalmente e talvolta anche solo parzialmente;

e a condizione che chi fissa l'obiettivo tenga conto delle quattro fondamentali caratteristiche che esso deve avere e cioè:

1) la coerenza con la missione dell'organizzazione;

2) l'essere "possibile" da realizzare in normali condizioni di lavoro e di strumentazione organizzativa. Per garantire che sia "possibile" esso deve essere discusso (e negoziato) con l'operatore che deve raggiungerlo;

3) l'essere "dichiarato" in maniera formale e precisa, quindi scritta (e sottoscritta dalle parti) anche se il dettato scritto può essere modificato nel corso dell'anno;

4) l'essere a valore aggiunto e cioè tale che, se raggiunto il risultato, la realtà di partenza viene modificata in meglio o in termini di diversità e/o di novità. ■