



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA AZIENDALE

XXIII CICLO

---

**“SUBJECTIVE WEIGHTING”: I FATTORI CHE  
INFLUENZANO IL PROCESSO DI  
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE  
MANAGERIALI**

*Dottoranda:*

*Daniela Ruggeri*

*Tutor:*

*Chiar.mo Prof. Davide Rizzotti*

*Coordinatore:*

*Chiar. ma Prof.ssa R. A. Miraglia*

A.A. 2009/2010

## *Ringraziamenti*

Il lavoro di tesi di Dottorato è uno dei più impegnativi, non tanto per la sua estensione nel tempo o per i costanti sforzi intellettuali e fisici che richiede, piuttosto perché è il frutto di un percorso formativo nel quale si sceglie di mettersi personalmente in gioco. In un tale percorso l'accrescimento professionale rappresenta solo una delle sfide in quanto è opportuno anche saper sviluppare una serie di capacità trasversali necessarie per confrontarsi con realtà e situazioni, accademiche e non accademiche, mutevoli ed incerte.

Il mio personale percorso di Dottorato mi ha condotto, con grande soddisfazione, ad indagare i sistemi di valutazione delle performance manageriali, sebbene consapevole dei limiti e delle imperfezioni che costituiscono il valore aggiunto del presente lavoro: porsi nuove domande di ricerca ogni volta che se ne esauriscono alcune ed il saper cancellare e ricominciare di fronte ad ipotesi alternative.

Devo ringraziare sinceramente il mio Tutor, Prof. Davide Rizzotti per avermi guidato nel mio percorso di ricerca con saggi consigli ed avermi seguito costantemente nella realizzazione della tesi di dottorato. Inoltre, esprimo la mia riconoscenza per avermi dato la straordinaria opportunità di entrare a contatto con la dimensione internazionale della ricerca trasmettendomi, contemporaneamente, la sua esperienza professionale ed umana.

Un ringraziamento speciale è rivolto al Coordinatore del dottorato di ricerca in Economia Aziendale, la Prof.ssa Rosa Alba Miraglia che mi ha sempre seguito nei miei studi e supportato nel lavoro di tesi, dandomi preziosi suggerimenti per il miglioramento del presente lavoro di ricerca.

Ad entrambi va inoltre un grazie particolare per il loro costante interesse ed entusiasmo verso i risultati di questo lavoro.

Devo altresì ringraziare il Prof. Salvatore Ingrassia per avermi supportato nella fase di analisi dei dati contribuendo all'esame di alcuni dei dati discussi in questa tesi.

Desidero inoltre ringraziare il Prof. Abdel-Khalik A. Rashad e la Prof.ssa Jasmijn Bol che mi hanno accolto al Department of Accountancy della University of Illinois at Urbana-Champaign (USA), e che mi hanno guidato nel corso

dell'esperienza internazionale con i loro consigli ed il loro indispensabile e prezioso supporto nello sviluppo della struttura teorica della ricerca e nella fase operativa di progettazione dell'esperimento.

Sono molto obbligata nei confronti dello Staff amministrativo del Azienda ospedaliero-universitaria Policlinico "Gaspare Rotolico" unanimemente nelle persone del Dott. Vincenzo Guardabasso e della Dott.ssa Monica Castro. In particolare, un ringraziamento sincero va al Dott. Vincenzo Guardabasso che mi ha supportato nella fase operativa di realizzazione dell'esperimento, grazie ai costanti colloqui e scambi di idee che mi hanno permesso di esplorare da vicino i sistemi di valutazione delle performance individuali adottati nell'ambiente sanitario. Inoltre, ringrazio di cuore la Dott.ssa Monica Castro per aver mostrato una costante disponibilità ed interesse nel mio lavoro di tesi, aiutandomi a realizzare operativamente l'esperimento progettato.

Vorrei inoltre esprimere la mia gratitudine ai miei colleghi di lavoro, Dott.ssa Carmela Rizza, Dott.ssa Angela Greco e Dott. Antonio Leotta, in special modo alla mia collega di Dottorato Dott.ssa Melita Nicotra e al Dott. Salvatore Cardamone, che non hanno mai smesso di supportarmi e di credere nelle mie capacità.

A tutti i miei amici e amiche italiani e internazionali sui quali ho sempre potuto fare affidamento nei momenti di gioia o di sconforto del percorso di Dottorato un sincero grazie.

Non posso dimenticare l'immenso debito di gratitudine verso i miei genitori i quali hanno sostenuto le scelte personali e professionali più importanti della mia vita e non hanno mai mancato di incondizionato amore, ascolto e attenzione, spronandomi sempre ad andare avanti per la mia strada. Un ringraziamento speciale va a Dario e Silvia, i quali mi sono stati vicini nella parte finale del mio lavoro rendendosi disponibili nell'ascolto e dandomi preziosi consigli. Infine, un ringraziamento particolare va a Filippo per essermi stato sempre vicino, in particolar modo nel periodo trascorso negli USA, e per aver condiviso con me i momenti di difficoltà cercando sempre di confortarmi e rallegrarmi, tenendo fede al nostro amore.

*Daniela*

*Ai miei genitori*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>PARTE I</b>	
<b>OGGETTO DI ANALISI E MOTIVAZIONE</b> .....	10
<b>Capitolo 1</b>	
<b>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI</b> .....	11
<b>1. LA DEFINIZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b> .....	11
1.1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	12
1.1.1. Le tipologie di valutazioni.....	13
1.1.2. Le tecniche di valutazione .....	15
1.2. IL SISTEMA DI RICOMPENSA .....	17
1.2.1. Le principali funzioni degli incentivi.....	18
1.2.2. Gli incentive systems in letteratura .....	20
1.3. LE CONNESSIONI TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA DI RICOMPENSA .....	24
<b>Capitolo 2</b>	
<b>LE MISURE DI PERFORMANCE E LE PROBLEMATICHE CONNESSE AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI</b> .....	28
<b>1. L'APPROCCIO ECONOMICO NELLA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE MANAGERIALI</b> .....	28
1.1. I CRITERI DI SELEZIONE DELLE MISURE DI PERFORMANCE OGGETTIVE.....	31
1.1.1. Il principio di informatività e la coerenza della misura con gli obiettivi del principale.....	31
1.1.2. Il principio della controllabilità .....	33
1.1.2.1. Gli "uncontrollable factors" e l'incertezza ambientale: l'impatto sulle misure di performance.....	35
1.2. I LIMITI DELLE MISURE OGGETTIVE E IL LORO SUPERAMENTO .....	38
<b>2. L'APPROCCIO COMPORTAMENTALE NELLA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE MANAGERIALI</b> .....	40
2.1. LA SOGGETTIVITÀ NEI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI: CARATTERI E FATTORI INCENTIVANTI.....	41
2.2. LA VALUTAZIONE DISCREZIONALE DEL SUPERVISOR: UNA FORMA DI SOGGETTIVITÀ.....	47
2.2.1. L'outcome effect: una tipologia di distorsione nel processo di valutazione .....	49
2.2.2. Le altre tipologie di distorsioni nel processo di valutazione.....	51
<b>3. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI ALLE MISURE DI PERFORMANCE: PROSPETTIVE DI ANALISI</b> .....	56
3.1. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI: APPROCCIO ECONOMICO .....	59
3.2. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI: APPROCCIO COMPORTAMENTALE .....	61
<b>4. ASPETTI DI INTERESSE E MOTIVAZIONE DEL LAVORO DI RICERCA</b> .....	63
4.1. L'INTEGRAZIONE DELL'APPROCCIO ECONOMICO E COMPORTAMENTALE: IL RUOLO DELL'INTERDIPENDENZA E DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA .....	66
4.2. LE CARATTERISTICHE DELL'INTERDIPENDENZA ORGANIZZATIVA .....	68
<b>PARTE II</b>	
<b>PROSPETTIVA TEORICA ED IPOTESI DI RICERCA</b> .....	72
<b>Capitolo 3</b>	
<b>LA TEORIA SULLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA: UNA CHIAVE INTERPRETATIVA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b> .....	73
<b>1. LE APPLICAZIONI DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA NEGLI STUDI DI MANAGEMENT ACCOUNTING</b> .....	73
1.1. LA GIUSTIZIA PROCEDURALE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI .....	77
1.2. LA GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA E L'ALLOCAZIONE DEGLI INCENTIVI.....	79
<b>2. LE CONSEGUENZE COMPORTAMENTALI DELLA PERCEZIONE DI GIUSTIZIA NEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE</b> .....	81
2.1. MANAGER PERSPECTIVE .....	81
2.2. SUPERVISOR PERSPECTIVE.....	82

<b>Capitolo 4</b>	
<b>SUBJECTIVE WEIGHTING: RESEARCH QUESTIONS E IPOTESI DI RICERCA.....</b>	<b>85</b>
1. LE CARATTERISTICHE DELLA VARIABILE DIPENDENTE: SUBJECTIVE WEIGHTING.....	85
2. FORMULAZIONE DELLE DOMANDE DI RICERCA .....	87
2.1. IL PRINCIPIO DI CONTROLLABILITÀ NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI: ASPETTI CRITICI.....	88
3. MODELLO E IPOTESI DI RICERCA: L'INTEGRAZIONE DELL'APPROCCIO ECONOMICO E COMPORTAMENTALE .....	90
3.1. "SUBJECTIVE WEIGHTING" IN SITUAZIONI DI BASSA INTERDIPENDENZA INTERNA.....	93
3.2. "SUBJECTIVE WEIGHTING" IN SITUAZIONI DI ALTA INTERDIPENDENZA INTERNA .....	97
3.2.1. L'impatto della giustizia procedurale nel processo decisionale del supervisor .....	100
3.2.2. L'impatto della giustizia distributiva nel processo decisionale del supervisor .....	105
 <b>PARTE III</b>	
<b>METODOLOGIA UTILIZZATA PER LA VERIFICA DELLE IPOTESI .....</b>	<b>110</b>
 <b>Capitolo 5</b>	
<b>PROGETTAZIONE DELL'ESPERIMENTO E RISULTATI.....</b>	<b>111</b>
1. LA METODOLOGIA SCELTA: L'ESPERIMENTO.....	111
2. "CONSTRUCT VALIDITY" E "EXTERNAL VALIDITY" .....	114
3. L'AMBIENTE PER LA SPERIMENTAZIONE: UNA STRUTTURA OSPEDALIERO - UNIVERSITARIA .....	116
3.1. LE MISURE QUANTITATIVE E QUALITATIVE NELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI MEDICI .....	120
3.2. LA SCELTA DELL'UNITÀ DI ANALISI .....	121
4. DESCRIZIONE DELL'ESPERIMENTO .....	123
4.1. I PARTECIPANTI .....	123
4.2. GLI INCENTIVI AI PARTECIPANTI.....	126
4.3. LA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE .....	128
4.4. LE DIMENSIONI OGGETTO DI MANIPOLAZIONE E LA VARIABILE DIPENDENTE .....	129
5. ANALISI DEI RISULTATI.....	131
5.1. MANIPULATION CHECKS .....	131
5.2. TWO-WAY ANOVA.....	135
5.3. CONSIDERAZIONI.....	144
5.3.1. L'effetto della giustizia procedurale percepita .....	145
5.3.2. L'effetto della giustizia distributive percepita.....	150
 CONCLUSIONI .....	152
BIBLIOGRAFIA .....	156
ALLEGATI .....	168

## **INTRODUZIONE**

La valutazione del rendimento dell'individuo è un processo volto a determinare il valore che ogni soggetto ha per l'impresa che, se espresso formalmente, si esplica mediante il reperimento sistematico di informazioni sulla produttività e capacità tecnico-manageriali dimostrate nel lavoro svolto.

Gli studi teorici e la prassi aziendale mostrano che la valutazione del rendimento dell'individuo è basata sui risultati effettivamente conseguiti in rapporto agli obiettivi quantitativi assegnati e/o sul giudizio soggettivo del valutatore il quale, non potendo quantificare il valore delle azioni del soggetto valutato, si limita ad esprimere una valutazione complessiva del comportamento coerentemente a quelli che sono gli obiettivi aziendali.

La valutazione fornisce gli elementi di giudizio per l'amministrazione delle retribuzioni e la concessione di incentivi. Il supervisor può concedere o meno i premi in rapporto ai contributi del personale all'efficienza dell'azienda. In tale contesto, sorge il problema di amministrare tali premi in modo equo al fine di soddisfare le esigenze di giustizia organizzativa e di stimolare gli individui a mettere a disposizione dell'impresa le proprie capacità allo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La problematicità del processo di valutazione risiede nella commisurazione delle prestazioni economiche dell'impresa alle effettive prestazioni dei dipendenti sulla base di parametri uniformi per tutta l'organizzazione e di informazioni quanto più obiettive, in modo da evitare azioni arbitrarie che lasciano spazio a discriminazioni e favoritismi.

La prassi sempre più diffusa dell'adozione di sistemi multipli di performance caratterizzati da misure quantitative e qualitative ha posto una serie di problematiche in merito all'importanza di ciascuna misura nel processo di determinazione del bonus.

Nonostante la comunicazione delle informazioni relative alla connessione risultati-ricompensa sia importante ai fini dell'allineamento degli obiettivi principale-agente, a volte i contratti di incentivazione sono totalmente o parzialmente impliciti.

Negli ultimi anni ha assunto particolare rilievo il tema della soggettività e le modalità di esplicitazione della stessa nei sistemi di remunerazione. In particolare, l'interesse degli accademici è stato indirizzato allo studio dei bonus determinati in tutto o in parte da giudizi soggettivi del valutatore.

La ragione per cui la soggettività è stata introdotta nei sistemi di incentivazione è attribuibile alla mancanza di un grado di conoscenza tale da permettere al top management di stabilire ex ante l'importanza da assegnare alle misure di performance. L'adozione della soggettività rende il contratto flessibile e permette al top management di ridurre il fenomeno delle manipolazioni delle misure di breve termine e di diminuire il livello di incertezza derivante dall'effetto (positivo o negativo) di fattori non controllabili sui risultati manageriali.

In generale, la soggettività nella valutazione delle performance manageriali può manifestarsi, singolarmente o congiuntamente, nei seguenti modi: a) ex ante, nella scelta delle misure di risultato da inserire nel sistema di valutazione ed in particolare, nell'adozione di misure oggettive e soggettive; b) nella valutazione discrezionale del supervisor; c) ex post, nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance contenute nel sistema di valutazione.

L'oggetto del presente lavoro di tesi è lo studio della soggettività espressa nella forma di assegnazione dei pesi alle misure di performance.

L'elaborato si compone di tre parti: oggetto di analisi e motivazione, prospettiva teorica ed ipotesi di ricerca e metodologia utilizzata per la verifica delle ipotesi. Tale articolazione è funzionale a due obiettivi redazionali: il primo nasce dall'esigenza di individuare nell'elaborato i diversi momenti che hanno condotto allo sviluppo della ricerca. Coerentemente a tale scopo verrà presentata la tematica da cui prende spunto la ricerca ed il framework teorico che ha



permesso di individuare i gap presenti in letteratura. Successivamente, si procederà con lo sviluppo delle ipotesi di ricerca e l'annessa metodologia utilizzata per la verifica delle stesse.

Il secondo obiettivo invece è quello di tracciare un percorso teorico che individua gli elementi che hanno condotto alla realizzazione del modello di ricerca. Graficamente si propone nella figura A lo schema del presente lavoro di tesi.

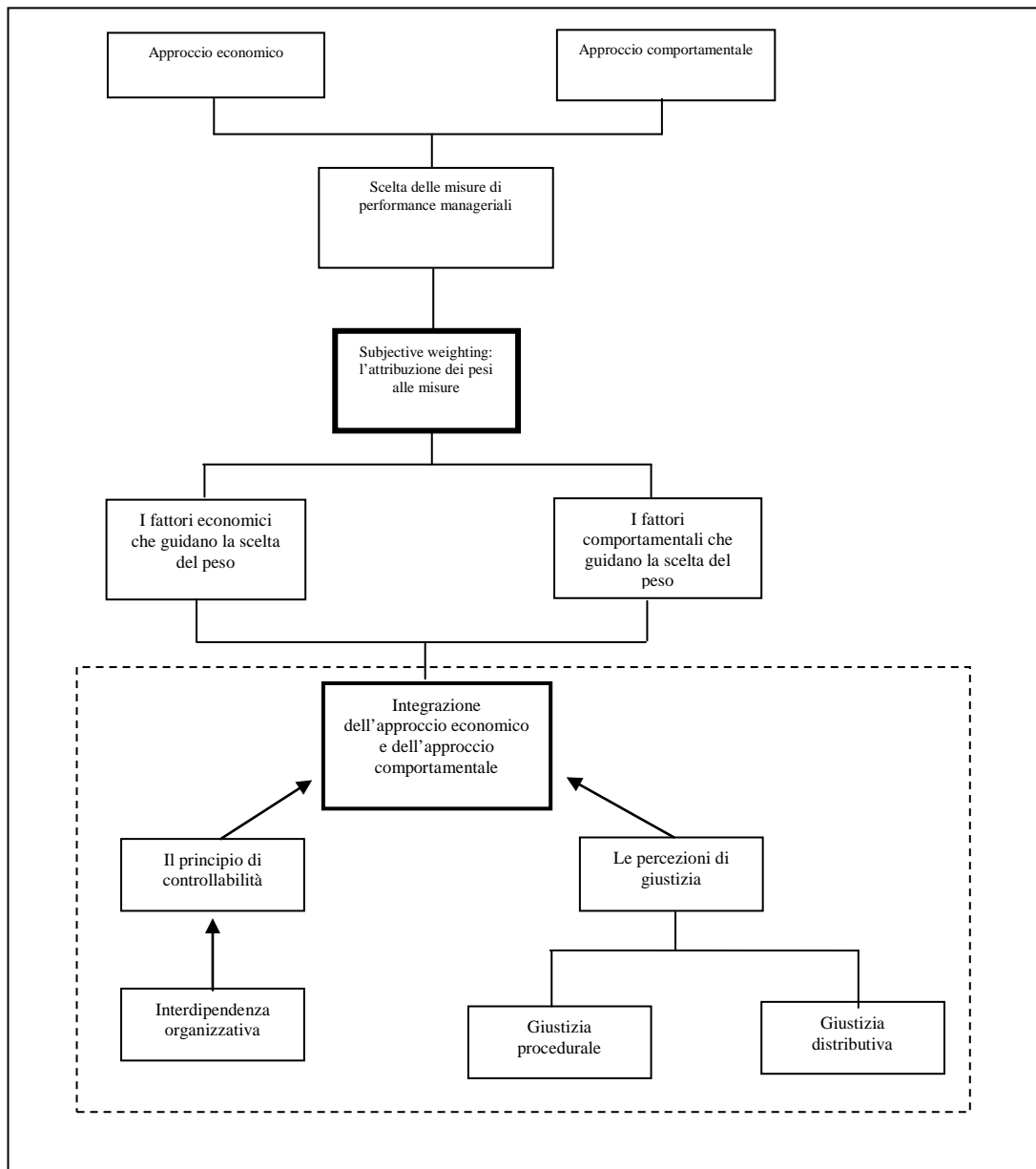


Figura A

## **PARTE I**

### **Oggetto di analisi e Motivazione**

## Capitolo 1

# IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI

### 1. LA DEFINIZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'interesse dell'accademia nei sistemi di valutazione delle performance manageriali nasce dall'esigenza di indagare le connessioni tra gli aspetti caratterizzanti le configurazioni dei sistemi di programmazione e controllo e le risposte degli individui in termini comportamentali. Anthony e Dearden<sup>1</sup> (1980) descrivono il controllo direzionale come la sequenza cronologica di programmazione, elaborazione del budget ed analisi e valutazione delle prestazioni. In merito a quest'ultima fase gli studiosi descrivono i "bonus plan" come un mezzo di supporto esterno al processo di controllo, riconoscendogli il compito di rafforzarlo mediante il collegamento risultati – remunerazione.

La variabilità delle risposte degli individui ai segnali dei sistemi di controllo spinge i progettisti ad analizzare i comportamenti<sup>2</sup>, al fine di predisporre meccanismi operativi in grado di assolvere efficacemente le funzioni di motivazione, indirizzo-coordinamento dei comportamenti organizzativi<sup>3</sup>.

Prima di definire cosa si intende per processo di valutazione è necessario chiarire il concetto di performance. Con il termine "performance" si intende ciò che la persona fa e come lo fa rispetto ai compiti, alle responsabilità assegnate ed ai risultati che l'azienda si attende dalla sua

---

<sup>1</sup> Anthony R.N. and J. Dearden, *Management control system*, R. Irwin, Inc. Homewood Illinois, 1980.

<sup>2</sup> Anthony R.N. and J. Dearden, *Management control system*, op. cit.

<sup>3</sup> Bubbio A., *I sistemi di pianificazione e controllo e I meccanismi di incentivazione: le congiunzioni*, in F. Amigoni, *Misurazioni d'azienda*, vol. II, Giuffrè Editore, 1988.

attività di lavoro<sup>4</sup>. Tale definizione individua un insieme di elementi che definiscono il processo di valutazione delle performance. In particolare, i risultati che l'individuo raggiunge a fine periodo sono soggetti a confronto con gli obiettivi e i target fissati ad inizio periodo. I risultati raggiunti devono essere analizzati sotto il profilo dei comportamenti adottati, le competenze e la professionalità dimostrata nell'espletare la mansione assegnata. Quindi il processo di valutazione rappresenta una delle funzioni più complesse ed importanti che il top management o il supervisor devono svolgere<sup>5</sup>, in quanto determina come le persone vengono valutate ed influenza la percezione che gli individui hanno del proprio valore e delle attese sulle ricompense che riceveranno.

La valutazione delle prestazioni rappresenta non solo uno strumento di supporto alla politica retributiva, ma anche uno strumento che può essere usato per altre finalità come la selezione interna, la gestione del rapporto gerarchico e funzionale, il controllo e la comunicazione, ecc<sup>6</sup>.

Di conseguenza il processo di valutazione si compone di due sistemi che sono tra di loro strettamente connessi: il sistema di valutazione delle performance ed il sistema di ricompensa.

### **1.1. Il sistema di valutazione**

Le finalità del sistema di valutazione delle performance sono principalmente due: 1) segnalare gli obiettivi dell'organizzazione al fine di indirizzare le azioni e l'impegno degli individui verso il raggiungimento degli stessi; 2) determinare il valore del contributo che le persone offrono e collegare lo stesso alla remunerazione.

---

<sup>4</sup> Kerr S., *Executives ask: how and why should firms and their employees set goals*, Academy of Management Executive, 2004, 18, 4, 122-123.

<sup>5</sup> Ouchi W., *A conceptual frame work for the design of organizational control mechanisms*, Management Science, 1979, 833-847.

<sup>6</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997, pp.357.

Coerentemente a tali finalità, Airoidi<sup>7</sup> (1979) identifica alcune variabili caratterizzanti il sistema di valutazione che influenzano l'efficacia dello stesso: a) la chiarezza e la completezza delle basi di valutazione, i tempi di riferimento e la difficoltà degli obiettivi; b) i contenuti e le modalità di trasmissione delle informazioni di ritorno al valutato; e c) le modalità di gestione del processo di valutazione.

Al fine di adottare un sistema di valutazione efficace, le aree di performance identificate devono coincidere con quelle previste dal processo di pianificazione a livello aziendale.

Le problematiche che emergono in sede di valutazione derivano dall'incapacità di controllare in modo diretto le variabilità individuali in termini di prestazioni, competenze e abilità professionali. Da ciò nasce il bisogno di concedere al supervisor una certa discrezionalità nella valutazione delimitandone preventivamente gli ambiti e indicando i metodi da utilizzare. Le imprese possono controllare l'operato dei supervisor mediante procedure di valutazione degli stessi. Tale metodo costituisce un'ulteriore forma di controllo delle procedure di valutazione.

### ***1.1.1. Le tipologie di valutazioni***

Le valutazioni delle performance possono essere raggruppate in due categorie: oggettive e quelle basate su giudizi soggettivi.

Le valutazioni oggettive sono di natura contabile, nella forma di indicatori di performance, che vengono fissati dai vertici aziendali allo scopo di stimolare i comportamenti manageriali desiderati. Affinché tali indicatori svolgano la loro funzione stimolatrice, questi devono rispondere ad alcuni requisiti: a) coerenza con gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso; b) precisione nella misurazione dell'oggetto; c) oggettività nella valutazione; d) tempestività di calcolo; e e) comprensibilità, nel senso che il soggetto valutato deve essere consapevole del significato gestionale dell'indicatore adoperato

---

<sup>7</sup> Per maggiori approfondimenti si veda: **Airoidi G.**, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1979, pp. 178-220.

nonché delle azioni in grado di influenzarne il montante<sup>8</sup>. Il rispetto di tali requisiti è difficile. Per tale motivo la scelta delle misure di performance da adottare deve essere fatta con la massima accuratezza cercando di trovare un compromesso tra i requisiti indicati.

Nel corso degli anni gli accademici hanno messo in evidenza le debolezze dei tradizionali indicatori di natura finanziaria nel misurare i contributi degli individui<sup>9</sup>. Le misure oggettive presentano il limite di non considerare tutti i fattori significativi per la determinazione delle performance e per tale motivo possono non rappresentare un valido indicatore di risultato. In particolare, i soggetti valutati tendono a riporre il loro impegno e i loro sforzi negli aspetti che vengono misurati e che sono strettamente connessi alla loro remunerazione, trascurando gli aspetti non misurati ma ugualmente importanti per la determinazione dei risultati futuri dell'impresa.

Un altro aspetto critico delle misure oggettive è rappresentato dai fattori non controllabili che influenzano l'andamento dell'indicatore di performance. Tali fattori possono avere natura interna o esterna: ad esempio, nel primo caso le decisioni aziendali sulla produzione potrebbero incidere sui risultati conseguiti dai manager i quali non hanno alcun controllo su tale decisione e non sono in grado di influenzarla; mentre nel secondo caso, un fattore esterno come le previsioni delle vendite future, se errate, potrebbero generare delle inefficienze produttive sulle quali il manager potrebbe non essere in grado di esercitare alcuna leva di controllo.

Il secondo tipo di valutazione è quella soggettiva, espressione di un giudizio di altri soggetti interni all'impresa. In particolare, la fonte di giudizio

---

<sup>8</sup> **Riccaboni A.**, *Performance ed incentivi*, Cedam, 1999, pp.59. Per maggiori approfondimenti sulle caratteristiche degli indicatori di performance si vedano anche: **Merchant K. A.**, *Control in business organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1985; **Merchant K. A.**, *Rewarding results: motivating profit center managers*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989; **Merchant K. A.**, *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

<sup>9</sup> Gli indicatori che sono stati sottoposti a critica sono i parametri di redditività e gli altri indicatori che solitamente vengono utilizzati per misurare la produttività aziendale. Nell'ambito della dottrina italiana si è sviluppato un acceso dibattito sugli indicatori contabili da utilizzare, soprattutto in sede di analisi di bilancio: **CodaV., G. Brunetti, M. Bergamin Barbato**, *Indici di bilancio e flussi finanziari- strumenti per l'analisi della gestione*, Etas libri, Milano, 1974; **Caramiello C.**, *Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Ipsoa Informatica, Milano, 1986; **Catturi G.**, *Le analisi di bilancio con particolare riferimento all'aspetto finanziario della gestione*, Quaderno dell'Istituto di Ragioneria, Cedam, Siena, 1980; **Ferrero G.**, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

potrebbe essere rappresentata da: supervisor, pari grado (peers) o subordinati, soggetto valutato<sup>10</sup>.

In generale, il supervisor è il soggetto incaricato del processo di valutazione e spesso coincide con la figura del capo reparto o del responsabile dell'unità operativa, quindi è colui il quale si trova a stretto contatto con i soggetti valutati e possiede una certa conoscenza di aspetti delle performance che non possono essere misurati. Le valutazioni del supervisor possono essere soggette a distorsioni generate da pregiudizi che potrebbero alimentare il fenomeno del favoritismo aziendale. Per tale motivo in molti sistemi di valutazione vengono mantenute sia le misure oggettive sia le valutazioni soggettive in modo da avere a disposizione un set di informazioni da bilanciare nella formulazione della valutazione<sup>11</sup>.

Un'altra fonte di informazione sugli aspetti delle performance potrebbe provenire dal giudizio dei pari grado o dei subordinati sebbene tali valutazioni possano essere soggette a distorsione in quanto potrebbero condizionarsi vicendevolmente in modo positivo o negativo, soprattutto nei casi di avanzamento di carriera.

Infine, l'autovalutazione è utilizzata in molte organizzazioni che decidono di affiancare alla valutazione dei supervisor il giudizio stesso del soggetto valutato. In questo caso l'autovalutazione potrebbe costituire un'informazione supplementare alla valutazione.

### ***1.1.2. Le tecniche di valutazione***

Le tecniche di valutazione possono essere classificate in tre macro classi<sup>12</sup>:

a. Metodi di classificazione;

---

<sup>10</sup> Per maggiori approfondimenti si veda: **Flamholtz E.G.**, *Il controllo manageriale- teoria e pratica*, op. cit.

<sup>11</sup> In alcuni casi, le organizzazioni costituiscono un comitato per la valutazione ove un gruppo di soggetti vengono incaricati di portare a termine la valutazione esprimendo congiuntamente un giudizio sui risultati raggiunti. Tale valutazione multipla può generare valutazioni distorte se la reputazione del soggetto valutato esercita un'influenza sul giudizio dei valutatori. In questo caso le impressioni positive o negative giocano un ruolo determinante nella valutazione generando la cosiddetta "profezia auto-realizzata" (**Flamholtz E.G.**, *Il controllo manageriale- teoria e pratica*, op. cit.).

<sup>12</sup> Tale classificazione è ripresa da Flamholtz (2002) il quale categorizza i metodi di valutazione sulla base della scala di misurazione adottata: misure di intervalli (metodi di classificazione), misure ordinali (metodi comparativi) e misure nominali (metodi descrittivi).

- b. Metodi comparativi;
- c. Metodi descrittivi.

Secondo i metodi di classificazione, il valutatore procede esplicitamente ad una valutazione sulla base di una scala standardizzata della performance, del potenziale complessivo o di specifici attributi mediante il confronto tra i soggetti valutati<sup>13</sup>. La scala utilizzata per la classificazione può essere numerica o descrittiva<sup>14</sup>. La scelta dei fattori di classificazione è molto importante e questi devono essere: significativi rispetto alle finalità di valutazione, facilmente individuabili da parte del valutatore ed idonei a valutare gli individui, e non ambigui nel loro significato<sup>15</sup>. Con tale metodo non è possibile raggiungere livelli di rigosità oggettiva; quindi, sarà compito del valutatore rendere esplicito, comunicabile e controllabile il criterio scelto. In generale, i metodi di classificazione sono abbastanza diffusi dato il facile utilizzo ed il costo ridotto rispetto ad altri metodi di valutazione.

La seconda categoria è data dai metodi comparativi che prevedono l'elaborazione di una graduatoria dei soggetti valutati sulla base delle performance, delle potenzialità o di particolari aspetti. Il criterio utilizzato può essere unico o multiplo. La validità riconosciuta a tale metodo consiste nella facilità per i valutatori di elaborare una classifica sulla base del possesso di una particolare caratteristica piuttosto che assegnare un valore per differenziare i soggetti. Tale facilità è spiegata dal fatto che le misurazioni ad intervalli sono più semplici rispetto alle misurazioni ordinali<sup>16</sup>.

Infine, la terza categoria è quella dei metodi descrittivi. Tali metodi descrivono o classificano le performance o le potenzialità ma non danno luogo a valutazioni numeriche<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, op. cit., pp.360.

<sup>14</sup> Se si adotta una scala descrittiva, alle etichette descrittive come "buono", "eccellente", viene associato un numero in modo tale da ottenere dei punteggi. Generalmente il criterio di classificazione viene identificato dal valutatore e tradotto in un rango prefissato (scale a multipli) o in un valore (scale lineari).

<sup>15</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, op. cit., pp.360.

<sup>16</sup> Di questa categoria fanno parte: la graduatoria semplice, la graduatoria alternata, i confronti a coppie, le valutazioni sociometriche e la distribuzione forzata. Per maggiori approfondimenti si vedano: Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997; Flamholtz E.G., *Il controllo manageriale- teoria e pratica*, op. cit.

<sup>17</sup> Esistono diversi tipi di metodi descrittivi come: le liste di controllo, relazioni, metodo dell'incidente critico e la valutazione per obiettivi. Per maggiori approfondimenti si vedano: Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, op. cit. Flamholtz E.G., *Il*



I metodi di valutazione descritti sono soggetti ad alcuni problemi in termini di validità. In particolare, il valutatore può commettere degli errori di valutazione dovuti a dissonanze cognitive (es. impressioni personali sui soggetti valutati) che possono alterare le classificazioni e le descrizioni usate come metodi descrittivi. Tale aspetto verrà approfondito nel corso della trattazione in merito alle valutazioni del supervisor ed alcune forme di distorsione nella valutazione (capitolo 2, paragrafo 2.2.1 – 2.2.2.).

Inoltre, i valutatori possono adottare standard diversi per la valutazione dello stesso individuo a causa dell'importanza che ognuno di loro attribuisce agli stessi, determinando valutazioni discrezionali.

Un altro problema legato ai metodi di valutazione è la tendenza alla centralità cioè la riluttanza mostrata dal valutatore nell'utilizzo degli estremi della scala di valutazione. Tale problema si manifesta con i metodi di classificazione ma viene evitato con i metodi comparativi e descrittivi.

Infine alcuni problemi possono essere legati all'affidabilità in quanto il valutatore potrebbe applicare gli standard in modo incoerente nel corso del tempo.

In generale uno dei principali problemi dei metodi di valutazione consiste nella mancanza di accettazione della valutazione da parte dei soggetti valutati nel caso in cui si sentono minacciati nello sviluppo della propria carriera. Per tale motivo è necessario sviluppare un sistema di valutazione che venga percepito come realistico ed affidabile.

## **1.2. IL SISTEMA DI RICOMPENSA**

Il secondo sistema di cui si compone il processo di valutazione è il sistema di ricompensa. Tale sistema può essere definito un insieme di strumenti in grado di aumentare la probabilità che l'individuo adotti e ripeta in modo spontaneo un comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali previsti.

---

controllo manageriale- teoria e pratica, op. cit.; **Drucker P.**, *Management tasks responsibilities practices*, London: Heinemann, 1974; **Humble J.W.**, *La direzione per obiettivi : una nuova tecnica direzionale per migliorare i risultati aziendali*, Milano: F. Angeli, 1979.

Le finalità del sistema di ricompensa sono principalmente tre: 1) evidenziare i contributi prioritari dell'azienda rinforzando il legame di appartenenza all'organizzazione; 2) promuovere, in base alla tipologia di attività assegnata, la cooperazione o la competitività tra i dipendenti; 3) minimizzare lo scostamento tra azioni realizzate e azioni attese.

Tali finalità vengono messe in pratica mediante un'efficace comunicazione interna che espliciti le priorità del vertice aziendale e le aspettative nei confronti del personale, rendendo operativi gli indirizzi espressi in sede di pianificazione strategica.

Il sistema di ricompensa rappresenta un valido strumento per il controllo del turnover aziendale in quanto gli incentivi conseguibili sono espressione dell'offerta che un'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti, costituendo fattore di attrattività della stessa azienda per il personale impiegato e per il mercato del lavoro.

### ***1.2.1. Le principali funzioni degli incentivi***

La funzione primaria degli incentivi è quella di allineare gli interessi dei dipendenti a quelli dell'organizzazione. In particolare, in letteratura vengono identificate tre proprietà<sup>18</sup> secondo le quali gli incentivi sono:

- a. Informativi
- b. Motivazionali
- c. Personnel-related.

Per quanto riguarda il primo punto, gli incentivi forniscono ai dipendenti informazioni sulle aree di risultato considerate importanti dai vertici aziendali. In particolare, gli incentivi rafforzano il messaggio trasmesso dagli indicatori di performance che guidano i dipendenti su come impiegare e distribuire il loro tempo ed impegno.

---

<sup>18</sup> Merchant K.A. and A. Riccaboni, *Il controllo di gestione*, op. cit., pp.182-183; Merchant K.A. and W.A. Van der Stede, *Management control systems*, second edition, Prentice Hall, 2007, pp. 394-395.

Gli incentivi hanno un effetto motivazionale sugli individui nel senso che alcuni soggetti necessitano di un incentivo al fine di sforzarsi ulteriormente nello svolgimento dei propri compiti. L'incentivo funge da stimolo per sconfiggere l'avversione ad azioni difficili ma di interesse aziendale.

Infine gli incentivi sono *personnel-related*, cioè rappresentano una parte importante del pacchetto remunerativo del dipendente. L'organizzazione può usare i premi per attrarre personale competente offrendo incentivi accattivanti rispetto alla concorrenza oppure, onde evitare il fenomeno del turnover, la remunerazione viene connessa alla permanenza in azienda.

È importante che gli individui riconoscano il valore degli incentivi e quindi la loro entità deve essere tale da influenzare il comportamento dell'individuo. Sebbene il premio possa essere di valore per i soggetti valutati, se l'entità dell'incentivo è minima o non soddisfacente l'effetto potrebbe essere controproducente, fomentando anche risentimenti per il basso valore assegnato dall'impresa al contributo del dipendente. Quindi l'impresa dovrebbe cercare di dare visibilità all'incentivo e di capire i reali bisogni degli individui in modo da comprendere cosa possa realmente essere associato al concetto di gratifica.

Un altro elemento importante è la comprensibilità dell'incentivo<sup>19</sup>. La connessione tra remunerazione e premio deve essere chiara ai soggetti valutati in modo da comprendere il motivo per cui viene assegnato il premio. In tal modo i premi vengono apprezzati e suscitano gli effetti motivazionali desiderati. Al fine di non ridurre l'effetto motivazionale, gli incentivi devono essere corrisposti in modo tempestivo al realizzarsi delle performance premiate<sup>20</sup>.

Gli incentivi devono essere anche durevoli nel senso che le sensazioni di gratificazione provate dai dipendenti permangono nel tempo in modo da prolungare l'effetto motivazionale.

---

<sup>19</sup> Merchant K.A. and A. Riccaboni, *Il controllo di gestione*, op. cit.

<sup>20</sup> Coerentemente a quanto detto, Merchant sostiene che il tasso di sconto che i dipendenti applicano ai premi forniti in ritardo è maggiore di quello apprezzabile nel mercato monetario. Si veda: Merchant K. A., *Rewarding results: motivating profit center managers*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989.

Dal punto di vista dell'azienda gli incentivi devono essere efficienti, cioè raggiungere gli effetti motivazionali desiderati al costo più basso. Tale aspetto non è facilmente raggiungibile data la variabilità delle preferenze individuali.

### **1.2.2. *Gli incentive systems in letteratura***

La ricerca nell'ambito dei sistemi di incentivazione è cresciuta notevolmente nel corso degli ultimi vent'anni. La letteratura sui sistemi di incentivazione è stata rivisitata e valutata in modo critico da alcuni recenti lavori. Ad esempio, Prendergast<sup>21</sup> (1999) analizza la letteratura sugli incentivi che adotta una prospettiva economica, Murphy<sup>22</sup> (1999), Pavlik e altri<sup>23</sup> (1993) invece analizzano gli studi sulla remunerazione degli "executive" esaminando i lavori pertinenti alla letteratura in Accounting e in Finanza; mentre Idjeikian<sup>24</sup> (1999) esamina i lavori in Accounting che analizzano la problematica della remunerazione adottando come teoria di riferimento la teoria di agenzia. Molte di queste reviews si focalizzano sull'incentive-contracting, cioè sulla struttura degli incentivi.

L'analisi della letteratura sui sistemi di incentivazione è stata estesa da un recente lavoro di Merchant e altri (2003), comprendendo gli studi riguardanti: a) i target di performance ed il processo di target-setting; b) le misurazioni di performance; e c) la valutazione della performance. Le ragioni che hanno condotto alla considerazione di tali studi nell'ambito dei sistemi di incentivazione risiede nel fatto che molte organizzazioni includono aspetti caratterizzanti la definizione dei processi di misurazione e valutazione delle performance durante il processo di budgeting<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Prendergast C., *The provision of incentives in firms*, Journal of Economic Literature, 1999, 37, 7-63.

<sup>22</sup> Murphy, K. J., *Executive compensation*, In: Ashenfelter O. and D. Card, *Handbook of labor economics*, Vol. 3, 1999, North Holland, Chapter 38, 2485-2563.

<sup>23</sup> Pavlik E. L., T. W. Scott, P. Tiessen, *Executive compensation: issues and research*, Journal of Accounting Literature, 1993, 12, 131-189.

<sup>24</sup> Indjeikian R. J., *Performance evaluation and compensation research: an agency perspective*, Accounting Horizons, 1999, 13, 2, 147-157.

<sup>25</sup> Merchant K.A., W. A. Van der Stede, L. Zheng, *Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems*, Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, 251-286.

In Accounting è possibile individuare diversi orientamenti teorici nello studio di tale tematica. In generale, gli studi sui sistemi di incentivazione possono essere classificati secondo due approcci: economico e comportamentale.

In particolare, il confronto tra l'approccio economico e l'approccio comportamentale ha portato all'individuazione di alcuni elementi caratterizzanti gli stessi: la disciplina di riferimento, la teoria utilizzata, l'oggetto di analisi, le variabili di risultato, le caratteristiche dell'individuo, la tipologia di motivazione e la tipologia di premio.

L'approccio economico fa riferimento all'economia in quanto disciplina di base. La maggior parte degli studi che adottano un approccio economico utilizzano una terminologia e una struttura che trova i fondamenti teorici nella teoria di agenzia, sebbene alcuni economisti abbiano sviluppato la tematica degli incentivi adottando altri modelli di riferimento<sup>26</sup>.

L'approccio comportamentale invece comprende gli studi con fondamenti teorici derivanti da altre discipline, quali sociologia e psicologia. Le teorie comportamentali che vengono maggiormente utilizzate nello studio dei sistemi di incentivazione sono: la expectancy theory<sup>27</sup>, goal-setting theory<sup>28</sup>, equity theory<sup>29</sup> e l'attribution theory<sup>30</sup>.

I lavori che seguono un approccio economico tendono a focalizzarsi sullo studio delle caratteristiche dei sistemi di incentivazione che adottano incentivi monetari. Questi studi analizzano tali caratteristiche verificando la presenza di alcuni elementi come: l'esistenza o meno del bonus plan, l'entità dei premi e il modo in cui questi sono collegate alle misure di performance.

---

<sup>26</sup> Alcuni studi utilizzano i tournament models. Solitamente tali modelli sono adottati in organizzazioni caratterizzate da una struttura remunerativa a salario fisso. L'effetto incentivante deriva dalla possibilità di salari più alti per la vincita dei tornei, ad esempio, una promozione al livello successivo. I modelli di tournament sono rimasti di natura teorica riscontrando solo alcuni studi che testano empiricamente tali modelli. Per maggiori approfondimenti si vedano i seguenti studi: **Lazear E., and S. Rosen**, *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*, *Journal of Political Economy*, 1981, 89, 5, 841-864; **Rosen S.**, *Prizes and incentives in elimination tournaments*, *American Economic Review*, 1986, 76, 701-715; **Becker B. E. and M. A. Huselid**, *The incentive effects of tournament compensation systems*, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, 36-350.

<sup>27</sup> **Vroom, V.**, *Work and motivation*, 1964, New York, NY:Wiley.

<sup>28</sup> **Locke E. A. and G. P. Latham**, *A theory of goal setting and task performance*, 1990, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>29</sup> **Adams J. S.**, *Toward an understanding of inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436; **Adams J. S.**, *Inequity in social exchange*, in **L. Berkoswisk** (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, 1965, New York: Academic Press, 267-299.

<sup>30</sup> **Mowday, R. T.**, *Beliefs about the causes of behavior: the motivational implications of attribution processes*, in **R. M. Steers and L. W. Porter** (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed.) 1983, New York: McGraw-Hill, 352-374.

La letteratura comportamentale invece ha concentrato l'attenzione in modo considerevole sull'uso delle misure di performance di natura contabile per la valutazione dei risultati e l'attribuzione dei premi. In tal senso, molti di questi lavori fanno riferimento alla cosiddetta "reliance on accounting performance measures". Diversamente dalla letteratura di natura economica, quella comportamentale si è anche focalizzata sul processo di target-setting.

Tuttavia, sia gli studi di natura economica che quelli di natura comportamentale non offrono una visione completa sui sistemi di incentivazione e su come le diverse componenti dello stesso sistema potrebbero essere complementari o sostituti. Le variabili di risultato principalmente adottate negli studi di natura economica sono il benessere degli azionisti (*shareholder wealth*) e le attività di earning management. Nella letteratura di natura comportamentale invece le valutazioni soggettive delle performance e la tensione connessa al lavoro rappresentano le variabili di risultato spesso usate.

L'approccio economico e l'approccio comportamentale si basano su differenti assunzioni in merito al modo di agire e di comportarsi degli individui, assunzioni che fanno riferimento a due diversi modelli sulla natura umana<sup>31</sup>.

Nell'approccio economico, basato sulla teoria d'agenzia, si assume la presenza di individui razionali che cercano di massimizzare la propria utilità prendendo in considerazione tutti i benefici e i costi derivanti dalla relazione di agenzia. Nella relazione principale-agente, tale modello di uomo implica che se l'interesse tra le due parti diverge, l'agente agirà nel proprio interesse. Anche se gli studiosi che adottano una prospettiva basata sulla teoria d'agenzia ritengono che la fiducia ed il commitment organizzativo siano delle variabili importanti all'interno del contesto organizzativo, generalmente assegnano un ruolo marginale a tali variabili nella risoluzione dei problemi organizzativi. In generale si ritiene che valga la pena considerare altri fattori per allineare gli interessi del principale e dell'agente come gli incentivi monetari.

---

<sup>31</sup> Davis J. H., F. D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, Academy of Management Review, 1997, 22, 1, 20-47.

L'approccio comportamentale, che trova i suoi fondamenti nella psicologia e nella sociologia, si basa su delle assunzioni diverse in merito al comportamento umano. Ad esempio la Stewardship theory è una teoria comportamentale secondo la quale gli individui sono motivati ad agire nell'interesse dei loro superiori e dell'organizzazione. In questo caso viene associato un alto valore al collettivismo, il comportamento dei soggetti è orientato all'organizzazione piuttosto che al singolo individuo. Quando gli interessi del dipendente e dell'organizzazione divergono, il dipendente riporrà un valore maggiore sulla cooperazione.

L'approccio economico e comportamentale divergono non solo nella visione del modello di uomo ma anche nell'interpretazione della funzione della motivazione estrinseca ed intrinseca nei sistemi di incentivazione. La teoria d'agenzia enfatizza maggiormente la motivazione estrinseca, ad esempio i premi tangibili ai quali è associato un valore quantificabile e misurabile. I modelli comportamentali, basati sui fondamenti psicologici e sociologici, riconoscono un potere potenziale ai premi intrinseci che motivano in modo naturale l'individuo a compiere in modo soddisfacente le proprie mansioni. I premi intrinseci non sono facilmente quantificabili in quanto sono connessi a fattori intangibili come l'autonomia e le opportunità di crescita. In molte organizzazioni, il sistema di incentivazione ottimale trae vantaggio da entrambe le tipologie di incentivo, intrinseco ed estrinseco.

La ricerca in Accounting potrebbe combinare l'approccio economico e comportamentale al fine di investigare la relazione tra performance ed incentivi. In particolare le teorie sulla motivazione e sulla giustizia organizzativa potrebbero aiutare a comprendere il motivo per cui i livelli elevati di incentivi monetari potrebbero ridurre piuttosto che incrementare la motivazione dei dipendenti e quindi la loro performance<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Deci E.L., *Intrinsic motivation*, New York: Plenum, 1975; Jordan P.C., *Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: a field experiment*, *Academy of Management Journal*, 1986, 29, 2, 405-412; Pfeffer J., *Six dangerous myths about pay*, *Harvard Business Review*, 1998, 76, 3, 108-136; Tosi H. L. and L. R. Gomez-Mejia, *CEO compensation monitoring and firm performance*, *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 4, 1002-1016.

La tabella 1 riassume le variabili distintive dell'approccio economico e dell'approccio comportamentale: disciplina di base, teorie dominanti, oggetto di analisi, variabili di risultato, caratteristiche dell'individuo, tipologia di motivazione e tipologia di premio.

**Tabella 1: le differenze tra l'approccio economico e l'approccio comportamentale**

	VARIABILI DISTINTIVE						
	Disciplina	Teorie dominanti	Oggetto di analisi	Variabile di risultato	Caratteristiche dell'individuo	Tipologia di motivazione	Tipologia di premio
<i>Approccio economico</i>	Economia	Teoria di agenzia	Caratteristiche dei sistemi di incentivazione	- Benessere degli azionisti - Attività di earning management	Individuo razionale che massimizza la propria funzione di utilità	Motivazione estrinseca	Premi estrinseci
<i>Approccio comportamentale</i>	- Sociologia - Psicologia	- Expectancy theory - Goal setting theory - Attribution theory	Uso delle misure di performance	- Valutazione soggettiva - Tensione e ansietà sul lavoro	Individuo orientato alla cooperazione	Motivazione intrinseca	Premi intrinseci

### 1.3 LE CONNESSIONI TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA DI RICOMPENSA

I sistemi di ricompensa sono collegati in modo formale alla valutazione delle performance conseguite.

In letteratura i collegamenti tra i sistemi di valutazione ed i sistemi di ricompensa hanno stimolato la curiosità degli accademici interessati sempre di più alle conseguenze comportamentali dei sistemi di controllo<sup>33</sup>.

Nella progettazione dell'integrazione tra i due sistemi devono essere presi in considerazione i seguenti aspetti:

- a. Ruolo svolto dal sistema di valutazione dei risultati;
- b. Individuazione delle variabili che condizionano l'efficace progettazione del sistema di ricompensa;

<sup>33</sup> Di seguito si riportano alcuni dei primi studi che hanno approfondito i collegamenti tra i sistemi di pianificazione e controllo ed i sistemi di ricompensa: **Amigoni F.**, *I sistemi di controllo direzionale, criteri di progettazione di impiego*, Franco Angeli, Milano, 1979; **Airoldi G.**, *I sistemi operativi*, op. cit.; **Anthony R.N., J. Dearden and N.M. Bedford**, *Management control system*, op. cit.; **Lorange P.**, *Corporate planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1980.



- c. Pluralità di soluzioni in termini di articolazione e profondità dei sistemi di incentivi;
- d. Tipologia di incentivi;
- e. Modalità di collegamento tra sistemi di valutazione e sistemi di ricompensa;
- f. Grado di rigidità/flessibilità del collegamento.<sup>34</sup>

In merito al primo aspetto, il sistema di valutazione svolge una funzione informativa mentre il sistema di ricompensa ha una funzione di riconoscimento dei contributi apportati dagli individui. Per tale motivo è importante che all'interno dell'azienda venga comunicato il grado di connessione esistente tra i due sistemi in modo da rendere chiaro il collegamento risultato-ricompensa.

Per quanto riguarda le variabili che potrebbero condizionare il sistema di ricompensa bisogna tenere in considerazione sia quelle che caratterizzano il sistema di valutazione sia, in una visione più ampia, le variabili relative al sistema organizzativo, all'ambiente esterno<sup>35</sup> e alla natura dei compiti. Per quanto concerne le variabili organizzative, il ruolo aziendale ricoperto, le responsabilità aziendali, l'orientamento del management ai compiti piuttosto che ai risultati, sono tutte variabili che influenzano i collegamenti tra valutazione e ricompensa. La previsione dell'effetto generato da ognuna di queste variabili sulla ricompensa permette di progettare al meglio il collegamento tra i due sistemi. Anche l'ambiente esterno gioca un ruolo rilevante in quanto il contesto in cui opera l'impresa influenza l'organizzazione ed il modo di agire degli individui<sup>36</sup>.

Infine, tra le variabili di interesse vi è la natura dei compiti assegnati. Se i compiti sono programmabili e facilmente quantificabili allora il sistema di valutazione dei risultati sarà caratterizzato da una rilevazione dei risultati

---

<sup>34</sup> Gli aspetti presi in considerazione fanno riferimento ai fattori citati da: **Bubbio A.**, *I sistemi di pianificazione e controllo e I meccanismi di incentivazione: le congiunzioni*, op. cit.

<sup>35</sup> In merito alle variabili ambientali si veda **Brunetti G.**, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, 10° ed., 2004.

<sup>36</sup> Un'altra categoria di variabili che influenza l'orientamento del sistema di ricompensa sono le variabili individuali. In particolare, i sistemi di ricompensa possono essere orientati verso l'economicità dell'impresa o verso i bisogni dell'individuo. I due diversi tipi di orientamento dipendono dalla cultura aziendale adottata. Se i bisogni degli individui giocano un ruolo importante nel pensiero organizzativo, questi influenzeranno anche la tipologia di incentivi scelti. A tal proposito gli studi sui bisogni degli individui aiutano a comprendere quando e come gli incentivi soddisfano le necessità individuali. Si veda la letteratura in ambito organizzativo per gli studi sui bisogni individuali: **Herzberg F., B. Mausner and B. B. Snyderman**, *The motivation to work*, 2° ed., New York, 1959; **Maslow A.H.**, *Motivation and personality*, New York, 1970.

sistematica e da informazioni di feedback comunicate con periodicità. Se invece i compiti non sono programmabili o sono di difficile definizione, il sistema di valutazione sarà orientato a rilevare gli aspetti qualitativi e la frequenza dei feedback sarà irregolare essendo connessi al raggiungimento di obiettivi per i quali le scadenze prefissate possono variare in base all'influenza di fattori esterni come le oscillazioni del mercato di riferimento.

Le soluzioni previste in letteratura per l'integrazione dei sistemi di valutazione e di incentivazione hanno riguardato per lo più l'analisi degli incentivi per specifici livelli organizzativi. In generale i sistemi di incentivazione possono avere: una diversa articolazione in base alle divisioni e funzioni; e un diverso grado di profondità in base al numero di livelli organizzativi previsti per funzione/divisione.

Un altro aspetto da considerare nell'integrazione tra sistemi di valutazione e di ricompensa sono i premi. Questi rappresentano un elemento importante in quanto informano il soggetto valutato sui risultati attesi e desiderati dai vertici aziendali e lo motiva a raggiungere gli obiettivi prefissati<sup>37</sup>.

I salari a premio o incentivi rispondono nelle loro varie forme a un concetto comune fondamentale: quello di dividere i vantaggi del maggiore rendimento tra il lavoratore ed il datore di lavoro<sup>38</sup>.

Gli incentivi sono classificabili in due categorie: intrinseci ed estrinseci. Gli incentivi intrinseci sono connessi al concetto di motivazione intrinseca, che esprime il desiderio da parte dell'individuo di intraprendere un'attività per la soddisfazione ad essa inerente, anziché per una conseguenza separata<sup>39</sup>. Una persona intrinsecamente motivata si attiverà verso quelle azioni che stimolano in lui interesse, piacere e che non lo assoggettano a pressioni esterne. Gli incentivi intrinseci possono essere: un riconoscimento in azienda, un miglioramento della propria reputazione nei confronti dei pari, ecc. Invece, gli incentivi estrinseci sono incentivi espliciti che si sostanziano in incentivi monetari, avanzamenti di

---

<sup>37</sup> Nel presente lavoro il termine "premio" viene usato nell'accezione di premio in senso positivo e negativo (sanzione).

<sup>38</sup> **Amaduzzi A.**, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 1978, Utet, pp. 424.

<sup>39</sup> **Deci E. and R.M. Ryan**, *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 25: 54-67

carriera, fringe benefits. Tali incentivi vengono riconosciuti formalmente sulla base dei risultati raggiunti.

Per quanto riguarda le modalità di collegamento si fa riferimento alle diverse tipologie di incentivi che dipendono dal sistema di valutazione scelto, in particolare i premi monetari vengono classificati in tre categorie: gli aumenti di stipendio basati sul rendimento, gli incentivi di breve termine e gli incentivi di lungo termine<sup>40</sup>.

Infine, l'ultimo fattore che incide sull'integrazione del sistema di valutazione con il sistema di ricompensa è il grado di rigidità/flessibilità. In particolare, se l'incentivo è determinato sulla base di una formula che collega la remunerazione agli obiettivi aziendali e la sua natura è monetaria, il sistema di incentivazione mostra un grado di rigidità elevato. Se invece la tipologia di incentivi utilizzati è ampia in relazione alla pluralità di obiettivi fissati e l'incidenza delle misure di performance utilizzate non è esplicitata chiaramente, il sistema di incentivazione è flessibile. Il grado di flessibilità o rigidità dipende anche dalle variazioni che nel corso del tempo vengono apportate al sistema di incentivazione.

---

<sup>40</sup>Tale classificazione è ripresa da **Mechant K.A. e A. Riccaboni**, *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001, pp.184-186. Si rimanda alla lettura di tale testo per approfondimenti.

## Capitolo 2

# LE MISURE DI PERFORMANCE E LE PROBLEMATICHE CONNESSE AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI

### 1. L'APPROCCIO ECONOMICO NELLA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE MANAGERIALI

Negli ultimi vent'anni l'individuazione dei fattori che guidano la scelta delle misure di performance ha suscitato l'interesse degli studiosi economico-aziendali<sup>1</sup>.

I primi studi di carattere economico hanno individuato le caratteristiche delle misure di performance adottando la prospettiva teorica d'Agenzia. L'analisi delle relazioni all'interno dell'azienda, ed in particolare del rapporto tra principale e agente, ha alimentato l'interesse degli studiosi nei sistemi d'incentivazione. Sebbene i primi lavori sui modelli d'agenzia risalgono agli anni settanta<sup>2</sup>, le problematiche connesse alla misurazione e valutazione delle performance manageriali rappresentano tutt'oggi oggetto di dibattito della comunità scientifica.

I primi modelli d'agenzia pongono l'enfasi sul "rischio" generato dai fattori non controllabili trasferiti dal principale all'agente, e sul modo in cui influenzano i risultati manageriali. L'interesse sviluppato nel corso degli anni per lo studio di tali fattori è da attribuirsi alla crescente consapevolezza della

---

1 Amershi A., R. Banker and S. Datar, *Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals*, *The Accounting Review*, 1990,65, 113-130.

2 Jensen M. C., and W. H. Meckling, *Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, 3 (October 1976), 305-360; Fama E., and M. Jensen, *Agency Problems and Residual Claims*, *Journal of Law and Economics*, 26 (1983), 327-349.

presenza di distorsione nella valutazione<sup>3</sup>. La scarsa accuratezza ed imprecisione di alcune misure nel cogliere aspetti rilevanti delle performance individuali ha portato gli accademici a considerare la soggettività nella valutazione e nella distribuzione degli incentivi<sup>4</sup>.

Al fine di comprendere la dinamica di sviluppo degli studi sulle misure di performance manageriali, il presente lavoro si propone di affrontare tale tematica mostrando due approcci che sembrano aver dominato in questi ultimi anni la letteratura in Accounting: l'approccio economico e l'approccio comportamentale. L'approccio economico viene descritto in questo paragrafo rimandando la trattazione dell'approccio comportamentale ai paragrafi successivi.

Gli studi che adottano un approccio economico analizzano il ruolo delle misure di performance nel promuovere la congruenza tra gli obiettivi del principale e gli obiettivi dell'agente<sup>5</sup>, adottando come prospettiva teorica l'Agency Theory.

La teoria di agenzia è uno dei più importanti paradigmi teorici utilizzati in Accounting<sup>6</sup>. Il modello alla base di tale approccio teorico prevede che il principale: 1) stabilisca un contratto d'incentivazione nel quale sia specificato il sistema di misurazione delle performance e le misure adottate; e

---

<sup>3</sup> **Banker R. and S. M. Datar**, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals of performance evaluation*, Journal of Accounting Research, 1989, 27 (Spring), 21-39; **Holmstrom B.**, *Moral hazard and observability*, Bell Journal of Economics, 1979, 10, 74-91.

<sup>4</sup> **Campbell D.**, *Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives*, Journal of Accounting research, 46 (2), 297-332; **Gibbs M., K. A. Merchant, W. A. Van der Stede and M. E. Vargus**, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, The Accounting review, 2004, 79 (2), 409-36; **Hayes R. M. and S. Schaefer**, *Implicit contracts and the explanatory power of top executive compensation for future performance*, RAND Journal of Economics, 2000, 31 (2), 273-93; **MacLeod B. and D. Parent**, *Job characteristics and the form of compensation*, Research in labor Economics, 1999, 18, 177-242; **Murphy K. J. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts*, working paper, USC, 2001.

<sup>5</sup> **Holmstrom B.**, *Moral hazard and observability*, op. cit.; **Banker R. D. and S. M. Datar**, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals for performance evaluation* op. cit.; **Feltham G. A. and J. Xie**, *Performance measure diversity and congruity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.; **Hemmer T.**, *On the design and choice of "modern" management accounting measures*, Journal of Management Accounting Research, 1996, 8, 87; **Lambert R. A.**, *Contracting theory and accounting*, Journal of Accounting and Economics, 2001, 32, 3-87.

<sup>6</sup> Si vedano i seguenti studi: **Arrow K.**, *The economics of agency*, in **Pratt, J. and R. Zeckhauser**, *Principals and Agents: The Structure of Business*, 1985, Harvard Business School Press, Boston, MA; **Baiman S.**, *Agency research in managerial accounting: a survey*, Journal of Accounting Literature, 1982, 154-213; **Baiman S.**, *Agency research in accounting: a second look*, Accounting Organizations and Society, 1990, 341-371; **Hart O. and B. Holmstrom**, *The theory of contracts*, in: **Bewley, T.**, *Advances in Economic Theory*, Cambridge University Press, 1985, Cambridge; **Kreps D.**, *Moral hazard and incentives*, in: *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press, 1990, Princeton, NJ, pp.577-617; **Milgrom P. and J. Roberts**, *Economics, Organization, and Management*, Prentice-Hall, 1992, Englewood Cliffs, NJ; **Pratt J. and R. Zeckhauser**, *Principals and agents: an overview*, in: **Pratt, J. and R. Zeckhauser**, *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, 1985, Boston, MA; **Prendergast C.**, *The provision of incentives if firms*, op. cit.; **Indjejikian R. and D. Nanda**, *Dynamic incentives and responsibility accounting*, Journal of Accounting and Economics, 1999, 27 (2), 177-201.

2) definisca la tipologia di funzione che lega le misure di performance alla remunerazione dell'agente. Sulla base di tale contratto l'agente seleziona le azioni da porre in essere (operative, finanziarie, di investimento) per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

La misurazione delle performance consente la rilevazione dei risultati e la conseguente assegnazione degli incentivi all'agente, secondo i termini e le modalità prestabilite dal contratto di incentivazione. Se l'outcome non è facilmente osservabile, si potrebbe ricorrere ad alcuni meccanismi che permettono di ottenere informazioni aggiuntive<sup>7</sup>. Ad esempio, l'informazione potrebbe essere generata da un report fornito dall'agente oppure da una terza parte (supervisor). Nel primo caso potrebbero insorgere problemi di moral hazard<sup>8</sup>, mentre nel secondo caso, si potrebbero manifestare delle difficoltà connesse al: grado di indipendenza del supervisor, modalità di osservazione e raccolta delle informazioni e comunicazione "onesta" delle informazioni<sup>9</sup>.

Gli studi che adottano un approccio economico analizzano la problematica della scelta delle misure di performance considerando principalmente misure oggettive. L'interesse per lo studio delle misure oggettive nasce dal loro diffuso utilizzo nelle prassi aziendali e dal grado di familiarità del manager nei riguardi delle stesse. Generalmente, viene esaminato l'impatto dell'utilizzo di tali misure sui risultati aziendali e sul comportamento del manager.

Definire la misura di performance da adottare diviene una questione di fondamentale interesse in quanto i sistemi di controllo interni influenzano il modo di interagire degli individui e di conseguenza le loro performance.

---

<sup>7</sup> **Baiman S. and J. Demski**, *Economically optimal performance evaluation and control*, Journal of Accounting Research Supplement, 1980, 184-220; **Dye R.**, *An optimal monitoring policy in agencies*, The Rand Journal of Economics, 1986, 339-350; **Lambert R.**, *Variance analysis in agency settings*, Journal of Accounting Research, 1985, 633-647; **Young R.**, *A note on economically optimal performance evaluation and control systems: the optimality of two-tailed investigations*, Journal of Accounting Research, 1986, 231-240.

<sup>8</sup> Con il termine "moral hazard" si intende il comportamento scorretto che l'agente assume in presenza di asimmetrie informative e di incompletezza del contratto. Le asimmetrie informative a favore dell'agente si manifestano quando questo è a conoscenza di un maggior numero di informazioni rispetto al principale sul compito assegnato da svolgere, e può sfruttare queste asimmetrie informative tenendo comportamenti opportunistici.

<sup>9</sup> **Antle R.**, *The auditor as an economic agent*, Journal of Accounting Research, 1982, 488-500; **Baiman S., H. Evans and J. Noel**, *Optimal contracts with a utility-maximizing auditor*, Journal of Accounting Research, 1987, 217-244; **Baiman S., J. Evans and N. Nagarajan**, *Collusion in auditing*, Journal of Accounting Research, 1991, 1-18.

## **1.1 I CRITERI DI SELEZIONE DELLE MISURE DI PERFORMANCE OGGETTIVE**

Gli studi che si basano sulla teoria d'agenzia definiscono le performance (*output*) dell'agente come una funzione dell'impegno (*effort*), dell'abilità (*ability*) e del termine di errore (*error term*), ove quest'ultimo include tutti i fattori non controllabili dall'agente. Al fine di monitorare e misurare le performance manageriali è necessario selezionare le misure di performance sulla base di due criteri: a) l'informatività e la coerenza della misura con gli obiettivi del principale; b) il rischio percepito dall'agente (*controllability*)<sup>10</sup>. Il trade-off tra questi due criteri di selezione delle misure di performance è alla base della determinazione della remunerazione dell'agente.

### **1.1.1 Il principio di informatività e la coerenza della misura con gli obiettivi del principale**

Il principio di informatività è stato formulato da Holmstrom nel 1979, il quale, nell'analizzare la relazione principale-agente in condizioni di moral hazard, dimostra che ogni informazione addizionale sulle azioni dall'agente, seppure imperfetta, può essere utilizzata per migliorare il benessere sia del principale sia dell'agente. Tale informazione "aggiuntiva" è considerata di valore poiché permette di rendere più accurate le valutazioni dei risultati dell'agente<sup>11</sup>.

L'individuazione di alcuni fattori che rendono complesso il processo di valutazione delle performance manageriali ha condotto gli accademici ad approfondire gli studi sul grado di informatività delle misure di performance. Un primo fattore è dato dalla impossibilità di osservare in modo diretto le

---

<sup>10</sup> Baker G. P., *Distortion and Risk in optima incentive contracts*, op. cit.

<sup>11</sup> Uno degli assunti di base del modello di agenzia è l'asimmetria informativa tra i soggetti coinvolti nella relazione, cioè l'impossibilità del principale di osservare in modo completo le azioni dell'agente e l'utilizzo di informazioni private da parte dell'agente. Una possibile soluzione a tale problema consiste nell'investimento di risorse in azioni di monitoraggio e del conseguente uso delle informazioni nei contratti di incentivazione. Se il monitoraggio è "completo" cioè il principale è a conoscenza delle azioni dell'agente, allora è possibile raggiungere la soluzione di first-best che consiste nella condivisione ottimale del rischio mediante l'impiego di un contratto che penalizza i comportamenti disfunzionali. Tuttavia i cosiddetti contratti di "first-best" non sono applicabili nella realtà in quanto il principale non possiede informazioni complete oppure il processo di monitoraggio è eccessivamente costoso. In tal caso è preferibile l'applicazione di una soluzione di second-best nella quale è previsto l'uso di stimatori imperfetti delle azioni.

azioni e le strategie implementate dal manager. Un secondo fattore è dato dalla non osservabilità delle conseguenze delle azioni del manager, spesso determinata dall'estensione degli effetti delle azioni nello spazio e nel tempo. Nel primo caso si fa riferimento ad un impatto delle azioni dell'agente che si estende oltre l'unità aziendale presso cui opera; nel secondo caso invece le conseguenze delle azioni manageriali la cui manifestazione si ha oltre il periodo stabilito dall'impresa per la copertura dell'incarico assegnato.

La letteratura sulla teoria d'agenzia presenta una molteplicità di studi che hanno analizzato le implicazioni della non osservabilità delle azioni del manager. In particolare, Feltham e Xie (1994) sottolineano l'incompletezza delle misure di performance nel cogliere le conseguenze economiche delle azioni del manager<sup>12</sup>. Nel caso in cui l'agente svolga più mansioni, il sistema di incentivazione ha il compito non solo di motivare gli agenti ma anche di riuscire a direzionare l'impegno dell'agente tra le diverse mansioni. Quest'ultimo aspetto differenzia i modelli principale-agente monodimensionali dai modelli multidimensionali<sup>13</sup>. In particolare, Feltham e Xie sostengono che una misura di performance non congruente induce il manager ad una allocazione sub-ottimale dell'impegno nell'espletamento dei compiti<sup>14</sup>. Al fine di ridurre il rischio connesso alla mancanza di congruenza della misura di performance con gli obiettivi aziendali, gli studiosi suggeriscono l'uso di misure di performance addizionali analizzando i

---

<sup>12</sup> Alcuni lavori in precedenza si sono occupati di tale tematica mediante l'utilizzo di modelli "multiperiod" come: **Magee R. P.**, *Accounting measurement and employment contracts: current value reporting*, Bell Journal of Economics, 1978, 9 (Spring), 145-158; **Baiman S. and J. Noel**, *Noncontrollable costs and responsibility accounting*, op. cit.; **Dye R. A.**, *Earning management in a overlapping generations model*, Journal of Accounting research, 1988, 26 (Autumn), 195-235; **Kanodia C., R. Bushman and J. Dickhaut**, *Escalation errors and sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries*, Journal of Accounting research, 1989, 27 (Spring), 59-77; **Bushman R. M. and R. J. Indjejikian**, *Accounting income, stock price and managerial compensation*, Journal of Accounting and Economics, 1993, 16 (January/April/July), 3-23.

<sup>13</sup> Gibbons (1998) analizza i modelli di agenzia proposti da Baker (1992), Lazear (1989) e Holmstrom e Milgrom (1991) e mostra che: a) generalmente le misure oggettive non possono dar luogo ad un incentivo ideale; b) di conseguenza il bonus assegnato all'agente è poco efficiente, c) in un contesto multitask è spesso utile l'uso di strumenti multipli che permettono la progettazione di un sistema bilanciato di incentivi composto da strumenti diretti tipo la remunerazione e strumenti indiretti come le promozioni determinate dalle politiche organizzative. Tale problema di incentivazione è divenuto noto come "multitasking problem". In riferimento a tale tematica si vedano: **Gibbons R.**, *Incentives in organizations*, Journal of Economic Perspectives, 1998, 12, 4, 115-132; **Baker G. P.**, *Incentive contracts and performance measurement*, op. cit.; **Lazear E.**, *Pay equality and industrial politics*, Journal of Political Economy, 1989, 97, 561-580; **Holmstrom B. and P. Milgrom**, *Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design*, op. cit.

<sup>14</sup> Feltham e Xie utilizzano un modello multi-task simile a quello utilizzato da Holmstrom e Milgrom (1991) ma diversamente da questi ultimi considerano misure di performance che potrebbero essere influenzate da più di un elemento dell'azione del manager.



benefici delle misure multiple di performance nell'influenzare la direzione e l'intensità degli sforzi dell'agente.

Coerentemente con la letteratura multi-task sulla relazione principale-agente, Hemmer (1996) afferma che vi sono degli svantaggi nel basare la valutazione delle performance esclusivamente su una misura che non incorpora in modo appropriato il valore di alcune attività<sup>15</sup>. In particolare, la scelta dell'agente in presenza di un'unica misura sarà caratterizzata da una "scarsa" attenzione nei riguardi di quei compiti che non sono appropriatamente misurati<sup>16</sup> dovuta ad una "mancanza di congruità"<sup>17</sup> della misura adottata. L'adozione di un sistema multiplo di performance permette di enfatizzare quelle attività che soddisfano i bisogni del principale e permettono un migliore allineamento tra gli obiettivi dell'agente e del principale.

Tali studi dimostrano il continuo interesse per la ricerca di misure che incrementano il contenuto informativo sulle performance dell'agente.

### **1.1.2. Il principio della controllabilità**

Il principio di controllabilità pone come condizione che i manager siano valutati sulla base di ciò che possono controllare<sup>18</sup>, rendendo il sistema di remunerazione più efficace<sup>19</sup>. Secondo Baker (2002), la controllabilità esprime il grado con il quale l'agente controlla o influenza il risultato. Maggiore è la controllabilità percepita dall'agente e maggiore sarà il livello di motivazione intrinseca<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Hemmer T., *Allocations of sunk capacity costs and joint costs in a linear principal-agent model*, The Accounting Review, 1996, July, 419-432.

<sup>16</sup> Holmstrom B., *Moral hazard and observability*, op. cit.; Bushman, R. M., and R. J. Indjejikian, *Shareholder demand for "distorted" accounting information*, The Accounting Review, 1993b, 68, 765-782.

<sup>17</sup> Feltham G. A. and J. Xie, *Performance measure diversity and congruity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.

<sup>18</sup> Atkinson A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana, and A. Wu, *New directions in management accounting research*, 1997, Journal of Management Accounting Research, 9, 79-92; Horngren C. T., S. M. Data and G. Foster, *Cost Accounting*, 2003, Prentice Hall/Pearson Education International.

<sup>19</sup> Coerentemente allo studio di Thierry (1987), l'efficacia di un sistema di remunerazione dipende da tre caratteristiche: 1) la trasparenza, 2) la giustizia e 3) la controllabilità. Per maggiori approfondimenti si veda: Thierry H., *Payment by result systems: a review of research 1945-1985*, Applied Psychology, 1987, 36, 91-108.

<sup>20</sup> Van Herpen M., M. Van Praag and K. Cools, *The effect of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study*, De Economist, 2005, 153, 3, 303-329.

McNally<sup>21</sup> (1980) e Skinner<sup>22</sup> (1990) suggeriscono la rappresentazione del principio di controllabilità lungo un continuum. Ad un estremo si ha la non applicazione del principio di controllabilità, caratterizzato da aziende che ritengono responsabili i propri manager per tutti i costi non controllabili, l'incertezza ambientale e le interdipendenze organizzative. All'altro estremo invece si ha la totale applicazione del principio, cioè le aziende che ritengono i manager responsabili solamente dei fattori sotto il loro controllo. Lungo il continuum si collocano quelle aziende che includono nei sistemi di incentivazione misure imperfette influenzate da fattori non controllabili.

In generale, il concetto di controllabilità implica che la remunerazione del manager dovrebbe dipendere dalle variabili la cui distribuzione (marginale) viene influenzata dagli input forniti dal manager. Il problema della controllabilità è stato analizzato anche in modo analitico mediante l'utilizzo di modelli matematici<sup>23</sup>. Ad esempio, Antle e Demski (1988) definiscono la controllabilità come la capacità del manager di influenzare (condizionare) la distribuzione di probabilità dell'output<sup>24</sup>, modificandone il suo andamento statistico<sup>25</sup>.

La selezione di misure non controllabili da inserire nei sistemi di valutazione delle performance manageriali può generare delle conseguenze negative in termini comportamentali, come una riduzione della motivazione

---

<sup>21</sup> McNally G.M., *Responsibility accounting and organisational control: some perspectives and prospects*, Journal of Business Finance and Accounting, 1980, 7, 165-181.

<sup>22</sup> Skinner R. C., *The role of profitability in divisional decision making and performance evaluation*, Accounting and Business Research, 1990, 20, 78, 135-141.

<sup>23</sup> Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, The Accounting Review, 1988, vol. LXIII, 4, 700-718; Baiman S. and J. Noel, *Noncontrollable cost and responsibility accounting*, Journal of Accounting Research, 1985, 23, 486-501; Sue Y., *Noncontrollable cost and optimal performance measurement*, Journal of Accounting Research, 1988, 26, 154-168.

<sup>24</sup> Ad esempio, se il costo viene interpretato come una distribuzione di probabilità, il manager controlla tale distribuzione se una variazione nei suoi input altera tale distribuzione.

<sup>25</sup> Tale definizione afferisce sia al concetto di controllabilità condizionale sia a quello di informatività. In particolare Antle e Demski mettono in evidenza che si potrebbe incorrere a problemi se non si effettua una distinzione tra le due nozioni di controllabilità: la controllabilità non implica la controllabilità condizionale ne deriva da quest'ultima. Il concetto di controllabilità condizionale serve a spiegare perché certe misure sono incluse nella valutazione delle performance manageriali e nei sistemi di valutazione anche se il manager non ha un controllo diretto su di esse. La controllabilità condizionale è una condizione necessaria ma non sufficiente per una variabile allo scopo di essere presa in considerazione. Per esempio numerose misure operative come il numero di patenti ottenute, gli indici di customer satisfaction spesso non sono incluse nella valutazione delle performance manageriali anche se il manager potrebbe condizionalmente controllarle. Per maggiori approfondimenti si veda: Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, op. cit.

dei manager, turnover e varie forme di “gaming”<sup>26</sup>. Al fine di comprendere l’applicazione del principio di controllabilità sembra opportuno chiarire il concetto di fattori non controllabili. La comprensione della natura di tali fattori permette di analizzare le conseguenze degli stessi sulle misure di performance.

#### ***1.1.2.1. Gli “uncontrollable factors” e l’incertezza ambientale: l’impatto sulle misure di performance***

I fattori non controllabili sono definiti come gli eventi o le azioni imprevedibili di altri soggetti sulle quali i manager non possono esercitare alcuna forma di controllo<sup>27</sup>. Tali fattori dipendono dal grado di incertezza esterna ed interna al contesto aziendale.

In Accounting gli accademici hanno mostrato interesse per lo studio degli effetti generati dai fattori non controllabili sulle misure di performance manageriali. In particolare, negli ultimi anni l’impatto dei fattori non controllabili sull’appropriatezza delle misure di performance e l’impatto degli stessi fattori sulla relazione incentivi-rischio hanno offerto importanti spunti di approfondimento e di analisi.

In merito al primo aspetto, la letteratura in “Behavioral Management Accounting” offre diversi contributi<sup>28</sup>. Gli effetti dell’incertezza e l’uso delle misure di performance sono stati analizzati adottando come prospettiva teorica la teoria delle contingenze<sup>29</sup>. In particolare, alcuni studi hanno individuato relazioni contrastanti tra l’incertezza e l’appropriatezza della

---

<sup>26</sup> Merchant K. A., *Rewarding results: motivating profit center managers*, op. cit.; Dearden J., *Measuring profit center managers*, Harvard Business Review, 84-88.

<sup>27</sup> Merchant K.A. and W.A. Van der Stede, *Management control systems*, op. cit.

<sup>28</sup> Covaleski M., J. Evans, J. Luft and M. Shields, *Budgeting Research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, Journal of Management Accounting Research, 2003, 15; Merchant K. A., W. Van Der Stede and L. Zheng, *Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems*, Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, 2-3.

<sup>29</sup> Chapman C. S., *Reflections on a Contingent View of Accounting*, Accounting, Organizations and Society, 1997, 22, 2; Covaleski M., J. Evans, J. Luft and M. Shields, *Budgeting Research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, op. cit.

misura di performance<sup>30</sup>. I risultati empirici controversi potrebbero essere attribuiti alla mancata distinzione tra l'incertezza ambientale e l'incertezza connessa al compito svolto<sup>31</sup>. Per incertezza ambientale si intende l'imprevedibilità delle azioni degli attori che operano nell'ambiente competitivo come fornitori, clienti, competitori, che fanno parte dell'ambiente esterno all'impresa ma che possono produrre o causare condizioni che influenzano l'organizzazione e i risultati futuri<sup>32</sup>. In un contesto caratterizzato da incertezza ambientale, i sistemi di pianificazione e di controllo "formali" potrebbero generare una reazione sistematica piuttosto che caotica al cambiamento esterno e proteggere i manager dall'ambiguità.

Il secondo tipo di incertezza (*task uncertainty*) è generata dalla complessità e dalla diversità dei compiti svolti dal manager<sup>33</sup>. Tale tipologia di incertezza è connessa alle caratteristiche del ruolo ricoperto in azienda. In una condizione di "task uncertainty" l'uso di procedure di controllo formali come le misure di performance quantitative non hanno un effetto positivo poiché enfatizzano l'output piuttosto che il processo. Sebbene tali misure possano rendere più comprensibili gli obiettivi di performance, l'impegno del manager potrebbe non avere un effetto diretto sui risultati in quanto le misure oggettive sono distorte e/o le azioni del manager sono dirette verso il raggiungimento di obiettivi caratterizzanti determinate dimensioni di risultato. La mancanza

---

<sup>30</sup> In particolare alcuni studi riportano dei risultati positivi (**Ezzamel M.**, *The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics*, Management Accounting Research, 1990, 1, 1) altri negativi (**Hirst M. K.**, *Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behaviour: Some Extensions*, Journal of Accounting Research, 1983a, Autumn; **Brownell P.**, *The Role of Accounting Information, Environment and Management Control in Multinational Organizations*, Accounting and Finance, 1987, 27, 1) oppure rilevano l'assenza dell'effetto dell'incertezza sull'appropriatezza della misura di performance (**Govindarajan V.**, *Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Investigation of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable*, Accounting, Organizations and Society, 1984, 9, 2).

<sup>31</sup> **Hartmann F. G. H.**, *The Appropriateness of RAPM: Toward the Further Development of Theory*, Accounting, Organizations and Society, 2000, 25, 4-5.

<sup>32</sup> **Govindarajan V.**, *Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Investigation of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable*, op. cit.

<sup>33</sup> **Thompson J. D.**, *Organizations in Action: Social Science Base of Administrative Theory*, McGraw-Hill, 1967; **Hirst M. K.**, *Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behaviour: Some Extensions*, op. cit.; **Hirst M. K.**, *The Controllability of Financial Outcomes*, Abacus, 1983b, 19, 1.

di appropriatezza delle misure è stata attribuita alle caratteristiche di non controllabilità, incompletezza o irrilevanza delle misure di performance<sup>34</sup>.

Lo studio dei fattori non controllabili è stato analizzato anche nell'ambito della relazione incentivi e rischio. Uno dei primi contributi nello studio del trade-off tra incentivi e rischio<sup>35</sup> è rappresentato dal lavoro di Holmstrom (1979), il quale evidenzia la natura negativa di tale relazione. Nonostante i numerosi contributi, la ricerca empirica non ha mostrato una relazione "convincente" tra remunerazione e le misure atte a rilevare l'incertezza derivante dai fattori non controllabili<sup>36</sup>.

In particolare, Prendergast (2002) sostiene che la relazione tra incentivi e rischio sia positiva. Lo studioso motiva tale affermazione fornendo due spiegazioni teoriche. La prima è data dal fatto che i supervisor non valutano in modo veritiero le performance manageriali, spesso questi premiano i manager per cui simpatizzano penalizzando i manager per i quali manifestano delle antipatie. Tali problematiche connesse alle valutazioni distorte sono particolarmente rilevanti quando le informazioni fornite dal supervisor vengono utilizzate per le promozioni aziendali e la determinazione dell'entità della remunerazione del manager. Negli ambienti caratterizzati da un elevato

---

34 **Marginson D., and S. Ogden**, *Coping With Ambiguity Through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviors*, Accounting, Organizations and Society, 2005, 30, 5; **Hartmann F. G. H.**, *The Appropriateness of RAPM: Toward the Further Development of Theory*, op. cit.

35 Per un approfondimento dello studio del tradeoff tra incentive e rischio nella letteratura sugli executive si vedano i seguenti lavori: **Aggarwal R. and A. Samwick**, *Executive compensation, strategic competition and relative performance evaluation: theory and evidence*, Journal of Finance, 1999, 54 (December), 1999-2043; **Antle R. and A. Smith**, *An empirical investigation of the relative performance evaluation of corporate executives*, Journal of Accounting Research, 1986, 24 (Spring), 1-39; **Bushman R., R. Indejiikian and A. Smith**, *Ceo compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.; **Core J. and W. Guay**, *The use of equity grants to manage optimal equity incentive levels*, Journal of Accounting and Economics, 1999, 28, 151-184; **Garen J.**, *Executive compensation and principal-agent theory*, op. cit.; **Gibbons R. and K. J. Murphy**, *Relative performance evaluation for chief executive officers*, Industrial and Labor Relations Review, 1990, 43, 30-52; **Ittner C., D. Larcker and M. Rajan**, *The choice of performance measures in annual bonus contracts*, op. cit.; **Janakiraman S., R. Lambert and D. Larcker**, *An empirical investigation of the relative performance evaluation hypothesis*, Journal of Accounting research, 1992, 30, 53-69; **Lambert R. and D. Larcker**, *An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contract*, Journal of Accounting Research, 1987, 25 Suppl., 85-125.

36 Prendergast (1999) esamina le evidenze empiriche presenti in letteratura sulla relazione suddetta e mette in evidenza che lo studio del trade-off tra rischio ed incentivi viene testato sugli executives, gli addetti alle vendite ed i coltivatori a mezzadria. Per quanto riguarda la letteratura sugli executive le evidenze empiriche mostrano risultati contrastanti sulla relazione tra incentivi e rischio fornendo una relazione a volte positiva ed a volte negativa. Gli studi che analizzano la mansione dei coltivatori a mezzadria invece mostrano una relazione positiva tra le misure dell'incertezza e gli incentivi (si vedano: **Allen D. and D. Lueck**, *Contract choice in modern agriculture: crop-share versus cash rent*, Journal of Law and Economics, 1992, 35, 397-426; **Rao C. H.**, *Uncertainty, entrepreneurship, and sharecropping in India*, Journal of Political Economy, 1996, 104, 958-978). Infine la letteratura che analizza la mansione degli addetti alle vendite trova dei risultati deboli per tale relazione (si vedano: **Anderson E. and D. C. Schmittlein**, *Integration of sales force: an empirical examination*, RAND Journal of Economics, 1984, 15, 385-395; **Coughlin A. and C. Narasimhan**, *An empirical analysis of sales-force compensation plans*, Journal of Business, 1992, 65, 93-122; **John G. and B. Weitz**, *Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to the use of salary versus incentive compensation*, Journal of Marketing Research, 1989, 26, 1-14).

grado di incertezza, le valutazioni dei supervisor non hanno un valore significativo visto che le informazioni che hanno a disposizione per la valutazione sono affette da errori di misurazione (effetto degli eventi incontrollabili sui risultati). Gli incentivi potrebbero essere più alti in ambienti incerti in quanto un eventuale fallimento del manager potrebbe essere attribuito alla sfortuna piuttosto che alle loro abilità.

La seconda spiegazione teorica a sostegno della relazione positiva tra incentivi e rischio è data dal fatto che in ambienti incerti il riconoscimento di un talento aziendale potrebbe offrire dei risultati maggiori rispetto agli ambienti stabili. Quindi è particolarmente importante attrarre agenti di talento in ambienti incerti e tale obiettivo è raggiungibile offrendo incentivi più elevati.

I contributi empirici relativi al trade-off tra rischio ed incentivi mostrano che collegare la remunerazione alle performance incrementa la probabilità di ottenere risultati più alti al costo di imporre un maggiore rischio al manager. Tale costo si riflette in livelli remunerativi più alti.

## **1.2 I LIMITI DELLE MISURE OGGETTIVE E IL LORO SUPERAMENTO**

Diversi studi criticano le tradizionali misure di performance in quanto sono considerate la fonte di comportamenti disfunzionali: i manager focalizzano i propri sforzi su alcune dimensioni trascurandone altre che non rappresentano oggetto di misurazione ma che potrebbero generare profitti per l'impresa nel lungo periodo. Tale anomalia potrebbe derivare da contratti che non includono misure "olistiche", cioè misure che colgono in senso ampio i contributi dell'agente.

Quindi, le difficoltà insite nella specificazione di tutti gli aspetti relativi al lavoro svolto dagli agenti e la necessità di rendere la valutazione delle performance più accurata hanno condotto i designer dei sistemi di valutazione all'introduzione di nuove misure in grado di cogliere aspetti della

performance che non vengono misurati dalle misure oggettive. Tale esigenza nasce anche in virtù dell'evoluzione degli studi in letteratura che analizzano in modo critico le misure oggettive rilevando che: a) generalmente le misure oggettive non possono dar luogo ad un incentivo ideale; b) di conseguenza il bonus assegnato all'agente è poco efficiente, c) in un contesto multitask è spesso utile l'uso di strumenti multipli che permettono la progettazione di un sistema bilanciato di incentivi composto da strumenti diretti tipo la remunerazione e strumenti indiretti come le promozioni<sup>37</sup>.

Analizzando i contesti aziendali, si rileva che i dipendenti operano in un contesto nel quale l'impegno esercitato nell'espletare la propria mansione è sempre più funzionale al raggiungimento di promozioni, aumenti di stipendio e bonus. Tali fattori generalmente dipendono dal grado di discrezione del supervisor. In tale contesto, le valutazioni soggettive potrebbero fornire una valutazione ad ampio spettro della performance del dipendente. La presenza delle misure soggettive risolve quindi in parte il dilemma del multi-tasking<sup>38</sup>.

Gli studiosi che hanno analizzato dal punto di vista teorico le caratteristiche delle misure oggettive e soggettive sostengono che le due misure non possono essere utilizzate in modo intercambiabile<sup>39</sup>. Tale assunzione teorica è stata empiricamente testata da Heneman<sup>40</sup> (1986) il quale, mediante una meta-analysis sulla relazione tra misure oggettive (misure orientate al risultato) e soggettive (valutazioni dei supervisor), rileva che le due misure non possono essere considerate sostituibili<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> **Gibbons R.**, *Incentives in organizations*, Journal of Economic Perspectives, 1998, 12, 4, 115-132; **Baker G. P.**, *Incentive contracts and performance measurement*, Journal of Political Economy, 1992, 100, June, 598-615; **Lazear E.**, *Pay equality and industrial politics*, Journal of Political Economy, 1989,97, 561-580; **Holmstrom B. and P. Milgrom**, *Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design*, Journal of Law, Economics, and Organization, 1991, 7, 24-52.

<sup>38</sup> Le valutazioni soggettive giocano un ruolo importante in molti contratti di incentivazione. Hayes e Schaefer (1997) riportano delle evidenze empiriche che mostrano l'uso delle valutazioni soggettive da parte del cda nella determinazione della remunerazione e dei bonus da assegnare agli amministratori: la variazione nella remunerazione che non è spiegata dalle performance attuali (rendimenti azionari, vendite, ecc.) predice la variazione futura in tali misure di performance. Le valutazioni soggettive delle performance attuali hanno un ruolo cruciale nel determinare la remunerazione futura e le promozioni.

<sup>39</sup> **Bommer W. H., J.L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff and S. B. Mackenzie**, *On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis*, op. cit.; **Murphy K. R. and J. N. Cleveland**, *Performance appraisal*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1991.

<sup>40</sup> **Heneman R. L.**, *The relationship between supervisory rating and result-oriented measures of performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, 1986, 39, 811-826.

<sup>41</sup> Gibbons (1998) definisce i contratti basati sulle valutazioni soggettive "contratti relazionali" mentre i contratti basati solamente sulle misure oggettive "contratti formali". Alcune imprese utilizzano i contratti di incentivazione formale e

Infine, altri studi esaminano l'uso delle due tipologie di misure nel breve termine. Rajan e Reichelstein (2009) analizzano l'uso delle misure soggettive nei contratti di incentivazione considerando un periodo di breve termine e mostrano che le misure soggettive sono rilevanti solo se i risultati ottenuti dalle misure oggettive sono sfavorevoli. In tale caso, si valutano le informazioni soggettive e solamente nel caso in cui l'outcome informativo è negativo, l'agente verrà penalizzato<sup>42</sup>.

## **2. L'APPROCCIO COMPORTAMENTALE NELLA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE MANAGERIALI**

L'approccio comportamentale nell'ambito della scelta delle misure di performance si sviluppa alla fine degli anni novanta quando iniziano a diffondersi gli studi multidisciplinari caratterizzati dall'utilizzo di teorie contabili e teorie derivanti da altre discipline (psicologia, sociologia, ecc.). Tale approccio permette di analizzare le tematiche di Management Control sotto diverse prospettive, mettendo in luce nuovi aspetti e nuove variabili ritenute importanti per la loro influenza sul comportamento degli individui. L'applicazione di teorie di natura psicologica e sociologica ha permesso agli studiosi dei sistemi di incentivazione di approfondire aspetti legati alla scelta delle misure di performance e al comportamento degli agenti, analizzando le conseguenze derivanti dall'adozione delle stesse. L'attribuzione dell'etichetta di approccio "comportamentale" deriva dall'esigenza di distinguere gli studi che adottano un approccio multidisciplinare e maggiormente focalizzati sulle conseguenze, positive e negative, delle misure di performance sul

---

relazionale in combinazione; ciò conferma l'utilizzo concomitante delle misure oggettive e soggettive. In generale, la combinazione delle misurazioni oggettive e soggettive riduce sia la distorsione negli incentivi dell'agente sia la possibilità che l'impresa rinegozi il bonus promesso. Coerentemente al lavoro di Gibbons, Baker, Gibbons e Murphy (1994) analizzano l'uso simultaneo del contratto formale basato sulle misure oggettive e di quello relazionale basato sulle valutazioni soggettive. Gli studiosi mostrano che il contratto relazionale può ridurre la distorsione negli incentivi creata dal contratto formale, mentre quest'ultimo può ridurre la grandezza del bonus che l'impresa destinerebbe al manager nel caso in cui utilizzasse solamente il contratto relazionale.

<sup>42</sup> In particolare, le misure soggettive possono essere utilizzate nel breve termine se il principale definisce un bonus pool cioè quando l'ammontare dei premi viene definito ex ante indipendentemente dalle osservazioni soggettive considerate dal principale. In questo caso la quota di bonus assegnata all'agente viene determinata da un contratto implicito mediante il quale il principale "promette" all'agente una remunerazione "contingente" alla realizzazione delle misure soggettive non verificabili. In questo caso il principale "minaccia" l'agente di non pagare la quota incentivante nel caso in cui si ottengono informazioni soggettive sfavorevoli. Tale contratto di agenzia diviene credibile se la quantità sottratta all'agente viene comunque pagata ad un altro agente. I bonus pool sono molto diffusi in pratica.



comportamento umano dagli studi di natura economica, caratterizzati dall'adozione dei modelli di agenzia.

Tale approccio nasce dall'esigenza degli studiosi di Accounting di superare i limiti delle misure oggettive connessi alle distorsioni derivanti dall'orientamento di breve termine e dalle manipolazioni dei risultati. Il superamento di tali limiti avviene nel momento in cui gli accademici prendono in considerazione l'inserimento della soggettività all'interno dei contratti d'incentivazione. Nello specifico, il filone di ricerca sulla "soggettività" mette in evidenza i vantaggi dell'inserimento degli elementi discrezionali nella valutazione ed il carattere informativo delle misure di natura soggettiva. Le forme in cui si manifesta la soggettività nell'ambito delle valutazioni manageriali sono principalmente due: la valutazione soggettiva del supervisor e la discrezionalità nell'attribuzione dei pesi alle misure di performance. Attraverso un processo di "assorbimento" delle teorie di natura psicologica, la letteratura in Management Accounting analizza le fonti di distorsione nella valutazione delle performance derivanti per lo più da limitazioni cognitive e fattori condizionanti il processo di valutazione del supervisor.

## **2.1. LA SOGGETTIVITÀ NEI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI: CARATTERI E FATTORI INCENTIVANTI**

Dal punto di vista teorico, gli studi presenti in letteratura suggeriscono diversi fattori che favoriscono l'uso della soggettività nei sistemi di incentivazione anche se dal punto di vista empirico gli studi sono esigui<sup>43</sup>.

La soggettività genera dei benefici solamente se: 1) il supervisor agisce in modo equo, fornendo delle valutazioni non distorte; e 2) il manager, a sua volta, è disposto ad accettare i giudizi senza influenzare il supervisor nel processo di valutazione.

---

<sup>43</sup> **Bushman R., R. Indejiikian and A. Smith**, *Ceo compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.; **Murphy K. R. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts: theory and evidence*, op. cit.; **Hayes R. M. and S. Schaefer**, *Implicit contracts and explanatory power of top executive compensation*, op. cit.; **MacLeod W. B. and D. Parent**, *Job characteristics and the form of compensation*, op. cit.

I vantaggi derivanti dall'introduzione della soggettività possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- a. maggiore valore informativo;
- b. riduzione delle problematiche generate dall'orientamento di breve termine dell'agente;
- c. riduzione delle manipolazioni;
- d. riduzione del rischio derivante dai fattori non controllabili;
- e. riduzione dell'incertezza interna;
- f. miglioramento della flessibilità aziendale<sup>44</sup>.

*a) Maggiore valore informativo*

La prima categoria di vantaggi riguarda il valore informativo delle misure soggettive. Idealmente, un contratto di remunerazione dovrebbe contenere tutte le informazioni riguardanti le azioni del manager che incrementano o riducono il valore d'impresa. All'aumentare della complessità del lavoro assegnato i contratti di remunerazione si dimostrano spesso incompleti. Il contratto è definito incompleto quando i manager direzionano le proprie azioni verso le dimensioni delle performance che sono misurate, ignorando aspetti dei loro compiti che non sono misurati ma che sono importanti per il raggiungimento di performance organizzative più elevate. La soggettività può essere usata per premiare i manager per le azioni che aumentano il valore dell'impresa ma che non sono facilmente quantificabili poiché spesso non si manifestano nel breve termine e non sono esplicitamente misurati nei contratti di incentivazione<sup>45</sup>. L'uso della soggettività in questo caso mitiga gli svantaggi delle misure quantitative<sup>46</sup>. Difatti le evidenze empiriche mostrano che la soggettività è presente nei contratti di

---

<sup>44</sup> Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>45</sup> In particolare, Bushman e altri (1996) rilevano che i vantaggi informativi delle misure di performance "individuali" (soggettive) si basano sui presupposti enunciati dalla teoria di agenzia: la sensibilità della misura alle azioni del manager e l'imperfezione delle misure di performance oggettive (noise).

<sup>46</sup> Hayes e Schaefer (2000) sostengono che i contratti impliciti (soggettività) vengono usati quando alcuni elementi della performance manageriale non sono osservabili mediante l'utilizzo delle misure quantitative oppure quando tali misure sono imperfette (noise).

incentivazione quando le misure finanziarie sono meno correlate con i rendimenti azionari<sup>47</sup> e quando la complessità dei compiti aumenta<sup>48</sup>.

*b) Riduzione delle problematiche generate dall'orientamento di breve termine dell'agente*

La prospettiva di orientamento breve termine, nota anche come “miopia manageriale”, genera una riduzione dei rendimenti di lungo periodo dell'impresa<sup>49</sup>. Alcune soluzioni alla miopia manageriale sono rappresentate dall'adozione di piani di incentivazione di lungo termine e dall'uso di incentivi equity-based<sup>50</sup>.

Alcuni studi mostrano che le imprese con maggiori opportunità di crescita e cicli di prodotto lunghi sono più propense a introdurre la soggettività nei sistemi di incentivazione al fine di determinare la remunerazione del manager<sup>51</sup>. Gibbs e altri (2004) mostrano che la soggettività può essere utilizzata per mitigare l'eccessivo orientamento di breve termine dei manager in situazioni ove il conservatorismo delle misure contabili è più pronunciato<sup>52</sup>.

*c) Riduzione delle manipolazioni*

Le misure quantitative sono spesso suscettibili alla manipolazione da parte degli individui<sup>53</sup>. Solitamente i manager hanno una conoscenza

---

<sup>47</sup> **Bushman R., R. Indejikian and A. Smith**, *Ceo compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.; **Murphy K. R. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts: theory and evidence*, op. cit.

<sup>48</sup> **MacLeod W. B. and D. Parent**, *Job characteristics and the form of compensation*, op. cit.

<sup>49</sup> **Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy**, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, *Quarterly Journal of Economics*, 1994, 109, November, 1125-1156; **Merchant A. K.**, *The effect of financial controls on data manipulation and management myopia*, *Accounting, Organization and Society*, 1990, 15, 297-313; **Stain J. C.**, *Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic investment behavior*, *Quarterly Journal of Economics*, 1989, 104, 655-669.

<sup>50</sup> Per approfondimenti si vedano i seguenti lavori: **Dechow P. and R. Sloan**, *Executive incentives and the horizon problem*, *Journal of Accounting and Economics*, 1991, 14, 51-89; **Gibbons R. and K. Murphy**, *Optimal incentive contracts in presence of career concerns: theory and evidence*, *Journal of political Economy*, 1992, 100, 468-505; **Lewell W., C. Loderer and K. Martin**, *Executive compensation contracts and executive incentive problems: an empirical analysis*, *Journal of Accounting and Economics*, 1987, 9, 287-310. Inoltre, i problemi derivanti da un orientamento di breve termine risultano particolarmente accentuato quando l'investimento in risorse intangibili è importante per l'impresa. In particolare, i manager che sono valutati sui risultati raggiunti sulle misure finanziarie sono scoraggiati dall'effettuare investimenti in attività intangibili a causa del trattamento contabile di tipo conservativo (**Lev B.**, *Intangibles: management, measurement and reporting*, Washington D.C.: Brookings Institute Press, 2001).

<sup>51</sup> **Bushman R., R. Indejikian and A. Smith**, *Ceo compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.; **Murphy K. R. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts: theory and evidence* op. cit.; **Hayes R. M. and S. Schaefer**, *Implicit contracts and explanatory power of top executive compensation*, op. cit.

<sup>52</sup> **Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus**, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>53</sup> **Holmstrom B. and P. Milgrom**, *Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design*, op. cit.; **Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer**, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced*

maggiore rispetto ai loro supervisor relativamente al contesto in cui operano<sup>54</sup>. E sono in grado di utilizzare le informazioni private per accrescere il valore dell'impresa attraverso una migliore allocazione degli sforzi o per manipolare le misure di performance al fine di raggiungere livelli remunerativi più alti.

L'uso delle misure soggettive potrebbe ridurre gli incentivi dei manager alla manipolazione. Inoltre, assumendo che il supervisor sia capace di individuare le operazioni di manipolazione, la soggettività permette all'impresa di realizzare degli aggiustamenti ex post<sup>55</sup> punendo quei manager che hanno agito contro l'interesse dell'impresa manipolando i fattori di risultato a loro vantaggio<sup>56</sup>.

*d) Riduzione del rischio derivante dai fattori non controllabili*

I fattori non controllabili rendono le misure di performance finanziarie imperfette e incomplete. Alcuni studi suggeriscono che filtrare gli elementi non controllabili dagli schemi di incentivazione è un processo difficile da attuare<sup>57</sup>. Il top management potrebbe giustificare l'uso della soggettività

---

*scorecard*, op. cit.; **Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy**, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.

<sup>54</sup> Genericamente, quando si parla di manipolazioni ci si riferisce al fenomeno dell'Earnings management. Gli agenti possono influenzare la misura di performance generata dal sistema di accounting in due modi. In primo luogo, gli agenti possono aumentare il proprio impegno nel migliorare la performance attuale che viene misurata. In secondo luogo, gli agenti possono manipolare i sistemi contabili per incrementare la probabilità di ottenere stime di performance favorevoli, anche in assenza di incrementi nelle performance attuali. In tal caso le conseguenze negative per l'impresa sono: ingenti premi per gli agenti derivanti dalle manipolazioni; l'impegno ed il tempo che l'agente dedica alla manipolazione dei risultati viene sottratto all'impiego di attività produttive. Per una descrizione delle diverse pratiche di Earnings Management si vedano: **Arya, A., J. Glover and S. Sunder**, *Earnings management and the revelation principle*, *Review of Accounting Studies*, 1998, 3, 7-34; **Burgstahler D. and I. Dichev**, *Earnings management to avoid earnings decreases and losses*, *Journal of Accounting and Economics*, 1997, 24, 99-126; **Demski J.**, *Corporate conflicts of interest*, *Journal of Economic Perspectives*, 2003, 17, 51-72; **Lev B.**, *Corporate earnings: facts and fiction*, op. cit.

<sup>55</sup> **Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus**, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>56</sup> Il principale può ridurre le manipolazioni dei risultati mediante altri interventi. Ad esempio il principale può diminuire il livello di remunerazione dell'agente riducendo il modo in cui questa è connessa alle misure di performance. Un intervento di questo tipo potrebbe comportare una riduzione dell'impegno nell'espletamento della mansione da parte dell'agente. Il principale potrebbe incrementare i costi di manipolazione sostenuti dall'agente ad esempio fissando delle penalità quando viene individuata la manipolazione ed impiegando più risorse nel processo di monitoraggio delle manipolazioni. Alcuni studi sostengono che il principale potrebbe limitare le perdite generate dalle manipolazioni incoraggiando e facilitando le pratiche di manipolazione. Ad esempio il principale potrebbe non modificare il sistema contabile presente in azienda sebbene inadeguato. Tale scelta intensionale potrebbe essere motivata dal fatto che gli agenti sanno come gestire con successo il sistema a loro vantaggio. Incoraggiando la manipolazione, il principale incorre in costi di breve termine come remunerazioni degli agenti più alte e una riduzione dell'impegno produttivo da parte degli agenti. Nel lungo termine invece, il principale potrebbe beneficiare dell'incremento dell'impegno produttivo dell'agente. L'agente apprende come manipolare il sistema contabile, potrebbe percepire un limitato guadagno personale nell'accrescere le proprie abilità nella manipolazione. Di conseguenza, l'agente potrebbe riporre un maggiore impegno verso quelle attività che incrementano il valore dell'azienda. In sintesi, incoraggiare la manipolazione potrebbe ridurre il costo opportunità dell'agente dello sforzo produttivo nei periodi successivi ed il problema connesso agli incentivi. I benefici di lungo termine ottenibili mediante la facilitazione delle pratiche di manipolazione potrebbero bilanciare i costi sostenuti nel breve periodo (**Demski J. S., H. Frimor and D. E. M. Sappington**, *Manipulation in a repeated setting*, op. cit.)

<sup>57</sup> **Merchant K. A.**, *Rewarding results: motivating profit center managers*, op. cit.

quando ha fiducia nel supervisor ed in particolare, nella sua capacità di riconoscere i fattori non controllabili che rendono le misure contabili imperfette<sup>58</sup>, migliorando la valutazione del manager.

*e) Riduzione dell'incertezza interna*

Uno dei fattori che potrebbe indurre il top management ad introdurre la soggettività nella valutazione è l'interdipendenza organizzativa. In generale, alcuni studi suggeriscono che in contesti di interdipendenza sarebbe opportuno utilizzare misure di performance "generali" ovvero organizzative, come il profitto divisionale. Tuttavia, tali misure solitamente impongono un rischio ai manager derivante dalle influenze negative dalle azioni degli altri soggetti operanti nella medesima divisione<sup>59</sup>. La soggettività può essere utilizzata per neutralizzare il manifestarsi di tali effetti, depurando la valutazione dalle influenze esterne. Un'alternativa a tale situazione è rappresentata dall'uso di misure di performance "specifiche" dei risultati del singolo individuo che sono meno rischiose ma che probabilmente non facilitano la cooperazione all'interno della divisione. In tal caso, la soggettività può essere usata per incoraggiare la cooperazione. Le argomentazioni sia in caso di misure generali sia in caso di misure specifiche giustificano l'utilizzo della soggettività<sup>60</sup>.

*f) Miglioramento della flessibilità aziendale*

In generale, i contratti di incentivazione contengono target di performance impliciti o espliciti utilizzati per comunicare i livelli attesi di performance ai manager<sup>61</sup>. Tuttavia, i livelli di performance attesi potrebbero variare se si verificano dei cambiamenti nell'ambiente<sup>62</sup> in quanto l'impresa deve essere flessibile cercando di mantenere uno stato di armonia con

---

<sup>58</sup> Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.; Bushman R., R. Indejiikian and A. Smith, *Ceo compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.

<sup>59</sup> Baiman S. and M. V. Rajan, *The information advantages of discretionary bonus schemes*, op. cit.; Bommer W. H., J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff and S. C. MacKenzie, *On interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis*, op. cit.

<sup>60</sup> Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>61</sup> Murphy K. J., *Performance standards in incentive contracts*, op. cit.

<sup>62</sup> Merchant K. A., *Rewarding results: motivating profit center managers*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

l'ambiente. In questi casi, i sistemi di incentivazione di tipo formula based potrebbero fornire scarsi incentivi per i manager in quanto gli obiettivi potrebbero non essere facilmente raggiungibili; mentre i bonus soggettivi rappresenterebbero una valida alternativa per mantenere alto il livello di motivazione dei manager<sup>63</sup>. La ricalibrazione degli incentivi è considerata un fattore importante quando i livelli attesi di performance sono alti e quindi la probabilità di non raggiungere gli standard fissati è alta.

L'interesse degli accademici nei riguardi della soggettività ha portato non solo all'individuazione dei fattori che stimolano l'utilizzo della stessa nei sistemi di incentivazione ma anche all'individuazione dei modi attraverso cui la soggettività si manifesta. In generale, negli studi di Accounting la soggettività è stata analizzata nelle seguenti forme: a) valutazione discrezionale del supervisor; b) attribuzione soggettiva dei pesi alle misure di performance; e c) aggiustamento discrezionale della grandezza e dell'allocazione del bonus<sup>64</sup>.

Questa ultima forma di soggettività riguarda la valutazione e la determinazione dei bonus pool per i team manageriali. Essendo il focus del presente lavoro sulla soggettività nella valutazione delle performance individuali tale aspetto non verrà approfondito nel proseguo della trattazione.

Di seguito verrà approfondita la forma di soggettività relativa alla valutazione discrezionale del supervisor mentre, per quanto riguarda l'assegnazione dei pesi, si rimanda la trattazione al paragrafo 3. Tale scelta è da attribuire all'importanza riconosciuta a tale ambito di ricerca, oggetto di studio del presente lavoro di tesi. In particolare, la tematica dell'assegnazione dei pesi verrà proposta distinguendo gli studi che hanno analizzato i pesi delle misure secondo un approccio economico, che trova le radici nella teoria

---

<sup>63</sup> Merchant K. A. and J. F. Manzoni, *The achievability of budget targets in profit centers: a field study*, *The Accounting review*, 1989, 64 (July), 539-558.

<sup>64</sup> Tale classificazione fa riferimento ai seguenti studi: Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.; Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.; Moers F., *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, *Accounting, Organizations and Society*, 2005, 30, 67-80; Van der Stede W.A., C.W. Chow and T.W. Lin, *Strategy, choice of performance measures, and performance*, *Behavioral Research in Accounting*, 2006, 18, 185-205.

di agenzia, e gli studi che invece esaminano la questione dei pesi ricorrendo alle teorie comportamentali. La motivazione alla base dell'esame della letteratura sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance secondo i due approcci, messi sinora in evidenza nella più ampia letteratura sulle misure di performance, deriva dalla necessità di distinguere gli studi presenti in letteratura sulla base della prospettiva teorica adottata. Tale procedimento di analisi permette di confrontare i risultati dei diversi contributi e in seguito di individuare possibili sviluppi di ricerca.

## **2.2. LA VALUTAZIONE DISCREZIONALE DEL SUPERVISOR: UNA FORMA DI SOGGETTIVITA'**

L'effetto incentivante delle misure di performance non dipende soltanto da cosa è misurato ma anche da come le azioni del manager vengono misurate. Quando le performance sono valutate soggettivamente, le valutazioni discrezionali potrebbero rendere poco chiaro il collegamento tra remunerazione e performance, influenzando così la determinazione dei premi<sup>65</sup>.

Le informazioni utilizzate per l'elaborazione del giudizio soggettivo non sono verificabili e osservabili da soggetti che si trovano al di fuori del contesto aziendale. Data tale premessa, nel valutare gli individui il supervisor potrebbe esprimere un giudizio determinato dalle proprie preferenze dando luogo a valutazioni distorte<sup>66</sup>.

Spesso i supervisor non sono i residual claimants degli agenti <sup>67</sup> e non sono motivati a rinegoziare gli incentivi promessi<sup>68</sup> ma piuttosto sono

---

<sup>65</sup> Il problema della distorsione (*bias*) è stato affrontato solo di recente nell'ambito della letteratura economica e in particolare, non vi sono evidenze empiriche su come la misurazione delle performance venga influenzata dalla distorsione. Nonostante diversi studi evidenzino la necessità di considerare misure multiple di performance all'interno dei sistemi di incentivazione, incluse le misure di performance soggettive, è stato dimostrato che la diversità delle misure e la soggettività influenzano la distorsione nella valutazione delle performance (Prendergast C. and R. Topel, *Discretion and bias in performance evaluation*, op. cit.; Prendergast C. and R. Topel, *Favoritism in organizations*, Journal of Political Economy, 1996, 104, 958-978; Moers F., *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, op. cit.).

<sup>66</sup> Landy F. J. and J. L. Farr, *Performance Rating*, Psychological Bulletin, 1980, 87, 1, 72-107.

<sup>67</sup> I supervisor sono residual claimant quando vengono remunerati solo in via residuale e una volta soddisfatti tutti gli altri soggetti (dipendenti). Il supervisor sopporta il rischio come se fosse il principale ed in certi casi può quindi accadere che il "residuo" sia inferiore a quanto inizialmente prestabilito o non ci sia proprio. In particolare, il supervisor potrebbe manipolare la valutazione delle performance dell'agente riportando un risultato inferiore rispetto a quello effettivamente conseguito in modo tale da accrescere la propria remunerazione. In tal caso le remunerazioni spettanti ai manager

incentivati a distorcere le valutazioni di performance guidati dalle loro preferenze<sup>69</sup>. Gli studi psicologici suggeriscono che le valutazioni di performance sono indulgenti quando sono utilizzate per finalità amministrative, come per la definizione della remunerazione o delle promozioni<sup>70</sup>.

Data l'importanza assunta dalla valutazione soggettiva, in letteratura sono stati individuati alcuni fattori che, in via generale, influenzano il livello di distorsione nella valutazione: la remunerazione del supervisor, i costi di raccolta delle informazioni e le conseguenze derivanti dalla comunicazione dell'esito della valutazione ai soggetti valutati.

In merito al primo fattore, alcuni studi mostrano che i supervisor variano il grado di distorsione nelle valutazioni in base al grado di influenza che le stesse esercitano sulla loro funzione di utilità. Nel senso che, quando le possibilità di promozione e di incentivazione del supervisor dipendono dalle performance dei soggetti valutati, egli terrà in considerazione le conseguenze delle proprie decisioni in ambito valutativo e come tali decisioni si riflettono sul giudizio del top management riguardo alla capacità di gestione del supervisor<sup>71</sup>.

Un secondo aspetto importante è il costo di raccolta delle informazioni. Se il tempo e l'impegno necessario per raccogliere le informazioni sulle performance sono eccessivi, il supervisor sarà meno disposto ad investire le proprie risorse per l'acquisizione di un numero maggiore di informazioni<sup>72</sup>. Tale aspetto potrebbe condurli ad assegnare valutazioni più indulgenti al fine

---

rappresentano per il supervisor un costo gravante sul proprio livello di remunerazione. Tale distorsione viene denominata da Prendergast (1999) "theft" che letteralmente significa furto. Nelle relazioni di agenzia tale distorsione viene esercitata quando il supervisor è un residual claimant.

<sup>68</sup> Diversi studi analitici dimostrano che quando il principale valuta in modo soggettivo le performance manageriali, non modifica l'ammontare degli incentivi stabilito nei contratti di incentivazione al fine di non danneggiare la propria reputazione (Baker, G., R. Gibbons and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.) ed evita di venir meno al bonus "fisso" stabilito all'inizio del periodo di osservazione (Baiman S. and M. V. Rajan, *The informational advantage of discretionary bonus schemes*, op. cit.).

<sup>69</sup> Prendergast C. and R. Topel, *Discretion and bias in performance evaluation*, op. cit.

<sup>70</sup> Jawahar I. M. and C. R. Williams, *Where all the children are above average: the performance appraisal purpose effect*, op. cit.

<sup>71</sup> Longenecker C. O., H. P. Sims and D. A. Gioia, *Behind the Mask: The Politic of Employee Appraisal*, The Academy of Management Executive, 1987, 13, 183-93.

<sup>72</sup> Harris M. M., *Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework*, Journal of Management, 1994, 20, 4, 737-56.



di ridurre le possibilità di insoddisfazione e di lamentele da parte dei manager.

Infine, le potenziali conseguenze negative derivanti dalla comunicazione dell'esito negativo delle valutazioni assumono un ruolo importante in quanto potrebbero alterare la relazione tra supervisor e manager, generando conflitti all'interno dell'organizzazione. Il supervisor può ridurre il costo psicologico della comunicazione della valutazione mediante valutazioni compresse ed indulgenti<sup>73</sup> sebbene agire in tale direzione potrebbe condurre a fenomeni di favoritismo<sup>74</sup>.

In generale, alla distorsione sono associate due tipologie di costi: i costi diretti relativi al costo della remunerazione più elevato rispetto a quello garantito dai veri risultati raggiunti; ed i costi indiretti connessi alla difficoltà nel prendere importanti decisioni relative al personale basandosi sulla valutazione dei risultati, e all'impatto degli incentivi sulla motivazione. Se le valutazioni sono distorte allora tutti i dipendenti sembrano essere al di sopra della media e diviene difficile selezionare la persona "giusta" per la mansione "giusta".

Al fine di comprendere ulteriormente le forme di discrezionalità della valutazione del supervisor, nei prossimi paragrafi verranno approfondite le teorie utilizzate negli studi di Accounting per l'analisi della distorsione nella valutazione.

### **2.2.1. L'outcome effect: una tipologia di distorsione nel processo di valutazione**

Uno dei fattori che riduce l'efficacia del sistema di valutazione è il cosiddetto "outcome effect" o errore commesso dal supervisor quando valuta le performance manageriali basandosi solamente sui risultati delle misure

---

<sup>73</sup> Bernardin J. H. and R. M. Buckley, *Strategies in Rater Training*, *Academy of Management Review*, 1981, 6, 2, 205-12;  
McGregor D. M., *An Uneasy Look at Performance Appraisal*, *Harvard Business Review*, 1957, 35, 3, 89-94.

<sup>74</sup> Prendergast C. and R. Topel, *Discretion and bias in performance evaluation*, *European Economic Review*, 1993, 37, 355-365.

oggettive<sup>75</sup>: quando un risultato è positivo (negativo) il supervisor tende a valutare il manager positivamente (negativamente) indipendentemente dall'appropriatezza della decisione che ha determinato il risultato.

La presenza dell'outcome effect è stata dimostrata da diversi studi sperimentali<sup>76</sup>. La ricerca in Accounting ha cercato di isolare i fattori che possono eliminare l'effetto outcome rendendo i supervisor più familiari con il contesto decisionale del manager<sup>77</sup>.

In un contesto caratterizzato da asimmetria informativa ove il manager potrebbe avere più informazioni rispetto al valutatore, il risultato raggiunto è diagnostico della qualità delle decisioni manageriali, quando si assume che un ottimo (scarso) risultato deriva da una decisione giusta (sbagliata)<sup>78</sup>. Tuttavia se non c'è asimmetria informativa, il valutatore dovrebbe utilizzare solamente le informazioni sui risultati attesi e le probabilità di tali risultati al momento in cui si effettua la valutazione. La controllabilità dei risultati può essere un criterio per stabilire la ragionevolezza dell'uso della conoscenza dei risultati per valutare la qualità delle decisioni prese dal manager<sup>79</sup>.

Date tali considerazioni, quando i fattori di performance sono controllabili dal manager è ragionevole che il valutatore consideri tali fattori

---

<sup>75</sup> **Baron J. and J. C. Hershey**, *Outcome bias in decision evaluation*, Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54, 569-579; **Hawkins S.A. and R. Hastie**, *Hindsight: biased judgment of past event after the outcome s are known*, Psychological Bulletin, 1990, 107, 311-327.

<sup>76</sup> Mitchell e Kalb (1981) analizzano l'effetto outcome nelle valutazioni dei supervisor nel settore della salute mettendo in evidenza che i supervisor a conoscenza dei risultati, soprattutto nel caso di risultati negativi, ritengono i soggetti valutati più responsabili del risultato e valutano le misure oggettive come la componente determinante delle performance. Baron e Hershey (1988) mediante un esperimento analizzano le valutazioni relative alla qualità delle decisioni mediche. I risultati delle decisioni mediche, sia con esito positivo sia negativo, vengono comunicati ai partecipanti. Gli studiosi rilevano che i risultati (negativi o positivi) influenzano in modo sistematico le valutazioni sulla qualità delle decisioni mediche (**Baron J. and J. C. Hershey**, *Outcome bias in decision evaluation*, op. cit.; **Brown C. E. and I. Solomon**, *Effects of outcome information on evaluations of managerial decisions*, The Accounting Review, 1987, 62, 564-577; **Brown J. and I. Solomon**, *An experimental investigation of explanations for outcome effects on appraisals of capital-budgeting decisions*, Contemporary Accounting Research, 1993, 10, 83-111; **Lipe M. G.**, *Analyzing the variance investigation decision: the effect of outcomes, mental accounting and framing*, The Accounting Review, 1993, 68, 748-764; **Lipshitz R.**, *Either a medal or corporal: the effect of success and failure on the evaluation of decision making and decision makers*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989, 44, 380-395; **Mitchell T. R. and L. S. Kalb**, *Effects of outcome knowledge and outcome valence on supervisors' evaluations*, Journal of Applied Psychology, 1981, 66, 604-612).

<sup>77</sup> **Fischoff B.**, *Hindsight #foresight: the effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty*, Journal of Experimental psychology: Human perception and performance, 1975, 1, 288-299.

<sup>78</sup> **Baron J. and J. C. Hershey**, *Outcome bias in decision evaluation*, op. cit.

<sup>79</sup> **Ghosh D. and R. F. Lush**, *Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet business*, Accounting, Organizations and Society, 2000, 25, 411-425.

nel valutare le performance dei manager<sup>80</sup>. Una volta raggruppati i fattori di performance in base al grado di controllabilità, la conoscenza dei risultati dovrebbe essere irrilevante per la valutazione soggettiva delle performance manageriali. Tuttavia, come dimostrano diversi studi sperimentali, le valutazioni soggettive sono distorte dalla conoscenza dei risultati<sup>81</sup>.

### **2.2.2. Le altre tipologie di distorsioni nel processo di valutazione**

Da diversi anni, la letteratura sulle risorse umane studia ed analizza le diverse tipologie di errori nelle valutazioni delle performance manageriali al fine di individuare un metodo per ridurre le possibilità di incorrere nella distorsione. L'assunzione di base che ha guidato gli studi di carattere organizzativo e psicologico è che le valutazioni inaccurate di per sé danneggiano i sistemi di remunerazione<sup>82</sup>. Il fenomeno della "cross-pollination" (la tendenza ad adottare prospettive teoriche miste) motiva l'analisi del fenomeno della distorsione negli ambiti di ricerca psicologica, economica e contabile. Alcune delle tipologie di bias che si presentano con frequenza nella valutazione delle performance sono riportate nella tabella 2. Di seguito si descrivono le varie forme di distorsione che si presentano con maggiore frequenza e gli effetti generati dalle stesse.

#### *a) Leniency bias*

In termini generali, per leniency bias si intende la tendenza del supervisor ad attribuire agli individui valutazioni soggettive delle performance superiori al corrispondente livello dei risultati conseguiti<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Tale assunzione è coerente con i risultati matematici dello studio di Hershey e Baron (1995) dove la probabilità condizionale (attesa in condizioni di controllabilità) porta all'utilizzo della conoscenza sui risultati, mentre i fattori non controllabili non dovrebbero essere presi in considerazione nella valutazione dei manager.

<sup>81</sup> Ghosh e Lush (2000) dimostrano empiricamente che le valutazioni soggettive delle performance manageriali sono negativamente influenzate dai risultati sfavorevoli. Le determinanti di risultato sulle quali i manager hanno controllo influenzano le loro valutazioni delle performance mentre le determinanti ambientali sulle quali non possono esercitare controllo non influenzano le loro valutazioni. Similmente il manager non dovrebbe essere tenuto responsabile per le conseguenze delle sue decisioni quando l'outcome non è controllabile.

<sup>82</sup> **Landy F. J. and J. L. Farr**, *Performance Rating*, op. cit.; **Rynes S. L., B. Gerhart and L. Parks**, *Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*, Annual Review of Psychology, 2005, 56, 571-600.

<sup>83</sup> Per approfondimenti in merito a tale tipologia di bias si vedano: **Bretz R. D., G. T. Milkovich and W. Read**, *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications*, op. cit.; **Saal F. E. and F. J. Landy**, *The mixed standard rating scale: an evaluation*, Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 18, 19-35; **DeCotiis T. A.**, *An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats*, Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 19, 247-266; **Sharon A. T. and C. J. Bartlett**, *Effect of instructional conditions in producing leniency on two*

Tali valutazioni possono aumentare la congruenza tra le valutazioni di performance attese dal soggetto valutato e le valutazioni di performance assegnate<sup>84</sup>. Ad esempio, se gli individui ritengono che la valutazione delle loro performance sia bassa rispetto alla valutazione attesa potrebbero diminuire le loro performance future al fine di ristabilire l'equità all'interno del processo di valutazione<sup>85</sup>. In tal caso, valutazioni più indulgenti potrebbero minimizzare tali sentimenti di iniquità e le conseguenze negative sulle performance.

Le valutazioni indulgenti possono aiutare il soggetto valutato ad acquisire sicurezza in merito alle capacità possedute o in alcuni casi ad innalzare il livello delle stesse. Tale aspetto è di notevole importanza in quanto un incremento della motivazione degli individui innalza la probabilità che questi stessi intraprendano progetti ambiziosi e affrontino le avversità<sup>86</sup>. Tuttavia, le valutazioni delle performance rappresentano un feedback per gli individui su come il supervisor percepisce i risultati, così le valutazioni indulgenti spingono i soggetti valutati a credere che i risultati raggiunti siano quelli desiderati dal supervisor. In tal caso, fornire ai dipendenti l'impressione sbagliata ha un effetto negativo sulle performance in quanto li motiva a continuare ad esercitare azioni scorrette ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

---

*type of rating scales*, Personnel Psychology, 1969, 22, 251-263; **Bernardin H. J., M. B. LaShells, P. C. Smith and K. M. Alvares**, Behavioral expectation scales: effects of developmental procedures and formats, Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 64-69.

<sup>84</sup> In generale, gli individui hanno la tendenza a sovrastimare se stessi e quindi, ad attribuirsi valutazioni più alte rispetto a quelle assegnate dal supervisor. La letteratura in campo psicologico mostra che gli individui: a) sovrastimano le loro abilità ed i loro successi passati; b) tendono a rievocare i successi piuttosto che i fallimenti; ed c) hanno la tendenza ad essere irrealisticamente ottimisti riguardo agli eventi futuri. Per un approfondimento riguardo gli aspetti appena menzionati si vedano: **Larwood L. and W. Whittaker**, Managerial Myopia: Self-Serving Biases in Organizational Planning, Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 2, 194-98; **Arkin R., H. Cooper, and T. Kolditz**, A Statistical Review of the Literature Concerning the Self-Serving Attribution Bias in Interpersonal Influence Situations, Journal of Personality, 1980, 48, 435-48; **Mischel W., E. B. Ebbesen and A. M. Zeiss**, Determinants of Selective Memory About the Self, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1976, 44, 1, 92-103; **Weinstein N. D.**, Unrealistic Optimism About Future Life Events, Journal of Personality and Social Psychology, 1980, 39, 5, 806-20; **McFarlane Shore L. and G. C. Thornton**, Effects of Gender on Self-and Supervisory Ratings, Academy of Management Journal, 1986, 29, 1, 115 - 29; **Harris M. M. and J. Schaubroeck**, A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer Supervisor Ratings, Personnel Psychology, 1988, 41, 43 - 62.

<sup>85</sup> **Akerlof G. A. and J. L. Yellen**, Fairness and Unemployment, The American Economic Review, 1988, 78(2): 44-49; **Colquitt J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter and K. Yee Ng**, Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology, 2001, 86, 3, 425-45.

<sup>86</sup> **Bénabou R. and J. Tirole**, Self-Confidence and Personal Motivation, The Quarterly Journal of Economics, 2002, 117, 3, 871-915.

*b) Centrality bias*

Un'altra forma di distorsione è il centrality bias cioè l'accentramento nel valore medio delle valutazioni assegnate agli individui determinato dall'incapacità del supervisor di differenziare i soggetti valutati. Gli individui che raggiungono risultati al di sopra della media potrebbero sentirsi insoddisfatti se coloro i quali ottengono risultati più bassi vengono premiati in egual modo. In questo caso, l'effetto atteso sarà negativo generando un abbassamento del livello delle performance future<sup>87</sup>. Invece, per i soggetti che raggiungono dei risultati al di sotto della media, la valutazione distorta genera degli effetti positivi in quanto le performance appaiono simili a quelle dei soggetti che hanno raggiunto risultati al di sopra della media. Il centralità bias trae origine dalla considerazione che molti individui considerano le proprie performance al di sopra della media, e quindi comunicare che i risultati raggiunti sono scarsi potrebbe generare degli effetti negativi sulle performance<sup>88</sup>. Per tale motivo il supervisor tende ad accentrare le valutazioni nel valore medio.

*c) Anchoring effects*

Per "anchoring effects" si intendono le formulazioni di giudizi influenzate da informazioni irrilevanti che svolgono il ruolo di "ancora" e guidano le valutazioni<sup>89</sup>. Gli effetti di ancoraggio possono essere generati da informazioni sulle performance passate, dalle auto-valutazioni dei manager o da altre informazioni irrilevanti<sup>90</sup>.

In merito agli effetti generati dalle performance passate<sup>91</sup>, gli studiosi descrivono due "context effects", l'effetto di assimilazione (*assimilation effect*) e

---

<sup>87</sup> Lazear E. P., *Labor Economics and the Psychology of Organizations*, Journal of Economic Perspectives, 1991, 5, 2, 89-110.

<sup>88</sup> Gabris G. T. and K. Mitchell, *The Impact of Merit Raise Scores on Employee Attitudes: The Matthew Effect of Performance Appraisal*, Public Personnel Management, 1988, 17, 4, 369-89; Pearce J. L. and L. W. Porter, *Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback*, Journal of Applied Psychology, 1986, 71, 2, 211-18.

<sup>89</sup> Chapman G. B. and E. J. Johnson, *Anchoring, activation and the construction of values*, Organizational Behavior and Human Decision process, 1999, 79, 115-153; Tversky A. and D. Kahneman, *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, Science, 1974, 185, 1124-1131.

<sup>90</sup> Heslin P. A., G. P. Latham and D. VandeWalle, *The effect of implicit person theory on performance appraisals*, Journal of Applied Psychology, 2005, 90, 842-656; Klimoski R. and L. Inks, *Accountability forces in performance appraisal*, Organizational Behavior and Human Decision processes, 1990, 45, 194-208.

<sup>91</sup> Reilly S. P., J. W. Smither, M. A. Warech and R. R. Reilly, *The influence of indirect knowledge of previous performance on ratings of present performance: the effects of job familiarity and rater training*, Journal of business and Psychology, 1998, 12, 4, 421-435.

l'effetto di contrasto (*contrast effect*)<sup>92</sup> che si manifestano quando la conoscenza delle performance precedenti influenza la valutazione delle performance attuali<sup>93</sup>. In particolare, si ritiene che il manifestarsi degli effetti di contesto dipenda dal grado di familiarità del valutatore con i compiti assegnati al soggetto valutato<sup>94</sup>. In particolare, gli effetti di assimilazione si manifestano quando un valutatore integra le percezioni passate sul comportamento del soggetto valutato alle osservazioni presenti<sup>95</sup>. Mentre gli effetti di contrasto si manifestano quando il valutatore assegna una maggiore importanza al comportamento incoerente del soggetto valutato con le performance manageriali passate<sup>96</sup>. Le informazioni su risultati conseguiti nel passato possono essere percepite come rilevanti per le valutazioni attuali se i supervisor ritengono che la performance sia caratterizzata da un andamento stabile<sup>97</sup>.

I supervisor assimilano molte delle informazioni riguardanti i soggetti valutati mediante fonti indirette come le informazioni che circolano all'interno

---

<sup>92</sup> Kravitz D. and W. Balzer, *Context effects in performance appraisal: a methodological critique and empirical study*, Journal of Applied psychology, 1992, 77, 24-31.

<sup>93</sup> Reilly e altri (1998) hanno condotto uno studio su come la conoscenza delle performance precedenti ottenute dai soggetti valutati possano influenzare le valutazioni sulle performance attuali degli stessi soggetti.

<sup>94</sup> Gli studi psicologici hanno fornito diverse spiegazioni teoriche degli effetti di assimilazione e di contrasto. Si vedano: Murphy K., W. Balzer, M. Lockhart and E. Eisenman, *Effect of previous performance on evaluation of present performance*, Journal of Applied Psychology, 1985, 70, 72-84; Smither J. W., R. Reilly and R. Buda, *Effect of prior performance information on rating of present performance: contrast versus assimilation revisited*, Journal of Applied Psychology, 1988, 73, 487-496.

<sup>95</sup> Smither e altri (1988) suggeriscono che l'uso di categorie cognitive al fine di organizzare le percezioni sulle performance precedenti, che riflettono comportamenti lavorativi positivi (o negativi) incrementa la probabilità che queste stesse categorie siano usate per codificare ed immagazzinare le informazioni sulle performance presenti. Gli studi di ricerca sul "confirmation bias" suggeriscono che i valutatori cercano di individuare le informazioni che confermano le precedenti ipotesi o impressioni e non tengono conto delle informazioni che non le confermano.

<sup>96</sup> Altre spiegazioni per l'effetto di contrasto includono i cambiamenti negli standard di giudizio basati sull'osservazione degli altri soggetti e le differenze tra le performance precedenti e il target stabilito. Per maggiori approfondimenti si vedano: Woll S. and A Graesser, *Memory discrimination for information typical or atypical person schemata*, Social cognition, 1982, 1, 287-310; Kopelman M., *The contrast effect in the selection interview*, British Journal of Educational psychology, 1975, 45, 68-73.

<sup>97</sup> Smither e altri (1988) mettono in evidenza che l'effetto di assimilazione si manifesta quando si ha una conoscenza "indiretta" delle performance precedenti dei valutati (es. commenti scritti da altri valutatori in valutazioni precedenti delle performance dei soggetti valutati), mentre l'effetto di contrasto si manifesta quando si ha una conoscenza "diretta" conoscenza delle performance raggiunte precedentemente dai valutati mediante la visione di episodi dei risultati precedenti. Per esempio, quando l'informazione sulle performance precedenti è ricevuta indirettamente da una fonte credibile potrebbe essere difficile per il supervisor determinare con certezza se l'attuale comportamento del soggetto valutato si discosta chiaramente dai livelli precedenti di performance. Di conseguenza, il comportamento attuale dei valutati viene codificato in termini di "categoria" di performance associata alla valutazione passata delle performance del soggetto valutato. Tuttavia se l'informazione sulle performance precedenti è ottenuta in modo diretto, il comportamento attuale può essere direttamente comparato al comportamento precedente. Inoltre, i valutatori possono identificare comportamenti che deviano dai livelli precedenti di performance e possono codificarli in modo più dettagliato rispetto ai comportamenti che sono assimilabili alle performance precedenti. Di conseguenza, le valutazioni attuali probabilmente rifletteranno questi comportamenti discrepanti producendo un effetto di contrasto. Si vedano: Heslin P. A., G. P. Latham and D. VandeWalle, *The effect of implicit person theory on performance appraisals*, op. cit.

dell'azienda in modo non ufficiale<sup>98</sup>. Tali informazioni vengono incorporate nelle valutazioni in quanto ritenute informative dei risultati manageriali e rilevanti per la valutazione. Un ruolo determinante è assunto dalle valutazioni dei "peer" e dall'auto valutazione dei manager<sup>99</sup>. Nella tabella 2 sono descritte le varie forme di distorsione che si presentano con maggiore frequenza e gli effetti generati dalle stesse.

**Tabella 2: Le tipologie di distorsioni nel processo di valutazione.**

LE TIPOLOGIE DI DISTORSIONI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE		
Tipologia	Natura della distorsione	Effetti generati
Outcome effect	Il supervisor valuta le performance manageriali basandosi solamente sui risultati delle misure oggettive.	I supervisor a conoscenza dei risultati, soprattutto nel caso di risultati negativi, ritengono i soggetti valutati più responsabili del risultato e valutano le misure oggettive come la componente determinante delle performance.
Leniency bias	La tendenza del supervisor ad attribuire ai soggetti valutati valutazioni soggettive delle performance superiori alle valutazioni corrispondenti al livello di performance reale.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) I soggetti che ritengono bassa la valutazione delle loro performance rispetto a quella attesa e potrebbero diminuire le loro performance future.</li> <li>2) Mantengono o incrementano la sicurezza del soggetto valutato sulle proprie capacità.</li> <li>3) Spingono i soggetti valutati a credere che i risultati raggiunti siano quelli desiderati dal supervisor, generando un effetto negativo sulle performance (potrebbero continuare ad esercitare azioni non corrette).</li> </ol>
Centrality bias	La tendenza a non distinguere tra le valutazioni delle performance dei soggetti valutati ed accentrare le valutazioni nel valore medio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coloro i quali raggiungono risultati al di sopra della media potrebbero sentirsi insoddisfatti se gli individui che ottengono risultati più bassi vengono premiati in egual modo.</li> <li>2) Per i soggetti che raggiungono dei risultati al di sotto della media, la valutazione genera degli effetti positivi in quanto le performance di tali soggetti appaiono simili a quelle dei soggetti che hanno raggiunto risultati al di sopra della media.</li> </ol>
Anchoring effect	Assimilation effect	I valutatori sono influenzati da informazioni irrilevanti che svolgono il ruolo di "ancora" o elemento che guida le valutazioni. L'efficacia del processo di valutazione viene ridotta.
	Contrast effect	
	Il valutatore integra le percezioni passate sul comportamento del soggetto valutato alle osservazioni presenti.	
	Il valutatore ricorda più facilmente il comportamento incoerente con le impressioni passate delle performance manageriali rispetto al comportamento coerente con le impressioni precedenti.	

<sup>98</sup> In letteratura sono presenti alcuni studi che analizzano gli effetti delle fonti indirette di informazioni sulle valutazioni delle performance anche se si tratta di un filone di ricerca ancora poco sviluppato e che lascia ampio spazio alla ricerca futura. Si vedano: **Thorsteinson T. J., J. Breier, A. Atwell, C. Hamilton and M. Privette**, *Anchoring effects on performance judgments*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2008, 107, 29-40; **Blakely G. L.**, *The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates*, op. cit.; **Klimoski R. and L. Inks**, *Accountability forces in performance appraisal*, op. cit.; **Uggerslav K. L.**, *Presentation modality and indirect performance information: effects on ratings, reactions and memory*, op. cit.; **Shore T. H. and A. Tashchian**, *Accountability forces in performance appraisal: effect of self-appraisal information, normative information and task performance*, op. cit.; **Thoisteinson T. J. and W. K. Balzer**, *Effects of coworker information on perceptions and ratings of performance*, op. cit.; **Makiney J. D. and P. E. Levy**, *The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 74, 212-228.

<sup>99</sup> Makiney e Levy (1998) dimostrano che l'effetto della valutazione dei colleghi sulla valutazione del supervisor è maggiore rispetto all'effetto dell'autovalutazione. Quest'ultima influenza le valutazioni del supervisor anche quando questi sono consapevoli che le loro valutazioni non saranno discusse con soggetti valutati. In questo caso l'autovalutazione rappresenta un elemento di ancoraggio informativo per le valutazioni delle performance.

### 3. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI ALLE MISURE DI PERFORMANCE: PROSPETTIVE DI ANALISI

In questa sezione si esamina l'ultima forma di soggettività cioè l'assegnazione dei pesi alle misure di performance in modo discrezionale che rappresenta l'oggetto di studio del presente lavoro di tesi.

Gli accademici hanno individuato due modalità di assegnazione dei pesi. Una prima modalità è il sistema di incentivazione formula-based, cioè un sistema caratterizzato da una formula per il calcolo del bonus ove il peso delle misure è esplicitato inizialmente e non è soggetto a modifiche. La difficoltà che presenta tale sistema risiede nella determinazione ex ante del peso da assegnare alle misure e nella possibilità che i bonus vengano pagati anche quando i risultati conseguiti siano sbilanciati, cioè il soggetto valutato consegue maggiori risultati su alcuni obiettivi mentre non riesce a raggiungere i risultati desiderati negli altri obiettivi assegnati. Inoltre, si incorre nella possibilità che le misure di performance utilizzate nel sistema formula-based non riescano a catturare le dimensioni rilevanti delle performance manageriali<sup>100</sup>.

La seconda modalità è rappresentata dall'introduzione della soggettività nel processo di determinazione del bonus. La soggettività si manifesta nella flessibilità nell'assegnazione del peso alle misure di performance<sup>101</sup>. Tale flessibilità consiste nell'utilizzo da parte del supervisor di informazioni non contrattabili che solitamente vengono ignorate nel sistema formula-based. L'utilizzo di tali informazioni consente di individuare ex post il peso da attribuire alle misure. Il supervisor terrà in considerazione tutti quei fattori che hanno avuto un'influenza sui risultati manageriali al fine di determinare quale misura debba avere un grado di incidenza maggiore nella determinazione del bonus. Sebbene la soggettività permetta di superare gli

---

<sup>100</sup> Holmstrom B. and P. Milgrom, *Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design*, op. cit.; Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.; Kaplan R. S. and D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, op. cit.

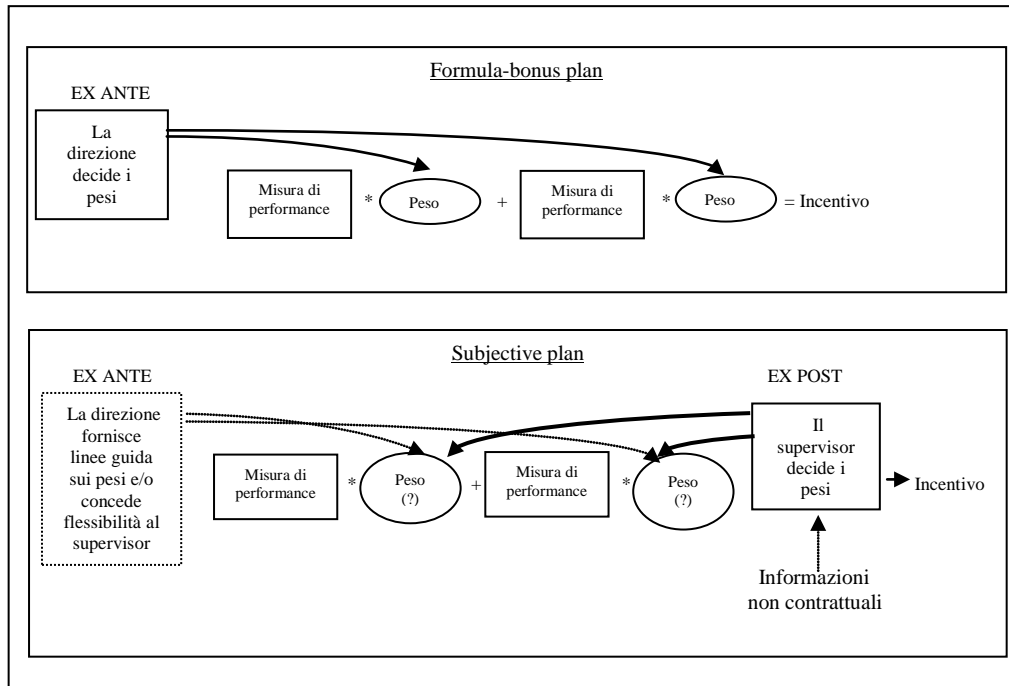
<sup>101</sup> Per maggiori approfondimenti si veda: Ittner C.D., D.F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard*, op. cit.



effetti negativi del sistema di incentivazione formula-based<sup>102</sup>, al contempo potrebbe dar vita a fenomeni di favoritismo e distorsione<sup>103</sup>.

La figura 1 rappresenta schematicamente i sistemi di incentivazione di tipo formula-based o di tipo soggettivo.

Figura 1: rappresentazione dei sistemi di incentivazione di tipo formula-based e di tipo soggettivo.



La maggior parte degli studi riguardanti la soggettività nella valutazione delle performance e nella determinazione della remunerazione si è occupata di individuare: i benefici dei bonus soggettivi (Baker e altri, 1994; Baiman e Rajan, 1995), gli svantaggi delle valutazioni soggettive (Prendergast e Topel, 1996; MacLeod, 2001) e i fattori che influenzano il peso assegnato alle misure oggettive e soggettive nei contratti di incentivazione (Murphy e Oyer, 2001). Generalmente, tali studi non esaminano come le diverse misure di performance o le diverse forme di soggettività dovrebbero essere incorporate nei bonus soggettivi. Tali argomentazioni sono state approfondite da un numero esiguo di lavori che forniscono alcune considerazioni su "chi" adotta la soggettività nel sistema di valutazione sebbene non approfondiscano le

<sup>102</sup> Budde J., *Performance measures congruity and the balanced scorecard*, Journal of Accounting Research, 2007, 45, 515-539.

<sup>103</sup> Moers F., *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, op. cit.

“modalità” secondo le quali la soggettività viene introdotta nel sistema di valutazione, soprattutto quando questo si articola in misure multiple di performance<sup>104</sup>.

Di recente alcuni studi che adottano approcci metodologici differenti approfondiscono la questione in merito all’assegnazione dei pesi alle misure. In particolare, Ittner e altri (2003) analizzano la soggettività nell’assegnazione dei pesi in un sistema di incentivazione *balance scorecard*. La soggettività permette ai supervisor di far variare il grado di incidenza di ogni singola misura nella determinazione del bonus, riponendo un peso maggiore sulle misure finanziarie. L’elevato livello di soggettività espresso nel sistema di valutazione fa sì che i manager manifestino il loro scontento dovuto al favoritismo nell’assegnazione dei bonus e al grado di incertezza percepito nel criterio utilizzato per la determinazione dei premi. In particolare, tale studio rileva il fallimento nell’adozione di un sistema soggettivo ed un ritorno al sistema di tipo formula-based.

In un altro studio invece Krishnan e altri<sup>105</sup> (2005) evidenziano che l’assegnazione soggettiva dei pesi costituisce un compito difficile a livello cognitivo. Gli studiosi, adottando una prospettiva psicologica e utilizzando il metodo sperimentale, mostrano le differenze e le similarità tra il peso soggettivo ottimale e quello reale. Dall’analisi emerge che gli individui attribuiscono importanza alla precisione della misura; inoltre, gli errori compiuti nell’utilizzo di tale attributo sono frequenti nella fase di cambiamento del metodo contabile adottato al quale sono connesse le misure

---

<sup>104</sup> In particolare, Murphy e Oyer (2001) propongono un modello suggerendo che il peso sulle misure soggettive è maggiore per le imprese: private, con un corpo dirigenti ampio, con opportunità di crescita e quando i profitti e i rendimenti degli azionisti sono tra loro correlati in misura minore. Nel loro modello, gli studiosi esaminano le valutazioni delle performance individuali e l’allocazione dei premi in modo discrezionale ma non approfondiscono lo studio dell’uso specifico di alcune tipologie di misure di performance. Invece, lo studio empirico di Gibbs e altri (2004) invece mostra che la soggettività, intendendo con essa la presenza di bonus soggettivi, è positivamente associata alle interdipendenze dipartimentali, alle perdite finanziarie, al ruolo svolto dal manager. Anche in questo studio come il precedente, non si considera come viene applicata la soggettività in presenza di diverse misure di performance ma piuttosto viene utilizzata una misura aggregata della soggettività definita come un bonus assegnato sulla base dei giudizi soggettivi del supervisor in merito alle performance manageriali. Per maggiori approfondimenti si vedano: **Murphy K. J. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts*, op. cit.; **Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. Vargus**, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>105</sup> **Krishnan R., J. Luft and M. D. Shields**, *Effects of accounting-method choices on subjective performance-measure weighting decisions: Experimental evidence on precision and error covariance*, *Accounting Review*, 2005, 80, 4, 1163-1192.

di performance. Si rileva una mancanza di consapevolezza dell'effetto spillover generato dal cambiamento apportato ad una misura sul peso attribuito all'altra misura utilizzata; ciò determina una conseguente allocazione erranea degli sforzi dell'agente.

Coerentemente all'analisi della letteratura finora proposta in merito alla scelta delle misure di performance nei sistemi di incentivazione (paragrafo 1 e 2), sembra opportuno analizzare l'attribuzione dei pesi classificando gli studi in base all'approccio adottato: economico o comportamentale.

### **3.1. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI: APPROCCIO ECONOMICO**

Numerosi studi empirici analizzano i pesi assegnati alle misure utilizzando come chiave di lettura la teoria sull'informatività (Bushman e altri, 1996; Ittner e altri, 1997; Murphy e Oyer, 2001; Ittner e Larcker, 2002). Solitamente questi studi utilizzano due approcci: il primo approccio consiste nell'esaminare l'effetto del grado di imperfezione delle misure di performance sulla scelta delle stesse utilizzando come indicatore la varianza nelle misure oggettive. In particolare, si assume che il peso assegnato alle misure oggettive decresce con il loro grado di imperfezione aumentando di conseguenza il peso assegnato all'altra misura adottata nel modello. Il secondo approccio riguarda l'uso di proxies per quei fattori che sono ritenuti avere un'influenza sull'informatività delle misure individuali, quantitative o qualitative<sup>106</sup>.

Dall'analisi dei risultati ottenuti negli studi che adottano come approccio teorico la teoria sull'informatività, emergono evidenze contrastanti. Tale aspetto è attribuibile principalmente alla mancanza di dati sulle dimensioni soggettive di valutazione che di conseguenza, hanno spinto i ricercatori ad utilizzare proxies indirette sull'informatività di tali misure.

---

<sup>106</sup> Alcune proxies utilizzate sono le opportunità di crescita, la strategia, il ciclo di vita del prodotto, ecc. In questo caso il peso sulle misure cresce all'aumentare del livello delle proxies sull'informatività.

Assumendo come prospettiva teorica la teoria d'Agenzia, dall'analisi del confronto tra il peso associato alle misure sia nel business model sia nel compensation model, ne deriva che nel primo modello il peso delle misure non finanziarie è connesso ai risultati finanziari futuri, mentre nel modello remunerativo il peso sarà lo stesso se l'agente è neutrale al rischio<sup>107</sup>. La mancanza di una diretta corrispondenza tra i pesi riportati nel business model e quelli del modello remunerativo si riscontra solo nei modelli che non includono l'uso da parte dell'agente di informazioni private. In particolare, se l'informatività è una variabile determinante della scelta delle misure di performance, si attende che il peso sulle misure non finanziarie sia connesso con i risultati finanziari futuri; ciò spiegherebbe la validità delle teorie sull'informatività<sup>108</sup>.

L'effetto della soggettività nell'assegnazione dei pesi è stato studiato anche attraverso l'inserimento delle variabili favoritismo e distorsione nei modelli di agenzia. Alcuni studiosi indicano che, allo scopo di ridurre il favoritismo, in un sistema di misurazione delle performance ove vengono utilizzati indicatori multipli di risultato, il peso associato alle valutazioni dei supervisor e alle altre valutazioni soggettive derivanti da altre fonti sarà minore rispetto al peso assegnato alle misure di tipo "hard (misure quantitative e oggettive)"<sup>109</sup>.

Altre evidenze empiriche analizzano invece i sistemi di misure multiple di performance e mostrano che i supervisor hanno la tendenza a riporre un peso maggiore sulle misure oggettive e sulle misure specifiche piuttosto che su quelle comuni<sup>110</sup>. Ittner e Larcker (1998) mostrano le difficoltà

---

<sup>107</sup> Datar, S., C. S Kulp. and R. A. Lambert, *Balancing performance measures*, Journal of Accounting Research, 2001, 39, 75–92.

<sup>108</sup> I modelli teorici indicano che quando l'agente è avverso al rischio, il peso associato alla misura, riportato nel business model, sarà diverso rispetto a quello usato nel modello di remunerazione<sup>108</sup>. La teoria d'agenzia suggerisce che è inusuale osservare nel modello di business un peso positivo sulle misure non finanziarie e nel modello remunerativo un peso pari a zero o negativo. Tale situazione si verifica solamente quando le misure di performance non finanziarie correggono l'errore di misurazione derivante da un'altra misura contenuta nel modello o se l'uso di tali misure impone all'agente avverso al rischio un fattore di incertezza troppo elevato (Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.).

<sup>109</sup> In particolare, Prendergast e Topel (1996) sostengono che la soggettività alimenta i favoritismi aziendali in quanto i supervisor guidati dalle preferenze personali favoriscono alcuni dipendenti piuttosto che altri.

<sup>110</sup> Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.; Lipe M. G. and S. E. Salterio, *The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures*, The Accounting Review, 2000, 75, 283–298.

incontrate dai manager nell'attribuzione del peso alle misure di performance in un sistema di incentivazione di tipo balanced scorecard. Datar e altri (2001) mostra che l'uso di misure multiple di performance permette al principale di scegliere i pesi che massimizzano la congruenza tra la remunerazione dell'agente e l'outcome aziendale.

La tabella 3 riassume la prospettiva di analisi degli studi basati sull'approccio economico mettendo in evidenza la modalità di analisi e gli effetti rilevati sui pesi assegnati alle misure di performance.

**Tabella 3: sintesi degli studi basati sull'approccio economico.**

STUDI BASATI SULL'APPROCCIO ECONOMICO			
	Prospettiva di analisi	Modalità di analisi	Effetti sui pesi
Teoria di agenzia	Teoria dell'informatività	Analisi del grado di imperfezione delle misure di performance sulla scelta delle stesse	Il peso delle misure oggettive decresce all'aumentare del loro grado di imperfezione mentre il peso sull'altra misura adottata tende ad aumentare
		Uso di proxies per i fattori che si ritiene influenzino informatività delle misure.	Il peso sulle misure cresce all'aumentare del livello delle proxies sull'informatività.
	Estensione del modello di agenzia	Analisi dell'influenza generata dal favoritismo e dalla distorsione nella valutazione soggettiva sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance.	Il peso assegnato alle valutazioni soggettive è minore rispetto al peso assegnato alle misure di tipo hard.
	Modelli multi-task	Analisi di sistemi di misure multiple di performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendenza ad assegnare un peso maggiore alle misure oggettive e alle misure specifiche piuttosto che a quelle comuni.</li> <li>2. I pesi vengono scelti per massimizzare la congruenza tra remunerazione dell'agente e i risultati dell'impresa.</li> </ol>

### 3.2. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI: L'APPROCCIO COMPORTAMENTALE

L'approccio comportamentale basato sulle teorie psicologiche diverge in modo significativo dai modelli proposti dalla letteratura economica nell'analizzare come le limitazioni nel trattamento delle informazioni ed il processo decisionale del supervisor influenzano l'uso delle misure di performance.

In riferimento alle limitazioni cognitive, alcuni studi di Accounting hanno utilizzato le teorie sull'outcome effect per spiegare le distorsioni nella valutazione. In particolare, l'outcome effect è strettamente connesso all'assegnazione soggettiva dei pesi in quanto un peso maggiore sarà

assegnato alle misure di outcome rispetto alle misure che indicano la generazione di risultati futuri, anche quando queste ultime misure sono informative delle azioni del manager. Tale distorsione ha un effetto rilevante nei sistemi di valutazione di tipo balanced scorecard ove verrà assegnato un peso maggiore alle misure finanziarie piuttosto che alle misure sull'innovazione, l'apprendimento e i processi interni e la soddisfazione dei clienti che sono generatrici di risultati futuri. Quindi in questo caso, contrariamente all'approccio economico ove la teoria sull'informatività primeggiava nelle scelte dei pesi, nell'approccio comportamentale il focus è sulle distorsioni cognitive nella valutazione.

Come constatato per l'approccio economico, anche nell'ambito dell'approccio comportamentale si riscontrano pochi studi che analizzano l'assegnazione soggettiva dei pesi alle misure di performance. Al di là delle evidenze sperimentali sull'outcome effect, altri studi considerano l'effetto della conoscenza pregressa dei risultati manageriali sulle valutazioni. In particolare, Frederickson e altri<sup>111</sup> (1999) mostrano che l'esperienza del supervisor in merito ad un sistema di valutazione basato su misure outcome-based alimenta il manifestarsi dell'outcome effect.

Oltre all'effetto generato dall'esperienza del supervisor, un altro aspetto importante nell'assegnazione dei pesi è l'affidabilità della misura. In particolare, alcuni studi mostrano che le misure soggettive sono meno accurate ed affidabili di quelle oggettive poiché sono influenzate dalla distorsione del supervisor<sup>112</sup> e quindi, alle misure quantitative verrà assegnato un peso maggiore nella determinazione del bonus<sup>113</sup>. Altri studi invece

---

<sup>111</sup> Frederickson J. R., S.A. Pfeffer and J. Pratt, *Performance evaluation judgments: effects of prior experience under different performance evaluation scheme and feedback frequencies*, Journal of Accounting research, 1999, 37, 1, 151-165.

<sup>112</sup> Heneman R.L., *The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: a meta-analysis*, op. cit.; Feldman J. M., *Beyond attribution theory: cognitive processes in evaluation appraisal*, Journal of Applied Psychology, 1981, 66, 1, 127-148.

<sup>113</sup> Assumendo che l'affidabilità è una caratteristica importante, Heneman (1986) e Bommer e altri (1995) mostrano che il peso associato alle misure quantitative è maggiore rispetto a quelle qualitative.

evidenziano che il peso assegnato alle misure non finanziarie è maggiore quando queste sono collegate ai risultati futuri<sup>114</sup>.

La tabella 4 riassume la prospettiva di analisi degli studi basati sull'approccio comportamentale mettendo in evidenza il metodo di analisi e gli effetti sui pesi.

In sintesi, i risultati messi in evidenza in letteratura mostrano evidenze contrastanti. Per tale motivo sembra opportuno approfondire lo studio della soggettività nell'allocazione dei pesi mostrando particolare attenzione alle dinamiche decisionali del supervisor.

**Tabella 4: sintesi degli studi basati sull'approccio comportamentale.**

STUDI BASATI SULL'APPROCCIO COMPORTAMENTALE			
	Prospettiva di analisi	Metodo di analisi	Effetto sui pesi
Teorie psicologiche	Outcome effect	Studi sperimentali	Peso maggiore alle misure di outcome rispetto alle misure connesse ai risultati futuri.
	Effetto dell'esperienza del valutatore	Studi sperimentali	Peso maggiore alle misure di outcome
	Percezione del grado di affidabilità delle misure	Studi sperimentali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il peso assegnato alle misure non finanziarie è maggiore quando queste sono collegate ai risultati futuri.</li> <li>2. Il peso assegnato alle misure finanziarie è maggiore quando queste sono considerate più affidabili.</li> </ol>

#### **4. ASPETTI DI INTERESSE E MOTIVAZIONE DEL LAVORO DI RICERCA**

Dall'esame della letteratura presentato in questo capitolo emerge che le prime due forme di soggettività cioè le misure soggettive di performance e la valutazione discrezionale del supervisor sono state studiate da diverse angolazioni teoriche. Per quanto riguarda invece la soggettività nella scelta dei pesi da assegnare alle misure di performance, la letteratura si è concentrata principalmente sulle caratteristiche delle misure che guidano la scelta del supervisor.

<sup>114</sup> L'esperimento condotto da Luft e Shields (2001) viene analizzato il processo decisionale relativo all'allocazione dei pesi sulle misure finanziarie e non finanziarie. In particolare, i soggetti analizzati assegnano un peso maggiore alle misure non finanziarie quando queste sono collegate ai risultati finanziari futuri. Una ragione che spiega tale risultato risiede nella maggiore comprensibilità, trasparenza e significatività di tali misure rispetto a quelle finanziarie.

Il presente lavoro si propone di indagare la soggettività espressa nell'attribuzione dei pesi alle misure di performance con l'obiettivo di comprendere le dinamiche del processo decisionale del supervisor nell'assegnazione discrezionale dei pesi.

Lo studio della soggettività nell'assegnazione dei pesi è stato associato a diversi fattori che hanno generato risultati contrastanti. Alcuni di tali fattori sono: il grado di informatività della misura, l'orientamento strategico dell'impresa e le scelte soggettive del supervisor.

Per quanto riguarda l'informatività delle misure, alcuni studi esaminano il peso assegnato alle misure di performance aggregate a livello organizzativo rispetto alle misure localizzate, ad esempio a livello di business unit, rilevando un peso maggiore delle misure aggregate in quanto ritenute maggiormente informative delle azioni del manager<sup>115</sup>.

Altri studi invece hanno analizzato il ruolo dell'orientamento strategico dell'impresa nella scelta del peso da assegnare alle singole misure di performance. In particolare, alcune evidenze dimostrano che un orientamento alla minimizzazione dei costi comporta un'attribuzione di un peso maggiore alle misure finanziarie; mentre un orientamento all'innovazione tende ad assegnare un peso maggiore alle misure qualitative<sup>116</sup>.

Infine, alcuni studi esaminano le scelte soggettive del supervisor mettendo in evidenza che il peso assegnato alle misure è motivato da ragioni

---

<sup>115</sup> Lo studio proposto da Bushman e altri (1995) esaminano il peso assegnato alle misure di performance aggregate a livello organizzativo nella valutazione delle performance manageriali. Gli studiosi utilizzano un modello di agenzia per analizzare il peso attribuito alle misure di performance e mostrano che le imprese caratterizzate da una forte interdipendenza tra le unità operative utilizzano misure di performance aggregate a livello organizzativo e misure "localizzate" a livello di business unit. Le ragioni che spingono ad un uso maggiore delle misure aggregate sono connesse al principio di informatività. In particolare, il grado di informatività delle misure di performance aggregate è associato alle interdipendenze organizzative. Tali misure rilevano il contributo del manager alla determinazione dei risultati aziendali complessivi e quindi la valutazione non è solamente espressione di misure che esprimono l'impegno del manager a livello della propria unità operativa ma anche dei risultati intra-organizzativi (Bushman R.M., R. J. Indjeikian and A. Smith, *Aggregate performance measures in business unit manager compensation: the role of intrafirm interdependencies*, Journal of Accounting Research, 1995, 35, suppl., 101-128).

<sup>116</sup> Ittner e altri (1997) esaminano i fattori che influenzano il peso assegnato alle misure di performance finanziarie e non finanziarie nei contratti di incentivazione dei manager. Gli studiosi mostrano che l'uso di misure non finanziarie dipende dall'orientamento strategico dell'impresa. In particolare, le imprese che adottano una strategia orientata all'innovazione e alla qualità utilizzano in modo preponderante le misure non finanziarie rispetto alle imprese dette "defenders" le quali puntano ad una minimizzazione dei costi e ripongono un'enfasi maggiore sulle misure finanziarie. Inoltre, il peso assegnato alle misure non finanziarie aumenta all'aumentare dell'imperfezione delle misure finanziarie (Ittner C. D., D. F. Larcker, V. Rajan, *The choice of performance measures in annual bonus contracts*, op. cit.)



psicologiche che conducono ad una preferenza per le misure di tipo outcome-oriented<sup>117</sup>.

In generale, i primi contributi sull'introduzione della soggettività nei sistemi di incentivazione riconoscono alle scelte discrezionali del supervisor una funzione correttiva delle distorsioni delle misure di performance utilizzate per la determinazione del bonus. In particolare, il valutatore può attingere ad informazioni derivanti da osservazioni dirette del contesto in cui opera il manager per "aggiustare" la determinazione dell'incentivo che verrà corrisposto<sup>118</sup>. Successivamente, alcuni studi dimostrano che la soggettività, essendo connessa ai giudizi e alle caratteristiche cognitive del supervisor, è sinonimo di distorsione della valutazione che potrebbe generare fenomeni di favoritismo aziendale ed incertezza nell'individuazione del criterio di valutazione adottato. Tali aspetti spingono il top management ad un inversione di tendenza, abbandonando il sistema di valutazione basato ad esempio sulla balanced scorecard ed adottando un sistema caratterizzato prevalentemente da misure finanziarie, meno soggette alle distorsioni del supervisor.

Infine, si rileva che i lavori caratterizzati da casi studio sottolineano la difficoltà, l'incertezza ed i conflitti interpersonali che nascono nel decidere

---

<sup>117</sup> Ittner e altri (2003) analizzano come le diverse misure di performance sono pesate all'interno di un piano di incentivazione basato sulla balanced scorecard. In particolare, la soggettività nell'assegnazione dei pesi alle misure permette ai supervisor di riporre un peso maggiore sulle misure finanziarie e di incorporare nella valutazione altri fattori che esulano dalle misure scorecard. Inoltre, il supervisor effettua degli aggiustamenti continui passando da un periodo di valutazione ad un altro ignorando le misure predittive dei risultati futuri ed assegnando un peso maggiore alle misure che non forniscono informazioni sui risultati desiderati. Le misure finanziarie di breve termine sono preferite alle misure non finanziarie di lungo termine che non permettono una quantificazione dei risultati raggiunti alla fine del periodo di valutazione ma che sono informative di risultati che si quantificheranno nel futuro. Gli studiosi mettono in evidenza che il peso assegnato alle misure non finanziarie non dipende da quanto tali misure sono in grado di predire i risultati finanziarie (proxy utilizzata per l'informatività) bensì il peso è motivato da ragioni psicologiche che conducono ad una preferenza per le misure di tipo outcome-oriented (Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit).

<sup>118</sup> Uno degli studi più significativi che analizza tale aspetto è quello di Baker e atri (1994) che esaminano il peso assegnato in modo discrezionale alle misure di performance oggettive. La soggettività nei pesi permette al principale di mitigare le distorsioni generate dalle misure oggettive ma ciò è possibile solamente se il contratto esplicito viene definito in modo vago nel senso che i soggetti valutati hanno una chiara comprensione di come la performance verrà misurata ma non conoscono esattamente come tale misura contribuirà alla determinazione del premio. In linea con tale approccio, Banker e atri (2000) analizzano l'utilizzo delle misure finanziarie e non finanziarie nei sistemi di incentivazione focalizzando l'attenzione sul settore alberghiero. Nei casi esaminati dagli studiosi, i pesi assegnati alle misure di performance sono basati sul consenso dei senior manager che definiscono l'importanza da attribuire alle misure di performance sulla base di giudizi soggettivi sull'appropriatezza delle misure stesse.

quale è il peso da attribuire alla misura che potrebbe motivare maggiormente i dipendenti a raggiungere gli obiettivi<sup>119</sup>.

In sintesi, una parte della letteratura suggerisce che la soggettività migliora la valutazione delle performance perché consente ai valutatori di utilizzare informazioni private relative alle performance manageriali che non sono catturate dalle misure oggettive utilizzate nella valutazione<sup>120</sup>. Diversamente, altri studi suggeriscono che la soggettività non è usata sempre in modo efficace dando origine a valutazioni non veritiere<sup>121</sup>. Di conseguenza, i benefici derivanti dall'incorporazione della soggettività nella valutazione delle performance sono stati posti in questione.

Il presente studio si propone di analizzare la soggettività espressa nella forma di flessibilità nei pesi assegnati alle misure di performance, con l'obiettivo di fornire dei contributi alla letteratura sulle valutazioni delle performance manageriali. Altri studi in passato si sono occupati dell'assegnazione dei pesi alle misure di performance (Ittner e altri, 2003) adottando prospettive teoriche diverse. Il presente studio si propone di spiegare il fenomeno mediante l'integrazione della prospettiva economica e comportamentale.

#### **4.1. L'INTEGRAZIONE DELL'APPROCCIO ECONOMICO E COMPORTAMENTALE: IL RUOLO DELL'INTERDIPENDENZA E DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA**

Il presente lavoro propone un'integrazione dei due approcci: economico e comportamentale. In particolare, si sostiene che in determinati ambienti organizzativi caratterizzati da incertezza interna espressa in termini

---

<sup>119</sup> Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.

<sup>120</sup> Prendergast C. and R. Topel, *Discretion and bias in performance evaluation*, op. cit.; Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.; Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.; Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>121</sup> Otley D., *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, 1999, 19, 363-382; Libby T., *The influence of voice and explanation on performance in participative budgeting setting*, *Accounting, Organizations and Society*, 1999, 24, 125-137; Lau C.M. and M. Sholihin, *Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?*, *The British Accounting Review*, 2005, 37, 389-423; Krishnan R., J. Luft and M. D. Shields, *Effects of accounting-method choices on subjective performance-measure weighting decisions: Experimental evidence on precision and error covariance*, op. cit.; Moers F., *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, op. cit.

di interdipendenza, la scelta dei pesi da assegnare alle misure di performance non sempre è dettata dai criteri individuati negli studi economici basati sulla teoria di agenzia. Tale argomentazione è motivata dal fatto che l'interdipendenza organizzativa aumenta il grado di incertezza nello svolgimento dei compiti, quindi, l'impegno e lo sforzo compiuto dal manager nell'espletare la propria mansione non rappresentano gli unici fattori che determinano la performance manageriale. L'interdipendenza aumenta il numero di fattori non controllabili che potrebbero direzionare, in modo positivo o negativo, il raggiungimento dei risultati del manager.

L'aspetto che viene posto in questione è l'applicazione dei criteri di selezione delle misure di performance definiti dall'approccio economico in condizioni di alta interdipendenza. In tale contesto, la scelta del peso da assegnare potrebbe dipendere dal livello di performance ottenuto nella misura. Secondo una logica d'agenzia, il peso dovrebbe dipendere dalle caratteristiche della misura. La difettosità in una di queste caratteristiche dovrebbe comportare la riduzione graduale del peso assegnato alla stessa misura.

In realtà, nei contesti aziendali il supervisor potrebbe adottare un comportamento non in linea con tale prospettiva. Altre variabili legate al comportamento degli individui potrebbero giocare un ruolo importante nell'ambito del processo decisionale del supervisor. Quest'ultimo, nella maggior parte dei casi, instaura un rapporto di fiducia con il soggetto valutato derivante dai rapporti quotidiani che intrattengono nello svolgimento delle loro attività. Ciò lo rende uno "spettatore" ideale delle azioni poste in essere dal manager e quindi dei fattori che potrebbero aver inciso nei risultati manageriali. Assumendo una prospettiva futura, il supervisor dovrebbe tenere in considerazione gli effetti della sua valutazione e dell'incentivo assegnato sul comportamento dei manager valutati. In questa fase decisionale, la percezione di giustizia del sistema valutativo potrebbe giocare un ruolo importante nella scelta del peso. In particolare, un aggiustamento dei pesi

relativo alle misure per le quali il manager ha raggiunto performance elevate potrebbe comportare un abbassamento del livello di percezione di giustizia che, a sua volta, genera una riduzione della fiducia del manager nel suo supervisor.

Date tali considerazioni, sembra interessante analizzare la scelta del supervisor sui pesi nelle situazioni di alta e bassa interdipendenza ed in particolare, il ruolo svolto dalla percezione di giustizia organizzativa nella scelta di assegnazione dei pesi. Il prevalere delle considerazioni in merito alla giustizia porta il supervisor ad assumere un approccio di tipo comportamentale contraddistinto da una maggiore attenzione per le conseguenze future sulle performance del manager in caso di insoddisfazione nel sistema di valutazione.

La scelta di utilizzare la teoria sulla giustizia organizzativa come teoria di riferimento dell'approccio comportamentale deriva dalla constatazione del suo utilizzo da parte degli studiosi di accounting che hanno adottato un approccio multidisciplinare nello studio dei sistemi di controllo. In particolare, nell'ambito della valutazione tale teoria è stata spesso utilizzata per spiegare l'uso delle diverse misure nei sistemi di valutazione; tuttavia nelle analisi proposte in letteratura riguardo l'assegnazione discrezionale dei pesi, sulla base della conoscenza sviluppata in tale ambito di ricerca, non si trovano applicazioni.

Gli aspetti connessi alla teoria sulla giustizia organizzativa vengono approfonditi nel capitolo 3 invece gli aspetti relativi all'interdipendenza sono di seguito trattati.

#### **4.2. LE CARATTERISTICHE DELL'INTERDIPENDENZA ORGANIZZATIVA**

In letteratura gli studi empirici che adottano come prospettiva teorica la teoria delle contingenze distinguono due tipi di Task Environment:

incertezza interna ed incertezza esterna<sup>122</sup>. Tale distinzione associa alla nozione di complessità ambientale quella del sistema organizzativo aziendale dovuta a fenomeni quali: a) la numerosità degli elementi da trattare a partire dai servizi da erogare fino alla numerosità delle funzioni aziendali; e b) la forte interdipendenza tra le attività che deve essere gestita in virtù dei servizi da erogare.

La necessità di integrare attività eterogenee nasce dal fatto che molte di esse sono interdipendenti<sup>123</sup>. Le interdipendenze costituiscono un fattore organizzativo non controllabile<sup>124</sup>. Il concetto di interdipendenza implica che le unità organizzative o gli individui non sono completamente autonomi, ma i loro risultati sono influenzati dalle azioni delle altre unità o degli individui all'interno dell'organizzazione e dallo scambio di informazioni e di risorse<sup>125</sup>.

L'analisi delle interdipendenze permette non solo di comprendere le relazioni interne tra le attività esistenti, ma anche di evidenziare le relazioni tra decisioni organizzative e tra gli schemi cognitivi degli attori rispetto alle variabili organizzative<sup>126</sup>.

Le forme di interdipendenza possono essere molteplici. Le interdipendenze nelle aziende di produzione e di servizi possono essere classificate in tre tipologie: generiche, sequenziali e reciproche<sup>127</sup>.

Le interdipendenze generiche (o "pooled interdependence") sono caratterizzate da attività, attori e compiti che contribuiscono con il proprio output ad un risultato complessivo quando ricevono come proprio input risorse o informazioni da una fonte comune, ad esempio l'uso comune di impianti o servizi. Il livello di interdipendenza in tal caso è basso ed il

---

<sup>122</sup>Si veda: **Govindarajan V.**, *Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Investigation of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable*, op. cit.

<sup>123</sup>**Grandori A.**, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995, Bologna.

<sup>124</sup> Gli eventi incontrollabili vengono classificati in tre categorie: fattori competitive ed economici, eventi naturali ed interdipendenze. Tale classificazione è data in **Merchant K. A. and W. A. Van der Stede**, *Management control systems- Performance measurement, evaluation and incentives*, op. cit., pp.535., ed è oggetto di approfondimento del capitolo 2, paragrafo 2.1.1.2.

<sup>125</sup>**Van de Ven A.H., A. L. Delbecq and R. Koenig**, *Determinants of coordination modes within organizations*, *American Sociological Review*, 1976, 41 ,2, 332-338; **McCann J. E. and D. I. Ferry**, *An approach for assessing and managing inter-unit interdependencies*, *Academy of Management Review*, 1979, 113-119.

<sup>126</sup>**Camuffo A.**, *Le Interdipendenze*, in **Costa G., Nacamulli Raul C.D.**, *Manuale di organizzazione aziendale*, 1997, Utet, Torino.

<sup>127</sup> Per un maggiore approfondimento si vedano: **Thompson J.D.**, *Organization in action*, op. cit.; **Fisher J.**, *Technological interdependence, labor production functions and control systems*, *Accounting, Organizations and Society*, 1994, 19, 6, 493-505.

controllo delle azioni viene effettuato mediante meccanismi di controllo quali regole e procedure standardizzate.

Le interdipendenze di tipo sequenziale, sono unidirezionali, cioè l'input della seconda attività è rappresentato dall'output della prima sia dal punto di vista logico che cronologico.

Infine, le interdipendenze di tipo reciproco sono caratterizzate da trasferimenti o scambi bidirezionali di beni, complicati dalla presenza di complessità informativa. In questo caso, l'input della seconda attività è rappresentato dall'output della prima e viceversa; le relazioni di scambio avvengono in momenti distinti.

Nel caso di interdipendenze sequenziali e reciproche, i dati finanziari non assumono un ruolo importante ai fini della valutazione in quanto i fattori non controllabili influenzano le performance manageriali, e le misure quantitative non colgono tutti gli aspetti delle azioni dei manager<sup>128</sup>.

L'interdipendenza delle attività è considerata dagli studiosi di Accounting una variabile organizzativa che svolge un ruolo determinante nell'ambito dei sistemi di controllo<sup>129</sup>. In particolare, la maggior parte degli studi analizza il ruolo delle interdipendenze nel goal setting oppure nel processo di budgeting. Diversamente, le evidenze empiriche relative allo studio di tale variabile nei sistemi di valutazione delle performance

---

<sup>128</sup> Le tre tipologie di interdipendenze sono state classificate anche in transazionali e associative. Sono definite interdipendenze transazionali quelle relazioni che implicano uno scambio di risorse come le interdipendenze reciproche e sequenziali, mentre quelle associative si riferiscono a relazioni di associazione e prevedono la condivisione di sforzi per la realizzazione di un'azione comune, ma non possono essere considerate interdipendenze di scambio. Rientrano in questa categoria le interdipendenze generiche e quelle intensive<sup>128</sup> che denotano situazioni in cui le attività degli attori co-agiscono, definendo autonomamente le azioni da compiere ed aggiustandole reciprocamente per raggiungere un output comune. Le interdipendenze complesse, di tipo intensivo o reciproco, richiedono mutuo aggiustamento tra le attività e favoriscono, a parità di altre condizioni, l'aggregazione delle attività in una stessa unità. Per maggiori approfondimenti si vedano: **Williamson O.E.**, *The economics of organization: the transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 1981, 87,548-77; **Grandori A.**, *L'organizzazione delle attività economiche*, op. cit.

<sup>129</sup> A tale proposito si vedano: **Watson D. J. H. and J. V. Baumler**, *Transfer pricing: a behavioral context*, The Accounting review, 1975, July, 466-474; **Hayes D. C.**, *The contingency theory of management accounting*, The Accounting Review, 1977, January, 22-39; 1977; **Ginzberg M. J.**, *An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation*, Accounting, Organizations and Society, 1980, 369-382; **Otley D. T.**, *The contingency theory of management accounting*, Accounting, Organizations and Society, 1980, 413-428; **Kilmann R. H.**, *The costs of organization structure: dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making*, Accounting, Organization and Society, 1983, 341-357; **Merchant K. A.**, *Control in business organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1985; **Chenhall R. H. and D. Morris**, *The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*, The Accounting review, 1986, January, 56-75; **Macintosh N. B. and R. L. Daft**, *Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study*, Accounting, Organizations and Society, 1987, 12, 1, 49-61; **Cambell D. J.**, *Task complexity: a review and analysis*, Academy of Management Review, 1988, 13, 1, 40-52; **Hirst M. K. and P.W. Yetton**, *The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note*, Accounting, Organizations and Society, 2009, 24, 205-216.

manageriali sono scarse. Ad esempio, Gibbs e altri (2004) presentano un'analisi sulle determinanti e le cause della soggettività nei sistemi di valutazione delle performance manageriali e trovano una relazione positiva tra il grado di interdipendenza dipartimentale e l'uso della soggettività nei contratti di incentivazione. Altri studi riguardanti l'uso delle misure quantitative e qualitative argomentano che la soggettività può essere utilizzata quando le misure quantitative sono imprecise a causa dell'elevata incertezza interna dovuta alle interdipendenze o alla co-produzione<sup>130</sup>.

La scelta nel presente studio di analizzare il ruolo delle interdipendenze nel processo decisionale del supervisor in sede di assegnazione del peso alle misure di performance sembra coerente alle realtà aziendali attuali caratterizzate sempre più spesso da molteplici unità organizzative in condizioni di interdipendenza. Inoltre, nell'ambito della letteratura dei sistemi di controllo pochi studi hanno analizzato gli effetti della task interdependence sui sistemi di remunerazione, ad eccezione di Chow e altri (1991) che mostrano l'effetto sulle performance dell'interazione tra la task interdependence e gli schemi di incentivazione budget-based<sup>131</sup>.

Nel proseguo del lavoro verranno considerati contesti organizzativi caratterizzati da un alto o basso livello di interdipendenza. Tale scelta è connessa alla metodologia di studio adottata: l'esperimento. La costruzione del contesto sperimentale e l'esigenza di verificare se la presenza o assenza di interdipendenza possa essere considerata una variabile che incide sulla scelta dei pesi ha portato alla semplificazione dei casi di interdipendenza nei livelli di alto e basso. Un approfondimento per la ricerca futura potrebbe essere la realizzazione di un esperimento che consideri la classificazione di interdipendenza di Thompson (1967) maggiormente diffusa negli studi di Accounting.

---

<sup>130</sup> Si vedano: **Baiman S. and M. V. Rajan**, *The informational advantage of discretionary bonus schemes*, op. cit.; **Bommer W. H., J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff and S. C. MacKenzie**, *On interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis*, op. cit.

<sup>131</sup> **Chow C. W., Shields M. D. and Y. K. Chan**, *The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation*, *Accounting, Organizations and Society*, 1991, 16, 3, 209-26.

## **PARTE II**

### **Prospettiva teorica ed Ipotesi di ricerca**



## Capitolo 3

# LA TEORIA DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA: UNA CHIAVE INTERPRETATIVA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

### 1. LE APPLICAZIONI DELLA GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA NEGLI STUDI DI MANAGEMENT ACCOUNTING

Uno dei concetti fondamentali nell'ambito dell'interazione umana è quello di giustizia. Negli ultimi anni sono stati condotti diversi studi sul tema della giustizia organizzativa che hanno analizzato la percezione di equità e le dinamiche delle relazioni organizzative. Particolare rilievo ha assunto il tema della giustizia nell'ambito della valutazione delle performance manageriali e nell'allocazione delle ricompense.

I primi studi sulla giustizia risalgono agli inizi degli anni sessanta<sup>1</sup> sebbene tale filone di studi si sia sviluppato maggiormente negli anni novanta. Il primo lavoro fu pubblicato nel 1963 da Adams il quale propose la teoria dell'equità che enfatizzava la giustizia percepita delle risorse distribuite, nota anche come giustizia distributiva. In tal senso, il concetto di equità implica che la remunerazione percepita da un individuo è proporzionale al contributo alla creazione di valore per l'impresa<sup>2</sup>. Diversi studi rilevano una relazione positiva

---

<sup>1</sup> Adams J. S., *Toward an understanding of inequity*, op. cit.; Adams J. S., *Inequity in social exchange*, op. cit.

<sup>2</sup> Sebbene tale formulazione derivi dalla teoria sull'equità di Adams (1965), gli studi su tale forma di giustizia non distinguono le diverse forme di iniquità che si possono presentare nel processo di valutazione. In particolare, secondo la teoria sull'equità di Adams esistono due forme di iniquità: una favorevole, quando gli individui ricevono una ricompensa maggiore rispetto a quella meritata; e una sfavorevole, nel caso opposto al precedente. Gli studi che operazionalizzano la giustizia distributiva non effettuano tale distinzione ma si limitano ad analizzare il grado di accordo o disaccordo degli individui sul grado di equità della loro remunerazione (Moorman R. H., *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*, Journal of Applied Psychology, 1991, 76, 845-855; Niehoff B. P. and R. H. Moorman, *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*, Academy of Management Journal, 1993, 36, 527-556).

tra il livello di risorse distribuite e le percezioni di giustizia distributiva<sup>3</sup>. Tali risultati spingono i ricercatori ad esaminare la giustizia percepita relativa ai risultati organizzativi ed alcune variabili come la qualità e la quantità di lavoro svolto dagli individui<sup>4</sup>.

Tuttavia, l'incompletezza dei modelli sulla giustizia distributiva<sup>5</sup> nello spiegare e nel prevedere le reazioni degli individui, nel corso degli anni ha condotto gli studiosi a spostare l'attenzione dalla giustizia distributiva alla giustizia procedurale<sup>6</sup>. Gli studi sulla giustizia procedurale, la giustizia percepita del processo attraverso il quale i risultati vengono determinati per poi essere distribuiti, estendono concettualmente gli studi sulla giustizia distributiva mettendo in evidenza che la distribuzione dei premi agli individui è importante come anche il processo che porta alla allocazione degli stessi<sup>7</sup>.

Il concetto di giustizia acquisisce sempre più influenza nel guidare il comportamento decisionale degli individui all'interno dell'organizzazione<sup>8</sup>. La

---

<sup>3</sup> Conlon D. E., *Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure*, Academy of Management Journal, 1993, 36, 1109-1124; Greenberg J., *Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?*, Journal of Applied Psychology, 1987, 72, 55-61; Stoffey R. W. and R.R. Reilly, *Training appraisees to participate in appraisal: effects on appraisers and appraisees*, Journal of Business and Psychology, 1997, 12, 219-239.

<sup>4</sup> Walster E., G. W. Walster and E. Berscheid, *Equity: theory and research*, 1978, Boston: Allyn & Bacon.

<sup>5</sup> Per maggiori approfondimenti si vedano i seguenti lavori: Crosby F., *A model of egoistical relative deprivation*, Psychological Review, 1976, 83, 85-113; Deutsch M., *Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice?*, Journal of Social Issues, 1975, 31, 137-149; Folger R., *Perceived injustice, referent cognitions and the concept of comparison level*, Representative Research in Social Psychology, 1984, 35, 108-119.

<sup>6</sup> Il termine "giustizia procedurale" è stato utilizzato per la prima volta da Thibaut nel 1974 e nel suo successivo lavoro in collaborazione con Walker (1975) in riferimento alle conseguenze socio-psicologiche della variazione procedurale e degli effetti generati sui giudizi di equità. Thibaut e Walker (1975) puntualizzano che le due variabili chiave che influenzano la giustizia procedurale sono il controllo del processo (*process control*) ed il risultato (*outcome*). In particolare, i due studiosi sostengono che un aumento delle percezioni sulla giustizia procedurale genera un elevato livello di soddisfazione. La teoria sulla giustizia procedurale, sviluppata dai due studiosi nel 1978, si basa principalmente sui risultati ottenuti in contesti legali relativamente alla risoluzione delle dispute e agli effetti del controllo del processo giuridico. Tale teoria offre una visione stringente del concetto di giustizia. Studi successivi estendono la teoria della giustizia procedurale applicata allo studio delle dispute legali ai contesti che sono caratterizzati dalle decisioni di allocazione. In particolare, Leventhal (1980) trasferisce il concetto di giustizia all'interno dei contesti organizzativi identificando sei criteri di giustizia procedurale. Le procedure sono percepite eque quando: 1) sono costanti nel tempo ed uguali per tutti gli individui; 2) non sono soggette a distorsione; 3) sono accurate, cioè fanno riferimento ad informazioni precise; 4) includono meccanismi per la correzione degli errori decisionali; 5) sono moralmente corrette; e 6) sono rappresentative cioè i valori, i bisogni e gli interessi di tutte le parti coinvolte sono rappresentate nel processo. Tale estensione segna la nascita di un filone di studi sulla giustizia in ambito organizzativo. Per maggiori approfondimenti si vedano: Thibaut, J. and L. Walker, *Procedural Justice*, Hillsdale, 1975, NJ: Lawrence Erlbaum; Leventhal G., *What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships*, 1980, (P. Press, Ed.) In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (eds), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, pp. 257-255; Greenberg J., *Determinants of perceived fairness of performance evaluations* op. cit.

<sup>7</sup> Lind E. A. and T. R. Tyler, *The social psychology of procedural justice*, 1988, New York: Plenum Press.

<sup>8</sup> L'influenza del comportamento organizzativo può essere spiegata da due teorie: "self-interest model" e "group value model". Il self-interest model è un modello "strumentale" di giustizia procedurale, imperniato sulla concezione di "uomo economico". Le procedure vengono valutate per gli effetti che producono. In particolare, gli individui preferiscono le procedure eque in quanto sono motivati a massimizzare i loro risultati personali, in questo caso la giustizia procedurale rappresenta una garanzia per la soddisfazione dei vantaggi personali a lungo termine. Il group value model invece mette in evidenza la rilevanza dell'appartenenza al gruppo per la definizione dell'identità dell'individuo. Le procedure sono espressione dell'identità di un gruppo e danno informazioni sulla posizione che un individuo occupa all'interno del gruppo. L'appartenenza al gruppo viene

percezione della giustizia da parte dei dipendenti condiziona ed influenza le loro azioni e attitudini generando delle ripercussioni in termini di risultati organizzativi.

Tuttavia è difficile stabilire che cosa possa essere considerato un trattamento equo e imparziale.

Verso la fine degli anni ottanta, Bies e Moag<sup>9</sup> (1986) hanno introdotto nella letteratura un terzo tipo di giustizia, definita giustizia interazionale. La giustizia interazionale è pertinente al "trattamento interpersonale" ricevuto dal soggetto valutato da parte del supervisor durante il processo decisionale<sup>10</sup>. In questo caso il concetto di giustizia ruota attorno all'importanza della sincerità, del rispetto e dell'onestà che il supervisor manifesta nei confronti dei subordinati.

Tuttavia, le diverse teorie del comportamento organizzativo non hanno ancora raggiunto un consenso nel considerare o meno la giustizia interazionale parte della giustizia procedurale o una terza forma di giustizia.

Sebbene molti ricercatori ritengono che la giustizia organizzativa possa essere classificata nelle tre tipologie suddette, recenti analisi teoriche sono tornate all'iniziale distinzione dicotomica tra giustizia distributiva e procedurale, considerando quindi la giustizia interazionale come una sottocomponente della giustizia procedurale.

---

valutata quindi non solo secondo ragioni economiche ma anche sociali e psicologiche. L'importanza delle procedure è proporzionale alla rilevanza dell'appartenenza al gruppo. Questi due modelli forniscono argomentazioni differenti del motivo per cui gli individui preferiscono la giustizia procedurale ma entrambi mostrano che un aumento delle percezioni di giustizia può migliorare le performance organizzative, la soddisfazione sul lavoro ed il livello di commitment aziendale. Per maggiori approfondimenti si vedano: **Martin C. L. and N. Bennett**, *The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment*, Group and Organization Management, 1996, 51, 25-54; **Folger R. and R. Cropanzano**, *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications, Inc., 1998; **Greenberg J.**, *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*, Journal of Applied Psychology, 1986, 71, 340-342.

<sup>9</sup> **Bies R. J. and J. S. Moag**, *Interactional Justice: communication criteria of fairness*, Research on Negotiation in Organizations, 1986, 1, 43-55.

<sup>10</sup> Per maggiori approfondimenti in merito al concetto di giustizia interazionale ed i relativi collegamenti con le altre tipologie di giustizia organizzativa si vedano: **Bies R. J. and J. S. Moag**, *Interactional Justice: communication criteria of fairness*, op. cit.; **Moorman R. H.**, *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*, op. cit.; **Masterson S.S., K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor**, *Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*, Academy of Management Journal, 2000, 43, 738-748; **Erdogan B., M. L. Kraimer, and R. C. Liden**, *Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context*, Journal of Applied Behavioral Science, 2001, 37, 205-222.

La giustizia nelle valutazioni delle performance è stata identificata sia dagli accademici che dai manager<sup>11</sup> come un importante criterio per giudicare l'efficacia e l'utilità delle valutazioni per l'organizzazione<sup>12</sup>.

La letteratura in Management Accounting introduce lo studio della giustizia nell'ambito dei sistemi di controllo motivando tale scelta dal fatto che gli individui non agiscono spinti da ragioni prettamente economiche ma piuttosto, in determinate circostanze, sono motivati da ragioni sociali ed in particolare dal concetto di giustizia e reciprocità<sup>13</sup>.

Dal punto di vista teorico, i meccanismi di collegamento tra la percezione di giustizia nella valutazione e i risultati sono spiegati dalla teoria sugli scambi sociali. La "Social Exchange theory"<sup>14</sup> chiarisce le possibili implicazioni delle percezioni sulla giustizia negli scambi futuri tra gli individui e l'organizzazione.

La relazione tra principale/supervisor e subordinato, secondo la teoria degli scambi sociali, si caratterizza per essere una transazione a due vie nella quale ogni parte fornisce qualcosa all'altra al fine di ricevere qualcosa in cambio. I subordinati impiegano il loro tempo e le loro energie per svolgere le mansioni assegnate dal principale che, secondo la teoria sull'equità, rappresentano i contributi del subordinato alla relazione cioè gli input dello scambio. A sua volta, il principale fornisce in cambio la remunerazione e altre forme remunerative che rappresentano gli outcome che i subordinati ricevono per il lavoro svolto.

Lo scopo della relazione di scambio è di massimizzare i benefici e minimizzare i costi. Secondo questa teoria, gli individui soppesano i potenziali

---

<sup>11</sup> Thoman S. L. and R. D. Bretz, *Research and practice in performance appraisal: evaluation employee performance in America's largest companies*, SAM Advanced Management Journal, 1994, 59, 28-54.

<sup>12</sup> Jacobs R., Kafry D. and S. Zedeck, *Expectations of behaviorally anchored rating scales*, Personnel Psychology, 1980, 33, 595-640.

<sup>13</sup> Il tema della giustizia è stato analizzato nell'ambito della negoziazione dei prezzi di trasferimento e del budgeting mettendo in evidenza l'importanza della considerazione della giustizia nell'ambito del processo analizzato. Per maggiori approfondimenti si vedano: Fehr E., A. Klein, and K. M. Schmidt, *Fairness, incentive and contractual incompleteness*, 2001, CESifo Working Paper. Kachelmeier S. J. and K. L. Towry, *Negotiated transfer pricing: is fairness easier said than done?*, The Accounting Review, 2002, 77, 571-593; Libby T., *Referent cognitions and budgetary fairness: a research note*, Journal of Management Accounting Research, 2001, 13, 91-106; Wentzel K., *The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting*, Behavioral research in Accounting, 2002, 14, 247-271; Lindquist T. M., *Fairness as antecedent to participative budgeting: examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance*, op. cit.; Lau C. M. and E. W. Lim, *The effect of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance*, Advances in Accounting, 2002, 19, 139-160.

<sup>14</sup> Per maggiori approfondimenti sulla teoria dello scambio sociale si vedano: Homans G. C., *Social Behavior as Exchange*, American Journal of Sociology, 1958, 63, 6, 597-606; Kelley H. H. and J. Thibaut, *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, 1978, New York: Wiley; Homans G. C., *Social Behavior*, 1961, New York: Harcourt Brace and World.

benefici e rischi dei rapporti sociali. Quando i rischi superano i benefici, il rapporto verrà terminato o abbandonato.

La teoria dello scambio sociale trova diverse implicazioni in ambito valutativo e fornisce una valida spiegazione del perché le percezioni di giustizia sono strettamente connesse al commitment organizzativo<sup>15</sup>, la fiducia nel management, il turnover e le performance<sup>16</sup>.

### 1.1. LA GIUSTIZIA PROCEDURALE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI

L'interesse per la giustizia procedurale nasce in Accounting con i primi studi che collegano le percezioni di giustizia alle performance<sup>17</sup>.

La "expectancy theory" (*teoria delle attese e delle aspettative*) suggerisce che quando i subordinati percepiscono le procedure utilizzate per la valutazione delle loro performance in modo equo e corretto allora saranno motivati a migliorare i propri risultati<sup>18</sup>.

La chiarezza della connessione remunerazione-premi dipende anche dal grado di accuratezza delle misure di performance adottate. Dato che la trasparenza e l'accuratezza sono due aspetti importanti<sup>19</sup> della giustizia procedurale, ne deriva che la giustizia è una determinante importante della motivazione per il miglioramento dei risultati<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Folger R. and M. A. Konovsky, *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions*, Academy of Management Journal, 1989, 32, 115-130.

<sup>16</sup> Konovsky M. A. and R. Cropanzano, *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*, Journal of Applied Psychology, 1991, 76, 698-707.

<sup>17</sup> Libby T., *The influence of voice and explanation on performance in participative budgeting setting*, Accounting, Organizations and Society, 1999, 24, 125-137; Libby T., *Referent cognitions and budgetary fairness: a research note*, op. cit.; Wentzel K., *The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting*, op. cit.

<sup>18</sup> Porter L. W. and E. E. Lawler, *Managerial attitude and performance*, 1968, Illinois, IL: Richard D. Irwin.

<sup>19</sup> Leventhal G., *What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships*, op. cit.

<sup>20</sup> In particolare, Kominis e Emmanuel (2007) conducono una ricerca analizzando un campione composto da "middle manager" e trovano che la motivazione degli individui è influenzata dal livello di trasparenza del collegamento tra remunerazione e premi mediante il valore dei premi estrinseci (Kominis G. and C. R. Emmanuel, *The expectancy-valence theory revisited: developing an extended model of managerial motivation*, Management Accounting Research, 2007, 18, 1, 49-75). Inoltre, Kaplan e Atkinson (1998) mostrano che il sistema di misurazione delle performance ha delle importanti implicazioni comportamentali e per tale motivo diviene essenziale che gli individui credano che il sistema sia equo e giusto (Kaplan R.S. and A.A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, USA, 1998).

Hopwood (1972) argomenta che il processo di valutazione delle performance è assimilabile ad una fonte di conflitto se i subordinati lo percepiscono come ingiusto, provocando stati di tensione ed ansia aziendali<sup>21</sup>.

Il tipo di misura adottata per la valutazione delle performance manageriali e le modalità secondo cui tali misure vengono utilizzate rappresentano aspetti importanti del processo di valutazione in quanto influenzano le percezioni di giustizia dei soggetti sottoposti a valutazione. Ad esempio, l'adozione di misure non finanziarie potrebbe essere percepita dai subordinati come una procedura valutativa corretta in quanto tali misure informano sull'andamento generale delle performance manageriali, cogliendo aspetti che le misure finanziarie non riescono a catturare. Tali informazioni permettono al supervisor di avere una visione più ampia delle azioni del manager permettendogli di sfruttare un numero di informazioni maggiori al fine di assegnare una valutazione che corrisponda ai reali sforzi compiuti dal manager<sup>22</sup>. La molteplicità delle attività svolte all'interno di un contesto aziendale motiva la scelta di adottare un sistema multiplo di misure di performance. L'incremento della diversità delle misure adottate è associata con un aumento delle percezioni di giustizia del processo di valutazione<sup>23</sup>.

Considerare la giustizia come una variabile influente nell'ambito degli studi di Accounting è confermato dagli studi di agenzia che incorporano la

---

<sup>21</sup> Hopwood A.G., *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, empirical research in accounting: selected studies*, Journal of Accounting Research, 1972, 10, 156-182.

<sup>22</sup> Kaplan e Norton (1992, 1996) argomentano che quando le valutazioni delle performance dei subordinati che investono le proprie capacità e risorse per il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine di attività come lo sviluppo di nuovi prodotti, vengono basate sul successo di tali attività, allora la probabilità che il processo di valutazione sia percepito come un processo corretto aumenta.

<sup>23</sup> Lau e Sholihin (2005) esaminano l'uso delle misure non finanziarie e le conseguenze comportamentali generate dalle stesse, analizzando se tali conseguenze derivano dalla relativa importanza attribuita a tali misure rispetto a quelle finanziarie all'interno del processo di valutazione. In particolare, si evidenzia che la giustizia procedurale media la relazione tra l'utilizzo delle misure non finanziarie e la soddisfazione sul lavoro. Tale lavoro conferma i risultati dei precedenti studi in Accounting che sostengono una relazione positiva tra la giustizia procedurale e il comportamento degli individui. Burney e altri (2009) analizzano l'associazione tra le caratteristiche del sistema di misurazione delle performance e le percezioni di giustizia organizzativa. In particolare, gli studiosi argomentano che al fine di migliorare il processo di valutazione potrebbe non essere necessario l'inserimento di nuove misure di performance o meccanismi di controllo ma piuttosto, la percezione di giustizia del processo di valutazione dei subordinati potrebbe automaticamente generare dei miglioramenti. Per maggiori approfondimenti su tali tematiche si vedano: Libby T., *The influence of voice and explanation on performance in participative budgeting setting*, op. cit.; Lau C. M. and E. W. Lim, *The effect of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance*, op. cit.; Wentzel K., *The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting*, op. cit.; Burney L. L., C. A. Henle and S. K. Widener, *A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice and extra- and in-role performance*, Accounting, Organizations and Society, 2009, 34, 305-321.

giustizia nei modelli e negli esperimenti economici, riconoscendo che gli individui sono motivati dalle loro percezioni del sistema piuttosto che solamente da una logica self-interest<sup>24</sup>.

## 1.2. LA GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA E L'ALLOCAZIONE DEGLI INCENTIVI

Recentemente gli studi di Accounting hanno riconosciuto l'importanza della percezione di giustizia nell'ambito dei sistemi di valutazione delle performance manageriali indagando l'influenza della giustizia distributiva nell'uso delle misure di performance<sup>25</sup> e nell'applicazione del principio della controllabilità<sup>26</sup>.

Per quanto concerne i sistemi di misurazione delle performance, Burney e altri (2009) argomentano che quando il sistema "strategico" di misurazione delle performance è caratterizzato da un alto grado di validità tecnica e riflette le connessioni causali e strategiche tra le misure adottate, i dipendenti riconoscono che i premi ricevuti riflettono in modo accurato i loro sforzi. In particolare, se un sistema di misurazione delle performance è definito in modo formale, i dipendenti sono a conoscenza degli standard e degli obiettivi che sono alla base della distribuzione degli incentivi. I dipendenti percepiscono un alto livello di giustizia distributiva quando l'allocazione dei bonus è coerente con gli standard interni che determinano l'allocazione<sup>27</sup>.

In particolare, lo studio di Erdogan<sup>28</sup> (2000) mostra che quando i dipendenti definiscono l'informazione utilizzata per la valutazione coerente al loro impegno e distintiva, il livello di giustizia distributiva percepita è elevato.

---

<sup>24</sup> Fehr E. and K. M. Schmidt, *Theories of fairness and reciprocity - evidence and economic applications*, 2000, CESifo Working Paper; Fehr E., A. Klein, and K. M. Schmidt, *Fairness, incentive and contractual incompleteness*, op. cit.; Rabin M., *Incorporating fairness into game theory and economics*, The American Economic Review, 1993, 1281-1302.

<sup>25</sup> Lau C.M. and M. Sholihin, *Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?*, op. cit.

<sup>26</sup> Giraud F., Langevin P. and C. Mendoza, *Justice as a rationale for the controllability principle: a study of managers' opinions*, Management Accounting Research, 2008, 19, 32-44.

<sup>27</sup> Malina e altri (2007) mostrano che quando i dipendenti conoscono le relazioni causali tra le misure di performance alla base della valutazione dei loro risultati associano un'alta percezioni di giustizia distributiva. Si vedano per approfondimenti: Malina M. A., H. A. O. Norrekilt and F. H. Selto, *Relations among measures, climates of control and performance measurement models*, Contemporary Accounting Research, 2007, 24, 935-982; Colquitt J. A., *On the dimensionality of organizational justice. A construct validation of a measure*, Journal of Applied Psychology, 2001, 86, 386-400.

<sup>28</sup> Erdogan B., *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*, Human Resources Management Review, 2002, 12, 555-578.

In tale contesto, il concetto di coerenza viene definito osservando il comportamento dell'individuo nello stesso contesto ma in diverse occasioni; mentre un'informazione è distintiva quando permette di valutare i comportamenti manifestati nelle diverse situazioni.

Per quanto riguarda le connessioni tra il principio di controllabilità e la giustizia distributiva, Girauld e altri (2008) definiscono l'applicazione di tale principio come una fonte di giustizia distributiva. Coerentemente alla teoria delle attese e delle aspettative<sup>29</sup>, la motivazione degli individui dipende dall'attesa che lo sforzo compiuto dal manager si traduca in una performance sufficientemente efficace da generare la ricompensa attesa. La neutralizzazione dell'impatto dei fattori incontrollabili permette di ridurre il rischio che le performance raggiunte dai manager, e quindi il premio ottenuto, potrebbero non essere coerenti con le azioni e l'impegno dimostrato dal manager nell'espletare i compiti assegnati. Aumentando il rapporto risultati/contributi, il principio di controllabilità aumenta l'equità percepita. Tuttavia, il rapporto risultati/contributi assume significato solamente se confrontato con quello di un soggetto che funge da referente<sup>30</sup>. È importante che i manager non percepiscano che le loro prestazioni siano trattate in modo diverso dalle prestazioni degli altri individui con cui si confrontano. Se i fattori incontrollabili impattano in maniera uniforme le prestazioni di tutti i manager, il rapporto risultato/contributo dei referenti interpersonali saranno colpiti allo stesso modo e il sistema di valutazione verrà percepito come equo a condizione che il principio di controllabilità venga applicato (o non) in modo uniforme a tutti.

---

<sup>29</sup> House R. J., *A path-goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 321-338; Ronen J. and J. L. Livingstone, *An expectancy theory approach to motivational impacts of budgets*, Accounting Review, 1975, 50, 671-685.

<sup>30</sup> Il referente può essere interpersonale o intrapersonale. Se il referente è interpersonale il confronto del rapporto risultati/contributi viene confrontato con lo stesso rapporto di un'altra persona; se il referente è intrapersonale allora si confronterà il rapporto con quello dello stesso individuo ottenuto in situazioni diverse, ad esempio il rapporto ottenuto in esperienze pregresse. Per ulteriori approfondimenti si vedano: Summers T.P. and A. S. DeNisi, *In search of Adams' other: reexamination of referents used in the evaluation pay*, Human Relations, 1990, 43, 6, 497-511; Goodman P. S., *An examination of referents used in evaluation pay*, Organizational Behavior and Human Performance, 1974, 12, 170-195; Pritchard R. D., *Equity theory: a review and critique*, Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4, 176-211.



## 2. LE CONSEGUENZE COMPORTAMENTALI DELLA PERCEZIONE DI GIUSTIZIA NEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

La percezione della giustizia organizzativa può essere analizzata secondo due prospettive: quella del manager e quella del supervisor. La prima prospettiva mette in evidenza le conseguenze comportamentali dei manager che influiscono sull'andamento dell'impresa. Ad esempio, una delle conseguenze più immediate è l'incidenza della giustizia organizzativa sulla soddisfazione dei dipendenti. La seconda prospettiva invece mette in evidenza che i subordinati considerano la valutazione delle performance una fase delicata ed importante soprattutto quando l'impresa adotta un sistema pay-for-performance. Tale prospettiva è rilevante poichè se il processo di valutazione viene percepito in modo ingiusto, i subordinati svilupperanno delle attitudini negative nei confronti di coloro che sono responsabili dell'applicazione delle procedure del processo valutativo ( i supervisor).

### 2.1 MANAGER PERSPECTIVE

La soddisfazione sul lavoro è definita come uno stato emotivo positivo e gradevole derivante dalla valutazione del lavoro o dalle esperienze lavorative<sup>31</sup>; tale sensazione positiva genera importanti conseguenze in termini di risultati organizzativi come una riduzione dell'assenteismo e del turnover ed un aumento della motivazione, del coinvolgimento organizzativo ed in ultimo, delle performance<sup>32</sup>.

I dipendenti insoddisfatti assumeranno degli atteggiamenti di sfiducia e di protesta nei confronti dell'organizzazione, adottando una posizione di difesa nei riguardi di coloro che hanno valutato le loro performance. Data l'importanza

---

<sup>31</sup> Locke, E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, New York:Wiley, 1297-1350

<sup>32</sup> Harrison G. L., *The cross cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes*, *Accounting Organizations and Society*, 1992, 17, 1, 1-15.

della soddisfazione dei dipendenti questa è divenuta una delle variabili maggiormente studiate nella ricerca in Management Accounting<sup>33</sup>.

Le percezioni della giustizia sui diversi metodi utilizzati per valutare le performance dei dipendenti rappresentano un'area di ricerca importante. Gli studi di Hopwood (1972) e di Otley (1978) confermano le ipotesi che i metodi per la valutazione delle performance influenzano le percezioni degli individui sulla giustizia del sistema di valutazione<sup>34</sup>.

Diversi studi in Management Accounting collegano le procedure usate per la valutazione delle performance alla soddisfazione<sup>35</sup> in quanto la valutazione e la remunerazione percepita sono il riflesso del fallimento o del successo conseguito dal soggetto valutato nell'esecuzione dei compiti a lui assegnati. Le sensazioni di fallimento e di successo sono delle determinanti importanti della soddisfazione<sup>36</sup>.

## 2.2 SUPERVISOR PERSPECTIVE

Le evidenze empiriche in Accounting supportano la relazione positiva tra giustizia procedurale e fiducia dei subordinati nei supervisor<sup>37</sup>.

La fiducia nel supervisor viene spesso studiata come variabile di mediazione nella relazione tra la giustizia procedurale e la soddisfazione dei dipendenti, suggerendo che la giustizia delle procedure potrebbero influenzare la fiducia. Inoltre sia gli studi di organizzazione sia quelli di accounting mostrano che la fiducia è strettamente connessa alla soddisfazione.

---

<sup>33</sup> **Chenhall R. H. and P. Brownell**, *The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable*, Accounting Organizations and Society, 1988, 13, 3, 225-233; **Frucot V. and W.T. Shearon**, *Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction*, Accounting Review, 1991, 66, 80-99; **Harrison G. L.**, *The cross cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes*, op. cit.

<sup>34</sup> Ad esempio, Hopwood suggerisce alcune riflessioni sulle valutazioni delle performance basate sull'uso inflessibile delle misure contabili di natura finanziaria. Tali misure sono interpretabili come degli indicatori distorti delle performance manageriali e potenzialmente non equi confermando l'ipotesi di Hopwood che i metodi di valutazione influenzano la percezione di giustizia della valutazione che a sua volta influenza la soddisfazione dei soggetti valutati.

<sup>35</sup> **Brownell P.**, *The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness*, op. cit.; **Lau C.M. and M. Sholihin**, *Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?*, op. cit.

<sup>36</sup> **Locke E.A. and G.P. Latham**, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, op. cit.

<sup>37</sup> **Magner N., R. B. Welker**, *Responsibility center manager's reactions to justice in budgetary resource allocation*, Advances in Management Accounting, 1994, 3, 237-253; **Magner N., R. B. Welker and T. L. Campbell**, *The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: a research note*, Accounting, Organizations and Society, 1995, 20, 611-618.

In particolare, Magner e Welker<sup>38</sup> (1994) analizzano gli effetti della giustizia procedurale nell'ambito del processo di allocazione delle risorse di budget, e mostrano l'effetto della giustizia procedurale sulle attitudini dei manager verso l'organizzazione e le autorità organizzative ove per autorità organizzative si fa riferimento ai supervisor. Dall'analisi emerge che la giustizia procedurale è positivamente associata alla fiducia nei supervisor.

Inoltre, Magner e altri<sup>39</sup> (1995) suggeriscono che i risentimenti in ambito valutativo si manifestano mediante le attitudini negative nei confronti dei decision-makers che assegnano bassi livelli remunerativi ed applicano procedure ingiuste. Un'immediata manifestazione degli atteggiamenti negativi è la riduzione del livello di fiducia dei subordinati nei confronti del supervisor. Gli studiosi mettono in evidenza che la partecipazione alla fase di budgeting potrebbe aumentare i livelli di fiducia nel supervisor.

Il supervisor potrebbe dimostrare di adottare un comportamento affidabile attraverso atteggiamenti di benevolenza e mostrandosi interessati nei bisogni e negli interessi dei subordinati<sup>40</sup>.

In generale, la fiducia nel supervisor potrebbe essere associata al commitment organizzativo in quanto i subordinati sviluppano le proprie attitudini verso l'organizzazione attraverso le azioni dei supervisor. Gli atteggiamenti che i subordinati sviluppano nei confronti dei supervisor sono assimilabili a quelli che manifestano nei confronti dell'organizzazione poiché i supervisor sono incaricati dal top management di valutare i subordinati e quindi sostituiscono in tale compito l'organizzazione stessa. Tale connessione permette di traslare le attitudini che i subordinati hanno verso i supervisor in quelle che i

---

<sup>38</sup> Magner N. and R. B. Welker, *Responsibility center manager's reactions to justice in budgetary resource allocation*, op. cit.

<sup>39</sup> Magner N., R. B. Welker and T. L. Campbell, *The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: a research note*, op. cit.

<sup>40</sup> Dal punto di vista empirico, Alexander e Ruderman (1987) mostrano che la giustizia procedurale influenza in modo significativo la valutazione dei supervisor e la fiducia nel management. Lau e altri (2008) propongono che la giustizia nelle procedure del processo di valutazione influenza la soddisfazione dei dipendenti ma tale effetto potrebbe essere mediato indirettamente dalla giustizia distributiva, dalla fiducia nel supervisor e dal commitment organizzativo. Per maggiori approfondimenti si vedano: Whitener E. M., S. E. Brodt, M. A. Kosgaard and J. M. Werner, *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, *Academy of Management Review*, 1998, 23, 513-530. Alexander S. and M. Ruderman, *The role of procedural and distributive justice in organizational behavior*, op. cit.

subordinati hanno nei confronti dell'organizzazione<sup>41</sup>. In questo caso, la fiducia tra le parti innalza il livello di commitment organizzativo generando alti livelli di performance<sup>42</sup>.

In conclusione, la giustizia organizzativa di tipo procedurale e distributiva ha rappresentato negli ultimi anni un campo di indagine di interesse per gli accademici di Accounting.

Tale interesse è stato reso possibile mediante il cosiddetto processo di "cross-impollination" che ha portato ad un arricchimento della letteratura di contributi di carattere multidisciplinare, che hanno reso possibile l'analisi dei sistemi di controllo e nello specifico dei sistemi di incentivazione adottando prospettive teoriche diverse.

---

<sup>41</sup> **Lau C. M., K.M. Wong, and I. R.C. Eggleton**, *Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects*, *Accounting and Business Research*, 2008, 38, 2, 121-135.

<sup>42</sup> Diversi studi empirici in Accounting mostrano che il commitment organizzativo è associato ad un aumento dei livelli di performance. Su tale tematica si vedano i seguenti lavori: **Chong V. K. And I. R. C. Eggleton**, *The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance*, *Management Accounting Research*, 2007, 18, 3, 312-342; **Nouri H. and R. J. Parker**, *The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment*, *Accounting, Organizations and Society*, 1998, 23, 5-6, 467-483.

## Capitolo 4

### SUBJECTIVE WEIGHTING: RESEARCH QUESTIONS E IPOTESI DI RICERCA

#### 1. LE CARATTERISTICHE DELLA VARIABILE DIPENDENTE: SUBJECTIVE WEIGHTING

Nell'ambito dei sistemi di misurazione di performance la decisione relativa all'assegnazione del peso da attribuire alle misure assume un ruolo rilevante<sup>1</sup>. Nel capitolo 2 (paragrafo 3) sono state argomentate due modalità di assegnazione dei pesi: formula-based e "soggettiva". La prima modalità prevede che la determinazione dei pesi da assegnare alle misure di performance avvenga ex-ante. Tuttavia, tale soluzione presenta alcuni aspetti critici connessi alla determinazione del peso "appropriato". I piani di incentivazioni basati su una formula spesso generano problemi di "game-playing" comportando il pagamento del bonus anche quando i risultati raggiunti sono sbilanciati (alcune misure oggettive sono ampiamente soddisfatte rispetto ad altre per le quali gli obiettivi non vengono raggiunti). Inoltre, si incorre nella possibilità che non tutte le dimensioni di risultato siano rilevate dalle misure di performance pre-selezionate<sup>2</sup>.

Al fine di risolvere i problemi generati dai sistemi di tipo formula-based, le imprese possono rendere flessibile l'assegnazione dei pesi adottando un sistema di incentivazione "soggettivo". Tale flessibilità implica che i superiori non stabiliscano in modo esplicito i pesi da attribuire alle misure, ma attribuiscono ai supervisor il compito di deciderli in modo discrezionale

---

<sup>1</sup> Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.

<sup>2</sup> Baker G., R. Gibbons and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, The op. cit.; Holmstrom B., *Moral hazard and observability*, op. cit.; Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.; Gibbs M., K. A. Merchant, W. A. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives*, The op. cit.

successivamente alla fase di misurazione<sup>3</sup>. In altri termini, i supervisor possono assegnare ex post i pesi alle misure in base all'importanza assunta dalle stesse<sup>4</sup>.

Coerentemente ai principi che guidano la scelta delle misure di performance (capitolo 2, paragrafo 1.1), la ricerca in Management Accounting suggerisce che il peso relativo delle misure di performance dovrebbe essere una funzione decrescente dell'imperfezione (*noise*) e una funzione crescente della sensibilità alle azioni e alle decisioni del soggetti valutati<sup>5</sup>. I superiori possono rendere flessibile l'assegnazione dei pesi in modo da consentire ai valutatori di aggiustare la valutazione quando i risultati misurati sono influenzati da fattori non controllabili, consentendo di migliorare la sensibilità degli incentivi alle azioni manageriali<sup>6</sup>.

La flessibilità può generare dei benefici quando permette ai superiori di prendere in considerazione i cambiamenti strategici verificatisi durante il periodo di valutazione<sup>7</sup>. Come è stato sottolineato nel corso della trattazione, la soggettività, esplicitata nelle sue forme e quindi anche nell'assegnazione dei pesi alle misure, potrebbe fomentare episodi di favoritismo all'interno delle organizzazioni. A tale proposito, Prendergast e Topel (1996), mediante un modello principale-agente, dimostrano che i principali agiscono nei confronti dei dipendenti secondo le proprie preferenze personali. Ittner e altri (2003) mostrano che la flessibilità nell'assegnazione dei pesi permette ai superiori di modificare l'importanza riconosciuta alle diverse misure, attribuendo un peso maggiore alle misure di outcome, nonostante non fossero connessi ai risultati futuri desiderati come lo erano le misure di natura non finanziaria. Tale orientamento verso le misure finanziarie è coerente con i risultati degli studi psicologici sull'outcome effect e conferma la presenza di una distorsione cognitiva. I supervisor nel loro

---

<sup>3</sup> Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.; Fisher J. G., L. A. Maines, S. A. Pfeffer and G. B. Sprinkle, *An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation*, *The Accounting Review*, 2005, 80, 2, 563- 583.

<sup>4</sup> Moers F., *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, op. cit.

<sup>5</sup> Holmstrom B., *Moral hazard and observability*, *Bell Journal of Economics*, 1979, 10, 74-91; Banker R. D. and S. M. Datar, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals for performance evaluation*, op. cit.

<sup>6</sup> Ittner C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, op. cit.; Campbell D., *Nonfinancial Performance Measures and Promotion Based Incentives*, op. cit.

<sup>7</sup> Gibbs M., K. A. Merchant, W. A. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives*, op. cit.

processo decisionale non considerano soltanto le caratteristiche della misura come il grado di informatività bensì vengono influenzati da altri fattori che determinano la scelta del grado di incidenza delle misure nella determinazione del bonus. Alcuni studi sostengono che tale forma di soggettività rende i dipendenti insoddisfatti a causa del favoritismo e aumenta l'incertezza percepita nel sistema di incentivazione. In sintesi, i giudizi erronei potrebbero superare i benefici della flessibilità nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance.

## **2. FORMULAZIONE DELLE DOMANDE DI RICERCA**

I risultati contrastanti emersi dall'esame della letteratura sul "subjective weighting" (capitolo 2, paragrafo 3) mostrano la presenza di un gap per quanto riguarda il processo decisionale dei supervisor circa la preferenza di una misura piuttosto che un'altra. A tale proposito, sembra opportuno approfondire questa tematica di ricerca indagando i fattori che potrebbero influenzare le decisioni dei valutatori in merito al grado di incidenza delle singole misure di performance nella determinazione del bonus. I fattori che potrebbero condizionare le scelte del supervisor sono riconducibili alle caratteristiche dell'azienda, degli individui che ne fanno parte e dell'ambiente esterno. Nel presente lavoro, si vuole analizzare la scelta del supervisor in merito al grado di incidenza della singola misura di performance nella determinazione del bonus. In tale contesto si è deciso di procedere all'esame dei fattori interni all'azienda connessi sia all'ambiente organizzativo sia agli individui, tralasciando l'influenza dei fattori dell'ambiente esterno che potrebbe rappresentare un aspetto di interesse per la ricerca futura.

In particolare, sembra opportuno chiedersi come l'incertezza dell'ambiente organizzativo influenza la scelta del supervisor nella valutazione delle performance del soggetto valutato ed in particolare, come il grado di incertezza dell'ambiente interno espresso nella forma di interdipendenza influenza la scelta dell'applicazione o meno dei principi che regolano la decisione del peso da attribuire alle misure di performance. Gli aspetti connessi

all'interdipendenza interna sono stati oggetto di approfondimento del capitolo 2 (paragrafo 4.2.). Al fine di analizzare il modo in cui il supervisor sceglie il peso da assegnare alla misura, si sintetizzano le caratteristiche e le criticità di uno dei principi alla base della scelta delle misure di performance: il principio di controllabilità. L'attenzione si rivolge a tale principio in quanto: a) è strettamente connesso alla variazione del grado di interdipendenza che è espressione dell'influenza dei fattori non controllabili sulle performance manageriali; b) nell'ambito dell'esperimento si scelgono due misure di performance per le quali il grado di coerenza con gli obiettivi aziendali è assunto come variabile costante, quindi si analizzano le scelte del supervisor in merito all'applicabilità o meno del principio di controllabilità.

### **2.1. IL PRINCIPIO DI CONTROLLABILITÀ NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE MANAGERIALI: ASPETTI CRITICI**

In presenza di fattori non controllabili che influenzano le performance manageriali, come emerso dalla letteratura (capitolo 2, paragrafo 1.1.2.1.), l'applicazione del principio di controllabilità implica la "neutralizzazione" dell'impatto di tali fattori nel corso del processo di valutazione. La neutralizzazione può assumere due forme: una forma *ex ante*, che consiste nel processo di selezione delle misure di performance con l'esclusione di quelle che catturano aspetti non controllabili dal manager; e una forma *ex post*, caratterizzata da aggiustamenti di fine anno atti a rimuovere l'impatto dei fattori non controllabili sulle performance manageriali<sup>8</sup>.

Esaminando la letteratura sul principio di controllabilità, diversi studi analizzano il fenomeno assumendo il punto di vista dell'organizzazione. A livello teorico esistono due ragioni del perché l'organizzazione debba mostrare interesse nell'applicazione di tale principio. Innanzitutto, l'applicazione del principio di controllabilità permette di aumentare il grado di affidabilità della valutazione delle performance manageriali. Ad esempio, il profitto di una

---

<sup>8</sup> Merchant K. A. and W. A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, op. cit.



divisione non può essere utilizzato come misura di performance quando questo deriva dall'impegno esercitato dal manager e dall'influenza di fattori non controllabili a meno che l'impatto di tali fattori non venga neutralizzato<sup>9</sup>. La seconda spiegazione teorica annovera che il principio di controllabilità è uno strumento che permette all'impresa di influenzare il comportamento manageriale in quanto è intrinsecamente connesso all'idea di equità<sup>10</sup> e di giustizia, condizioni essenziali per l'efficacia di un sistema di valutazione delle performance<sup>11</sup> (capitolo 3). Quando i manager percepiscono che un sistema di valutazione delle performance è ingiusto assumono un comportamento che potrebbe danneggiare l'impresa. Alcune conseguenze negative di tale comportamento sono la manipolazione dei dati<sup>12</sup> oppure la cosiddetta "excuse culture", cioè la capacità del manager a convincere il supervisor che i livelli di performance bassi sono dovuti a fattori che non sono sotto il suo controllo<sup>13</sup>. Tali argomentazioni supportano l'assunzione che l'inapplicabilità del principio di controllabilità è una scelta costosa per l'impresa<sup>14</sup>.

Alcuni studi mostrano che i sistemi di remunerazione possono contenere delle misure finanziarie non controllabili. La connessione tra premi manageriali e misure non controllabili è stata motivata dal bisogno di distribuire il fattore rischio tra il principale e l'agente<sup>15</sup>. Nonostante ciò, gli studi empirici dimostrano che il principio di controllabilità non sempre viene applicato<sup>16</sup>. La letteratura fornisce due argomentazioni che potrebbero spiegare i risultati empirici contrastanti. Alcuni studi hanno messo in evidenza che non sempre è nell'interesse dell'impresa applicare il principio di controllabilità. Ad esempio, mantenere i manager responsabili per i fattori di performance che non sono totalmente sotto il loro controllo, li induce a direzionare la loro attenzione su tali

---

<sup>9</sup> Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, Accounting and Business research, 1986, Summer, 189-198.

<sup>10</sup> Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, op. cit.

<sup>11</sup> Ilgen D. R., C. D. Fisher and S. M. Taylor, *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*, Journal of Applied Psychology, 1979, 64, 347-371.

<sup>12</sup> Eccles R., *The performance measurement manifesto*, Harvard Business Review, (January.-February), 131-137.

<sup>13</sup> Merchant K. A., *Rewarding results: motivating profit center managers*, 1989, op. cit.

<sup>14</sup> Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, op. cit.

<sup>15</sup> Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, op. cit.; Demski J. S., *Uncertainty and evaluation based on controllable performance*, Journal of Accounting Research, 1976, 14, 230-245.

<sup>16</sup> Si veda: Bushman R.M., R. J. Indjejkian and A. Smith, *Aggregate performance measures in business unit manager compensation: the role of intrafirm interdependencies*, op. cit.

fattori motivandoli ad individuare una soluzione che permetta loro di controllarli<sup>17</sup>. Altri studi che utilizzano come prospettiva di analisi la teoria d'agenzia hanno dimostrato analiticamente che sotto certe condizioni (asimmetria informativa) è nell'interesse del principale utilizzare ogni informazione a sua disposizione per valutare l'impegno dell'agente, inclusi gli indicatori il cui grado di controllabilità è basso<sup>18</sup>.

Le imprese spesso cercano dei compromessi per risolvere le conflittualità che possono nascere dall'applicazione dei diversi principi come la combinazione dei principi di controllabilità e la congruenza delle misure di performance (coerenza con gli obiettivi generali dell'impresa). Ad esempio, valutare le performance di un centro di profitto potrebbe condurre al trade-off tra i principi di valutazione del manager e quelli dell'impresa<sup>19</sup>. Per tale motivo il principio di controllabilità potrebbe non avere sempre la priorità nelle decisioni di progettazione di un sistema di misurazione delle performance manageriali.

### **3. MODELLO E IPOTESI DI RICERCA: L'INTEGRAZIONE DELL'APPROCCIO ECONOMICO E COMPORTAMENTALE**

Diversi studi analizzano le caratteristiche delle misure di performance esaminando l'associazione tra il peso assegnato alle misure e il grado di informatività e congruenza delle stesse riportando risultati contrastanti: alcuni studi confermano i presupposti teorici della teoria d'agenzia, altri invece mostrano l'esistenza di altre variabili che potrebbero influenzare tale relazione<sup>20</sup>.

Evidenze empiriche rilevano che nei sistemi di misurazione multiple di performance, la decisione relativa al peso dipende dalle valutazioni soggettive dei supervisor; sebbene a volte la persona che ricopre tale ruolo, come il

---

<sup>17</sup> Merchant K. A., *Rewarding results: motivating profit center managers*, op. cit.; Dearden J., *Measuring profit center managers*, op. cit.

<sup>18</sup> Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, op. cit.; Holmstrom B., *Moral hazard and observability*, op. cit.

<sup>19</sup> Dearden J., *Measuring profit center managers*, op. cit.

<sup>20</sup> Bushman R., R. Indjejikian and A. Smith, *CEO compensation: the role of individual performance evaluation*, op. cit.; Ittner C. D., D. F. Larcker, V. Rajan, *The choice of performance measures in annual bonus contracts*, op. cit.; Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.

responsabile di una divisione, potrebbe non avere familiarità con il sistema di remunerazione o avere una scarsa esperienza in ambito valutativo<sup>21</sup>.

Alcuni casi studio forniscono degli esempi sul grado di difficoltà, incertezza e conflitto interpersonale che caratterizza il processo decisionale del supervisor nella scelta dei pesi. Tali difficoltà sono spesso generate dal rendere ottimale la scelta in modo da poter esercitare un'influenza sul livello motivazionale degli individui<sup>22</sup>.

Nell'esaminare i possibili fattori che influenzano le scelte del supervisor, il presente lavoro si focalizza sull'analisi dell'ambiente organizzativo individuando nelle interdipendenze interne la fonte di incertezza primaria. Questa scelta è motivata dal crescente ruolo che ha assunto tale variabile negli studi di Accounting in merito ai sistemi di controllo ed in particolare ai sistemi di valutazione delle performance manageriali.

Nel definire i fattori che guidano la scelta nelle decisioni di assegnazione dei pesi alle misure, tale lavoro adotta come prospettiva teorica la teoria di agenzia secondo cui i "driver" che guidano le decisioni dei supervisor sono: informatività, congruenza e precisione della misura di performance.

Si assume che la fonte di incertezza interna è il grado di interdipendenza tra le unità operative e che tale interdipendenza influenza le performance dei soggetti valutati. L'interdipendenza interna aumenta l'influenza dei fattori non controllabili sulle misure di performance adottate in quanto ad un maggior grado di interdipendenza corrisponde un aumento delle probabilità che le azioni degli altri individui o delle altre unità operative condizionino le azioni del soggetto valutato ed influenzino i risultati conseguiti dallo stesso.

---

<sup>21</sup>Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.; Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.; Banker R. D., G. Potter and D. Srinivasan, *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*, *The Accounting Review*, 2000, 75, 1, 65-92. 2000; Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, op. cit.

<sup>22</sup> Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.

Date tali condizioni, sembra opportuno domandarsi se il processo decisionale del supervisor sia guidato dai presupposti teorici della teoria di agenzia oppure esistono altri driver decisionali che influenzano la sua scelta.

Nell'esaminare tale contesto si analizza in via residuale il ruolo assunto dalle percezioni di giustizia procedurale e distributiva nei casi di bassa o alta interdipendenza e se tali aspetti abbiano rilevanza nella decisione del supervisor. In particolare, si sostiene che in contesti di alta interdipendenza organizzativa l'approccio economico e comportamentale si integrano nella scelta dei pesi da assegnare alle misure di performance. Nello studio si prenderà in considerazione il peso assegnato a due tipologie di misure, una di natura quantitativa e un'altra di natura qualitativa. Nello sviluppare le ipotesi di ricerca verrà considerata un'altra variabile che potrebbe esercitare un'influenza nelle decisioni del supervisor: il livello di performance conseguito in una delle due misure considerate, la misura quantitativa.

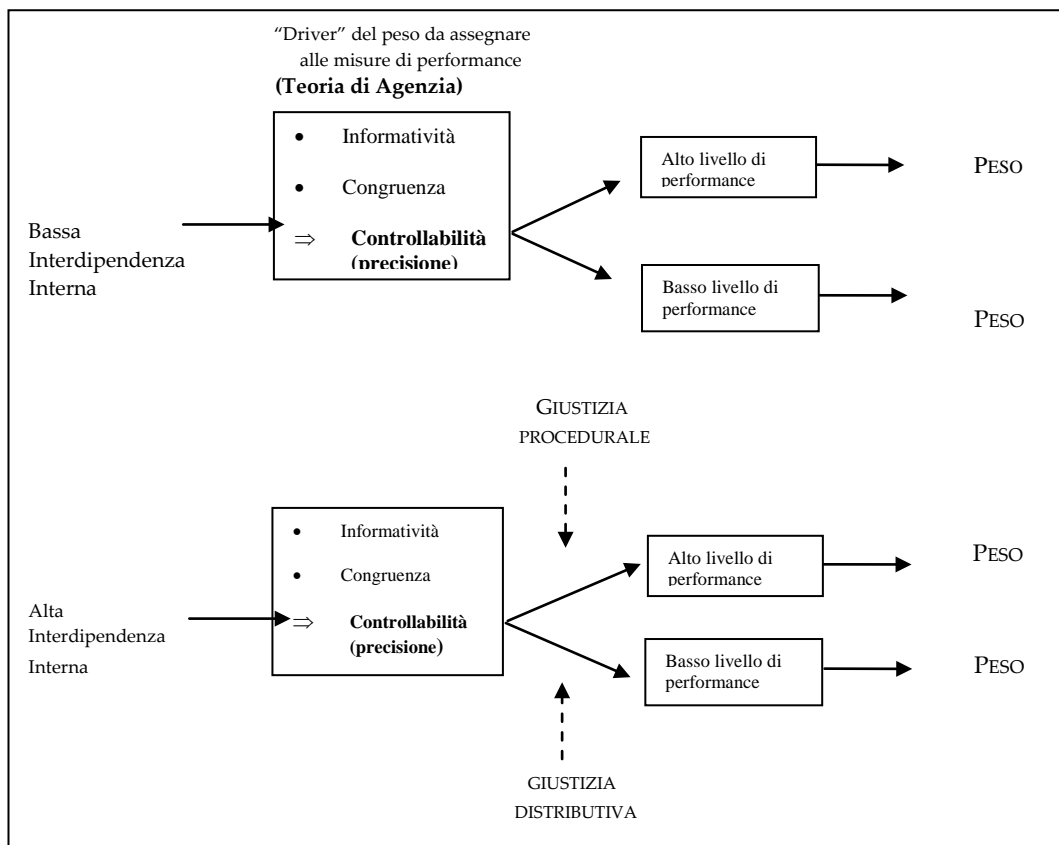


Figura 2: modello teorico adottato per lo sviluppo delle ipotesi.

Nella figura 2 si riporta il modello teorico utilizzato per lo sviluppo delle ipotesi nel caso di bassa e alta interdipendenza interna; in entrambi i casi si considera l'effetto generato sul livello di controllabilità. L'interdipendenza interna indica le azioni degli individui o lo scambio di attività tra unità operative che influenza il livello di risultati raggiunti.

Quindi, in caso di bassa interdipendenza l'influenza di fattori non controllabili sarà bassa ed i risultati raggiunti dal soggetto valutato saranno espressione del suo operato in azienda. Nel caso di alta interdipendenza, il livello di influenza dei fattori non controllabili sarà elevato. Date le due condizioni considerate, si analizza il processo di assegnazione dei pesi alle misure di performance ed in particolare, si esamina il ruolo svolto dalle percezioni di giustizia distributiva e procedurale nel caso di alta interdipendenza. In questo secondo caso si sostiene che il supervisor adotti un approccio comportamentale. Al fine di comprendere il modello teorico illustrato, di seguito verranno argomentate le ipotesi di ricerca.

### **3.1. "SUBJECTIVE WEIGHTING" IN SITUAZIONI DI BASSA INTERDIPENDENZA INTERNA**

La teoria di agenzia assume che il peso attribuito alle misure di performance dipende dal grado di informatività della misura in merito alle azioni poste in essere dal manager, dal grado di congruenza della misura con gli obiettivi del principale e dal grado di precisione della stessa misura<sup>23</sup>.

Feltham e Xie<sup>24</sup> (1994) definiscono la precisione come l'impatto minimo degli eventi non controllabili che influenzano le misure di performance. In tal caso, un aumento di precisione della misura implica un aumento del grado di controllabilità della stessa, in quanto le informazioni fornite sono minimamente influenzate da eventi esterni non controllabili e quindi le performance raggiunte

---

<sup>23</sup> Banker R. and S. M. Datar, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals of performance evaluation*, op. cit.; Feltham G. A., and J. Xie, *Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.; Datar, S., C. S Kulp. and R. A. Lambert, *Balancing performance measures*, op. cit.

<sup>24</sup> Feltham G. A. and J. Xie, *Performance measure diversity and congruity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.

possono essere considerate il frutto dell'impegno e delle azioni esercitate dal manager nell'eseguire il compito assegnato.

Secondo il principio di controllabilità gli individui dovrebbero essere valutati sulla base di ciò che possono controllare<sup>25</sup>. Se i fattori non controllabili, come i cambiamenti improvvisi nell'ambiente di riferimento o le decisioni prese da altri membri dell'organizzazione, influenzano i risultati dei manager allora l'applicazione del principio di controllabilità implica che l'impatto di tali fattori debba essere neutralizzato nella valutazione delle performance dei manager coinvolti<sup>26</sup>. In tale contesto la soggettività espressa nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance viene considerata una forma di neutralizzazione ex post dei fattori non controllabili.

In merito al concetto di controllabilità sembra opportuno riflettere sulla sua applicabilità in termini pratici o se tale principio viene considerato come una semplice nozione teorica. Al fine di comprendere se il supervisor, dotato di esperienza o meno in campo di valutazione delle performance manageriali, analizza la natura delle informazioni utilizzate nel sistema di valutazione, è opportuno riflettere sugli aspetti cognitivi che caratterizzano il processo decisionale.

Il concetto di controllabilità è abbastanza familiare a coloro i quali sono coinvolti nel processo di valutazione e hanno esperienza in ambito di misurazione delle performance. Nel caso in cui il supervisor non abbia né esperienza né conoscenza in ambito di valutazione, l'accessibilità cognitiva di tale concetto è alta poiché generalmente evoca l'idea di relazione causale tra l'azione del manager e la relativa misura di performance. Il concetto di "causalità" è un attributo comprensibile e la probabilità che i supervisor utilizzino tale associazione nell'ambito del processo decisionale e nella

---

<sup>25</sup> Atkinson A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana, and A. Wu, *New directions in management accounting research*, op. cit.; Horngren C. T., S. M. Data and G. Foster, *Cost Accounting*, Prentice Hall/Pearson Education International, 2003; Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, op. cit.; Heneman T., *Business-driven compensation policies: integrating compensation systems with corporate business strategies*, New York: Amacom, 2001.

<sup>26</sup> Merchant K. A. and W. A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, op. cit.

formulazione dei giudizi sulle performance è particolarmente elevata<sup>27</sup>. Inoltre, molti manuali di Management Accounting analizzano il ruolo della controllabilità enfatizzando la desiderabilità di misurare fattori che siano controllabili da parte del manager<sup>28</sup>.

In un contesto caratterizzato da bassa interdipendenza, le unità operative e gli individui svolgono la loro attività in modo autonomo, interscambiando informazioni ma senza influenzare l'ottenimento dei risultati (Thompson, 1967). Quindi, le misure di performance utilizzate per la valutazione sono controllabili quando l'individuo controlla le determinanti di risultato influenzandone l'esito attraverso le proprie azioni<sup>29</sup>.

Si consideri un'organizzazione nella quale viene adottato un sistema di valutazione delle performance composto da due misure, una qualitativa ed una quantitativa ove entrambe misurano la stessa dimensione ma ne catturano aspetti diversi. Ad esempio, la misura quantitativa potrebbe essere un indice di qualità mentre quella qualitativa potrebbe riferirsi ad un indice di soddisfazione dei clienti. In questo caso entrambe colgono la stessa dimensione ossia la qualità del servizio reso ma le misure hanno natura diversa, una è quantificabile in quanto espressione di grandezze misurabili, l'altra invece è espressione di un giudizio qualitativo reso quantificabile mediante le risposte ad un questionario sulla soddisfazione ove il cliente esprime un giudizio sulla base di una scala di valutazione.

Si assuma che l'andamento dei risultati ottenuti dal soggetto valutato sulla misura qualitativa sia fisso e corrispondente ad un livello medio; mentre i risultati ottenuti sulla misura quantitativa siano variabili.

Quando il livello dei risultati ottenuti sulla misura quantitativa è alto, il supervisor potrebbe assumere una prospettiva economica e basare la valutazione

---

<sup>27</sup> Kahneman D. and S. Frederick, *Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment*, in Gilovich T., D. Griffin and D. Kahneman, *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.49-81.

<sup>28</sup> Zimmerman J.L., *Accounting for decision-making and control*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2003; Atkinson T., R. Kaplan and S. M. Young, *Management Accounting*, Forth edition, Upper Saddle River: Prentice-Hill, 2004; Heneman T., *Business-driven compensation policies: integrating compensation systems with corporate business strategies*, op. cit.

<sup>29</sup> Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, op. cit.

delle performance sui principi della teoria d'agenzia. In tale contesto, il supervisor assegnerà un peso maggiore alla misura quantitativa rispetto alla misura qualitativa in quanto questa è ritenuta maggiormente controllabile. Il supervisor è spinto per ragioni d'agenzia a riporre un peso maggiore su tali misure, essendo queste informative delle azioni del manager che opera in un contesto caratterizzato da un grado di incertezza ridotto e controllabile.

Quindi, il supervisor potrebbe ritenere opportuno effettuare degli aggiustamenti che correggono il peso assegnato alle misure di performance sulla base del grado di controllabilità delle stesse.

In condizioni di bassa interdipendenza anche se il livello dei risultati misurati relativi alla misura quantitativa non è soddisfacente il supervisor, coerentemente con il principio di controllabilità, dovrebbe riporre un peso maggiore su tale misura in quanto questa è informativa delle azioni poste in essere dal manager al fine di raggiungere gli obiettivi fissati. Tale decisione è coerente con quanto sostenuto da Lambert e Larcker (1997) secondo i quali il peso riposto sulle misure di performance deve essere proporzionale alla precisione della misura stessa. Essendo la misura informativa, il supervisor dovrebbe considerarla esplicativa dell'impegno del manager nello svolgere la propria mansione. Quindi, sia in presenza di bassi o alti livelli di performance, il supervisor è guidato da ragioni prettamente economiche basate sulla teoria di agenzia.

Da tali considerazioni ne deriva che:

H<sub>1</sub>: *in un contesto caratterizzato da un basso livello di interdipendenza, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance è indipendente dal livello di performance raggiunto.*



### 3.2. "SUBJECTIVE WEIGHTING" IN SITUAZIONI DI ALTA INTERDIPENDENZA INTERNA

In un ambiente caratterizzato da un elevato grado di interdipendenza, il livello di controllabilità dei fattori di performance da parte dell'agente è ridotto, cioè l'agente non riesce ad influenzare come vorrebbe la misura di output mediante una variazione degli input d'azione<sup>30</sup>.

La non controllabilità riduce il grado di informatività di una misura di performance relativamente alle azioni dell'agente<sup>31</sup>.

Se si assume una prospettiva d'agenzia, le misure controllabili sono preferite rispetto alle misure non controllabili in quanto l'agente necessita di essere ricompensato per il rischio addizionale dei fattori non controllabili<sup>32</sup>, e questo genera un costo maggiore per il principale il quale dovrà innalzare il livello di remunerazione.

Il peso assegnato alle misure di performance dovrebbe essere strettamente connesso al livello di informatività della misura. Uno dei fattori che influenza il grado di informatività di una misura di performance è l'incertezza dell'ambiente (noise) interna ed esterna. Quindi il valore informativo di una misura è influenzato dal grado di imperfezione ovvero il livello di precisione con il quale la misura di performance fornisce informazioni sulle azioni del manager<sup>33</sup>.

In un contesto ove il livello di controllabilità è basso, durante il processo decisionale sulla modalità di attribuzione dei pesi alle misure di performance il supervisor potrebbe assumere una prospettiva comportamentale piuttosto che una prospettiva economica basata sulla teoria d'agenzia. L'interesse verso gli aspetti comportamentali dei soggetti valutati potrebbe portare il supervisor a prendere in considerazione nel processo decisionale le conseguenze comportamentali della valutazione sui soggetti valutati. In questo caso si ritiene che le questioni

---

<sup>30</sup> Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, op. cit.

<sup>31</sup> Prendergast C., *The provision of incentives in firms*, op. cit.

<sup>32</sup> Holmstrom B., *Moral hazard and observability*, op. cit.

<sup>33</sup> Feltham G. A., and J. Xie, *Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.; Banker R. and S. M. Datar, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals of performance evaluation*, op. cit.

riguardanti la percezione di equità e di giustizia del processo di valutazione potrebbero giocare un ruolo rilevante.

Tale assunzione è motivata dai risultati di alcune evidenze empiriche che dimostrano come gli elementi che determinano il peso assegnato alla misura non sempre sono guidati dalle assunzioni teoriche di Banker e Datar (1989) sulla precisione e la sensibilità di una misura di performance<sup>34</sup>.

Alcuni studi argomentano che la precisione non è un fattore determinante nelle decisioni di attribuzione del peso alle misure di performance, in quanto la precisione è considerata un attributo statistico della misura che gli individui raramente valutano o tentano di stimare in modo spontaneo, senza essere forzati a farlo<sup>35</sup>. Tale risultato potrebbe dipendere dall'importanza che il supervisor riconosce ad altri fattori che influenzano le sue decisioni sul peso delle misure, come le questioni relative alla giustizia ed equità del processo di valutazione delle performance.

Il comportamento degli agenti dipende dalla loro percezione del sistema in cui operano che non necessariamente corrisponde al sistema attualmente in uso<sup>36</sup>. Si ritiene che tali percezioni debbano essere esaminate al fine di poter comprendere i risultati futuri che gli agenti saranno in grado di raggiungere<sup>37</sup>. Per tale motivo la considerazione delle questioni attinenti la giustizia organizzativa potrebbero agevolare la comprensione del processo decisionale del supervisor nell'assegnare i pesi alle misure di performance. A supporto di tale argomentazione, alcune evidenze empiriche sostengono che le spiegazioni di natura psicologica (comportamentale) potrebbero essere ugualmente o maggiormente rilevanti delle spiegazioni economiche nella comprensione delle pratiche di misurazione<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Lambert R. and D. Larcker, *An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts*, Journal of Accounting Research, 1987, 25 Suppl., 85-125.

<sup>35</sup> Kahneman D. and S. Frederick, *Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment*, op. cit.

<sup>36</sup> Robbins S. A., *Organizational behavior*, (10th edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

<sup>37</sup> Robbins S. A., *Organizational behavior*, op. cit.

<sup>38</sup> Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.

Se gli agenti percepiscono l'ambiente giusto ed equo allora cercheranno di raggiungere i livelli di performance desiderati e le probabilità di osservare comportamenti disfunzionali saranno ridotte. Tale aspetto è coerente con il pensiero di alcuni studiosi secondo i quali i sistemi di incentivazione che soddisfano le percezioni di equità e giustizia sono in grado di assorbire gli aspetti negativi generati dagli stessi<sup>39</sup>.

Le percezioni di giustizia costituiscono l'antecedente di importanti risultati in campo lavorativo come la soddisfazione dei dipendenti, il commitment organizzativo e le performance manageriali<sup>40</sup>.

Sebbene la necessità di un sistema imparziale sembra essere un concetto che trova consensi in diverse teorie e studi teorici, gli studi empirici di natura economica riscontrano in alcuni casi che le valutazioni delle performance sono distorte ed inaccurate<sup>41</sup>.

Le distorsioni nella valutazione sono spesso generate dalla tendenza dei supervisor ad attribuire valutazioni eccessivamente elevate rispetto alle performance realmente conseguite dall'agente. Tale fenomeno è dovuto alla resistenza riscontrata nei supervisor nel comunicare agli agenti livelli di performance bassi in quanto tale informazione renderebbe insoddisfatti i soggetti valutati, danneggiando la relazione tra supervisor e subordinato. Quindi, le valutazioni inaccurate e non differenziate riducono l'efficacia degli incentivi nelle organizzazioni<sup>42</sup>.

L'applicazione della teoria sulla giustizia organizzativa suggerisce che la soddisfazione nei sistemi di valutazione delle performance è influenzata dalle percezioni della giustizia distributiva, procedurale e interazionale (Greenberg, 1990): il concetto di giustizia distributiva afferisce alla giustizia percepita nel rapporto "outcome/contribution"<sup>43</sup>; la giustizia procedurale fa riferimento alla

---

<sup>39</sup> Beer M. and M. D. Cannon, *Promise and peril in implementing pay-for-performance*, Human Resource Management, 2004, 43, 3-48.

<sup>40</sup> Johnson R. E., C. Selenta and R. G. Lord, *When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2006, 99, 175-201.

<sup>41</sup> Prendergast C., *The provision of incentives in firms*, op. cit.

<sup>42</sup> Prendergast C., *The provision of incentives in firms*, op. cit.

<sup>43</sup> Adams J. S., *Inequity in social exchange*, op. cit.

percezione di giustizia delle procedure usate per la valutazione delle performance<sup>44</sup>; ed infine, la giustizia interazionale analizza la percezione della giustizia nel modo in cui il supervisor utilizza le procedure durante il processo di valutazione<sup>45</sup>.

Analizzando le implicazioni del concetto di giustizia sul processo di valutazione delle performance, si focalizza l'attenzione solamente sulla giustizia del processo e sulla giustizia del bonus assegnato non considerando nell'analisi la giustizia interazionale. Tale scelta è supportata dalle considerazioni di alcuni studiosi che ritengono la giustizia interazionale non indipendente dalle altre due forme di giustizia organizzativa. In particolare, il trattamento interpersonale può essere considerato sia un risultato organizzativo che contribuisce a creare la percezione di giustizia distributiva sia un elemento delle pratiche organizzative che alimenta le percezioni di giustizia procedurale<sup>46</sup>.

### **3.2.1. L'impatto della giustizia procedurale nel processo decisionale del supervisor**

Si consideri una realtà aziendale caratterizzata da un alto grado di interdipendenza tra le unità operative interne nella quale i livelli di performance raggiunti nelle misure quantitative sono elevati. In tale contesto, alcune considerazioni sul principio di controllabilità potrebbero assumere un ruolo importante. Come chiarito lungo la trattazione (capitolo 2, paragrafo 1.1.2), il principio di controllabilità rappresenta un elemento condizionante la percezione di giustizia che influenza il grado di soddisfazione e motivazione dei manager che a sua volta influenzano le performance conseguite dagli stessi.

Nel contesto considerato i livelli di performance conseguiti potrebbero essere il risultato dell'impegno del manager e della sua abilità nell'espletare il

---

<sup>44</sup> Thibaut, J. and L. Walker, *Procedural Justice*, op. cit.

<sup>45</sup> Bies R. J. and J. S. Moag, *Interactional Justice: communication criteria of fairness*, op. cit.; Lind E. A. and T. R. Tyler, *The social psychology of procedural justice*, op. cit.; Masterson S.S., K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor, *Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*, op. cit.; Moorman R. H., *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*, op. cit.

<sup>46</sup> Cohen-Charash Y. and P. E. Spector, *The role of justice in organizations: a meta-analysis*, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 86, 278-321.

compito assegnato oppure alcuni eventi favorevoli potrebbero aver giocato un ruolo importante nel conseguimento dei risultati ottenuti. Secondo la teoria d'agenzia il supervisor dovrebbe assegnare un peso maggiore a quelle misure per le quali il livello di controllabilità risulta elevato<sup>47</sup>.

Nella situazione presa in esame, il livello di controllabilità è ridotto in quanto l'incertezza dovuta all'aumento di interdipendenza è alta e quindi le leve di controllo che il manager può esercitare al fine di influenzare le misure di output sono ridotte<sup>48</sup>.

Per quanto concerne il valore informativo della misura di performance, questo è influenzato dall'imprecisione o "noise" con il quale la misura fornisce le informazioni sulle azioni del manager<sup>49</sup>. Quindi, l'incontrollabilità riduce l'informatività di una misura sulle azioni del soggetto valutato<sup>50</sup>.

Sulla base delle assunzioni di agenzia, il peso assegnato dal supervisor alle misure oggettive con controllabilità ridotta e alti livelli di performance dovrebbe diminuire incrementando il peso assegnato alle misure maggiormente controllabili. Ciò è confermato anche da Ittner e altri (1997), i quali mostrano che il peso assegnato alle misure di performance non finanziarie (qualitative) aumenta all'aumentare dell'imprecisione delle misure finanziarie (quantitative)<sup>51</sup>. Entrambe le misure hanno natura oggettiva come nel caso qui considerato.

Nel presente lavoro di tesi, si argomenta che il supervisor agisce in modo opposto rispetto alle previsioni della teoria d'agenzia, assegnando un peso maggiore alle misure quantitative non controllabili con alti livelli di performance in condizioni di elevata interdipendenza interna.

Da tale assunzione derivano alcune considerazioni in merito al processo di valutazione e al concetto di giustizia procedurale.

---

<sup>47</sup> Krishnan R., J. Luft and M. D. Shields, *Effects of accounting-method choices on subjective performance-measure weighting decisions: Experimental evidence on precision and error covariance*, op. cit.

<sup>48</sup> Antle R. and J. S. Demski, *The controllability principle in responsibility accounting*, op. cit.

<sup>49</sup> Banker R. and S. M. Datar, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals of performance evaluation*, op. cit.; Feltham G. A. and J. Xie, *Performance measure diversity and congruity in multi-task principal/agent relations*, op. cit.

<sup>50</sup> Prendergast C., *The provision of incentives in firms*, op. cit.

<sup>51</sup> Ittner C. D., D. F. Larcker, V. Rajan, *The choice of performance measures in annual bonus contracts*, op. cit.

L'attribuzione del peso alle misure di performance rappresenta un aggiustamento ex post che il supervisor compie in base al set di informazioni disponibili sulla valutazione delle performance manageriali.

Tenendo in considerazione l'importanza riconosciuta alle procedure di valutazione delle performance nei sistemi di controllo organizzativo e alle connessioni tra valutazione e remunerazione, la percezione della giustizia procedurale potrebbe avere importanti implicazioni dal punto di vista comportamentale sui soggetti valutati.

In questa parte del lavoro, si analizza se il supervisor tiene conto delle percezioni sulla giustizia procedurale nella valutazione delle performance manageriali e se tali percezioni influenzano il processo decisionale del "subjective weighting".

Esaminare il ruolo svolto dalla giustizia nel processo di assegnazione dei pesi alle misure di performance potrebbe aiutare a comprendere le dinamiche di tale processo decisionale in quanto " in alcuni contesti, le evidenze suggeriscono che le spiegazioni di derivazione psicologica potrebbero essere di uguale o maggiore rilevanza nel comprendere le pratiche di misurazione rispetto alle spiegazioni di natura economica<sup>52</sup>".

Sulla base di tali considerazioni, si assume che il supervisor tiene in considerazione gli effetti comportamentali che potrebbero generare le sue decisioni in ambito di valutazione delle performance. Per tale motivo, sembra che la giustizia possa giocare un ruolo rilevante nel processo decisionale del supervisor.

Il comportamento dei dipendenti è influenzato sia dal modo in cui percepiscono il sistema di valutazione<sup>53</sup> sia dall'onestà e dalla veridicità espressa dal supervisor nella valutazione (Prendergast, 1999). Coerentemente a quanto sostenuto da Otley<sup>54</sup> (1999), la motivazione e il comportamento dei dipendenti

---

<sup>52</sup> Itner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, op. cit.

<sup>53</sup> Robbins S. A., *Organizational behavior*, op. cit.

<sup>54</sup> Otley D., *Performance management: a framework for management control systems research*, op. cit.

sono aspetti strettamente connessi alla misurazione delle performance e non si può prescindere da essi.

Nell'ambito del processo di valutazione, l'assegnazione dei pesi in modo discrezionale modifica le procedure che il supervisor utilizza nel valutare i risultati dei manager.

Si ritiene importante focalizzare l'analisi sulle procedure di valutazione in quanto una buona percezione delle stesse da parte degli agenti promuove comportamenti ed attitudini favorevoli degli stessi<sup>55</sup>.

Diversi studi in Accounting analizzano il ruolo della giustizia procedurale. Ad esempio, Lindquist (1995) mostra che le interazioni tra il controllo del processo e la giustizia percepita nel budget (realizzabile o non realizzabile) influenzano lo svolgimento dei compiti (tasks) e la soddisfazione derivante dallo stesso. Tang e Sarfiels-Baldwin (1996) sostengono che "se i manager (*supervisor*) applicano le regole in modo uniforme ed equo a tutti i dipendenti e li premiano sulla base delle performance e dei meriti senza esercitare alcuna forma di discrezione (*bias*), i dipendenti avranno una percezione positiva della giustizia procedurale, che genererà un alto livello di soddisfazione, commitment e coinvolgimento nell'organizzazione".

Similmente, Hopwood (1972) suggerisce che il processo di valutazione delle performance se percepito ingiustamente viene considerato una fonte di conflitto, tensione ed ansietà. Inoltre, Lau e Sholihin<sup>56</sup> (2005) mostrano che la giustizia procedurale nella valutazione delle performance è associata positivamente alla soddisfazione sul lavoro.

Sulla base di tali argomentazioni, è ragionevole concludere che quando i subordinati percepiscono le procedure della valutazione delle performance come eque, è probabile che il loro livello di soddisfazione sul lavoro sia alto.

In un contesto caratterizzato da alta interdipendenza dei compiti, il livello di performance elevato potrebbe essere determinato da un evento favorevole

---

<sup>55</sup> Horngren C.T., G. Foster and S.M. Datar, *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, op. cit.; Merchant K.A. and W.A. Van der Stede, *Management control systems*, op. cit., pp. 394-395.

<sup>56</sup> Lau C.M. and M. Sholihin, *Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?*, op. cit.

oppure dall'impegno e l'abilità del manager. Il supervisor non riesce a filtrare dalla valutazione ciò che è attribuibile alla fortuna e ciò che è attribuibile all'impegno del manager.

Sulla base delle precedenti riflessioni, se il supervisor assume una prospettiva economica, il peso sulla misura quantitativa non controllabile diminuisce in quando il grado di controllabilità dei fattori di performance decresce. In tal caso, coerentemente con il principio di controllabilità, il supervisor neutralizzerà l'effetto degli eventi non controllabili effettuando un aggiustamento dei pesi sulle misure delle performance e attribuendo un peso maggiore alla seconda misura.

Assumendo invece una prospettiva comportamentale, i soggetti valutati potrebbero percepire tale aggiustamento come ingiusto in quanto il supervisor diminuisce il peso attribuito alla misura di performance nella quale il soggetto valutato raggiunge alti livelli di performance che condurrebbero all'ottenimento di un bonus più elevato. Inoltre, un cambiamento nelle procedure di valutazione potrebbe generare delle conseguenze negative come una riduzione della credibilità del supervisor, bassa soddisfazione dei dipendenti e riduzione della fiducia nel supervisor. Tali conseguenze hanno un impatto negativo sulle performance organizzative future.

Una considerazione generale è che le azioni del manager non sempre hanno un impatto sulla distribuzione di probabilità dei fattori esterni o interni caratterizzanti l'ambiente organizzativo. In alcune circostanze il fattore rischio connesso ai fattori non controllabili viene assorbito dalle misure di performance, allo scopo di abbassare i costi di incentivazione e motivare i manager ad utilizzare le informazioni private per fronteggiare l'incertezza.

In alcuni casi, il principio di controllabilità non viene applicato all'interno delle imprese<sup>57</sup>. Alcuni studiosi mettono in evidenza che premiare i manager per gli eventi favorevoli potrebbe essere la risposta ottimale quando i manager hanno

---

<sup>57</sup> Larmande F. and J. P. Ponsard, *Responsibility accounting with a privately informed agent*, <http://ssrn.com/abstract=993761>, 2007.



a disposizione dell'informazioni private su tali eventi e sono in grado di fronteggiarli<sup>58</sup>.

Nel contesto considerato si attende che il supervisor sia orientato ad assumere una prospettiva comportamentale piuttosto che economica dando minore importanza al principio di controllabilità e assegnando un peso maggiore alle misure quantitative meno controllabili ma con livelli di performance elevati allo scopo di evitare che i soggetti valutati percepiscano il sistema non equo.

Da tali considerazione ne deriva che:

H<sub>2</sub>: *In un contesto di alta interdipendenza, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dal livello di performance.*

H<sub>2a</sub>: *Quando il livello di performance è alto, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance è indipendente dalla controllabilità della misura di performance.*

### **3.2.2. L'impatto della giustizia distributiva nel processo decisionale del supervisor**

Si consideri una realtà aziendale caratterizzata da un basso grado di interdipendenza tra le unità operative interne nella quale i livelli di performance raggiunti nelle misure di performance oggettive sono bassi.

Secondo la prospettiva economica basata sulla teoria d'agenzia si assume, coerentemente con il principio di informatività, che una misura è utile ai fini dell'incentivazione se e solo se è informativa delle azioni del soggetto valutato (Holmstrom, 1979). In particolare, Yim (2000) dimostra che una misura è utile se la qualità dell'informazione è alta.

Una misura oltre ad essere informativa deve essere controllabile. Tuttavia, in alcuni contesti non viene rilevata l'applicazione del principio di controllabilità (Merchant, 1987, 1989; Maher, 1987).

---

<sup>58</sup> Jensen M., K. Murphy and E. Wruth, *Remuneration: Where we've been, how we got there, what are the problems, and how to fix them*, ECGI Working paper, 2004.

La letteratura in Accounting ha esaminato le conseguenze dei fattori non controllabili sulla valutazione delle performance manageriali riportando risultati contrastanti.

Roberts (2004) indaga l'impatto dei fattori non controllabili sulle valutazioni dei manager analizzando l'impatto della variazione del prezzo del petrolio sulle misure di performance. Lo studioso suggerisce di rimuovere l'effetto di tali fattori come diretta conseguenza dell'applicazione del principio di controllabilità. Lambert (2001) invece propone di non neutralizzare l'impatto dei fattori esogeni in quanto il top management potrebbe desiderare che i soggetti valutati tentino di prevedere l'andamento del fattore disturbante (prezzo del petrolio) in modo da progettare le azioni che potrebbero fronteggiare i problemi derivanti dagli stessi. Infine, Jensen e Murphy (2004) raccomandano di non neutralizzare i "fattori esterni". In caso contrario, i manager non avrebbero alcun incentivo a reagire all'ambiente anche quando possiedono le capacità per farlo.

Alcuni studi teorici mostrano che la soggettività migliora la contrattazione degli incentivi in quanto permette ai supervisor di sfruttare le informazioni non contrattabili che diversamente verrebbero ignorate. Inoltre, permette di mitigare la distorsione nei comportamenti manageriali indotta dalle misure di performance incomplete<sup>59</sup>. Le misure qualitative, come le misure sulla soddisfazione dei clienti potrebbero essere preferite alle misure quantitative in quanto catturano aspetti che sono espressione di una valutazione generale di coloro i quali hanno usufruito del servizio reso dal soggetto valutato, quindi sono espressione di una valutazione complessiva di aspetti non sempre quantificabili.

In un contesto caratterizzato da un basso grado di controllabilità dovuto alla forte interdipendenza interna e bassi livelli di performance, se il supervisor decide di adottare un approccio economico basato sulla teoria d'agenzia allora il peso assegnato alle misure di performance sarà commisurato al livello di controllabilità delle stesse.

---

<sup>59</sup> Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, op. cit.; Baiman S. and M. V. Rajan, *The information advantages of discretionary bonus schemes*, op. cit.

Il supervisor, al fine di neutralizzare l'impatto dei fattori non controllabili attua una neutralizzazione *ex post*, aggiustando il peso delle misure sulla base del grado di controllabilità delle stesse. Nel caso dell'adozione di due misure di performance entrambe riguardanti la stessa dimensione di risultato, il supervisor assegnerà un peso maggiore alla misura di performance che coglie aspetti più generali come le abilità e le capacità del soggetto valutato; mentre assegnerà un peso minore alla misura di performance quantitativa se nel corso del periodo di valutazione si sono verificati eventi non controllabili che hanno influenzato la stessa misura. Procedendo in tal modo, il supervisor riduce il fattore rischio connesso al bonus del soggetto valutato.

Si ritiene che la decisione sull'assegnazione dei pesi non sia influenzata soltanto dall'approccio economico bensì anche da una prospettiva comportamentale che ruota attorno l'importanza della giustizia distributiva.

La giustizia distributiva è la giustizia percepita nell'allocazione delle risorse che gli individui ricevono. Le percezioni della giustizia distributiva se negative, possono generare un abbassamento del livello di soddisfazione (Greenberg, 1988b; Pfeffer and Langton, 1993) e della qualità del lavoro (Cowherd and Levine, 1992).

Il concetto di giustizia distributiva è stato sviluppato da Adams nel 1965 sulla base degli studi sugli scambi sociali. Lo studioso suggerisce che l'equità è una norma fondamentale. Gli individui percepiscono iniquità quando le valutazioni o l'allocazione dei risultati non è proporzionale ai loro contributi.

Alcuni studi definiscono la giustizia distributiva come le percezioni di equità in merito alle decisioni che vengono prese in termini di allocazione delle risorse aziendali (Folger and Konovsky, 1989; Greenberg and Folger, 1983).

La giustizia distributiva è quindi importante ai fini del processo decisionale del supervisor poiché se i soggetti valutati percepiscono iniquamente la distribuzione dei premi allora si potrebbero generare delle conseguenze negative, come una riduzione da parte del soggetto valutato dell'impegno nell'espletare il compito assegnato e di conseguenza una riduzione dei risultati.

In particolare, McFarlin e Sweeney (1992) mostrano che le percezioni sulla giustizia distributiva influenzano il livello di soddisfazione dei dipendenti.

La ricerca scientifica che ha come oggetto la relazione principale-agente ha a lungo criticato la scarsa attenzione mostrata per gli effetti delle scelte degli individui sulla loro reputazione in termini di fiducia e giustizia (Baiman, 1990).

La reputazione dei supervisor è inerente le percezioni dei soggetti valutati in merito alle azioni poste in essere dal supervisor. Tali percezioni condizionano le previsioni degli individui sul modo in cui agirà il supervisor nel futuro, condizionando le azioni degli individui stessi.

Nel caso in cui i livelli di performance ottenuti nella misura quantitativa sono bassi, il supervisor potrebbe considerare più importante le misure che forniscono informazioni qualitative sulle performance degli individui. Il livello di risultati raggiunti su tali misure potrebbe essere espressione dell'impegno che il soggetto valutato ha dimostrato nel raggiungere gli obiettivi fissati nonostante gli esiti negativi. La decisione sull'assegnazione dei pesi viene quindi influenzata anche dal fatto che comunicare un esito negativo potrebbe essere spiacevole per il supervisor (Harris, 1994) e potrebbe danneggiare la relazione di fiducia esistente tra supervisor e agente.

Date le considerazioni sulla giustizia distributiva e quelle in merito alla comunicazione di esiti negativi, il supervisor esprime la propria soggettività nell'assegnare i pesi cercando di proteggere il manager da fattori non controllabili che potrebbero aver generato gli esiti di performance negativi ed evitando che, per tale motivo, la percezione sulla giustizia distributiva diminuisca. Tale argomentazioni spingeranno il supervisor ad effettuare un aggiustamento ex post pesando maggiormente le misure più controllabili e cercando di far percepire il sistema allocativo dei premi in modo giusto.

Date tali considerazioni ne deriva che:

*H<sub>2b</sub>: quando il livello di performance è basso, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dalla controllabilità della misura di performance.*

Nella tabella 5 si riporta uno schema articolato in due dimensioni: livello di performance della misura oggettiva e interdipendenza. Ogni dimensione è suddivisa in due sotto-dimensioni rispettivamente: bassa e alta interdipendenza; basso e alto livello di performance. L'incrocio delle sottodimensioni individua il campo di indagine di ogni ipotesi formulata.

**Tabella 5: Sintesi della formulazione delle ipotesi**

		Livello di performance della misura oggettiva	
		Livello di performance alto	Livello di performance basso
interdipendenza	Bassa interdipendenza	H <sub>1</sub> : in un contesto caratterizzato da un basso livello di interdipendenza, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance è indipendente dal livello di performance raggiunto.	
	Alta interdipendenza	H <sub>2</sub> : In un contesto di alta interdipendenza la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dal livello di performance.	
		H <sub>2a</sub> : quando il livello di performance è alto, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance è indipendente dalla controllabilità della misura di performance.	H <sub>2b</sub> : quando il livello di performance è basso, la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dalla controllabilità della misura di performance.

## **PARTE III**

### **Metodologia utilizzata per la Verifica delle ipotesi**

## Capitolo 5

# PROGETTAZIONE DELL'ESPERIMENTO E RISULTATI

### 1. LA METODOLOGIA SCELTA: L'ESPERIMENTO

La metodologia sperimentale si è diffusa di recente negli studi economici e contabili<sup>1</sup>. L'interesse degli accademici economico-aziendali nei riguardi di tale metodologia nasce dalla necessità di assumere un ruolo attivo nella raccolta dei dati che non si limita all'osservazione di un fenomeno al di fuori del controllo dello studioso (*field data*) o ad interviste di soggetti circa i loro comportamenti ipotetici (*survey data*). Nell'ambito della letteratura in Management Accounting diversi studi sottolineano la crescente necessità di valutare la qualità dei giudizi e delle decisioni prese all'interno delle organizzazioni, esaminando le determinanti della qualità delle decisioni e l'efficacia delle pratiche di Accounting che supportano il decision-making aziendale<sup>2</sup>. Tuttavia negli ultimi anni sono emerse alcune difficoltà di tipo metodologico ed econometrico nell'utilizzo di dati "archival" o "field" per l'analisi degli effetti dei sistemi di management accounting sul comportamento degli individui<sup>3</sup>. Le problematiche derivanti dall'utilizzo di tali tipologie di dati sono connesse alla reperibilità degli stessi, agli errori derivanti dalla selezione del campione che potrebbero influenzare le variabili indipendenti, ed agli errori di misurazione<sup>4</sup> delle variabili. Tali aspetti minano sia la validità interna sia la validità dei risultati raggiunti.

La metodologia sperimentale supera alcuni di questi limiti, permettendo ai ricercatori di rispondere a questioni che diversamente non troverebbero

---

<sup>1</sup> Per quanto riguarda l'utilizzo della metodologia sperimentale in Management Accounting si veda: **Sprinkle G.B.**, *Perspectives on experimental research in managerial accounting*, Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, February- April, 287-318.

<sup>2</sup> **Sprinkle G.B.**, *Perspectives on experimental research in managerial accounting*, Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, February- April, 287-318.

<sup>3</sup> **Ittner C.D. and D. F. Larcker**, *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*, op. cit.

<sup>4</sup> In questo caso si fa riferimento ad errori come il "random noise" e il "systematic bias".

risposta. La scelta della metodologia sperimentale comporta che il ricercatore produca dati empirici in laboratorio (*laboratory data*) mediante il disegno di un contesto appropriato rispetto allo scopo della ricerca, il quale sia manipolabile in modo controllato<sup>5</sup> e nel cui ambito, si invitano ad interagire i soggetti partecipanti all'esperimento<sup>6</sup>. Quindi, un esperimento viene definito come un indagine scientifica nella quale vengono manipolate delle variabili (indipendenti) e vengono osservati gli effetti di tale manipolazione su altre variabili (dipendenti)<sup>7</sup>.

La manipolazione delle variabili indipendenti e l'applicazione del principio di randomizzazione permettono al ricercatore di controllare l'ambiente e di isolare l'effetto delle variabili che nell'ambiente naturale (reale) è alterato dall'influenza di altri fattori. Gli esperimenti si presentano come un valido strumento per studiare la relazione di causalità tra la variabile dipendente ed indipendente, permettendo di controllare la validità dell'inferenza.

Gli esperimenti possono essere considerati degli strumenti complementari ai lavori analitici che forniscono dei modelli comportamentali per la valutazione delle procedure di controllo manageriale ma che spesso sono criticati per le assunzioni irrealistiche, l'ambiente altamente stilizzato e le soluzioni complesse<sup>8</sup>. Gli esperimenti, in tal senso, possono fornire evidenze sul perché i comportamenti reali deviano dai comportamenti previsti nei modelli economici<sup>9</sup>. Questa metodologia permette al ricercatore di verificare la capacità previsionale del modello teorico e di fare alcune considerazioni relative ai modelli economici e psicologici, tali da suggerire una rivisitazione della teoria in merito ai comportamenti degli individui all'interno delle organizzazioni.

---

<sup>5</sup> Per la manipolazione delle variabili in contesti sperimentali si veda: **Yaremko R. M., H. Harari, R. Harrison and E. Lynn**, *Handbook of research and quantitative methods in psychology for student and professionals*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1986. P.72.

<sup>6</sup> In merito alla metodologia sperimentale si vedano: **Greenwood J.D.**, *Explanation and experiment in social psychological science: realism and the social constitution of action*, New York: Springer-Verlag, 1989; **Winston A.S. and D.J. Blais**, *What counts as an experiment? A transdisciplinary analysis of textbooks, 1930-1970*, *American Journal of Psychology*, 1996, 109, 599-616.

<sup>7</sup> Riguardo tale definizione si veda: **Campbell D. T. and J. C. Stanley**, *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1963; **Kerlinger F. N. and H. B. Lee**, *Foundations of Behavioral Research*, Orlando, FL: Harcourt, Inc, 2000.

<sup>8</sup> **Baiman S.**, *Agency research in management accounting: a second look*, op. cit.

<sup>9</sup> **Moser D. V.**, *Using an experimental economics approach in behavioral accounting research*, *Behavioral Research in Accounting*, 1998, 48, 520-534.



L'esperimento viene condotto qualora sia possibile la manipolazione controllata di alcune variabili che sono ritenute rilevanti in ambito teorico.

La struttura dell'esperimento deve prevedere tutte le azioni o decisioni che i partecipanti possono prendere, le conseguenze delle scelte effettuate ed il set di informazioni disponibili agli stessi.

Il controllo dell'ambiente dell'esperimento è affidato allo studioso che lo progetta, il quale ha il compito di fornire le istruzioni e dettare le regole del gioco ai partecipanti. Questi ultimi sono soggetti umani, caratterizzati da un sistema di preferenze e di risorse, il cui profilo può essere controllato dallo sperimentatore.

In generale, le organizzazioni aziendali sono un insieme di individui che operano congiuntamente al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. Quindi, il benessere organizzativo è inestricabilmente connesso ai giudizi, alle decisioni e alle azioni degli individui. I sistemi di controllo manageriale svolgono un ruolo importante nel motivare gli individui e nell'influenzare le loro decisioni. In tal senso, gli esperimenti rappresentano un valido "veicolo metodologico" per lo studio dell'influenza di sistemi di controllo manageriale sul comportamento degli individui all'interno delle organizzazioni<sup>10</sup>.

In modo particolare, tale metodologia sembra appropriata per lo studio della soggettività nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance in quanto, lo scopo del presente lavoro di tesi è quello di comprendere l'effetto di alcuni fattori (livello di performance e livello di interdipendenza) sulle decisioni del supervisor in merito al grado di incidenza di ciascuna misura nella determinazione del bonus. Oggetto di indagine è quindi il processo decisionale del supervisor. In questo caso, l'esperimento permette allo studioso di isolare alcuni fattori e studiarne l'effetto sulla variabile dipendente (subjective weighting).

---

<sup>10</sup> Sprinkle G.B., *Perspectives on experimental research in managerial accounting*, op. cit.

## 2. "CONSTRUCT VALIDITY" E "EXTERNAL VALIDITY"

La validità scientifica dei dati prodotti in un contesto sperimentale viene analizzata sotto due aspetti: la validità interna ed esterna. La validità interna si riferisce alla correttezza delle inferenze casuali dedotte dai dati empirici, mentre la validità esterna si verifica quando i dati ottenuti sono rappresentativi della più ampia realtà economica<sup>11</sup>.

Al fine di rendere l'esperimento valido sotto tali aspetti, la validità interna richiede: la correttezza dell'analisi dei dati ottenuti, l'appropriatezza dell'architettura istituzionale adottata rispetto allo scopo e l'efficacia del controllo esercitato dal ricercatore nel contesto sperimentale.

Per quanto riguarda i metodi di analisi formale utilizzati si fa riferimento alle problematiche condivise con altre discipline, quali la statistica e l'econometria relative all'indagine quantitativa. Sarà compito dello studioso adottare il metodo statistico più appropriato per l'analisi dei dati, dimostrando la significatività dei risultati ottenuti. L'analisi dei dati deve rispettare il massimo rigore possibile mediante l'utilizzo dei test diagnostici coerenti con la natura delle variabili analizzate.

Il secondo aspetto della validità interna riguarda l'appropriatezza del design del contesto sperimentale. La riproduzione delle complessità che caratterizzano la realtà esterna o aziendale che si vuole analizzare è impossibile.

L'abilità dello studioso consiste nell'isolare alcuni aspetti che non sono di interesse del modello teorico proposto e riprodurre quei tratti del contesto di interesse per l'analisi teorica. La validità interna di una indagine sperimentale non può essere giudicata in base alla fedele riproduzione del mondo esterno nel contesto sperimentale bensì l'obiettivo è quello di costruire un contesto coerente allo scopo del progetto di ricerca. Tale aspetto diviene di successo se i risultati a cui si giunge chiariscono il fenomeno studiato.

---

<sup>11</sup> Shadish W. R., T. D. Cook and D. T. Campbell, *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, Houghton Mifflin Company, 2002, p. 20-22.

Infine, la validità interna connessa al controllo che esercita lo sperimentatore sul contesto non presenta aspetti di rilevante difficoltà in quanto è lui stesso che stabilisce le regole del gioco. Ciò che genera delle problematiche interne potrebbe essere il controllo delle caratteristiche dei partecipanti. In merito a tale aspetto si fa riferimento alla "teoria del valore indotto" di Smith<sup>12</sup> (1976). Questa teoria identifica le condizioni sufficienti per rendere irrilevanti le caratteristiche dei partecipanti.

La prima condizione è la "monotonicità" della funzione di utilità dei partecipanti rispetto alle ricompense utilizzate per premiare le prestazioni. Tale obiettivo viene raggiunto mediante l'utilizzo di incentivi monetari.

La seconda condizione riguarda la "prominenza" (*salience*) degli incentivi utilizzati. Gli incentivi devono dipendere dai risultati dei partecipanti nell'esperimento.

L'ultima condizione riguarda la "dominanza" nella funzione di utilità dei partecipanti dell'incentivo per le prestazioni ottenute rispetto ad altri fattori che potrebbero in modo casuale incidere sulla loro funzione di utilità.

Tali condizioni, enunciate nella teoria del valore indotto di Smith, riguardano la validità del sistema di gratifiche adottato che risiede nell'incentivazione dei partecipanti ad adottare un comportamento coerente con la direzione voluta dallo sperimentatore. Qualora tali condizioni vengano soddisfatte, si potrà dire che lo sperimentatore esercita il controllo sulle caratteristiche dei partecipanti<sup>13</sup>.

Al fine di controllare le caratteristiche dei partecipanti, nella progettazione dell'esperimento vengono considerate queste tre condizioni (paragrafo 4.2.). In particolare, la scelta dell'incentivo verrà orientata dalla tipologia di partecipante scelto (paragrafo 4.1.)

Il secondo aspetto oggetto di valutazione del design dell'esperimento è la validità esterna. Al fine di rendere l'esperimento valido, deve essere possibile

---

<sup>12</sup>Smith V.L., *Experimental economics: induced value theory*, American Economic Review, 1976, 66, 2, 274-279.

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti in merito alle condizioni della teoria del valore indotto si veda anche: Friedman D. and S. Sunder, *Experimental methods*, Cambridge University press, 1994, pp.12-15.

tracciare un parallelismo tra le operazioni sperimentali e la realtà alla quale si fa riferimento. Quindi, è importante la generabilità dei risultati ottenuti nell'esperimento.

Per dimostrare la validità esterna si fa riferimento al principio dell'induzione. Le attitudini comportamentali dei partecipanti all'esperimento possono verificarsi anche nell'ambiente reale le cui caratteristiche sono simili al contesto di laboratorio, creato dallo sperimentatore. I limiti dell'indagine sperimentale possono essere verificati tramite altri esperimenti ove il contesto viene leggermente modificato al fine di misurare la rilevanza di aspetti importanti del modello teorico, che non erano compresi nell'esperimento precedente.

Una delle critiche che viene mossa all'analisi sperimentale concerne la rappresentatività dei partecipanti all'esperimento. Alcuni critici obiettano che i risultati ottenuti siano validi solamente per il gruppo di soggetti che partecipa all'esperimento.

Al fine di respingere tale critica si può assumere che la popolazione di riferimento sia composta da soggetti che massimizzano la propria funzione di utilità, per cui i risultati ottenuti con l'esperimento godono di validità esterna. Alcuni studiosi sostengono che se si vuole replicare in via sperimentale un sistema, i soggetti partecipanti dovrebbero essere dei professionisti del sistema, dotati di esperienza del funzionamento dello stesso rispetto a soggetti che, pur possedendo le conoscenze adatte per l'analisi del sistema riprodotto nell'esperimento, non godono di esperienza (studenti).

### **3. L'AMBIENTE PER LA SPERIMENTAZIONE: UNA STRUTTURA OSPEDALIERO - UNIVERSITARIA**

La scelta dell'ambiente per la sperimentazione è stata guidata da alcune considerazioni relative a: contesto lavorativo, rapporto principale-agente e caratteristiche del servizio offerto.

Ai fini del presente studio di ricerca, il contesto lavorativo da sottoporre ad analisi dovrebbe essere contraddistinto da una struttura organizzativa caratterizzata da interdipendenze tra le unità operative interne. La scelta di condurre l'esperimento con "professionals", cioè soggetti che realmente sono dipendenti di una azienda, eleva il grado di accuratezza con il quale si deve compiere la scelta della struttura organizzativa di riferimento.

Per quanto concerne il rapporto principale-agente, questo deve essere caratterizzato da asimmetria informativa. In particolare, il principale, al fine di motivare l'agente a porre in essere le azioni desiderate, coerenti con gli obiettivi dell'impresa, deve introdurre un sistema premiante che incentivi l'agente a direzionare i propri sforzi verso il soddisfacimento degli interessi aziendali. In particolare, la non osservabilità di tutte le azioni dell'agente e dei fattori esogeni che influenzano i risultati dello stesso, spinge il principale a delegare un terzo (supervisor) alla valutazione delle prestazioni dell'agente. La terza parte solitamente è un soggetto interno all'azienda, a stretto contatto con l'agente, che possiede particolare conoscenza in merito all'attività svolta dallo stesso e degli eventi interni ed esterni che impattano sui risultati dell'agente. La capacità di riconoscere tali influenze esterne è una caratteristica importante per lo studio della soggettività, in quanto il principale motiva la scelta di delegare al supervisor la decisione relativa all'assegnazione dei pesi alle misure di performance poiché egli è in grado di migliorare la determinazione del bonus depurandola, ove necessario, degli effetti dei fattori esogeni.

Infine, le caratteristiche del servizio offerto sono importanti ai fini della definizione delle misure di performance che verranno adottate nel contesto sperimentale. A livello teorico, si è scelto di studiare un sistema di valutazione articolato in due misure, una quantitativa ed un'altra qualitativa, entrambe relative alla stessa dimensione di risultato. Tale scelta comporta che l'output delle prestazioni dell'agente sia un servizio la cui qualità sia misurabile, sia a livello quantitativo sia a livello qualitativo. Quest'ultimo aspetto riguarda tutti

quei fattori come la capacità e la professionalità che incidono nella qualità del servizio reso.

Il settore sanitario sembra corrispondere a tali requisiti. La scelta di tale settore è motivata non solo dal fatto che possiede le caratteristiche summenzionate ma anche dal crescente interesse per le problematiche riguardanti l'incentivazione che i policy makers hanno manifestato negli ultimi anni.

Il sistema sanitario è stato caratterizzato da un susseguirsi di riforme che hanno introdotto il processo di aziendalizzazione<sup>14</sup> delle strutture ospedaliere. Tale processo consiste nell'introduzione di logiche e criteri di gestione economico-aziendali all'interno delle organizzazioni sanitarie. Con il processo di aziendalizzazione è avvenuta la trasformazione degli enti sanitari pubblici in aziende ispirate al principio di economicità. In particolare, il processo di aziendalizzazione produce una netta separazione tra la funzione politica e quella tecnico-direttiva affidata alla figura del Direttore Generale a cui, a fronte di una responsabilizzazione diretta sui risultati economici conseguiti, è attribuito maggiore potere nelle scelte. Inoltre, nel sistema sanitario vengono introdotte le cosiddette logiche di "managed competition" cioè meccanismi competitivi non di mercato per stimolare condotte virtuose in termini di efficacia e di efficienza. In tal senso, significativo appare il nuovo sistema di finanziamento delle aziende ospedaliere che correla in modo diretto l'entità delle risorse acquisibili al volume e alla tipologia delle prestazioni.

Negli ultimi anni si è focalizzata l'attenzione sugli incentivi di produttività e l'incidenza sulle retribuzioni. In particolare, nell'ambito della trasformazione delle modalità di governo delle aziende sanitarie verso una maggiore efficienza ed efficacia, la valutazione e l'incentivazione del personale

---

<sup>14</sup> Il processo di rinnovamento dell'organizzazione e della gestione dei servizi sanitari è stato avviato con il Decreto legislativo 502/92 per orientare la produzione dei servizi verso le preferenze e le aspettative dei malati e dei cittadini e per migliorare l'efficienza e la qualità, anche attraverso l'introduzione di logiche di tipo concorrenziale nella fornitura e nella remunerazione delle prestazioni sanitarie.

appare una leva di cambiamento cruciale e imprescindibile<sup>15</sup>. Il personale medico infatti incide sulla spesa delle aziende sanitarie in quanto rappresenta circa il 75% dei costi totali, e ne condiziona la quantità e la qualità dell'output.

Nell'ambito del settore sanitario un qualsivoglia servizio fornito dal dirigente medico al paziente si caratterizza per l'impiego di due input: a) il tempo di lavoro e l'impegno ad esso relativo; e b) le conoscenze mediche e la personale esperienza, che sono alla base delle capacità e delle competenze del dirigente medico<sup>16</sup>. La prestazione medica dipende non solo dagli input appena citati ma anche da fattori esogeni che influenzano il livello di qualità della prestazione. In particolare, l'incertezza del risultato della prestazione medica dipende dall'insufficienza e dall'insuccesso del processo diagnostico-terapeutico, che è imputabile non solo al comportamento medico ma anche alle carenze e ai limiti delle conoscenze biomediche e alle tecniche utilizzabili per le varie patologie. La presenza di tali fattori esogeni che influenzano il risultato della prestazione medica consente al dirigente medico di tenere comportamenti non appropriati in termini di qualità del servizio erogato.

Date tali considerazioni, emerge che la scelta da parte della direzione sanitaria di una drastica adozione del principio di responsabilità comporta per il dirigente medico la sopportazione, in certi casi, di rischi indebiti dovuti a fattori esogeni.

Nel contesto sanitario si rileva l'incapacità della direzione sanitaria (principale) di osservare, valutare e verificare le caratteristiche del dirigente medico (agente) e gli eventuali fattori esogeni (fattori non controllabili) in grado di influenzare il risultato della prestazione. Date le caratteristiche del settore sanitario e del servizio erogato ai clienti (pazienti), le strutture ospedaliere possono essere considerate per lo studio della soggettività nei sistemi di valutazione delle performance manageriali.

---

<sup>15</sup> Le modifiche normative introdotte con il D. lgs. 150/2009 e la delibera 89/2010 della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, generano dei cambiamenti importanti per le aziende sanitarie pubbliche che dovranno progettare e realizzare attività di valutazione finalizzate non solo al rispetto formale delle norme ma al raggiungimento di risultati che tengano conto anche di aspetti relativi alla soddisfazione equilibrata delle esigenze e aspettative dei pazienti e delle altre parti interessate (stakeholder).

<sup>16</sup> Clerico G., *Istituzioni, incentive ed efficienza in sanità*, Cedam, 1997, pp.62.

### 3.1. LE MISURE QUANTITATIVE E QUALITATIVE NELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI MEDICI

Le misure adottate in ambito sanitario riguardano l'efficienza nell'utilizzo delle risorse ospedaliere e la qualità del servizio sanitario offerto.

In generale, la natura delle attività svolte all'interno delle organizzazioni sanitarie è tale per cui è difficilmente misurabile attraverso espressioni puramente quantitative che definiscano i risultati ottenuti e li pongano in relazione alle risorse necessarie a produrli. Per cui la progettazione di adeguati strumenti di misurazione è una fase rilevante dell'introduzione di sistemi di controllo di gestione<sup>17</sup>.

Gli indicatori di performance possono essere collegati all'efficienza e all'efficacia gestionale. In particolare, i primi sono espressi in termini monetari e danno informazioni sul grado di assorbimento delle risorse, conseguente allo svolgimento di una certa attività in una unità organizzativa (unità operativa ospedaliera); mentre i secondi esprimono il grado di rispondenza dei risultati ottenuti agli obiettivi prefissati. Sebbene tali indici sono spesso collegati alla misurazione delle performance dei dipendenti, in ambito sanitario è necessario rilevare la criticità degli aspetti qualitativi insiti nelle prestazioni sanitarie. Ad esempio, un indice di efficienza può migliorare per effetto di un minor utilizzo di risorse o un innalzamento delle prestazioni erogate, a parità di risorse impiegate ma allo stesso tempo, determinare un abbassamento qualitativo delle prestazioni stesse. Data la natura del servizio erogato, tali indici necessitano di ulteriori indagini capaci di cogliere altri aspetti che influenzano le azioni dei dirigenti medici.

Nell'ambito del sistema di incentivazione progettato nell'esperimento le misure quantitative e qualitative sono state scelte in base a quelli che sono i principali indicatori utilizzati in ambito sanitario nazionale.

---

<sup>17</sup> Casati G., *Manuale di contabilità direzionale nelle aziende sanitarie*, Egea, 1996, pp.22-23.



Per quanto riguarda gli indicatori quantitativi perlopiù questi vertono sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse ospedaliere. Gli indicatori più usati sono la degenza media, il tasso di occupazione, l'intervallo di turnover dei letti e l'indice di rotazione dei posti letto. Tali misure riguardanti l'utilizzo dei letti all'interno delle unità operative forniscono un'idea sulla qualità dei servizi<sup>18</sup>.

Tali misure possono essere soggette a manipolazioni come la dimissione prematura dei pazienti o una breve ospedalizzazione di pazienti sani, volta a ridurre la degenza media. Queste conseguenze negative possono derivare da un'eccessiva attenzione rivolta ad indicatori che hanno effetto nel breve periodo, orientando i soggetti valutati a concentrare i loro sforzi sulle dimensioni misurate e collegate agli incentivi, a scapito di altri aspetti importanti del loro lavoro.

Per quanto riguarda le misure qualitative invece l'orientamento nazionale è quello di cogliere la qualità del servizio sanitario percepito dal paziente. Per tale motivo si sta diffondendo sempre di più l'utilizzo di questionari sulla soddisfazione dei pazienti, che permettono di cogliere aspetti, quali le capacità mediche, la professionalità e la disponibilità del personale medico. Anche nel contesto sperimentale è stata presa come riferimento una misura qualitativa relativa alla soddisfazione dei pazienti.

### 3.2. LA SCELTA DELL'UNITÀ DI ANALISI

Nel presente lavoro si è scelto di analizzare il processo di valutazione dei dirigenti medici. In particolare, l'attenzione è rivolta al modo in cui il supervisor (primario) esprime la propria discrezionalità nello stabilire ex post il grado di incidenza delle misure di performance nella determinazione dell'incentivo.

La scelta del dirigente medico come soggetto valutato e del primario nel ruolo di valutatore è indirizzata allo studio del processo di valutazione riguardante il gruppo di dipendenti che all'interno della struttura ospedaliera

---

<sup>18</sup> Infatti, il tasso di occupazione genera informazioni sul livello di domanda che dipende anche dalla qualità dei servizi forniti, mentre la degenza media è indicativa di un'efficace gestione clinica dei pazienti (Holland W.W., *Evaluation of health care*, Oxford: Oxford University Press, 1986).

svolge il ruolo più importante, in termini di servizio reso alla struttura ospedaliera. Gomez-Mejia e Balkin<sup>19</sup> (1992) sostengono che non tutti i dipendenti sono ugualmente importanti per l'organizzazione e la strategia retributiva deve concentrarsi sui bisogni e le aspettative dei gruppi considerati importanti. Secondo i due studiosi l'importanza di un determinato gruppo dipende da tre fattori condizionanti: 1) la difficoltà di rimpiazzo del gruppo; 2) l'impatto potenziale della sua performance sul compimento della missione aziendale e 3) l'appartenenza al cosiddetto nucleo tecnico dell'organizzazione<sup>20</sup>.

Secondo tali fattori il personale medico rappresenta il gruppo più importante dal punto di vista strategico per le imprese ospedaliere. In primo luogo, il loro rimpiazzo è difficile per due motivi: il primo è connesso alla loro professionalità e alle specifiche conoscenze insostituibili; il secondo aspetto è connesso al fatto che una volta assunti, i dirigenti medici godono di privilegi dei dipendenti pubblici, fra cui la sicurezza del posto di lavoro.

Il secondo fattore concerne la rilevanza delle loro performance sul compimento della missione organizzativa. I dirigenti medici esercitano un'influenza sui pazienti ed hanno un potere sulla realizzazione dei livelli di produttività in quanto, oltre ad erogare le prestazioni mediche ne determinano anche la domanda poiché indirizzano il paziente verso la tipologia, la quantità e la qualità delle prestazioni di cui deve usufruire per la sua cura.

Infine, i dirigenti medici fanno parte del nucleo tecnico dell'organizzazione. Questi, essendo dei professionisti, godono di autonomia decisionale ed indipendenza da influenze esterne. Solitamente, i dirigenti medici adottano un linguaggio tecnico con il quale quantificano e qualificano le loro performance, rendendo difficile la possibilità di valutazione e di controllo da parte di personale amministrativo.

I fattori summenzionati motivano la scelta di focalizzare lo studio del processo di valutazione nei dirigenti medici. In particolare, data la natura del

---

<sup>19</sup> Gomez-Mejia L.R. and D.B. Balkin, *Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati: South Western Publishing Co., 1992.

<sup>20</sup> Per maggiori approfondimenti sui criteri che definiscono l'importanza di un gruppo di dipendenti si veda anche: Adinolfi P., *Incentivi e produttività nelle aziende sanitarie*, Cedam, 1996.

servizio erogato e la professionalità richiesta per lo svolgimento delle attività mediche, si è avvertita la necessità di studiare il processo decisionale che guida il primario (valutatore dei dirigenti medici dell'unità di appartenenza) nella scelta dei pesi da assegnare alle misure di performance utilizzate nel sistema di valutazione. La scarsa conoscenza della direzione aziendale e del personale amministrativo del contesto in cui opera il dirigente medico, conduce all'introduzione della soggettività nell'ambito della valutazione dei risultati dei dirigenti medici. Alla base di tale scelta vi è l'asimmetria informativa tra la direzione (principale) e i dirigenti medici (agenti). L'assegnazione del ruolo di valutatore al primario permette di valutare quei fattori che hanno influenzato lo svolgersi delle attività nelle unità ospedaliere di cui la direzione non è a conoscenza. Il primario essendo a stretto contatto con il personale medico è in grado di osservare dall'interno le attività dei dirigenti medici e la loro professionalità e stabilire se, nel corso del periodo di valutazione, si sono verificati degli eventi di origine interna o esterna che hanno ostacolato o agevolato il raggiungimento degli obiettivi fissati.

In conclusione, la natura del servizio erogato e l'importanza del ruolo svolto dai dirigenti medici all'interno della struttura ospedaliera sembrano giustificare il focus dell'analisi del presente lavoro di tesi sul processo di valutazione dei dirigenti medici.

#### **4. DESCRIZIONE DELL'ESPERIMENTO**

L'esperimento progettato è un 2x2 "between-subjects design". In particolare, le dimensioni manipolate sono il livello di interdipendenza tra le unità operative ed il livello di performance.

##### **4.1. I PARTECIPANTI**

I partecipanti all'esperimento sono dei "professionals", cioè i dipendenti di una struttura ospedaliero-universitaria. Tale scelta è motivata dalla possibile incapacità da parte di un campione composto da studenti di possedere abilità e

competenze per lo svolgimento del task richiesto. In particolare, in molti casi gli esperimenti condotti con studenti o dipendenti di un'azienda conducono a risultati simili<sup>21</sup>. In alcuni casi, un campione composto da studenti potrebbe costituire un fattore che altera la validità esterna o la generalizzabilità dei risultati della ricerca<sup>22</sup>. Lo studio della soggettività nella valutazione dei dirigenti medici richiede particolari conoscenze in termini di indicatori di performance utilizzati e competenze specifiche dei dirigenti medici. Per tale motivo, sembra opportuno utilizzare come partecipanti all'esperimento soggetti che nella vita reale si trovano a svolgere la propria attività in un contesto simile a quello progettato nell'esperimento. Il grado di immedesimazione richiesto ai partecipanti sarà maggiore nel caso in cui il campione è composto da dipendenti di una struttura ospedaliera.

Secondo il contesto sperimentale progettato, i partecipanti hanno il compito di assegnare in modo discrezionale un peso alle misure di performance adottate nel sistema di valutazione presente in azienda.

Ai partecipanti viene richiesto di immedesimarsi nel ruolo di primari di un reparto.

Il primario, oltre ai compiti professionali richiesti l'incarico ricoperto, svolge il ruolo di valutatore dei dirigenti medici che compongono il corpo personale della propria unità operativa. In particolare, il loro compito consiste nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance. Nella progettazione del contesto sperimentale si è motivata la decisione della direzione aziendale di assegnare tale compito al primario nel seguente modo:

*"abbiamo deciso di affidarti il ruolo di stabilire il peso da attribuire alle singole misure di valutazione dei dirigenti medici in quanto riteniamo che tu abbia una conoscenza migliore dei risultati raggiunti dal dirigente medico e puoi valutare in maniera ottimale le sue azioni. Siamo sicuri che il tuo lavoro di valutazione possa migliorare il processo di valutazione dei dirigenti medici"*

---

<sup>21</sup> Siegel S. and D. L. Harnett, *Bargaining behavior: a comparison between mature industrial personnel and college students*, Operations Research, 1964, 12, 334-343.

<sup>22</sup> Cunningham W.H., T. Anderson and J. H. Murphy, *Are student real people?*, Journal of Business, 1974, 47, 399-409.

Tale motivazione ha la finalità di comunicare ai partecipanti l'importanza del loro ruolo nella valutazione e della decisione che devono prendere in merito all'incidenza delle singole misure nella determinazione del bonus.

Al fine di studiare tale forma di soggettività, viene specificato che all'inizio del periodo di valutazione la direzione ha raccomandato al primario di prendere in considerazione entrambe le misure di performance, sottolineando la loro importanza e suggerendo di attribuire ugual peso ad entrambe le misure.

Il "task" sperimentale consiste nel prendere una decisione relativa ai pesi dopo aver acquisito le informazioni di contesto riguardanti i compiti assegnati al dirigente medico e lo svolgimento della sua attività.

Il campione analizzato è composto da 75 dipendenti di una struttura ospedaliero- universitaria che svolgono il ruolo di dirigenti medici o primari.

I partecipanti all'esperimento sono stati selezionati mediante l'accesso al database aziendale e l'invio di una lettera da parte della direzione aziendale, nella quale si invitava il personale medico a partecipare alla simulazione dell'esperimento sull'analisi dei sistemi di valutazione delle performance dei dirigenti medici. In particolare, nella lettera di invito è stato specificato l'oggetto di ricerca relativo ai fattori che influenzano il processo decisionale del supervisore nell'assegnazione dei pesi alle misure utilizzate per la valutazione delle performance dei dirigenti medici (Allegato 1).

Tale canale di comunicazione è stato scelto in quanto la partecipazione del personale medico sarebbe stata più numerosa se questi fossero stati personalmente invitati dalla direzione generale. Il messaggio implicito della lettera è l'interesse mostrato dalla stessa direzione nell'iniziativa promossa, segnalandone l'importanza della ricerca.

Alla ricezione della lettera inviata via posta, il personale medico interessato all'iniziativa comunica la propria disponibilità via email.

La popolazione di riferimento è composta da 295 soggetti facenti parte di 33 unità operative ospedaliere. Alla fine del processo di reclutamento dei partecipanti il campione si compone di 75 soggetti.

Il personale medico selezionato dal database aziendale ha familiarità con il processo di valutazione adottato in azienda. I partecipanti sono stati distinti in due categorie: universitari ed ospedalieri. In particolare, il campione è composto da: personale universitario (50%), personale ospedaliero (39%) e partecipanti che non hanno dichiarato il loro ruolo aziendale (9%).

#### 4.2. GLI INCENTIVI AI PARTECIPANTI

Secondo la teoria del valore indotto di Smith le condizioni affinché le caratteristiche dei partecipanti siano irrilevanti nel contesto ambientale sono: la monotonicità della funzione di utilità dei partecipanti; la prominenza e la dominanza dell'incentivo. L'efficacia dell'incentivo dipende dal rispetto di tali condizioni.

Nel caso considerato, essendo il campione composto da dipendenti di una struttura-ospedaliera, la scelta dell'incentivo monetario potrebbe non essere sufficientemente efficace nel motivare i soggetti allo svolgimento del task richiesto.

Secondo un noto studioso comportamentista, la motivazione degli individui si sviluppa in sequenza secondo una scala gerarchica di cinque livelli predefiniti di bisogni: fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione<sup>23</sup>. In un contesto organizzativo, i bisogni fisiologici e di sicurezza sono soddisfatti indirettamente dal sistema retributivo, dalla chiarezza delle procedure di valutazione, dalla retribuzione, dalle prospettive di carriera; mentre i bisogni di appartenenza sono soddisfatti da contesti lavorativi che facilitano la socializzazione e da criteri di divisione del lavoro che incentivano la cooperazione ed il lavoro di squadra e di gruppo<sup>24</sup>. Essendo quindi tali classi di bisogni soddisfatti dai livelli remunerativi attualmente percepiti dai dipendenti che costituiscono il campione, sembra opportuno che l'incentivo allo svolgimento

---

<sup>23</sup> Maslow A.H., *Motivation and personality*, op. cit.

<sup>24</sup> Per maggiori approfondimenti si veda: Tosi H. L., M. Pilati, P. N. Mero and J. R. Rizzo, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2000, p.62-63.

del compito richiesto nell'esperimento soddisfi un'altra categoria di bisogno, come quella dei bisogni di stima o di autorealizzazione.

L'incentivo scelto è rappresentato da una donazione alla Croce Rossa Italiana. Tale incentivo dovrebbe stimolare gli individui a compiere al meglio il compito richiesto al fine di ottenere la donazione a nome proprio. Gli individui dovrebbero essere motivati dal desiderio di migliorare la propria condizione sociale, in modo da avere una buona reputazione o una posizione importante all'interno del proprio gruppo di lavoro. In questo caso la donazione rappresenta un riconoscimento sociale ottenuto mediante l'impegno e lo sforzo dimostrato nello svolgimento del compito richiesto dall'esperimento.

Al fine di soddisfare la condizione di prominenza, l'incentivo dipenderà dai risultati dei partecipanti all'esperimento. In particolare, nella fase iniziale dell'esperimento viene consegnato, insieme al documento con le istruzioni dell'esperimento, un cartoncino giallo con un numero ID identificativo. Prima dell'inizio dell'esperimento ai partecipanti viene chiesto di riportare tale numero nell'apposito spazio previsto. Lo sperimentatore dovrà spiegare che tale procedura permetterà di associare il risultato ottenuto al numero ID, garantendo in tal modo l'anonimato. Ai partecipanti viene spiegato che alla fine dell'esperimento; i risultati verranno classificati, verrà elaborata una classifica e ai primi due classificati verrà assegnato un premio "sociale" che consiste in una donazione alla Croce Rossa Italiana emergenza Haiti dell'importo di 100 euro.

Alla fine dell'esperimento, i partecipanti sono stati informati mediante una lettera che la classifica non è stata elaborata in quanto il compito da svolgere non può essere classificato, data la natura soggettiva dello stesso. Lo sperimentatore ha il compito di spiegare che l'idea della classifica dei risultati è stata utilizzata al fine di motivare i partecipanti a svolgere con attenzione il compito richiesto, e che l'esperimento è stato condotto per lo studio della distorsione del "valutatore" nel processo di valutazione dei risultati manageriali. I premi sono stati assegnati mediante l'estrazione casuale di due ID. la comunicazione della vincita è stata effettuata via e-mail ed i partecipanti con il

numero corrispondente hanno comunicato i loro dati al fine di effettuare la donazione.

#### 4.3.LA SCELTA DELLE MISURE DI PERFORMANCE

Nell'ambiente sperimentale viene descritto un sistema di valutazione articolato in due misure di performance una quantitativa e una qualitativa.

La scelta delle misure è stata guidata da motivi teorici e pratici.

Per quanto riguarda l'aspetto teorico, le due misure devono essere di natura oggettiva cioè quantificabili. In particolare, sono state adottate due misure, di carattere quantitativo e l'altra qualitativa relativa ad aspetti connessi alle capacità e alla professionalità medica. Entrambe riguardano la stessa dimensione ma forniscono informazioni su aspetti diversi della stessa<sup>25</sup>.

Dato che l'obiettivo primario del settore sanitario è garantire la qualità del servizio offerto, sono stati scelti due indici attinenti a tale aspetto.

La misura quantitativa è un indice aggregato di qualità articolato in tre sottocomponenti: la degenza media, l'indice di occupazione media dei posti letto e la qualità dell'igiene. Questi tre aspetti contribuiscono a migliorare la qualità percepita dal paziente in quanto: a) la degenza media indica il tempo che il reparto impiega mediamente per completare un trattamento; b) l'indice di occupazione media dei posti letto indica le giornate di degenza effettivamente coperte rispetto alle giornate di degenza teoricamente possibili; e c) la qualità dell'igiene indica il numero di casi di malattie nosocomiali verificatosi nel reparto ospedaliero.

La misura qualitativa invece fa riferimento ad un indice sulla soddisfazione dei pazienti, calcolato sulla base dei punteggi assegnati dai pazienti mediante la compilazione di un questionario relativo ai seguenti aspetti: abilità, affidabilità e gentilezza dimostrata dal dirigente medico durante le visite

---

<sup>25</sup> Per maggiori approfondimenti sull'uso delle misure nelle aziende sanitarie si vedano: Abernethy M. A., A. M. Lillis, *Interdependencies in organization design: a test in hospitals*, Journal of Management Accounting Research, 2001 13, 107-129; Chow, C. W., D. Ganulin, K. Haddad and J. Williamson, *The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing healthcare organization management*, Journal of Healthcare Management, 1998, 43 (3), 263-280.



di controllo; disponibilità del dirigente medico nel spiegare al paziente le patologie di cui è affetto ed i termini medici utilizzati; tempestività nel somministrare la cura al paziente. Tali aspetti sono stati scelti sulla base di un'analisi delle domande generalmente usate nei questionari ospedalieri.

#### **4.4.LE DIMENSIONI OGGETTO DI MANIPOLAZIONE E LA VARIABILE**

##### **DIPENDENTE**

Le variabili indipendenti prese in considerazione nella progettazione dell'esperimento sono: il livello di performance e il livello di interdipendenza.

Le due variabili rappresentano oggetto di manipolazione in modo da verificare gli effetti delle stesse sulla variabile dipendente (assegnazione discrezionale del peso alle misure di performance).

Al fine di osservare come le caratteristiche di una misura di performance possano guidare la scelta del peso da assegnare alla stessa, è stato manipolato il livello di performance di una sola misura: la misura quantitativa.

Tale scelta permette di analizzare come il livello di performance e il livello di interdipendenza influenzano il peso sulla misura quantitativa. Il livello di performance della seconda misura è stato invece fissato ad un livello medio, in modo tale che il peso assegnato alla stessa possa essere considerato una scelta residuale dopo aver analizzato le condizioni e le caratteristiche della misura quantitativa.

Nei quattro gruppi considerati nell'esperimento, la misura quantitativa usata è l'indice di qualità. Il punteggio assegnato a tale misura oscilla da un valore minimo di 3 ad un valore massimo di 15. Il punteggio assegnato alla misura è rappresentato su una scala, nella quale per ogni livello (insufficiente, quasi sufficiente, sufficiente, buono, ottimo) viene indicato un punteggio.

Tale variabile viene manipolata a livello di punteggio individuale ottenuto dal dirigente medico. In particolare, si assume che la variabile varia su due livelli : basso e alto. Nel primo caso il livello basso coincide con il punteggio

4/15, nel secondo caso con il punteggio 12/15. Invece per quanto riguarda la misura qualitativa viene assegnato un punteggio fisso di 8/15.

La seconda variabile manipolata è il livello di interdipendenza interna. In particolare, tale variabile varia in base al grado di interazione delle unità operative ospedaliere, oscillando da un livello basso ad un livello alto.

L'identificazione dei due livelli viene realizzata mediante la comunicazione di informazioni specifiche relative ad "eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico".

In caso di bassa interdipendenza, viene descritta la seguente situazione:

*"La degenza media, utilizzata per il calcolo dell'indice di qualità, è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).*

*Il dirigente medico dispone di tutti i mezzi diagnostici necessari per i trattamenti dei pazienti.*

*Il dirigente medico non è condizionato dai comportamenti e dai risultati degli altri soggetti che operano nelle altre unità operative. quindi, il dirigente medico svolge la propria attività in modo autonomo rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere.*

*La sua performance è determinata dalle sue azioni e non viene influenzata dall'attività di soggetti operanti in altre unità operative ospedaliere".*

In caso di alta interdipendenza invece si prospetta al partecipante quest'altra situazione:

*"L'unità operativa ospedaliera in cui opera il dirigente medico deve coordinarsi con le altre unità operative ospedaliere al fine di offrire i trattamenti di cura al paziente.*

*In particolare, il dirigente medico al fine di individuare il trattamento e le cure per il paziente deve rivolgersi a:*

- *unità servizi e diagnostica per le prestazioni diagnostiche come la radiologia e l'ecografia.*
- *laboratorio di analisi per le analisi cliniche necessarie ad individuare la patologia e la cura.*

*la degenza media utilizzata per il calcolo dell'indice di qualità è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).*

*l'attività del centro servizi e diagnostica ed del laboratorio analisi:*

- *rallentano / velocizzano il processo di individuazione del trattamento e delle cure del paziente;*
- *aumentano / riducono i tempi previsti per il completamento del trattamento al paziente (degenza media)*
- *aumentano/ riducono il rischio di aumentare i giorni di degenza per paziente (indice di occupazione posti letto) attribuito agli eventuali ritardi nella consegna dei referti delle prestazioni diagnostiche e delle analisi cliniche*

*il dirigente medico è condizionato dai comportamenti e dai risultati degli altri soggetti che operano nelle altre unità operative. quindi, il dirigente medico svolge la propria attività in modo interdipendente rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere".*

Le informazioni fornite al partecipante fanno riferimento allo svolgimento dell'attività del dirigente medico che deve valutare ed a particolari eventi che

hanno in qualche modo potuto interferire nell'ottenimento dei risultati dello stesso. Per facilitare la comprensione dell'influenza di possibili fattori esterni sui risultati dell'attività del dirigente medico, la degenza media, quale sottocomponente dell'indice di qualità, è stata scelta per dimostrare la presenza di interdipendenza o non interdipendenza, facendo variare il suo grado di controllabilità.

Confrontando i due set di informazioni riportati nei due casi illustrati sopra, si nota come nel caso di bassa interdipendenza il dirigente medico opera in modo autonomo e le azioni di altri soggetti/unità non influenzano la sua attività; mentre nel secondo caso, vengono indicate due unità operative alle quali il dirigente medico deve rivolgersi per lo svolgimento della sua attività che potrebbero rallentare o velocizzare i trattamenti richiesti per la diagnosi stabilita per il paziente.

Infine, la variabile dipendente è il peso assegnato alla misura di performance quantitativa. Il peso viene espresso in termini percentuali. In particolare, viene indicata una scala ove il peso delle due misure di performance oscilla da un valore del 10% ad un valore del 90% in modo tale che la somma dei pesi è pari al 100%. Il partecipante dovrà indicare la sua scelta con una "X" nella scala percentuale dei pesi relativa alle due misure di performance considerate.

## **5. ANALISI DEI RISULTATI**

### **5.1. MANIPULATION CHECKS**

Nel documento distribuito ai partecipanti sono state inserite alla fine di ogni sezione delle domande definite "manipulation check". Dopo la lettura delle informazioni contenute nel documento, al partecipante è stato chiesto di esprimere il proprio grado di accordo o disaccordo su alcune affermazioni relative alle dimensioni manipolate.

I manipulation check possono essere espressi sottoforma di domande o affermazioni e sono necessari per comprendere se il partecipante ha assimilato le informazioni in modo corretto. Le affermazioni utilizzate hanno quindi la finalità

di verificare se la manipolazione delle variabili ha ottenuto esito positivo o negativo. I manipulation check influenzano la validità dell'intera analisi in quanto la non significatività indicherebbe che i partecipanti non hanno compreso o hanno interpretato le informazioni in modo scorretto.

Per quanto concerne il livello di performance, tale variabile è stata manipolata su due livelli alto e basso. Oggetto di manipolazione è l'indice di qualità ed in particolare il punteggio riportato in tale misura.

Ai partecipanti è stato richiesto di esprimere il proprio parere sull'affermazione: "il dirigente medico ha totalizzato un punteggio alto nell'indice di qualità". La scala utilizzata è composta da cinque livelli ove il livello più basso indica "totalmente in disaccordo" mentre il livello più alto "totalmente d'accordo". Confrontando i due contesti sperimentali, cioè quando il livello di performance è alto e quando invece è basso, vi sono delle differenze significative tra le risposte espresse dai partecipanti ( $p < 0.01$ ). Tale risultato indica che la manipolazione del livello di performance è avvenuta con successo (vedi tabella 6).

**Tabella 6 : Manipulation check: livello di performance**

<b>Group Statistics</b>										
		LIVELLO DI PERFORMANCE		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
PUNTEGGIO INDICE DI QUALITA'		ALTO		36	4,28	,454	,076			
		BASSO		39	1,64	,486	,078			

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PUNTEGGIO INDICE DI QUALITA'	Equal variances assumed	2,221	,140	24,220	73	,000	2,637	,109	2,349	2,925
	Equal variances not assumed			24,286	72,986	,000	2,637	,109	2,350	2,924

Per quanto riguarda il livello di interdipendenza, questo è stato manipolato su due livelli: alto e basso. In particolare, il livello di interdipendenza indica la presenza di fattori interni che hanno interferito nello svolgimento dell'attività del dirigente medico. Tali fattori sono definiti non controllabili, cioè fattori che influenzano la performance e sui quali, il manager non è in grado di esercitare controllo. I fattori non controllabili connessi al grado di interdipendenza interna, influenzano la controllabilità del manager sulle misure di risultato utilizzate per la valutazione delle sue performance.

Al fine di verificare se la manipolazione dell'interdipendenza interna ha avuto successo o meno, si sono confrontate le due distinte situazioni e le risposte date dai partecipanti sulla controllabilità dei fattori che generano interdipendenza. In particolare i partecipanti hanno espresso il grado di accordo o disaccordo sulle seguenti affermazioni: *"le attività delle altre unità operative ospedaliere influenzano la performance del dirigente medico"* (affermazione 1) e *"le misure di performance utilizzate sono influenzate da fattori non controllabili dal dirigente medico"* (affermazione 2).

Il confronto delle risposte date dai partecipanti sia nell'affermazione 1 sia nell'affermazione 2 sono significativamente differenti ( $p < 0.01$ ). Anche in questo caso, si valuta il test di Levene, in particolare questo non è significativo per entrambe le affermazioni ( $p = 0.597$ ;  $p = 0.302$ ). Quindi si valuta il valore t-value che invece è significativo ( $p = 0.000$ ;  $p = 0.000$ ), indicando che la manipolazione è avvenuta con successo (vedi tabella 7a e 7b).

**Tabella 7a: manipulation check: livello di interdipendenza**

<b>Group Statistics</b>									
		INTERDIPENDENZA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
CONTROLLABILITA' (AFFERMAZIONE 1)	ALTO		38	4,55	,504	,082			
	BASSO		37	1,51	,507	,083			

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CONTROLLABILITA' (AFFERMAZIONE 1)	Equal variances assumed	,331	,567	26,042	73	,000	3,039	,117	2,730	3,348
	Equal variances not assumed			26,040	72,922	,000	3,039	,117	2,730	3,348

**Tabella 7b: .manipulation check: livello di interdipendenza**

<b>Group Statistics</b>									
		INTERDIPENDENZA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
CONTROLLABILITA' (AFFERMAZIONE 2)	ALTO		38	4,53	,506	,082			
	BASSO		37	1,59	,498	,082			

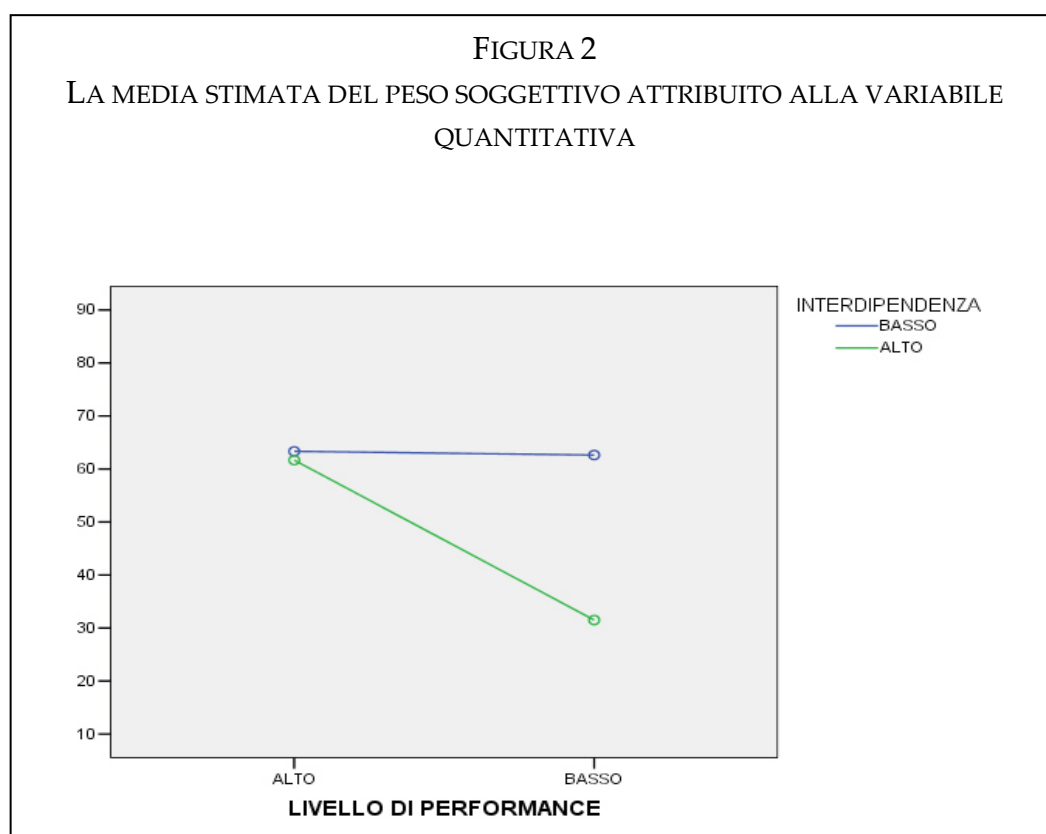
<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CONTROLLABILITA' (AFFERMAZIONE 2)	Equal variances assumed	1,080	,302	25,289	73	,000	2,932	,116	2,625	3,238
	Equal variances not assumed			25,294	72,992	,000	2,932	,116	2,625	3,238

## **5.2. Two-way ANOVA**

Per la verifica delle ipotesi verrà applicata l'analisi della varianza (ANOVA). Questa tecnica statistica è nata nell'ambito della ricerca sperimentale per valutare l'effetto di determinati fattori (variabili indipendenti di tipo continuo o categoriale) sulla variabile dipendente (di tipo continuo). L'analisi della varianza assume nomi diversi a seconda di quante sono le variabili dipendenti e indipendenti. In campo statistico vengono distinte tre categorie di analisi: anova ad una via (one-way) quando si ha una sola variabile dipendente e una sola variabile indipendente; anova fattoriale quando si ha una sola variabile dipendente ma più variabili indipendenti; e manova (multivariate analysis of variance) quando c'è più di una variabile dipendente e più di una variabile indipendente.

Nel modello teorico del presente lavoro di tesi si considera una variabile dipendente, l'assegnazione soggettiva del peso alle misure di performance, e due variabili indipendenti, il livello di interdipendenza ed il livello di performance. In questo caso, sembra opportuno applicare l'anova fattoriale detta anche two-way Anova. Si tratta di una particolare procedura di analisi della varianza con la quale si vuole valutare l'effetto di due o più variabili indipendenti sulla variabile dipendente. In particolare, tale metodo di analisi permette di evidenziare le interazioni tra variabili: ovvero gli effetti congiunti delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente.

Prima di applicare il modello two-way ANOVA si osservano graficamente le medie della variabile dipendente in condizioni di alta e bassa interdipendenza, e alto e basso livello di performance (figura 2); e le statistiche descrittive che sono riportate nella tabella 8.



**Tabella 8**  
**Statistiche descrittive**

Livello delle performance	Basso livello di interdipendenza	Alto livello di interdipendenza	Media delle righe
Alto	<b>63,33</b> (11,882) N=18	<b>61,67</b> (8,575) N=18	62,50 (10,247) N=36
Basso	<b>62,63</b> (11,471) N=19	<b>31,50</b> (8,751) N=20	46,67 (18,685) N=39
Media delle colonne	62,97 (11,514) N=37	45,79 (17,496) N=38	54,27 (17,099) N=75

Il livello di performance viene manipolato su due livelli: un livello alto quando il punteggio ottenuto dal dirigente medico nell'indice di qualità è alto; e un livello basso quando il punteggio ottenuto nell'indice di qualità è basso. Il livello di performance viene valutato su una scala che oscilla da un punteggio minimo di 3 ad un punteggio massimo di 15. Anche l'interdipendenza è manipolata su due livelli: alto e basso. Il livello di interdipendenza è alto quando si rileva un'elevata presenza di fattori non controllabili di origine interna che influenzano l'attività del dirigente medico; nel caso contrario si ha un livello di interdipendenza basso in quanto il dirigente agisce in modo autonomo e non è condizionato dalle attività svolte nelle altre unità operative.



Per verificare l'appropriatezza dell'utilizzo del modello ANOVA è necessario verificare se vengono rispettate le principali assunzioni della ANOVA: varianza costante e distribuzione normale. Per quanto riguarda l'omogeneità della varianza tra i gruppi, il test di Levene rileva un p-value di 0.552, ne segue che si accetta l'ipotesi nulla che le varianze tra i gruppi sono uguali ad un livello di significatività  $\alpha=0.01$ . Essendovi omogeneità delle varianze tra i gruppi è possibile proseguire con l'analisi della varianza.

Al fine di applicare il modello ANOVA è necessario verificare se la variabile dipendente si distribuisce in modo normale nei gruppi considerati. In tal senso, si elaborano le rappresentazioni grafiche per singoli gruppi della variabile dipendente. Dall'analisi dei grafici emerge che la variabile dipendente si distribuisce in modo normale. Tale risultato è inoltre verificato mediante l'applicazione del test non parametrico Kolmogorov-Smirnov. I risultati dei p-value ottenuti in ogni singolo gruppo sono 0.333, 0.181, 0.235, 0.222, ne segue che si accetta l'ipotesi nulla che la distribuzione della variabile dipendente è normale.

Inoltre si procede nel verificare la distribuzione normale dei termini di errore, mediante una rappresentazione grafica dei residui ed i valori attesi ed il grafico sulla normalità dei residui. Si procede con il test della normalità dei termini d'errore calcolando il termine di correlazione tra i residui ed i valori attesi in condizione di normalità. Il coefficiente di correlazione ottenuto è significativo (0.964;  $p<0.01$ ). Questo risultato conferma l'assunzione sulla normalità dei residui (si veda la tabella 10).

**Tabella 10**  
**Coefficiente di correlazione dei residui**

		ev	Unstandardized Residual
Ev	Pearson Correlation	1	,964(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	75	75
Unstandardized Residual	Pearson Correlation	,964(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	75	75

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dall'analisi del "treatment means plot" (figura 2) emerge che in condizioni di bassa interdipendenza il peso assegnato alla misura quantitativa è simile per livelli performance bassi e alti; mentre in condizioni di alta interdipendenza il peso assegnato alla misura quantitativa diminuisce in prossimità di livelli di performance bassi. Graficamente si evidenzia un "interaction effect" tra i due fattori manipolati (livello di performance e livello di interdipendenza), cioè un effetto congiunto delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente. Si procede quindi a testare l'effetto di interazione rilevato graficamente mediante l'applicazione del modello two-way ANOVA, confrontando i pesi assegnati dai partecipanti alla misura quantitativa nei quattro gruppi sperimentali (experimental cells), derivanti dalle combinazioni dei livelli di interdipendenza e performance.

I risultati riportati nella tabella 11 indicano che l'effetto interazione tra il livello di performance e il livello di interdipendenza è significativo ( $F=38,589$ ;  $p<0.01$ ). Si applica il post-hoc test di Tukey per verificare se ci sono differenze significative tra le medie della variabile dipendente nei fattori considerati (livello di performance e interdipendenza).

**Tabella 11**  
**Risultati dell'assegnazione soggettiva dei pesi alle misure di performance**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F-STAT	P-VALUE
Corrected Model	14161,246(a)	3	4720,415	44,846	,000
Intercept	224656,333	1	224656,333	2134,310	,000
INTERDIPENDENZA	5032,803	1	5032,803	47,813	,000
LIVELLO DI PERFORMANCE	4457,974	1	4457,974	42,352	,000
INTERDIPENDENZA * LIVELLODI PERFORMANCE	4061,805	1	4061,805	38,589	,000
Error	7473,421	71	105,259		
Total	242500,000	75			
Corrected Total	21634,667	74			

a R Squared = ,655 (Adjusted R Squared = ,640)

La tabella 12 indica che il peso assegnato alla misura quantitativa in condizioni di bassa interdipendenza è maggiore rispetto al peso assegnato alla stessa misura in condizioni di alta interdipendenza. Il test per i contrasti è significativo ( $F=47,813$ ;  $p<0.01$ ). Inoltre, quando il livello di performance è basso il peso assegnato alla misura quantitativa è minore rispetto al peso attribuito in condizioni di elevati livelli di performance. Il test per i contrasti indica valori significativi ( $F=42,352$ ;  $p<0.01$ ).

**Tabella 12**  
**Pairwise Comparisons**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA						
(I) INTERDIPENDENZA	(J) INTERDIPENDENZA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	99% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
BASSO	ALTO	16,399(*)	2,372	,000	10,122	22,676
ALTO	BASSO	-16,399(*)	2,372	,000	-22,676	-10,122

Based on estimated marginal means  
 \* The mean difference is significant at the ,01 level.  
 a Adjustment for multiple comparisons: Least Significant Difference (equivalent to no adjustments).

**Univariate Tests**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Contrast	5032,803	1	5032,803	47,813	,000
Error	7473,421	71	105,259		

The F tests the effect of INTERDIPENDENZA. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA						
(I) LIVELLO DI PERFORMANCE	(J) LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	99% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
BASSO	ALTO	-15,434(*)	2,372	,000	-21,712	-9,157
ALTO	BASSO	15,434(*)	2,372	,000	9,157	21,712

Based on estimated marginal means  
 \* The mean difference is significant at the ,01 level.  
 a Adjustment for multiple comparisons: Least Significant Difference (equivalent to no adjustments).

**Univariate Tests**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Contrast	4457,974	1	4457,974	42,352	,000
Error	7473,421	71	105,259		

The F tests the effect of LIVELLO DI PERFORMANCE . This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

La tabella 13A analizza le medie della variabile dipendente (peso sulla misura quantitativa) nel caso di interazione tra i due fattori manipolati nell'analisi sperimentale e mostra che le medie hanno valore simile quando il livello di interdipendenza è basso. Tale risultato dimostra che non vi sono importanti differenze tra i pesi assegnati alla misura di performance in condizioni di basso e alto livello di performance. Ciò conferma l'ipotesi  $H_1$  cioè che in un contesto caratterizzato da un basso livello di interdipendenza l'assegnazione dei pesi è indipendente dal livello di performance conseguito. In particolare, nel caso in cui il livello dei risultati ottenuti sulla misura quantitativa è alto, il supervisor assume una prospettiva economica e assegna un peso maggiore alla misura quantitativa rispetto alla misura qualitativa in quanto la ritiene maggiormente controllabile ed informativa delle azioni del manager che opera in un contesto caratterizzato da un grado di incertezza ridotto e controllabile. Questo risultato conferma la validità del principio di controllabilità in quanto i supervisor individuano un nesso di causalità tra l'azione del manager e la misura di performance. Inoltre, i test eseguiti per la verifica dei manipulation check per la controllabilità (tabella 7a e 7b) confermano che, nel contesto sperimentale, i partecipanti riconoscono la presenza di un basso livello di interdipendenza e di conseguenza, anche se il livello dei risultati misurati relativi alla misura quantitativa non è soddisfacente, il supervisor, coerentemente con il principio di controllabilità, assegna un peso maggiore a tale misura in quanto questa è informativa delle azioni del manager.

Nella tabella 13B invece si rileva una differenza nelle medie quando il livello di interdipendenza è alto. In particolare, se il livello di performance è alto il peso attribuito alla misura quantitativa è maggiore rispetto ad una situazione caratterizzata da bassi livelli di performance. Tale risultato conferma  $H_2$  e cioè che in condizioni di alta interdipendenza, l'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dal livello di performance ottenute. Secondo la prospettiva economica il peso sulla misura quantitativa non controllabile diminuisce in quanto il grado di controllabilità dei fattori di performance decresce.

Coerentemente con il principio di controllabilità, il supervisor neutralizza l'effetto degli eventi non controllabili aggiustando i pesi sulle misure delle performance e attribuendo un peso maggiore alla seconda misura. Inoltre l'analisi della tabella 13 rileva che i partecipanti decidono di assegnare un peso diverso alle misure sulla base del livello di performance raggiunto dal soggetto valutato.

In particolare, dalla tabella 13C emerge che, dato un livello di performance elevato, la media dei pesi assegnati alla misura di performance quantitativa assume valori simili in condizioni di bassa e alta interdipendenza. Tale aspetto avvalorava  $H_{2a}$  secondo cui in condizioni di elevati livelli di performance, l'assegnazione dei pesi alle misure ce è indipendente dalla controllabilità della misura di performance. Nel caso esaminato la scelta del supervisor sull'assegnazione dei pesi non è guidata da una prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia bensì da altri fattori. In particolare, si assume a livello teorico che i supervisor adottano una prospettiva comportamentale secondo la quale, la scelta del supervisor di procedere ad un aggiustamento dei pesi potrebbe essere percepita come ingiusta dai soggetti valutati. Tale percezione è generata dalla riduzione del peso attribuito alla misura di performance nella quale il soggetto valutato raggiunge alti livelli di performance che avrebbero condotto all'ottenimento di un bonus più elevato. Un cambiamento nelle procedure di valutazione potrebbe inoltre generare delle conseguenze negative come una riduzione della credibilità del supervisor. Alcune considerazioni verranno fatte in merito all'effetto della giustizia procedurale percepita nella decisione dei pesi (5.3.1.). Tale analisi aggiuntiva si ritiene necessaria al fine di dimostrare la validità delle argomentazioni teoriche sostenute nella formulazione delle ipotesi ove la giustizia procedurale è ritenuta una possibile variabile esplicativa del cambiamento di prospettiva adottata dal supervisor nella scelta dei pesi.

Infine nella tabella 13D si conferma l'ipotesi  $H_{2b}$  secondo la quale in condizioni di basso livello di performance, la decisione del supervisor relativa ai

pesi dipende dalla controllabilità della misura. Infatti, le medie dei pesi assegnati alla misura quantitativa presentano valori significativamente diversi in condizioni di bassa e alta interdipendenza. In tale circostanza, il supervisor decide di adottare un approccio economico basato sulla teoria d'agenzia assegnando alle misure di performance un peso sulla base del livello di controllabilità delle stesse e neutralizzando l'impatto dei fattori non controllabili. In questo modo il supervisor riduce il fattore rischio connesso all'incentivo assegnato. Anche in tal caso a livello teorico si ritiene che la scelta del supervisor sia influenzata da riflessioni di carattere comportamentale sugli effetti generati da tale scelta sui comportamenti dei valutati. In particolare, l'aggiustamento dei pesi potrebbe essere guidato da considerazioni attinenti le giustizia distributiva percepita.

In sintesi, la verifica dell'ipotesi  $H_1$  conferma quanto sostenuto dalla letteratura economica mentre la verifica dell'ipotesi  $H_2$  mette in discussione l'applicabilità del principio di controllabilità nell'ambito dell'assegnazione dei pesi alle misure riducendo il valore delle argomentazioni della prospettiva economica. Il contributo dell'analisi finora svolta consiste nell'aver messo in evidenza che la scelta del supervisor sull'assegnazione dei pesi in caso di alta interdipendenza e di alti livelli di performance non trova riscontro nella prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia. Tali risultati portano alla considerazione della presenza di altri fattori che potrebbero giustificare la scelta del supervisor. Nel prossimo paragrafo verranno approfonditi gli effetti di due variabili: la giustizia procedurale percepita e la giustizia distributiva percepita.

**Tabella 13**  
**INTERDIPENDENZA \* LIVELLO DI PERFORMANCE**

**A**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA

INTERDIPENDENZA	LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean	Std. Error	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
BASSO	BASSO	62,632	2,354	56,402	68,862
	ALTO	63,333	2,418	56,933	69,734
ALTO	BASSO	31,500	2,294	25,428	37,572
	ALTO	61,667	2,418	55,266	68,067

**B**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA

INTERDIPENDENZA	LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean	Std. Error	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
BASSO	BASSO	62,632	2,354	56,402	68,862
	ALTO	63,333	2,418	56,933	69,734
ALTO	BASSO	31,500	2,294	25,428	37,572
	ALTO	61,667	2,418	55,266	68,067

**C**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA

INTERDIPENDENZA	LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean	Std. Error	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
BASSO	BASSO	62,632	2,354	56,402	68,862
	ALTO	63,333	2,418	56,933	69,734
ALTO	BASSO	31,500	2,294	25,428	37,572
	ALTO	61,667	2,418	55,266	68,067

**D**

Dependent Variable: PESO MISURA QUANTITATIVA

INTERDIPENDENZA	LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean	Std. Error	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
BASSO	BASSO	62,632	2,354	56,402	68,862
	ALTO	63,333	2,418	56,933	69,734
ALTO	BASSO	31,500	2,294	25,428	37,572
	ALTO	61,667	2,418	55,266	68,067

### **5.3. CONSIDERAZIONI**

A supporto delle ipotesi sviluppate in condizioni di alta interdipendenza è stata adottata, oltre alla prospettiva economica che trova i suoi fondamenti nella teoria d'agenzia, una prospettiva comportamentale basata sulla teoria della giustizia organizzativa. In particolare, si è assunto che in condizioni di alta interdipendenza il supervisor, nel prendere la decisione relativa ai pesi da assegnare alle misure di performance (quantitativa e qualitativa), sia guidato da considerazioni di carattere organizzativo connesse al concetto di giustizia procedurale e giustizia distributiva.

I risultati dell'analisi finora svolta mettono in evidenza che la scelta del supervisor sull'assegnazione dei pesi in caso di alta interdipendenza e di alti livelli di performance non trova riscontro nella prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia. Tali risultati sono coerenti con le considerazioni in merito alle percezioni di giustizia procedurale e giustizia distributiva (capitolo 4, paragrafo 3 e seguenti) ma non indicano se l'assegnazione dei pesi alla misura quantitativa è stata influenzata in modo consapevole dalle considerazioni in merito alle due tipologie di giustizia.

Al fine di verificare se queste due variabili influenzano il processo decisionale del supervisor nel documento consegnato ai partecipanti, nella sezione successiva lo svolgimento del compito richiesto (assegnazione del peso alle misure), sono state inserite delle affermazioni per le quali il partecipante doveva esprimere il proprio grado di accordo o disaccordo su una scala articolata in cinque livelli. In ambito sperimentale tali domande sono indicate come "post-experiment questions" e permettono di analizzare l'effetto di altre variabili, non contenute nella progettazione dell'esperimento ma che possono aver influenzato le scelte del partecipante nello svolgimento del task richiesto.

Per quanto concerne la giustizia procedurale, nella parte finale dell'esperimento, sono state inserite due domande che in termini statistici sono



state sintetizzate in un'unica variabile<sup>26</sup>. La media delle risposte è stata 3,5 e il 58% dei partecipanti ha risposto che la giustizia procedurale è un parametro importante nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance<sup>27</sup>. Anche per la giustizia distributiva, sono state inserite due domande sintetizzate successivamente in un'unica variabile. La media delle risposte è stata 3,69 e il 66% dei partecipanti ha risposto che la giustizia distributiva è un parametro importante nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance<sup>28</sup>.

Dal punto di vista statistico, la giustizia distributiva e la giustizia procedurale sono state singolarmente trattate come delle variabili dipendenti ed in particolare, si è proceduto all'analisi two-way ANOVA per ognuna delle due tipologie di giustizia.

### 5.3.1. L'effetto della giustizia procedurale percepita

Per l'analisi dell'effetto della giustizia procedurale, tale variabile viene trattata come variabile dipendente considerando l'importanza attribuita alla stessa quando vengono manipolate le due variabili indipendenti: interdipendenza e livello di performance.

Per verificare l'appropriatezza dell'utilizzo del modello ANOVA è necessario verificare due assunzioni: varianza costante e distribuzione normale. Per quanto riguarda l'omogeneità della varianza tra i gruppi, il test di Levene rileva un p-value di 0.046, ne segue che si accetta l'ipotesi nulla che le varianze tra i gruppi sono uguali ad un livello di significatività  $\alpha=0.01$ . Essendovi omogeneità delle varianze tra i gruppi è possibile proseguire con l'analisi della varianza.

Al fine di applicare il modello ANOVA è necessario verificare se la variabile dipendente si distribuisce in modo normale nei gruppi considerati. In

---

<sup>26</sup> La variabile giustizia procedurale è stata ottenuta come la media delle risposte fornite dal partecipante alle due domande attinenti tale tipologia di giustizia.

<sup>27</sup> I valori assunti dalla variabile sono stati: 3,5; 4; 4,5; 5. Tali valori esprimono il grado di accordo con le affermazioni proposte o la rilevanza della variabile posta in questione nella domanda.

<sup>28</sup> I valori assunti dalla variabile sono stati: 3,5; 4; 4,5; 5. Tali valori esprimono il grado di accordo con le affermazioni proposte o la rilevanza della variabile posta in questione nella domanda.

tal senso, si elaborano le rappresentazioni grafiche per singoli gruppi della variabile dipendente. Dall'analisi dei grafici emerge che la variabile dipendente si distribuisce in modo normale. Tale risultato è inoltre verificato mediante l'applicazione del test non parametrico Kolmogorov-Smirnov. I risultati dei p-value ottenuti in ogni singolo gruppo sono 0.434, 0.188, 0.027, 0.230, ne segue che si accetta l'ipotesi nulla che la distribuzione della variabile dipendente è normale ad un livello di significatività  $\alpha=0.01$ .

Dall'analisi del "treatment means plot" (figura 3) emerge che in condizioni di bassa interdipendenza l'importanza attribuita dai valutatori alla giustizia procedurale percepita è maggiore quando il livello di performance è più basso mentre in caso di livelli di performance elevati, il valutatore non ritiene importante il ruolo della giustizia procedurale ai fini della scelta del peso da assegnare alle misure di performance (il valore assegnato dai partecipanti oscilla tra 3 e 3,5). In condizioni di alta interdipendenza l'importanza della giustizia procedurale è maggiormente rilevante nel caso di alto livello di performance rispetto a situazioni in cui il livello di performance è basso. Graficamente si rileva un "interaction effect" tra i due fattori manipolati (livello di performance e livello di interdipendenza), cioè un effetto congiunto delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente.

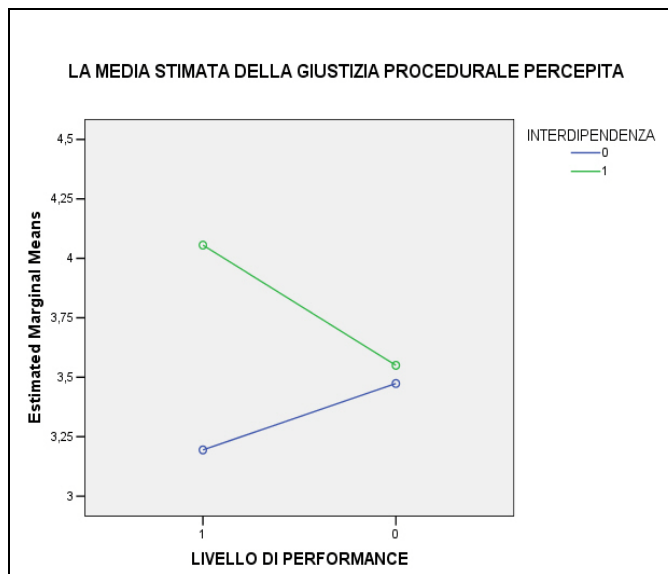


Figura 3: La media stimata della giustizia procedurale percepita

Si procede quindi a testare l'effetto di interazione rilevato graficamente mediante l'applicazione del modello two-way ANOVA, confrontando i pesi assegnati dai partecipanti alla giustizia procedurale nei quattro gruppi sperimentali.

I risultati riportati nella tabella 14 indicano che l'effetto interazione tra il livello di performance e il livello di interdipendenza è significativo ( $F=4,334$ ;  $p<0.05$ ). Si applica il post-hoc test di Tukey per verificare se ci sono differenze significative tra le medie della variabile dipendente nei fattori considerati (livello di performance e interdipendenza).

**Tabella 14**  
**Importanza riconosciuta alla giustizia procedurale nella scelta di assegnazione dei pesi alle misure di performance**

Dependent Variable: Gprocedurale

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6,966(a)	3	2,322	3,493	,020
Intercept	953,193	1	953,193	1433,806	,000
INTERDIPENDENZA	4,111	1	4,111	6,184	,015
LIVELLODIPERFORMANCE	,240	1	,240	,360	,550
INTERDIPENDENZA * LIVELLODIPERFORMANCE	2,882	1	2,882	4,334	,041
Error	47,201	71	,665		
Total	1008,250	75			
Corrected Total	54,167	74			

a R Squared = ,129 (Adjusted R Squared = ,092)

La tabella 15 indica che l'importanza assegnata alla giustizia procedurale nella scelta dell'assegnazione dei pesi alle misure di performance in condizioni di bassa interdipendenza è minore rispetto al ruolo riconosciuto in condizioni di alta interdipendenza. Il test per i contrasti è significativo ( $F=6,184$ ;  $p<0.01$ ). Tale risultato rileva un main effect della fattore manipolato "interdipendenza". Invece, per quanto riguarda il livello di performance non si rilevano differenze

significative in condizioni di basso ed alto livello di performance infatti, il test per i contrasti indica valori non significativi ( $F=0.360$   $p>0.01$ ).

**Tabella 15**  
**Pairwise Comparisons**

Dependent Variable: Gprocedurale

(I) INTERDIPENDENZ A	(J) INTERDIPENDENZA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
BASSO	ALTO	-,469(*)	,188	,015	-,845	-,093
ALTO	BASSO	,469(*)	,188	,015	,093	,845

Based on estimated marginal means  
 \* The mean difference is significant at the ,05 level.  
 a Adjustment for multiple comparisons: Least Significant Difference (equivalent to no adjustments).

**Univariate Tests**

Dependent Variable: Gprocedurale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Contrast	4,111	1	4,111	6,184	,015
Error	47,201	71	,665		

The F tests the effect of INTERDIPENDENZA. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

Dependent Variable: Gprocedurale

(I) LIVELLO DI PERFORMANCE	(J) LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
BASSO	ALTO	-,113	,188	,550	-,489	,263
ALTO	BASSO	,113	,188	,550	-,263	,489

Based on estimated marginal means  
 a Adjustment for multiple comparisons: Least Significant Difference (equivalent to no adjustments).

**Univariate Tests**

Dependent Variable: Gprocedurale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Contrast	,240	1	,240	,360	,550
Error	47,201	71	,665		

The F tests the effect of LIVELLO DI PERFORMANCE . This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

**Tabella 16**  
**INTERDIPENDENZA \* LIVELLO DI PERFORMANCE**

Dependent Variable: Gprocedurale

INTERDIPENDENZA	LIVELLO DI PERFORMANCE	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
BASSO	BASSO	3,474	,187	3,101	3,847
	ALTO	3,194	,192	2,811	3,578
ALTO	BASSO	3,550	,182	3,186	3,914
	ALTO	4,056	,192	3,672	4,439

La tabella 16 che confronta le medie della variabile dipendente (giustizia procedurale) riportate nei singoli gruppi sperimentali, rileva che in caso di basso livello di performance, non vi sono differenze significative nell'importanza riconosciuta dai partecipanti alla giustizia procedurale in condizioni di bassa ed alta interdipendenza. In particolare, graficamente (figura 3) si rileva che l'importanza della giustizia procedurale ai fini della scelta del peso alle misure di performance è stata valutata circa 3,5. Tale valore indica che la giustizia procedurale è considerata un fattore importante in tale scelta.

In caso di alti livelli di performance invece vi sono importanti differenze significative. In particolare, quando il livello di interdipendenza è alto, l'importanza riconosciuta alla giustizia procedurale nella scelta di assegnazione dei pesi alle misure di performance è nettamente maggiore. Tale risultato conferma la rilevanza dell'approccio comportamentale rispetto all'approccio economico. Nel paragrafo precedente, l'analisi dei risultati ha mostrato che l'ipotesi  $H_{2a}$  è confermata cioè, in condizioni di elevati livelli di performance la scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance è indipendente dalla controllabilità della misura di performance, ove la controllabilità della misura è determinata dal grado di interdipendenza. Quindi, la scelta del supervisor sull'assegnazione dei pesi non è guidata da una prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia bensì da altri fattori. L'analisi aggiuntiva condotta

sull'effetto della giustizia procedurale sulla scelta del peso da assegnare alle misure di performance conferma che i supervisor adottano una prospettiva comportamentale secondo la quale, la scelta del supervisor di modificare i pesi delle misure potrebbe essere percepita come ingiusta dai soggetti valutati. In particolare, l'importanza riconosciuta alla giustizia procedurale sottolinea la preoccupazione mostrata dai supervisor per l'effetto delle loro scelte sul comportamento futuro dei soggetti valutati. L'aggiustamento dei pesi in questo caso potrebbe essere percepito come una scelta ingiusta in quanto il supervisor riduce il peso attribuito alla misura di performance nella quale il soggetto valutato raggiunge alti livelli di performance che, nel caso in cui l'aggiustamento non venisse effettuato, porterebbero all'ottenimento di un bonus più elevato. Un cambiamento nelle procedure di valutazione potrebbe generare delle conseguenze negative come una riduzione della credibilità del supervisor.

Al fine di evitare tali conseguenze negative legate alla sfiducia dei soggetti valutati nei supervisor e all'insoddisfazione lavorativa, i supervisor tengono in considerazione il modo in cui potrebbe essere percepita la giustizia delle procedure di valutazione e nel caso di livelli di performance alti, non riducono il peso della misura non controllabile, come invece previsto dalla teoria di agenzia in presenza di fattori non controllabili (interdipendenza) influenzano i risultati della misura di performance. L'analisi aggiuntiva sulla giustizia procedurale verifica la validità delle argomentazioni teoriche sostenute nella formulazione delle ipotesi per le quali tale tipologia di giustizia è ritenuta una possibile variabile esplicativa del cambiamento di prospettiva adottata dal supervisor nella scelta dei pesi.

### **5.3.2.L'effetto della giustizia distributiva percepita**

Per l'analisi dell'effetto della giustizia distributiva si procede come nel caso della giustizia procedurale precedentemente trattato (5.3.1) assumendo tale variabile come variabile dipendente e considerando l'importanza attribuita alla

stessa quando vengono manipolate le due variabili indipendenti: interdipendenza e livello di performance.

Per verificare l'appropriatezza dell'utilizzo del modello ANOVA è necessario verificare due assunzioni: distribuzione normale e varianza costante. Al fine di applicare il modello ANOVA è necessario verificare se la variabile dipendente si distribuisce in modo normale nei gruppi considerati. In tal senso, si elaborano le rappresentazioni grafiche per singoli gruppi della variabile dipendente. Dall'analisi dei grafici emerge che la variabile dipendente si distribuisce in modo normale. Tale risultato è inoltre verificato mediante l'applicazione del test non parametrico Kolmogorov-Smirnov. I risultati dei p-value ottenuti in ogni singolo gruppo sono 0.124, 0.110, 0.020, 0.106, ne segue che si accetta l'ipotesi nulla che la distribuzione della variabile dipendente è normale ad un livello di significatività  $\alpha=0.01$ . Per quanto riguarda l'omogeneità della varianza tra i gruppi, il test di Levene rileva un p-value di 0.001, ne segue che si rifiuta l'ipotesi nulla che le varianze tra i gruppi sono uguali ad un livello di significatività  $\alpha=0.01$ . Non essendovi omogeneità delle varianze tra i gruppi non è possibile proseguire con l'analisi della varianza. Ciò implica che i dati rilevati sulla giustizia distributiva non presentano differenze significative tra i gruppi tali da rilevare un main effect dei due fattori manipolati o un interaction effect.

Probabilmente ai fini della verifica dell'ipotesi  $H_{2b}$  interverranno altri fattori nella scelta del supervisor che giustificano l'aggiustamento effettuato nei pesi attribuiti alle misure in base al loro livello di controllabilità.

## Conclusioni

Negli ultimi anni la ricerca in Management Accounting ha mostrato un interesse rilevante nello studio della soggettività nei sistemi di valutazione delle performance manageriali (Ittner e altri, 2003; Gibbs e altri, 2004; Moers, 2005).

Il presente lavoro si è proposto di indagare la soggettività espressa nell'attribuzione dei pesi alle misure di performance con l'obiettivo di comprendere le dinamiche del processo decisionale del supervisor nell'assegnazione discrezionale dei pesi alle misure di performance.

Tale scelta è stata motivata dalla presenza in letteratura di risultati contrastanti e dalla scarsità di studi che analizzano il modo in cui la soggettività viene incorporata nella determinazione del bonus. Il contributo del presente lavoro consiste nel chiarire quali fattori potrebbero influenzare le scelte del supervisor nella decisione dei pesi, oltre ai fattori indicati dalla prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia. In particolare, si argomenta che la decisione del supervisor è il risultato di una integrazione della prospettiva economica e comportamentale ove quest'ultima trova le sue radici nella teoria della giustizia organizzativa.

I risultati mostrano che in un contesto caratterizzato da un basso livello di interdipendenza l'assegnazione dei pesi è indipendente dal livello di performance conseguito. Il supervisor assume una prospettiva economica ed applica il principio di controllabilità in quanto individua un nesso di causalità tra l'azione del manager e la misura di performance. Il basso livello di interdipendenza indica che la presenza di fattori non controllabili è bassa e che i risultati manageriali sono una diretta conseguenza dell'impegno e dello sforzo del manager. Il peso assegnato dal supervisor sarà direttamente proporzionale al grado di informatività, di congruenza agli obiettivi del principale e di controllabilità della misura (Holmstrom, 1979; Antle e Demski, 1988; Banker e Datar, 1989; Feltham e Xie, 1994; Datar, Kulp e Lambert, 2001).



In condizioni di alta interdipendenza invece i risultati mostrano che l'assegnazione dei pesi alle misure di performance dipende dal livello di performance ottenuto. Secondo la prospettiva economica il peso assegnato alla misura diminuisce in quanto il grado di controllabilità dei fattori di performance decresce. Infatti, le misure sono meno sensibili ed informative delle azioni del manager (Banker e Datar, 1989). Coerentemente con il principio di controllabilità, il supervisor dovrebbe neutralizzare l'effetto degli eventi non controllabili aggiustando i pesi sulle misure delle performance e attribuendo un peso maggiore alla misura maggiormente controllabile dal manager. I risultati mostrano un processo decisionale del supervisor diverso rispetto a quello previsto dalla prospettiva economica. In condizioni di elevati livelli di performance, l'assegnazione dei pesi alle misure è indipendente dalla controllabilità della misura. In questo caso sembra evidente che la scelta del supervisor sull'assegnazione dei pesi non è guidata da una prospettiva economica. Si argomenta che il supervisor adotta una prospettiva comportamentale, tale aspetto viene dimostrato mediante un'analisi aggiuntiva che considera l'influenza della variabile "giustizia procedurale" nella scelta del supervisor.

In particolare, quando il livello di performance è alto, l'importanza riconosciuta alla giustizia procedurale nella scelta di assegnazione dei pesi alle misure di performance è maggiore nel caso di alta interdipendenza rispetto al caso di bassa interdipendenza. Tale risultato conferma la rilevanza dell'approccio comportamentale basato sulla teoria della giustizia organizzativa, secondo cui i manager sono soddisfatti dei sistemi di valutazione quando percepiscono il sistema delle procedure di valutazione in modo equo (Greenberg, 1990). La scelta del supervisor di modificare i pesi delle misure potrebbe essere percepita come ingiusta dai soggetti valutati in quanto il supervisor riduce il peso attribuito alla misura di performance nella quale il soggetto valutato raggiunge alti livelli di performance che, nel caso in cui l'aggiustamento non venisse effettuato, porterebbero al raggiungimento di un bonus più elevato. In particolare,

l'importanza riconosciuta alla giustizia procedurale sottolinea la preoccupazione mostrata dai supervisor relativamente all'effetto delle loro scelte sul comportamento futuro dei soggetti valutati. Infatti se il processo di valutazione delle performance viene percepito come un sistema ingiusto, questo potrebbe generare conflitti, tensioni ed ansietà (Hopwood, 1972). La scelta del supervisor è coerente all'associazione positiva riscontrata in letteratura tra giustizia procedurale e soddisfazione sul lavoro (Lau e Sholhin, 2005).

Alcune riflessioni sono rivolte all'ipotesi secondo cui in condizioni di basso livello di performance, la decisione del supervisor relativa ai pesi dipende dalla controllabilità della misura. Sulla base dei risultati ottenuti nella prima analisi, ne deriva che il supervisor decide di adottare un approccio economico assegnando alle misure di performance un peso sulla base del livello di controllabilità delle stesse, riducendo il fattore rischio connesso all'incentivo assegnato. Nell'analisi aggiuntiva si cerca di trovare una spiegazione a tale decisione nell'importanza assegnata dal supervisor alla giustizia distributiva percepita. Tali argomentazioni però non vengono confermate dall'analisi aggiuntiva.

Si possono individuare due contributi che il presente lavoro di ricerca offre alla letteratura sui sistemi di valutazione delle performance manageriali. Il primo contributo consiste nel confermare quanto sostenuto dalla letteratura economica che il peso delle misure di performance dipende dal loro grado di informatività, congruenza e controllabilità. Il secondo contributo consiste nel mettere in discussione l'applicabilità del principio di controllabilità nell'ambito dell'assegnazione dei pesi alle misure in presenza di alta interdipendenza interna. In particolare i risultati ottenuti mettono in evidenza che la scelta del supervisor è il risultato dell'integrazione dei due approcci, economico e comportamentale. Tale integrazione si manifesta in contesti caratterizzati da alta interdipendenza organizzativa.

Il lavoro di ricerca presenta alcuni limiti relativi alla metodologia utilizzata. In particolare, nell'esperimento realizzato i partecipanti sono stati

raggruppati in modo omogeneo ed il set di informazioni fornito è stato realizzato in modo tale che i partecipanti avessero tutte le informazioni di cui avevano bisogno per effettuare la scelta sull'assegnazione dei pesi. Nei contesti lavorativi reali le caratteristiche dei decision-makers e le informazioni disponibili possono differire considerevolmente; inoltre, i risultati ottenibili dalle combinazioni "decision-maker-caratteristiche delle informazioni" potrebbero dar luogo a risultati diversi da quelli ottenuti dalla presente ricerca. Il metodo sperimentale presenta il vantaggio di isolare alcune variabili e studiarne l'effetto sulla variabile dipendente, mettendo in evidenza le conseguenze decisionali generate dalla presenza di un set specifico di informazioni. Nel caso studiato, i risultati ottenuti necessitano di ulteriori conferme empiriche in modo tale da poter aumentare la generabilità degli stessi.

La flessibilità nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance è una tematica di ricerca che offre ancora ampie prospettive di ricerca. Il presente lavoro ha messo in evidenza che le scelte del supervisor non sempre seguono la prospettiva economica basata sulla teoria di agenzia ma piuttosto altri fattori potrebbero orientare la scelta relativa ai pesi. Se si considera la relazione causale incentivo-impegno-performance, i fattori che potrebbero avere un'influenza nella scelta sull'assegnazione dei pesi alle misure di performance potrebbero essere diversi. Bonner (1999) individua tre categorie di variabili che determinano le performance individuali: le variabili legate alla persona; le variabili legate al compito svolto, e le variabili ambientali. Nel presente lavoro di ricerca, è stato approfondito l'effetto di una variabile ambientale che definisce il grado di incertezza interna all'azienda: l'interdipendenza. Quest'ultima oltre a definire l'incertezza ambientale rappresenta anche una caratteristica dei compiti assegnati ai manager: compiti indipendenti o interdipendenti. Sarebbe interessante, ad esempio, approfondire l'effetto delle variabili "personali" sulle scelte dei supervisor (Bonner e Sprinkle, 2003). La motivazione, i diversi profili di personalità, le abilità, le preferenze di rischio, lo stile cognitivo potrebbero essere considerati aspetti che direzionano le scelte discrezionali sui pesi.

## Bibliografia

- **Abernethy M. A., A. M. Lillis**, *Interdependencies in organization design: a test in hospitals*, Journal of Management Accounting Research, 2001 13, 107-129.
- **Adams J. S.**, *Inequity in social exchange*, in **L. Berkoswisk** (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, 1965, New York: Academic Press, 267-299.
- **Adams J. S.**, *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67, 422-436.
- **Adinolfi P.**, *Incentivi e produttività nelle aziende sanitarie*, Cedam, 1996.
- **Aggarwal R. and A. Samwick**, *Executive compensation, strategic competition and relative performance evaluation: theory and evidence*, Journal of Finance, 1999, 54 (December), 1999-2043;.
- **Airoldi G.**, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1979.
- **Akerlof G. A. and J. L. Yellen**, *Fairness and Unemployment*, The American Economic Review, 1988, 78(2): 44-49.
- **Alexander S. and M. Ruderman**, *The role of procedural and distributive justice in organizational behavior*, Social Justice Research, 1987, 1, 117-198
- **Allen D. and D. Lueck**, *Contract choice in modern agriculture: crop-share versus cash rent*, Journal of Law and Economics, 1992, 35, 397-426.
- **Amaduzzi A.**, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 1978, Utet, pp. 424.
- **Amershi A., R. Banker and S. Datar**, *Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals*, The Accounting Review , 1990,65, 113-130.
- **Amigoni F.**, *I sistemi di controllo direzionale, criteri di progettazione di impiego*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- **Anderson E. and D. C. Schmittlein**, *Integration of sales force: an empirical examination*, RAND Journal of Economics, 1984, 15, 385-395
- **Anthony R.N. and J. Dearden**, *Management control system*, R. Irwin, Inc. Homewood Illinois, 1980.
- **Antle R. and A. Smith**, *An empirical investigation of the relative performance evaluation of corporate executives*, Journal of Accounting Research, 1986 , 24 (Spring), 1-39
- **Antle R. and J. S. Demski**, *The controllability principle in responsibility accounting*, The Accounting Review, 1988, 63, 700-718.
- **Antle R.**, *The auditor as an economic agent*, Journal of Accounting Research, 1982, 488-500.
- **Arkin R., H. Cooper, and T. Kolditz**, *A Statistical Review of the Literature Concerning the Self-Serving Attribution Bias in Interpersonal Influence Situations*, Journal of Personality, 1980, 48, 435-48
- **Arrow K.**, *The economics of agency*, in **Pratt, J. and R. Zeckhauser**, *Principals and Agents: The Structure of Business*, 1985, Harvard Business School Press, Boston, MA
- **Arya A., J. Glover and S. Radhakrishnan**, *The controllability principle in responsibility accounting: another look*, in Antle R., F. Gjesdal and P. J. Liang, *Essays in accounting theory in honour of Joel S. Demski*, Springer, 2007.
- **Arya, A., J. Glover and S. Sunder**, *Earnings management and the revelation principle*, Review of Accounting Studies, 1998, 3, 7-34
- **Atkinson A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana, and A. Wu**, *New directions in management accounting research*, 1997, Journal of Management Accounting Research, 9, 79-92.
- **Atkinson T., R. Kaplan and S. M. Young**, *Management Accounting*, Forth edition, Upper Saddle River: Prentice-Hill, 2004
- **Baiman S. and J. Noel**, *Noncontrollable cost and responsibility accounting*, Journal of Accounting Research, 1985, 23, 486-501.
- **Baiman S. and J. Demski**, *Economically optimal performance evaluation and control*, Journal of Accounting Research Supplement, 1980, 184-220.
- **Baiman S. and M. V. Rajan**, *The informational advantage of discretionary bonus schemes*, The Accounting Review, 1995, 70, 557-579.

- **Baiman S.**, *Agency research in accounting: a second look*, Accounting Organizations and Society, 1990, 341–371
- **Baiman S., H. Evans and J. Noel**, *Optimal contracts with a utility-maximizing auditor*, Journal of Accounting Research, 1987, 217–244.
- **Baiman S., J. Evans and N. Nagarajan**, *Collusion in auditing*, Journal of Accounting Research, 1991, 1–18.
- **Baker G. P.**, *Distortion and Risk in optima incentive contracts*, Journal of Human resources, 2002, 37, 728-751.
- **Baker G. P.**, *Incentive contracts and performance measurement*, Journal of Political Economy, 1992, 100, June, 598-615.
- **Baker G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy**, *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*, Quarterly Journal of Economics, 1994, 109, November, 1125-1156.
- **Baker G.**, *Distortion and risk in optimal incentive contracts*, Journal of Human Resources, 2002, 37 (4), 728-52.
- **Banker R. and S. M. Datar**, *Sensitivity, precision and linear aggregation of signals of performance evaluation*, Journal of Accounting Research, 1989, 27 (Spring), 21-39.
- **Banker R. D., G. Potter and D. Srinivasan**, *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*, The Accounting Review, 2000, 75, 1, 65-92.
- **Baron J. and J. C. Hershey**, *Outcome bias in decision evaluation*, Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54, 569-579.
- **Becker B. E. and M. A. Huselid**, *The incentive effects of tournament compensation systems*, Administrative Science Quarterly, 1992, 37, 36–350.
- **Beer M. and M. D. Cannon**, *Promise and peril in implementing pay-for-performance*, Human Resource Management, 2004, 43, 3-48.
- **Bénabou R. and J. Tirole**, *Self-Confidence and Personal Motivation*, The Quarterly Journal of Economics, 2002, 117,3, 871-915.
- **Bernardin H. J., M. B. LaShells, P. C. Smith and K. M. Alvares**, *Behavioral expectation scales: effects of developmental procedures and formats*, Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 64-69.
- **Bernardin J. H. and R. M. Buckley**, *Strategies in Rater Training*, Academy of Management Review, 1981, 6, 2, 205-12.
- **Bies R. J. and J. S. Moag**, *Interactional Justice: communication criteria of fairness*, Research on Negotiation in Organizations, 1986, 1, 43-55.
- **Blakely G. L.**, *The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates*, Organizational Behavior and Human Decision Process, 1993, 54, 57-80.
- **Bol J.**, *The determinants and performance effects of supervisor bias*, [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com), 2008.
- **Bommer W. H., J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff and S. C. MacKenzie**, *On interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis*, Personnel Psychology, 1995, 48, Autumn, 587-605.
- **Bonner S. E.**, *Judgment and decision-making research in accounting*, Accounting Horizons, 1999, 13, 385–398.
- **Bretz R. D., G. T. Milkovich and W. Read**, *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications*, Journal of Management, 1992, 18, 2, 321-52.
- **Brown C. E. and I. Solomon**, *Effects of outcome information on evaluations of managerial decisions*, The Accounting Review, 1987, 62, 564-577 .
- **Brown J. and I. Solomon**, *An experimental investigation of explanations for outcome effects on appraisals of capital-budgeting decisions*, Contemporary Accounting Research, 1993, 10, 83-111.
- **Brownell P.**, *The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness*, Journal of Accounting Research, 1982, 20, 1, 12–27.
- **Brunetti G**, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, 10° ed., 2004.
- **Bubbio A.**, *I sistemi di pianificazione e controllo e I meccanismi di incentivazione: le congiunzioni*, in F. Amigoni, Misurazioni d'azienda, vol. II, Giuffrè Editore, 1988.
- **Budde J.**, *Performance measures congruity and the balanced scorecard*, Journal of Accounting Research, 2007, 45, 515-539.
- **Burgstahler D. and I. Dichev**, *Earnings management to avoid earnings decreases and losses*, Journal of Accounting and Economics, 1997, 24, 99-126

- **Burney L. L., C. A. Henle and S. K. Widener**, *A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice and extra- and in-role performance*, *Accounting, Organizations and Society*, 2009, 34, 305-321.
- **Bushman R. M. and R. J. Indjejikian**, *Accounting income, stock price and managerial compensation*, *Journal of Accounting and Economics*, 1993, 16 (January/April/July), 3-23.
- **Bushman R., R. Indjejikian and A. Smith**, *CEO compensation: the role of individual performance evaluation*, *Journal of Accounting and Economics*, 1996, 21 (April), 161-93.
- **Bushman R.M., R. J. Indjejikian and A. Smith**, *Aggregate performance measures in business unit manager compensation: the role of intrafirm interdependencies*, *Journal of Accounting Research*, 1995, 35, suppl., 101-128.
- **Bushman, R. M., and R. J. Indjejikian**, *Shareholder demand for "distorted" accounting information*, *The Accounting Review*, 1993b, 68, 765-782.
- **Cambell D. J.**, *Task complexity: a review and analysis*, *Academy of Management Review*, 1988, 13, 1, 40-52.
- **Campbell D. T. and J. C. Stanley**, *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1963.
- **Campbell D.**, *Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives*, *Journal of Accounting research*, 46 (2), 297-332.
- **Camuffo A.**, *Le Interdipendenze*, in **Costa G., Nacamulli Raul C.D.**, *Manuale di organizzazione aziendale*, 1997, Utet, Torino.
- **Caramiello C.**, *Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Ipsoa Informatica, Milano, 1986.
- **Casati G.**, *Manuale di contabilità direzionale nelle aziende sanitarie*, Egea, 1996, pp.22-23.
- **Catturi G.**, *Le analisi di bilancio con particolare riferimento all'aspetto finanziario della gestione*, Quaderno dell'Istituto di Ragioneria, Cedam, Siena, 1980.
- **Chapman C. S.**, *Reflections on a Contingent View of Accounting*, *Accounting, Organizations and Society*, 1997, 22, 2.
- **Chapman G. B. and E. J. Johnson**, *Anchoring, activation and the construction of values*, *Organizational Behavior and Human Decision process*, 1999, 79, 115-153.
- **Chenhall R. H. and D. Morris**, *The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*, *The Accounting review*, 1986, January, 56-75.
- **Chenhall R. H. and P. Brownell**, *The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable*, *Accounting Organizations and Society*, 1988, 13, 3, 225-233.
- **Chong V. K. And I. R. C. Eggleton**, *The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance*, *Management Accounting Research*, 2007, 18, 3, 312-342.
- **Choudhury N.**, *Responsibility accounting and controllability*, *Accounting and Business research*, 1986, Summer, 189-198
- **Chow C. W., Shields M. D. and Y. K. Chan**, *The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation*, *Accounting, Organizations and Society*, 1991, 16, 3, 209-26.
- **Chow, C. W., D. Ganulin, K. Haddad and J. Williamson**, *The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing healthcare organization management*, *Journal of Healthcare Management*, 1998, 43 (3), 263-280.
- **Clerico G.**, *Istituzioni, incentive ed efficienza in sanità*, Cedam, 1997, pp.62.
- **CodaV., G. Brunetti, M. Bergamin Barbato**, *Indici di bilancio e flussi finanziari- strumenti per l'analisi della gestione*, Etas libri, Milano, 1974.
- **Cohen-Charash Y. and P. E. Spector**, *The role of justice in organizations: a meta-analysis*, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 86, 278-321.
- **Colquitt J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter and K. Yee Ng**, *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 3, 425-45.
- **Colquitt J. A.**, *On the dimensionality of organizational justice. A construct validation of a measure*, *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 386-400.

- **Conlon D. E.**, *Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: evidence from an organizational appeal procedure*, *Academy of Management Journal*, 1993, 36, 1109-1124.
- **Core J. and W. Guay**, *The use of equity grants to manage optimal equity incentive levels*, *Journal of Accounting and Economics*, 1999, 28, 151-184
- **Costa G.**, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.
- **Coughlin A. and C. Narasimhan**, *An empirical analysis of sales-force compensation plans*, *Journal of Business*, 1992, 65, 93-122
- **Covaleski M., J. Evans, J. Luft and M. Shields**, *Budgeting Research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, *Journal of Management Accounting Research*, 2003, 15.
- **Crosby F.**, *A model of egoistical relative deprivation*, *Psychological Review*, 1976, 83, 85-113
- **Cunningham W.H., T. Anderson and J. H. Murphy**, *Are student real people?*, *Journal of Business*, 1974, 47, 399-409.
- **Datar, S., C. S Kulp. and R. A. Lambert**, *Balancing performance measures*, *Journal of Accounting Research*, 2001, 39, 75–92.
- **Davis J. H., F. D. Schoorman, L. Donaldson**, *Toward a stewardship theory of management*, *Academy of Management Review*, 1997, 22, 1, 20–47.
- **Dearden J.**, *Measuring profit center managers*, *Harvard Business Review*, 84-88.
- **Dechow P. and R. Sloan**, *Executive incentives and the horizon problem*, *Journal of Accounting and Economics*, 1991, 14, 51-89.
- **Deci E. and R.M. Ryan**, *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 25: 54-67
- **Deci E.L.**, *Intrinsic motivation*, New York: Plenum, 1975.
- **Decotiis T. A.**, *An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 19, 247-266.
- **Demski J. S., H. Frimor and D. E. M. Sappington**, *Manipulation in a repeated setting*, *Journal of Accounting research*, 2004, 42 (1), 31-49
- **Demski J. S.**, *Uncertainty and evaluation based on controllable performance*, *Journal of Accounting Research*, 1976, 14, 230-245.
- **Demski J.**, *Corporate conflicts of interest*, *Journal of Economic Perspectives*, 2003, 17, 51-72; **Lev B.**, *Corporate earnings: facts and fiction*, *Journal of Economic Perspectives*, 2003, 17, 27-50.
- **Deutsch M.**, *Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice?*, *Journal of Social Issues*, 1975, 31, 137-149
- **Drucker P.**, *Management tasks responsibilities practices*, London : Heinemann, 1974.
- **Dye R. A.**, *Earning management in a overlapping generations model*, *Journal of Accounting research*, 1988, 26 (Autumn), 195-235.
- **Dye R.**, *An optimal monitoring policy in agencies*, *The Rand Journal of Economics*, 1986, 339–350.
- **Eccles R.**, *The performance measurement manifesto*, *Harvard Business Review*, (January.-February), 131-137.
- **Erdogan B.**, *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*, *Human Resources Management Review*, 2002, 12, 555-578.
- **Erdogan B., M. L. Kraimer, and R. C. Liden**, *Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context*, *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, 37, 205-222.
- **Ezzamel M.**, *The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics*, *Management Accounting Research*, 1990, 1, 1
- **Fama E., and M. Jensen**, *Agency Problems and Residual Claims*, *Journal of Law and Economics*, 26 (1983), 327-349.
- **Fehr E., A. Klein and K. M. Schmidt**, *Theories of fairness and reciprocity- evidence and economic applications*, Working Paper.
- **Fehr E., A. Klein, and K. M. Schmidt**, *Fairness, incentive and contractual incompleteness*, 2001, CESifo Working Paper
- **Feldman J. M.**, *Beyond attribution theory: cognitive processes in evaluation appraisal*, *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 1, 127-148.
- **Feltham G. A., and J. Xie**, *Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations*, *The Accounting Review*, 1994, 69 (3), 429-53;

- Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.
- Fisher J. G., L. A. Maines, S. A. Peffer and G. B. Sprinkle, *An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation*, *The Accounting Review*, 2005, 80, 2, 563-583.
- Fisher J., *Technological interdependence, labor production functions and control systems*, *Accounting, Organizations and Society*, 1994, 19, 6, 493-505.
- Flamholtz E.G., *Il controllo manageriale- teoria e pratica*, Giuffrè Editore Milano, 2002.
- Folger R. and M. A. Konovsky, *Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions*, *Academy of Management Journal*, 1989, 32, 115-130.
- Folger R. and R. Cropanzano, *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications, Inc., 1998.
- Folger R., *Perceived injustice, referent cognitions and the concept of comparison level*, *Representative Research in Social Psychology*, 1984, 35, 108-119.
- Frederickson J. R., S.A. Pfeffer and J. Pratt, *Performance evaluation judgments: effects of prior experience under different performance evaluation scheme and feedback frequencies*, *Journal of Accounting research*, 1999, 37, 1, 151-165.
- Friedman D. and S. Sunder, *Experimental methods*, Cambridge University press, 1994, pp.12-15.
- Frucot V. and W.T. Shearon, *Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction*, *Accounting Review*, 1991, 66, 80-99.
- Gabris G. T. and K. Mitchell, *The Impact of Merit Raise Scores on Employee Attitudes: The Matthew Effect of Performance Appraisal*, *Public Personnel Management*, 1988, 17, 4, 369-89.
- Garen J., *Executive compensation and principal-agent theory*, *Journal of political economy*, 1994, 102, 1175-1199.
- Ghosh D. and R. F. Lush, *Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet business*, *Accounting, Organizations and Society*, 2000, 25, 411-425.
- Gibbons R. and K. J. Murphy, *Relative performance evaluation for chief executive officers*, *Industrial and Labor Relations Review*, 1990, 43, 30-52.
- Gibbons R. and K. Murphy, *Optimal incentive contracts in presence of career concerns: theory and evidence*, *Journal of political Economy*, 1992, 100, 468-505.
- Gibbs M., K. A. Merchant, W. Van der Stede and M. E. Vargus, *Determinants and effects of subjectivity in incentives*, *The Accounting Review*, 2004, April, 79, 2, 409-436
- Ginzberg M. J., *An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation*, *Accounting, Organizations and Society*, 1980, 369-382.
- Giraud F., Langevin P. and C. Mendoza, *Justice as a rationale for the controllability principle: a study of managers' opinions*, *Management Accounting Research*, 2008, 19, 32-44.
- Gomez-Mejia L.R. and D.B. Balkin, *Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati: South Western Publishing Co., 1992.
- Goodman P. S., *An examination of referents used in evaluation pay*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 170-195.
- Govindarajan V., *Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Investigation of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable*, *Accounting, Organizations and Society*, 1984, 9, 2; 125-135.
- Grandori A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995, Bologna.
- Greenberg J. and R. Folger, *Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations*, in *Basic Group Process*, edited by P. Paulus, New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 235-256.
- Greenberg J., *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71 (2), 340-342.
- Greenberg J., *Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?*, *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72, 55-61
- Greenwood J.D., *Explanation and experiment in social psychological science: realism and the social constitution of action*, New York: Springer- Verlag, 1989.
- Harris M. M. and J. Schaubroeck, *A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer Supervisor Ratings*, *Personnel Psychology*, 1988, 41, 43 - 62.



- **Harris M. M.**, *Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework*, *Journal of Management*, 1994, 20, 4, 737-56.
- **Harrison G. L.**, *The cross cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes*, *Accounting Organizations and Society*, 1992, 17, 1, 1-15.
- **Hart O. and B. Holmstrom**, *The theory of contracts*, in: **Bewlely, T.**, *Advances in Economic Theory*, Cambridge University Press, 1985, Cambridge.
- **Hartmann F. G. H.**, *The Appropriateness of RAPM: Toward the Further Development of Theory*, *Accounting, Organizations and Society*, 2000, 25, 4-5.
- **Hawkins S.A. and R. Hastie**, *Hindsight: biased judgment of past event after the outcome s are known*, *Psychological Bulletin*, 1990, 107, 311-327.
- **Hayes D. C.**, *The contingency theory of management accounting*, *The Accounting Review*, 1977, January, 22-39; 1977.
- **Hayes R. M. and S. Schaefer**, *Implicit contracts and explanatory power of top executive compensation*, *Rand Journal of Economics*, 2000, 31, Summer, 273-293.
- **Hemmer T.**, *Allocations of suck capacity costs and joint costs in a linear principal-agent model*, *The Accounting Review*, 1996, July, 419-432.
- **Hemmer T.**, *On the design and choice of "modern" management accounting measures*, *Journal of Management Accounting Research*, 1996, 8, 87
- **Heneman R. L.**, *The relationship between supervisory rating and result-oriented measures of performance: a meta-analysis*, *Personnel Psychology*, 1986, 39, 811-826.
- **Herzberg F., B. Mausner and B. B. Snyderman**, *The motivation to work*, 2° ed., New York, 1959.
- **Heslin P. A., G. P. Latham and D. VandeWalle**, *The effect of implicit person theory on performance appraisals*, *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 842-656.
- **Hirst M. K. and P.W. Yetton**, *The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note*, *Accounting, Organizations and Society*, 2009, 24, 205-216.
- **Hirst M. K.**, *Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behaviour: Some Extensions*, *Journal of Accounting Research*, 1983a, Autumn.
- **Hirst M. K.**, *The Controllability of Financial Outcomes*, *Abacus*, 1983b, 19, 1.
- **Holland W.W.**, *Evaluation of health care*, Oxford: Oxford University Press, 1986.
- **Holmstrom B. and P. Milgrom**, *Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1991, 7, 24-52.
- **Holmstrom B.**, *Moral hazard and observability*, *Bell Journal of Economics*, 1979, 10, 74-91.
- **Homans G. C.**, *Social Behavior as Exchange*, *American Journal of Sociology* , 1958, 63, 6, 597-606.
- **Hopwood A.G.**, *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, empirical research in accounting: selected studies*, *Journal of Accounting Research*, 1972, 10, 156-182.
- **Horngren C.T., G. Foster and S.M. Datar**, *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, 12th edn. Prentice- Hall, USA., 2006.
- **House R. J.**, *A path-goal theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quartely*, 1971, 16, 321-338.
- **Humble J.W.**, *La direzione per obiettivi : una nuova tecnica direzionale per migliorare i risultati aziendali*, Milano: F. Angeli, 1979.
- **Ilgen D. R., C. D. Fisher and S. M. Taylor**, *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*, *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 347-371.
- **Indjejikian R. and D. Nanda**, *Dynamic incentives and responsibility accounting*, *Journal of Accounting and Economics*, 1999, 27 (2), 177-201.
- **Indjejikian R. J.**, *Performance evaluation and compensation research: an agency perspective*, *Accounting Horizons*, 1999, 13, 2, 147-157.
- **Ittner C. D., D. F. Larcker**, *Determinant of performance measure choices in worker incentive plans*, *Journal of Labor Economics*, 2002, 20 (2), S58-91.
- **Ittner C., D. Larcker and M. Rajan**, *The choice of performance measures in annual bonus contracts*, *Accounting Review*, 1997, 72, 231-255;
- **Ittner C., D. Larcker, M. Rajan and M. Mayer**, *Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard*, *The Accounting Review*, 2003, 78, July, 725-758
- **Jacobs R., Kafry D. and S. Zedeck**, *Expectations of behaviorally anchored rating scales*, *Personnel Psychology*, 1980, 33, 595-640.

- **Janakiraman S., R. Lambert and D. Larcker**, *An empirical investigation of the relative performance evaluation hypothesis*, Journal of Accounting research, 1992, 30, 53-69
- **Jawahar I. M. and C. R. Williams**, *Where all the children are above average: the performance appraisal purpose effect*, Personnel Psychology, 1997, 50, 905-925.
- **Jensen M. C., and W. H. Meckling**, *Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics , 3 (October 1976), 305-360
- **Jensen M., K. Murphy and E. Wruth**, *Remuneration: Where we've been, how we got there, what are the problems, and how to fix them*, ECGI Working paper, 2004.
- **John G. and B. Weitz**, *Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to the use of salary versus incentive compensation*, Journal of Marketing Research, 1989, 26, 1-14.
- **Johnson R. E., C. Selenta and R. G. Lord**, *When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2006, 99, 175-201.
- **Jordan P.C.**, *Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: a field experiment*, Academy of Management Journal, 1986, 29, 2, 405-412.
- **Kachelmeier S. J. and K. L. Towry**, *Negotiated transfer pricing: is fairness easier said than done?*, The Accounting Review, 2002, 77, 571-593.
- **Kahneman D. and S. Frederick**, *Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment*, in Gilovich T., D. Griffin and D. Kahneman, *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.49-81.
- **Kanodia C., R. Bushman and J. Dickhaut**, *Escalation errors and sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries*, Journal of Accounting research, 1989, 27 (Spring), 59-77.
- **Kaplan R. S. and D.P. Norton**, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, (H. B. Press, Ed.), 1996, Boston, MA.
- **Kaplan R.S. and A.A. Atkinson**, *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, USA, 1998.
- **Kelley H. H. and J. Thibaut**, *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, 1978, New York: Wiley;
- **Kerlinger F. N. and H. B. Lee**, *Foundations of Behavioral Research*, Orlando, FL: Harcourt, Inc, 2000.
- **Kerr S.**, *Executives ask: how and why should firms and their employees set goals*, Academy of Management Executive, 2004, 18, 4, 122-123.
- **Kilmann R. H.**, *The costs of organization structure: dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making*, Accounting, Organization and Society, 1983, 341-357.
- **Klimoski R. and L. Inks**, *Accountability forces in performance appraisal*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1990, 45, 194-208.
- **Kominis G. and C. R. Emmanuel**, *The expectancy-valence theory revisited: developing an extended model of managerial motivation*, Management Accounting Research, 2007, 18, 1, 49-75.
- **Konovsky M. A. and R. Cropanzano**, *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*, Journal of Applied Psychology, 1991, 76, 698-707.
- **Kopelman M.**, *The contrast effect in the selection interview*, British Journal of Educational psychology, 1975, 45, 68-73.
- **Kravitz D. and W. Balzer**, *Context effects in performance appraisal: a methodological critique and empirical study*, Journal of Applied psychology, 1992, 77, 24-31.
- **Kreps D.**, *Moral hazard and incentives*, in: *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press, 1990, Princeton, NJ, pp.577-617.
- **Krishnan R., J. Luft and M. D. Shields**, *Effects of accounting-method choices on subjective performance-measure weighting decisions: Experimental evidence on precision and error covariance*, Accounting Review, 2005, 80, 4, 1163-1192.
- **Lambert R. A.**, *Contracting theory and accounting*, Journal of Accounting and Economics, 2001, 32, 3-87.
- **Lambert R. and D. Larcker**, *An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contract*, Journal of Accounting Research, 1987, 25 Suppl., 85-125.
- **Lambert R.**, *Variance analysis in agency settings*, Journal of Accounting Research, 1985, 633-647.
- **Landy F. J. and J. L. Farr**, *Performance Rating*, Psychological Bulletin, 1980, 87, 1, 72-107.

- **Larmande F. and J. P. Ponsard**, *Responsibility accounting with a privately informed agent*, <http://ssrn.com/abstract=993761>, 2007.
- **Larwood L. and W. Whittaker**, *Managerial Myopia: Self-Serving Biases in Organizational Planning*, *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 2, 194–98
- **Lau C. M. and E. W. Lim**, *The effect of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance*, *Advances in Accounting*, 2002, 19, 139-160
- **Lau C. M., K.M. Wong, and I. R.C. Eggleton**, *Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects*, *Accounting and Business Research*, 2008, 38, 2, 121-135.
- **Lau C.M. and M. Sholihin**, *Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?*, *The British Accounting Review*, 2005, 37, 389–423.
- **Lazear E. P.**, *Labor Economics and the Psychology of Organizations*, *Journal of Economic Perspectives*, 1991, 5, 2, 89-110.
- **Lazear E., and S. Rosen**, *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*, *Journal of Political Economy*, 1981, 89, 5, 841–864.
- **Lazear E.**, *Pay equality and industrial politics*, *Journal of Political Economy*, 1989, 97, 561-580.
- **Lev B.**, *Intangibles: management, measurement and reporting*, Washington D.C.: Brookings Institute Press, 2001.
- **Leventhal G.**, *What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships*, 1980, (P. Press, Ed.) In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (eds), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, pp. 257-255.
- **Lewell W., C. Loderer and K. Martin**, *Executive compensation contracts and executive incentive problems: an empirical analysis*, *Journal of Accounting and Economics*, 1987, 9, 287-310.
- **Libby T.**, *Referent cognitions and budgetary fairness: a research note*, *Journal of Management Accounting Research*, 2001, 13, 91-106.
- **Libby T.**, *The influence of voice and explanation on performance in participative budgeting setting*, *Accounting, Organizations and Society*, 1999, 24, 125-137.
- **Lind E. A. and T. R. Tyler**, *The social psychology of procedural justice*, 1988, New York: Plenum.
- **Lindquist T. M.**, *Fairness as antecedent to participative budgeting: examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance*, *Journal of Management Accounting Research*, 1995, 7, 122-147.
- **Lipe M. G. and S. E. Salterio**, *The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures*, *The Accounting Review*, 2000, 75, 283–298.
- **Lipe M. G.**, *Analyzing the variance investigation decision: the effect of outcomes, mental accounting and framing*, *The Accounting Review*, 1993, 68, 748-764.
- **Lipshitz R.**, *Either a medal or corporal: the effect of success and failure on the evaluation of decision making and decision makers*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 44, 380-395;.
- **Locke E. A. and G. P. Latham**, *A theory of goal setting and task performance*, 1990, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **Locke, E.A.**, *The nature and causes of job satisfaction*, in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, New York:Wiley, 1297–1350
- **Longenecker C. O., H. P. Sims and D. A. Gioia**, *Behind the Mask: The Politic of Employee Appraisal*, *The Academy of Management Executive*, 1987, 13, 183-93.
- **Lorange P.**, *Corporate planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1980.
- **Luft J. and M. Shields**, *The effect of financial and nonfinancial performance measures on judgment and decision performance*, Working paper, 2001.
- **Macintosh N. B. and R. L. Daft**, *Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study*, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, 12, 1, 49-61.
- **MacLeod B. and D. Parent**, *Job characteristics and the form of compensation*, *Research in Labor Economics*, 1999, 18, 177-242.
- **Magee R. P.**, *Accounting measurement and employment contracts: current value reporting*, *Bell Journal of Economics*, 1978, 9 (Spring), 145-158
- **Magner N. and R. B. Welker**, *Responsibility center manager's reactions to justice in budgetary resource allocation*, *Advance in Management Accounting*, 1994, 3, 237-253.

- **Magner N., R. B. Welker and T. L. Campbell**, *The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: a research note*, *Accounting, Organizations and Society*, 1995, 20, 611-618.
- **Makiney J. D. and P. E. Levy**, *The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 74, 212-228.
- **Malina M. A., H. A. O. Norrekilt and F. H. Selto**, *Relations among measures, climates of control and performance measurement models*, *Contemporary Accounting Research*, 2007, 24, 935-982.
- **Marginson D., and S. Ogden**, *Coping With Ambiguity Through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviors*, *Accounting, Organizations and Society*, 2005, 30, 5.
- **Martin C. L. and N. Bennett**, *The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment*, *Group and Organization Management*, 1996, 51, 25-54.
- **Maslow A.H.**, *Motivation and personality*, New York, 1970.
- **Masterson S.S., K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor**, *Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*, *Academy of Management Journal*, 2000, 43, 738-748.
- **McCann J. E. and D. I. Ferry**, *An approach for assessing and managing inter-unit interdependences*, *Academy of Management Review*, 1979, 113-119.
- **McFarlane Shore L. and G. C. Thornton**, *Effects of Gender on Self-and Supervisory Ratings*, *Academy of Management Journal*, 1986, 29, 1, 115 – 29.
- **McFarlin D. B. and P. D. Sweeney**, *Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes*, *Academy of Management Journal*, 1992, 35, 626-637
- **McGregor D. M.**, *An Uneasy Look at Performance Appraisal*, *Harvard Business Review*, 1957, 35, 3, 89-94.
- **McNally G.M.**, *Responsibility accounting and organisational control: some perspectives and prospects*, *Journal of Business Finance and accounting*, 1980, 7, 165-181.
- **Merchant K.A. and A. Riccaboni**, *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- **Merchant A. K.**, *The effect of financial controls on data manipulation and management myopia*, *Accounting, Organization and Society*, 1990, 15, 297-313
- **Merchant K. A. and W. A. Van der Stede**, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2007 (2nd Edition), Prentice Hall.
- **Merchant K. A.**, *Control in business organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1985.
- **Merchant K. A.**, *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- **Merchant K. A.**, *Rewarding results: motivating profit center managers*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989
- **Merchant K. A., W. Van Der Stede and L. Zheng**, *Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems*, *Accounting, Organizations and Society*, 2003, 28, 2-3.
- **Milgrom P. and J. Roberts**, *Economics, Organization, and Management*, Prentice-Hall, 1992, Englewood Cliffs, NJ.
- **Mischel W., E. B. Ebbesen and A. M. Zeiss**, *Determinants of Selective Memory About the Self*, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1976, 44, 1, 92-103
- **Mitchell T. R. and L. S. Kalb**, *Effects of outcome knowledge and outcome valence on supervisors' evaluations*, *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 604-612.
- **Moers F.**, *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity*, *Accounting, Organizations and Society*, 2005, 30, 67-80.
- **Moorman R. H.**, *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?*, *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 845-855
- **Moser D. V.**, *Using an experimental economics approach in behavioral accounting research*, *Behavioral Research in Accounting*, 1998, 48, 520-534.

- **Mowday, R. T.**, *Beliefs about the causes of behavior: the motivational implications of attribution processes*, in R. M. Steers and L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed.) 1983, New York: McGraw-Hill, 352–374.
- **Murphy K. J.**, *Performance standards in incentive contracts*, *Journal of Accounting and Economics*, 2000, 30 (December), 245-278.
- **Murphy K. J. and P. Oyer**, *Discretion in executive incentive contracts*, working paper, USC, 2001.
- **Murphy K. R. and J. N. Cleveland**, *Performance appraisal*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1991.
- **Murphy K., W. Balzer, M. Lockhart and E. Eisenman**, *Effect of previous performance on evaluation of present performance*, *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70, 72-84;
- **Murphy, K. J.**, *Executive compensation*, In: **Ashenfelter O. and D. Card**, *Handbook of labor economics*, Vol. 3, 1999, North Holland, Chapter 38, 2485–2563.
- **Niehoff B. P. and R. H. Moorman**, *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*, *Academy of Management Journal*, 1993, 36, 527-556.
- **Nouri H. and R. J. Parker**, *The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment*, *Accounting, Organizations and Society*, 1998, 23, 5-6, 467-483.
- **Otley D. T.**, *The contingency theory of management accounting*, *Accounting, Organizations and Society*, 1980, 413-428.
- **Otley D. T.**, *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, 1999, 19, 363-382.
- **Ouchi W.**, *A conceptual frame work for the design of organizational control mechanisms*, *Management Science*, 1979, 833-847.
- **Pavlik E. L., T. W. Scott, P. Tiessen**, *Executive compensation: issues and research*, *Journal of Accounting Literature*, 1993, 12, 131–189.
- **Pearce J. L. and L. W. Porter**, *Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback*, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 2, 211-18.
- **Pfeffer J.**, *Six dangerous myths about pay*, *Harvard Business Review*, 1998, 76, 3, 108-136.
- **Porter L. W. and E. E. Lawler**, *Managerial attitude and performance*, 1968, Illinois, IL: Richard D. Irwin.
- **Pratt J. and R. Zeckhauser**, *Principals and agents: an overview*, in: **Pratt, J. and R. Zeckhauser**, *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, 1985, Boston, MA.
- **Prendergast C. and R. H. Topel**, *Favoritism in Organizations*, *Journal of Political Economy*, 1996, 10, 5, 958-978.
- **Prendergast C. and R. Topel**, *Discretion and bias in performance evaluation*, *European Economic Review*, 1993, 37, 355–365.
- **Prendergast C.**, *The provision of incentives in firms*, *Journal of Economic Literature*, 1999, 37, 7–63.
- **Prendergast C.**, *The tenuous tradeoff between incentive and risk*, *Journal of Political Economy*, 2002, 110 (5), 1071-102.
- **Pritchard R. D.**, *Equity theory: a review and critique*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4 . 176-211.
- **Rabin M.**, *Incorporating fairness into game theory and economics*, *The American Economic Review*, 1993, 1281-1302.
- **Rao C. H.**, *Uncertainty, entrepreneurship, and sharecropping in India*, *Journal of Political Economy*, 1996, 104, 958-978.
- **Reilly S. P., J. W. Smither, M. A. Warech and R. R. Reilly**, *The influence of indirect knowledge of previous performance on ratings of present performance: the effects of job familiarity and rater training*, *Journal of business and Psychology*, 1998, 12, 4, 421-435.
- **Riccaboni A.**, *Performance ed incentivi*, Cedam, 1999
- **Robbins S. A.**, *Organizational behavior*, (10th edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- **Ronen J. and J. L. Livingstone**, *An expectancy theory approach to motivational impacts of budgets*, *Accounting Review*, 1975, 50, 671-685.

- **Rosen S.**, *Prizes and incentives in elimination tournaments*, American Economic Review, 1986, 76, 701-715.
- **Rynes S. L., B. Gerhart and L. Parks**, *Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*, Annual Review of Psychology, 2005, 56, 571-600.
- **Saal F. E. and F. J. Landy**, *The mixed standard rating scale: an evaluation*, Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 18, 19-35.
- **Schiff A.D. and R. Hoffman**, *An exploration of the use of financial and nonfinancial measures of performance by executive in a service firm*, Behavioral Research in Accounting, 1996, 8, 1, 134-151.
- **Shadish W. R., T. D. Cook and D. T. Campbell**, *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, Houghton Mifflin Company, 2002.
- **Sharon A. T. and C. J. Bartlett**, *Effect of instructional conditions in producing leniency on two type of rating scales*, Personnel Psychology, 1969, 22, 251-263.
- **Shore T. H. and A. Tashchian**, *Accountability forces in performance appraisal: effect of self-appraisal information, normative information and task performance*, Journal of Business and Psychology, 2002, 17, 261-274
- **Siegel S. and D. L. Harnett**, *Bargaining behavior: a comparison between mature industrial personnel and college students*, Operations Research, 1964, 12, 334-343.
- **Skinner R. C.**, *The role of profitability in divisional decision making and performance evaluation*, Accounting and Business Research, 1990, 20, 78, 135-141.
- **Smith V.L.**, *Experimental economics: induced value theory*, American Economic Review, 1976, 66, 2, 274-279.
- **Smither J. W., R. R. Reilly and R. Buda**, *Effect of prior performance information on rating of present performance: contrast versus assimilation revisited*, Journal of Applied Psychology, 1988, 73, 487-496.
- **Sprinkle G.B.**, *Perspectives on experimental research in managerial accounting*, Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, February- April, 287-318.
- **Stain J. C.**, *Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic investment behavior*, Quarterly Journal of Economics, 1989, 104, 655-669.
- **Stoffey R. W. and R.R. Reilly**, *Training appraisees to participate in appraisal: effects on appraisers and appraisees*, Journal of Business and Psychology, 1997, 12, 219-239.
- **Sue Y.**, *Noncontrollable cost and optimal performance measurement*, Journal of Accounting Research, 1988, 26, 154-168.
- **Summers T.P. and A. S. DeNisi**, *In search of Adams'other: reexamination of referents used in the evaluation pay*, Human Relations, 1990, 43, 6, 497-511.
- **Thibaut, J. and L. Walker**, *Procedural Justice*, Hillsdale, 1975, NJ: Lawrence Erlbaum.
- **Thierry H.**, *Payment by result systems: a review of research 1945-1985*, Applied Psychology, 1987, 36, 91-108.
- **Thoisteinson T. J. and W. K. Balzer**, *Effects of coworker information on perceptions and ratings of performance*, Journal of Organizational Behavior, 1999, 20, 1157-1173;
- **Thoman S. L. and R. D. Bretz**, *Research and practice in performance appraisal: evaluation employee performance in America's largest companies*, SAM Advanced Management Journal, 1994, 59, 28-54.
- **Thompson J. D.**, *Organizations in Action: Social Science Base of Administrative Theory*, McGraw-Hill, 1967.
- **Thorsteinson T. J., J. Breier, A. Atwell, C. Hamilton and M. Privette**, *Anchoring effects on performance judgments*, Organizational Behavior and Human Decision processes, 2008, 107, 29-40.
- **Tosi H. L. and L. R. Gomez-Mejia**, *CEO compensation monitoring and firm performance*, Academy of Management Journal, 1994, 37, 4, 1002-1016.
- **Tosi H. L., M. Pilati, P. N. Mero and J. R. Rizzo**, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2000.
- **Tversky A. and D. Kahneman**, *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, Science, 1974, 185, 1124-1131.
- **Uggerslav K. L.**, *Presentation modality and indirect performance information: effects on ratings, reactions and memory*, Journal of Applied Psychology, 2002, 87, 940-950.
- **Van de Ven A.H., A. L. Delbecq and R. Koenig**, *Determinants of coordination modes within organizations*, American Sociological Review, 1976, 41 ,2, 332-338.

- **Van der Stede W.A., C.W. Chow and T.W. Lin**, *Strategy, choice of performance measures, and performance*, Behavioral Research in Accounting, 2006, 18, 185-205.
- **Van Herpen M., M. Van Praag and K. Cools**, *The effect of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study*, De Economist, 2005, 153, 3, 303-329.
- **Vroom, V.**, *Work and motivation*, 1964, New York, NY:Wiley.
- **Walster E., G. W. Walster and E. Berscheid**, *Equity: theory and research*, 1978, Boston: Allyn & Bacon.
- **Watson D. J. H. and J. V. Baumler**, *Transfer pricing: a behavioral context*, The Accounting review, 1975, July, 466-474.
- **Weinstein N. D.**, *Unrealistic Optimism About Future Life Events*, Journal of Personality and Social Psychology, 1980,39, 5, 806-20.
- **Wentzel K.**, *The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting*, Behavioral research in Accounting, 2002, 14, 247-271
- **Whitener E. M., S. E. Brodt, M. A. Kosgaard and J. M. Werner**, *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, Academy of Management Review, 1998, 23, 513-530.
- **Williamson O.E.**, *The economics of organization: the transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 1981, 87,548-77.
- **Winston A.S. and D.J. Blais**, *What counts as an experiment? A trasdisciplinary analysis of textbooks, 1930-1970*, American Journal of Psychology, 1996, 109, 599-616.
- **Woll S. and A Graesser**, *Memory discrimination for information typical or atypical person schemata*, Social cognition, 1982, 1, 287-310.
- **Woods A.**, *Subjective adjustments to objective performance measures: An empirical examination in complex work settings*, 2009, Working paper 2009 MAS Mid-year Meeting , pp.45.
- **Yaremko R. M., H. Harari, R. Harrison and E. Lynn**, *Handbook of research and quantitative methods in psychology for student and professionals*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1986.
- **Young R.**, *A note on economically optimal performance evaluation and control systems: the optimality of two-tailed investigations*, Journal of Accounting Research, 1986, 231-240.
- **Zimmerman J.L.**, *Accounting for decision-making and control*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

# Allegati



Allegato 1: lettera di partecipazione



**Azienda Ospedaliero Universitaria  
"Policlinico - Vittorio Emanuele"- Catania  
Direzione Generale**

*Catania,*

Dott.

Gentile Dottore,

Sulla base dell'accordo di collaborazione stipulato lo scorso anno il 12/05/2009 tra l'Università di Catania-Facoltà di Economia e L'azienda Ospedaliero-universitaria Policlinico "Gaspare Rodolico" la Direzione aziendale ha concesso l'autorizzazione alla Dott.ssa Daniela Ruggeri di condurre un'analisi sui sistemi di valutazione delle performance dei dirigenti medici.

L'oggetto di ricerca riguarda i fattori che influenzano il processo decisionale del supervisore nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance utilizzate per la valutazione delle performance dei dirigenti medici.

Al fine di sostenere la ricerca scientifica si richiede la sua partecipazione all'esperimento che verrà simulato nei seguenti giorni presso l'aula del Centro di Formazione - Presidio "Gaspare Rodolico" edificio 4 piano terra:

- 28 Giugno 2010 alle ore 12:00
- 29 Giugno 2010 alle ore 12:00

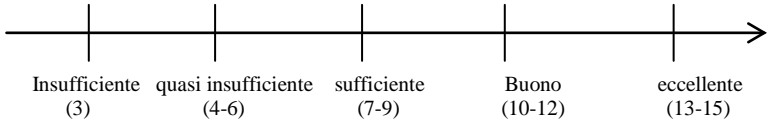
Le richiediamo di segnalarci la sua disponibilità per uno dei giorni riportati sopra al seguente indirizzo e-mail: [d.ruggeri@unict.it](mailto:d.ruggeri@unict.it)

La sua disponibilità dovrà essere comunicata entro e non oltre il 24 Giugno 2010.

Confidando nella Sua disponibilità porgo cordiali saluti.

DIRETTORE GENERALE

## Allegato 2: bassa interdipendenza e alto livello di performance

<b>Ruolo assegnato</b>	Primario di reparto
<b>Compito assegnato</b>	<p>La direzione ti ha assegnato il ruolo di valutare le performance dei dirigenti medici.</p> <p>In particolare, <u>il tuo compito consiste nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance: l'indice di qualità e la soddisfazione dei pazienti</u>. La direzione ti raccomanda di prendere in considerazione entrambe le misure di performance, sottolineando la loro importanza e suggerendo di attribuire <u>ugual peso ad entrambe le misure</u>.</p> <p>I pesi che assegnerai alle misure verranno aggregati per la determinazione del bonus da assegnare al dirigente medico alla fine dell'anno.</p> <p>Nel comunicarti il ruolo che dovrai svolgere all'interno dell'azienda ospedaliera, la direzione ti ha detto: <i>"abbiamo deciso di affidarti il ruolo di stabilire il peso da attribuire alle singole misure di valutazione dei dirigenti medici in quanto riteniamo che tu abbia una conoscenza migliore dei risultati raggiunti dal dirigente medico e puoi valutare in maniera ottimale le sue azioni. Siamo sicuri che il tuo lavoro di valutazione possa migliorare il processo di valutazione dei dirigenti medici"</i>.</p>
<b>Sistema di valutazione</b>	<p>All'inizio dell'anno, la direzione ti ha comunicato le caratteristiche del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti medici specificando le misure di performance utilizzate. La stessa informazione è stata fornita ai dirigenti medici.</p> <p>Le misure di performance utilizzate sono:</p> <p>1) <i>Indice di qualità</i>: dato dalla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La degenza media</u>: il tempo che il reparto impiega mediamente per completare un trattamento (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>Indice di occupazione media dei posti letto</u>: le giornate di degenza effettivamente coperte rispetto alle giornate di degenza teoricamente possibili (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>La qualità dell'igiene</u>: un ispettore valuta annualmente il numero di casi di malattie nosocomiali verificatosi nel reparto ospedaliero (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p>2) <i>Indice sulla soddisfazione dei pazienti</i>: calcolato sulla base dei punteggi assegnati dai pazienti mediante la compilazione di un questionario. I pazienti hanno espresso il loro grado di soddisfazione in base alle aspettative iniziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abilità, l'affidabilità e la gentilezza dimostrata dal dirigente medico durante le visite di controllo (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Disponibilità del dirigente medico nel spiegare al paziente le patologie di cui è affetto ed i termini medici utilizzati (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Tempestività nel somministrare la cura al paziente (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p>Il punteggio totale ottenibile da ciascuno dei due indici (indice della qualità e indice della soddisfazione dei pazienti) è riportato nella seguente scala:</p>  <p>Punteggio</p> <p>Insufficiente (3)    quasi insufficiente (4-6)    sufficiente (7-9)    Buono (10-12)    eccellente (13-15)</p> <p>Il bonus che il dirigente medico riceve a fine anno è calcolato come segue:</p> $\text{Indice di qualità} * \text{PESO\%} + \text{soddisfazione paziente} * \text{PESO\%} = \text{Punteggio totale ottenuto}$ $\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Massimo punteggio totale}} = \text{quota bonus spettante (\%)}$ <p>Bonus massimo = 4.000 euro    Bonus = quota bonus spettante (%) * bonus massimo</p>

**Rispondi alla seguente domanda**

1. Quali misure di performance vengono utilizzate per valutare il dirigente medico?

Indice di qualità     Soddisfazione dei pazienti     entrambe le misure

Informazioni sul dirigente medico	
<b>Caratteristiche dell'unità operativa</b>	L'attività che viene svolta regolarmente nell'unità operativa ospedaliera è caratterizzata da prestazioni in Day Hospital e ricovero ordinario. Ogni anno il dirigente medico valutato registra un'utenza di 200 pazienti. Quest'anno il mercato sanitario locale si è mantenuto stabile.
<b>Compiti del dirigente medico</b>	Il dirigente medico che devi valutare ha il compito di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire i trattamenti e le cure del paziente;</li> <li>• autorizzare il <i>numero di giorni di degenza</i> per paziente;</li> <li>• assicurarsi che vengano <i>rispettate le norme di igiene</i> al fine di evitare che i pazienti possano contrarre malattie nell'ambiente ospedaliero.</li> </ul>

INFORMAZIONI IMPORTANTI	
<b>Eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico</b>	<p><u>LA DEGENZA MEDIA, UTILIZZATA PER IL CALCOLO DELL'INDICE DI QUALITÀ</u>, è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).</p> <p>Il dirigente medico dispone di tutti i mezzi diagnostici necessari per i trattamenti dei pazienti.</p> <p>Il dirigente medico <u>NON È CONDIZIONATO DAI COMPORTAMENTI E DAI RISULTATI DEGLI ALTRI SOGGETTI</u> che operano nelle altre unità operative. Quindi, il dirigente medico svolge la propria attività <u>IN MODO AUTONOMO</u> rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere.</p> <p>La sua performance è determinata dalle sue azioni e non viene influenzata dall'attività di soggetti operanti in altre unità operative ospedaliere.</p>

Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni DOPO AVER LETTO CON ATTENZIONE le informazioni riportate nella sezione precedente. Indica con una X la tua preferenza.	
<i>Le attività delle altre unità operative ospedaliere influenzano la performance del dirigente medico.</i>	
<p>_____</p> <p>Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      né d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo</p>	
<i>Le misure di performance utilizzate sono influenzate da fattori non controllabili dal dirigente medico.</i>	
<p>_____</p> <p>Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      né d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo</p>	

**PUNTEGGI SULLE PERFORMANCE del dirigente medico**

Alla fine dell'anno il dirigente medico ha totalizzato i seguenti punteggi:

**Indice di qualità: 12/15**

Tale indice è calcolato tenendo conto di tre aspetti:

- numero di giorni di degenza
- Indice di occupazione media dei posti letto
- qualità dell'igiene

**Soddisfazione dei pazienti: 8/15**

Tale indice è calcolato sulla base delle risposte dei pazienti ad un questionario sulla qualità

**Esprimi il tuo parere sulla seguente affermazione indicando con una X la tua preferenza.**

*Il dirigente medico ha totalizzato un punteggio alto nell'indice di qualità.*

**IL TUO COMPITO DA SVOLGERE**

Dopo aver valutato le informazioni che hai a disposizione relative a:

- compiti del dirigente medico
- eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico
- punteggi ottenuti dal dirigente medico

**La direzione ti chiede di assegnare il peso da attribuire alle misure di performance utilizzate per la valutazione del dirigente medico: l'indice di qualità e la soddisfazione del paziente.**

Il calcolo del punteggio finale del dirigente medico è dato dalla seguente formula:

**Indice qualità \*PESO (indice qualità)% + Sodd. dei pazienti \*PESO (sodd. Pazienti)%= Punteggio totale**

Il peso che assegnerai ad ogni misura determinerà l'ammontare del bonus che riceverà il dirigente medico.

**Esempio**

**15 ( peso indice qualità ) + 15 ( peso soddisfazione pazienti ) =**

$15(10\%) + 15(90\%) = 15$  Punteggio totale ottenuto

*Punteggio massimo:*  
Calcolato come la somma dei massimi punteggi ottenibili nelle due misure di performance con peso uguale in entrambe le misure.

$15(50\%) + 15(50\%) = 15$

$\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Massimo punteggio totale}} = \text{quota bonus spettante (\%)} \longrightarrow \frac{15}{15} = 1 \longrightarrow 100\%$

*Bonus massimo = 4.000 euro*  
 $\text{Bonus} = \text{quota bonus spettante (\%)} * \text{bonus massimo} \longrightarrow \text{Bonus} = 100\% * 4000 = 4000 \text{ euro}$

**Considerando che il dirigente medico svolge il proprio compito in modo autonomo:**

Indica con una X il peso che vuoi attribuire alle due misure nella scala dei pesi:

$12 ( ? ) + 8 ( ? ) =$

% 90/10
80/20
70/30
60/40
50/50
40/60
30/70
20/80
10/90
%

Peso su Indice di qualità Peso su soddisfazione pazienti

**Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni indicando con una X la tua preferenza.**

*L'indice di qualità fornisce informazioni sulle performance del dirigente medico.*

Totalmente in Disaccordo    in disaccordo    nè d'accordo né in disaccordo    d'accordo    totalmente d'accordo

---

*Quanto è rilevante la modalità di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante la percezione che ha il dirigente medico dell' equità delle procedure di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante nella tua decisione la percezione del dirigente medico in merito alla correttezza del bonus assegnato?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Pensi che il peso da te attribuito alle misure di performance permette di assegnare un bonus corretto e coerente all'impegno e agli sforzi compiuti dal dirigente medico?*

Totalmente in Disaccordo    in disaccordo    nè d'accordo né in disaccordo    d'accordo    totalmente d'accordo

Allegato 3: bassa interdipendenza e basso livello di performance

<b>Ruolo assegnato</b>	Primario di reparto
<b>Compito assegnato</b>	<p>La direzione ti ha assegnato il ruolo di valutare le performance dei dirigenti medici.</p> <p>In particolare, <u>il tuo compito consiste nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance: l'indice di qualità e la soddisfazione dei pazienti</u>. La direzione ti raccomanda di prendere in considerazione entrambe le misure di performance, sottolineando la loro importanza e suggerendo di attribuire <u>ugual peso ad entrambe le misure</u>.</p> <p>I pesi che assegnerai alle misure verranno aggregati per la determinazione del bonus da assegnare al dirigente medico alla fine dell'anno.</p> <p>Nel comunicarti il ruolo che dovrai svolgere all'interno dell'azienda ospedaliera, la direzione ti ha detto: <i>“abbiamo deciso di affidarti il ruolo di stabilire il peso da attribuire alle singole misure di valutazione dei dirigenti medici in quanto riteniamo che tu abbia una conoscenza migliore dei risultati raggiunti dal dirigente medico e puoi valutare in maniera ottimale le sue azioni. Siamo sicuri che il tuo lavoro di valutazione possa migliorare il processo di valutazione dei dirigenti medici”</i>.</p>
<b>Sistema di valutazione</b>	<p>All'inizio dell'anno, la direzione ti ha comunicato le caratteristiche del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti medici specificando le misure di performance utilizzate. La stessa informazione è stata fornita ai dirigenti medici.</p> <p>Le misure di performance utilizzate sono:</p> <p>1) <u>Indice di qualità</u>: dato dalla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La degenza media</u>: il tempo che il reparto impiega mediamente per completare un trattamento (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>Indice di occupazione media dei posti letto</u>: le giornate di degenza effettivamente coperte rispetto alle giornate di degenza teoricamente possibili (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>La qualità dell'igiene</u>: un ispettore valuta annualmente il numero di casi di malattie nosocomiali verificatosi nel reparto ospedaliero (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p>2) <u>Indice sulla soddisfazione dei pazienti</u>: calcolato sulla base dei punteggi assegnati dai pazienti mediante la compilazione di un questionario. I pazienti hanno espresso il loro grado di soddisfazione in base alle aspettative iniziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abilità, l'affidabilità e la gentilezza dimostrata dal dirigente medico durante le visite di controllo (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Disponibilità del dirigente medico nel spiegare al paziente le patologie di cui è affetto ed i termini medici utilizzati (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Tempestività nel somministrare la cura al paziente (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p><u>Il punteggio totale ottenibile da ciascuno dei due indici</u> (indice della qualità e indice della soddisfazione dei pazienti) è riportato nella seguente scala:</p> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;">             Insufficiente (3)    quasi insufficiente (4-6)    sufficiente (7-9)    Buono (10-12)    eccellente (13-15)         </p> </div> <p>Il bonus che il dirigente medico riceve a fine anno è calcolato come segue:</p> <p><i>Indice di qualità * PESO% + soddisfazione paziente * PESO% = Punteggio totale ottenuto</i></p> <p><i>Punteggio totale ottenuto / Massimo punteggio totale = quota bonus spettante (%)</i></p> <p><i>Bonus massimo = 4.000 euro</i>  <i>Bonus = quota bonus spettante (%) * bonus massimo</i></p>

**Rispondi alla seguente domanda**

2. Quali misure di performance vengono utilizzate per valutare il dirigente medico?

Indice di qualità     Soddisfazione dei pazienti     entrambe le misure

Informazioni sul dirigente medico	
<b>Caratteristiche dell'unità operativa</b>	L'attività che viene svolta regolarmente nell'unità operativa ospedaliera è caratterizzata da prestazioni in Day Hospital e ricovero ordinario. Ogni anno il dirigente medico valutato registra un'utenza di 200 pazienti. Quest'anno il mercato sanitario locale si è mantenuto stabile.
<b>Compiti del dirigente medico</b>	Il dirigente medico che devi valutare ha il compito di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire i trattamenti e le cure del paziente;</li> <li>• autorizzare il <i>numero di giorni di degenza</i> per paziente;</li> <li>• assicurarsi che vengano <i>rispettate le norme di igiene</i> al fine di evitare che i pazienti possano contrarre malattie nell'ambiente ospedaliero.</li> </ul>

INFORMAZIONI IMPORTANTI	
<b>Eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico</b>	<p><u>LA DEGENZA MEDIA, UTILIZZATA PER IL CALCOLO DELL'INDICE DI QUALITÀ</u>, è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).</p> <p>Il dirigente medico dispone di tutti i mezzi diagnostici necessari per i trattamenti dei pazienti.</p> <p>Il dirigente medico <u>NON È CONDIZIONATO DAI COMPORTAMENTI E DAI RISULTATI DEGLI ALTRI SOGGETTI</u> che operano nelle altre unità operative. Quindi, il dirigente medico svolge la propria attività <u>IN MODO AUTONOMO</u> rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere.</p> <p>La sua performance è determinata dalle sue azioni e non viene influenzata dall'attività di soggetti operanti in altre unità operative ospedaliere.</p>

Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni DOPO AVER LETTO CON ATTENZIONE le informazioni riportate nella sezione precedente. Indica con una X la tua preferenza.	
<i>Le attività delle altre unità operative ospedaliere influenzano la performance del dirigente medico.</i>	
<p>_____</p> <p>Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      né d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo</p>	
<i>Le misure di performance utilizzate sono influenzate da fattori non controllabili dal dirigente medico.</i>	
<p>_____</p> <p>Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      né d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo</p>	

**PUNTEGGI SULLE PERFORMANCE del dirigente medico**

Alla fine dell'anno il dirigente medico ha totalizzato i seguenti punteggi:

**Indice di qualità: 4/15**

Tale indice è calcolato tenendo conto di tre aspetti:

- numero di giorni di degenza
- Indice di occupazione media dei posti letto
- qualità dell'igiene

**Soddisfazione dei pazienti: 8/15**

Tale indice è calcolato sulla base delle risposte dei pazienti ad un questionario sulla qualità

**Esprimi il tuo parere sulla seguente affermazione indicando con una X la tua preferenza.**

*Il dirigente medico ha totalizzato un punteggio alto nell'indice di qualità.*

**IL TUO COMPITO DA SVOLGERE**

Dopo aver valutato le informazioni che hai a disposizione relative a:

- compiti del dirigente medico
- eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico
- punteggi ottenuti dal dirigente medico

**La direzione ti chiede di assegnare il peso da attribuire alle misure di performance utilizzate per la valutazione del dirigente medico: l'indice di qualità e la soddisfazione del paziente.**

Il calcolo del punteggio finale del dirigente medico è dato dalla seguente formula:

**Indice qualità \*PESO (indice qualità)% + Sodd. dei pazienti \*PESO (sodd. Pazienti)%= Punteggio totale**

Il peso che assegnerai ad ogni misura determinerà l'ammontare del bonus che riceverà il dirigente medico.

**Esempio**

**15 ( peso indice qualità ) + 15 ( peso soddisfazione pazienti ) =**

$15(10\%) + 15(90\%) = 15$  Punteggio totale ottenuto

*Punteggio massimo:*  
Calcolato come la somma dei massimi punteggi ottenibili nelle due misure di performance con peso uguale in entrambe le misure.

$15(50\%) + 15(50\%) = 15$

$\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Massimo punteggio totale}} = \text{quota bonus spettante (\%)} \longrightarrow \frac{15}{15} = 1 \longrightarrow 100\%$

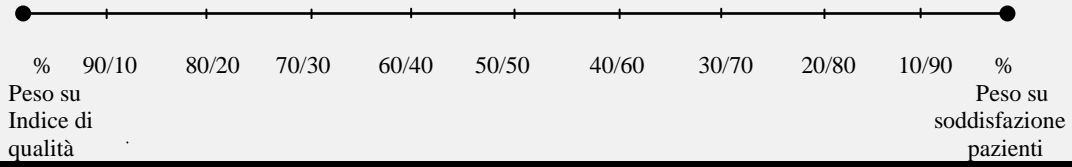
*Bonus massimo = 4.000 euro*  
 $\text{Bonus} = \text{quota bonus spettante (\%)} * \text{bonus massimo} \longrightarrow \text{Bonus} = 100\% * 4000 = 4000 \text{ euro}$



**Considerando che il dirigente medico svolge il proprio compito in modo autonomo:**

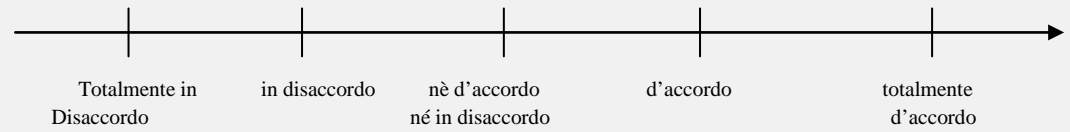
**Indica con una X il peso che vuoi attribuire alle due misure nella scala dei pesi:**

$$4 ( ? ) + 8 ( ? ) =$$

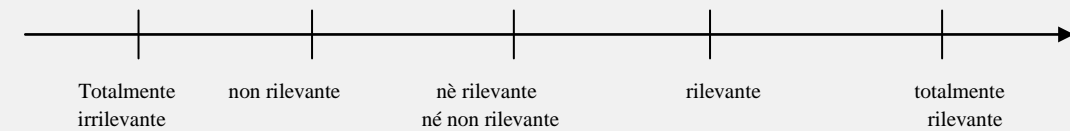


**Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni indicando con una X la tua preferenza.**

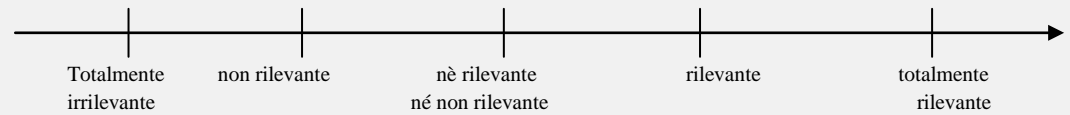
*L'indice di qualità fornisce informazioni sulle performance del dirigente medico.*



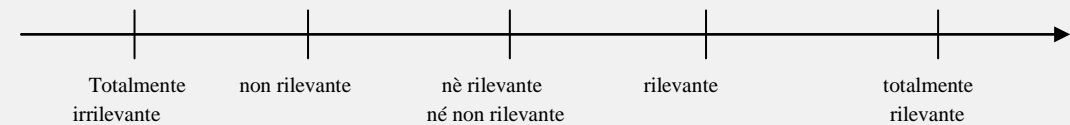
*Quanto è rilevante la modalità di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*



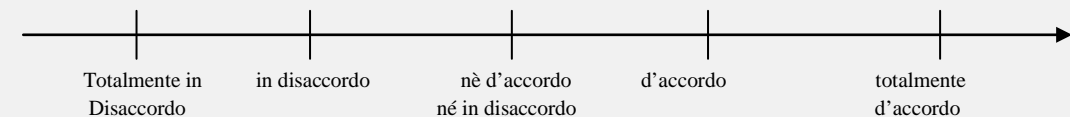
*Quanto è rilevante la percezione che ha il dirigente medico dell' equità delle procedure di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*



*Quanto è rilevante nella tua decisione la percezione del dirigente medico in merito alla correttezza del bonus assegnato?*



*Pensi che il peso da te attribuito alle misure di performance permette di assegnare un bonus corretto e coerente all'impegno e agli sforzi compiuti dal dirigente medico?*



Allegato 4: alta interdipendenza e alto livello di performance

<b>Ruolo assegnato</b>	Primario di reparto
<b>Compito assegnato</b>	<p>La direzione ti ha assegnato il ruolo di valutare le performance dei dirigenti medici.</p> <p>In particolare, <u>il tuo compito consiste nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance: l'indice di qualità e la soddisfazione dei pazienti</u>. La direzione ti raccomanda di prendere in considerazione entrambe le misure di performance, sottolineando la loro importanza e suggerendo di attribuire <u>ugual peso ad entrambe le misure</u>.</p> <p>I pesi che assegnerai alle misure verranno aggregati per la determinazione del bonus da assegnare al dirigente medico alla fine dell'anno.</p> <p>Nel comunicarti il ruolo che dovrai svolgere all'interno dell'azienda ospedaliera, la direzione ti ha detto: <i>“abbiamo deciso di affidarti il ruolo di stabilire il peso da attribuire alle singole misure di valutazione dei dirigenti medici in quanto riteniamo che tu abbia una conoscenza migliore dei risultati raggiunti dal dirigente medico e puoi valutare in maniera ottimale le sue azioni. Siamo sicuri che il tuo lavoro di valutazione possa migliorare il processo di valutazione dei dirigenti medici”</i>.</p>
<b>Sistema di valutazione</b>	<p>All'inizio dell'anno, la direzione ti ha comunicato le caratteristiche del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti medici specificando le misure di performance utilizzate. La stessa informazione è stata fornita ai dirigenti medici.</p> <p>Le misure di performance utilizzate sono:</p> <p>1) <u>Indice di qualità</u>: dato dalla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La degenza media</u>: il tempo che il reparto impiega mediamente per completare un trattamento (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>Indice di occupazione media dei posti letto</u>: le giornate di degenza effettivamente coperte rispetto alle giornate di degenza teoricamente possibili (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>La qualità dell'igiene</u>: un ispettore valuta annualmente il numero di casi di malattie nosocomiali verificatosi nel reparto ospedaliero (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p>2) <u>Indice sulla soddisfazione dei pazienti</u>: calcolato sulla base dei punteggi assegnati dai pazienti mediante la compilazione di un questionario. I pazienti hanno espresso il loro grado di soddisfazione in base alle aspettative iniziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abilità, l'affidabilità e la gentilezza dimostrata dal dirigente medico durante le visite di controllo (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Disponibilità del dirigente medico nel spiegare al paziente le patologie di cui è affetto ed i termini medici utilizzati (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Tempestività nel somministrare la cura al paziente (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p><u>Il punteggio totale ottenibile da ciascuno dei due indici</u> (indice della qualità e indice della soddisfazione dei pazienti) è riportato nella seguente scala:</p> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;">             Insufficiente (3)    quasi insufficiente (4-6)    sufficiente (7-9)    Buono (10-12)    eccellente (13-15)         </p> </div> <p>Il bonus che il dirigente medico riceve a fine anno è calcolato come segue:</p> <p><i>Indice di qualità * PESO% + soddisfazione paziente * PESO% = Punteggio totale ottenuto</i></p> <p><i>Punteggio totale ottenuto / Massimo punteggio totale = quota bonus spettante (%)</i></p> <p><i>Bonus massimo = 4.000 euro</i>  <i>Bonus = quota bonus spettante (%) * bonus massimo</i></p>

**Rispondi alla seguente domanda**

3. Quali misure di performance vengono utilizzate per valutare il dirigente medico?

Indice di qualità     Soddisfazione dei pazienti     entrambe le misure

Informazioni sul dirigente medico	
<b>Caratteristiche dell'unità operativa</b>	L'attività che viene svolta regolarmente nell'unità operativa ospedaliera è caratterizzata da prestazioni in Day Hospital e ricovero ordinario. Ogni anno il dirigente medico valutato registra un'utenza di 200 pazienti. Quest'anno il mercato sanitario locale si è mantenuto stabile.
<b>Compiti del dirigente medico</b>	Il dirigente medico che devi valutare ha il compito di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire i trattamenti e le cure del paziente;</li> <li>• autorizzare il <i>numero di giorni di degenza</i> per paziente;</li> <li>• assicurarsi che vengano <i>rispettate le norme di igiene</i> al fine di evitare che i pazienti possano contrarre malattie nell'ambiente ospedaliero.</li> </ul>

INFORMAZIONI IMPORTANTI	
<b>Eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico</b>	<p>L'unità operativa ospedaliera in cui opera il dirigente medico deve coordinarsi con le altre unità operative ospedaliere al fine di offrire i trattamenti di cura al paziente.</p> <p>In particolare, il dirigente medico al fine di individuare il trattamento e le cure per il paziente deve rivolgersi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Unità Servizi e Diagnostica</u> per le prestazioni diagnostiche come la Radiologia e l'Ecografia.</li> <li>• <u>laboratorio di analisi</u> per le analisi cliniche necessarie ad individuare la patologia e la cura.</li> </ul> <p><u>LA DEGENZA MEDIA UTILIZZATA PER IL CALCOLO DELL'INDICE DI QUALITÀ</u> è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).</p> <p>L'attività del centro Servizi e Diagnostica ed del laboratorio analisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rallentano / velocizzano il processo di individuazione del trattamento e delle cure del paziente;</li> <li>• aumentano / riducono i tempi previsti per il completamento del trattamento al paziente (<i>degenza media</i>)</li> <li>• aumentano/ riducono il rischio di aumentare i giorni di degenza per paziente (<i>indice di occupazione posti letto</i>) attribuito agli eventuali ritardi nella consegna dei referti delle prestazioni diagnostiche e delle analisi cliniche</li> </ul> <p>Il dirigente medico <u>È CONDIZIONATO DAI COMPORTAMENTI E DAI RISULTATI DEGLI ALTRI SOGGETTI</u> che operano nelle altre unità operative. Quindi, il dirigente medico svolge la propria attività <u>IN MODO INTERDIPENDENTE</u> rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere.</p>

Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni DOPO AVER LETTO CON ATTENZIONE le informazioni riportate nella sezione precedente. Indica con una X la tua preferenza.	
<i>Le attività delle altre unità operative ospedaliere influenzano la performance del dirigente medico.</i>	
<p>A horizontal scale with an arrow pointing right. It has five tick marks. Below the scale, from left to right, are the labels: 'Totalmente in Disaccordo', 'in disaccordo', 'né d'accordo né in disaccordo', 'd'accordo', and 'totalmente d'accordo'.</p>	
<i>Le misure di performance utilizzate sono influenzate da fattori non controllabili dal dirigente medico.</i>	
<p>A horizontal scale with an arrow pointing right. It has five tick marks. Below the scale, from left to right, are the labels: 'Totalmente in Disaccordo', 'in disaccordo', 'né d'accordo né in disaccordo', 'd'accordo', and 'totalmente d'accordo'.</p>	

**PUNTEGGI SULLE PERFORMANCE del dirigente medico**

Alla fine dell'anno il dirigente medico ha totalizzato i seguenti punteggi:

**Indice di qualità: 12/15**

Tale indice è calcolato tenendo conto di tre aspetti:

- numero di giorni di degenza
- Indice di occupazione media dei posti letto
- qualità dell'igiene

**Soddisfazione dei pazienti: 8/15**

Tale indice è calcolato sulla base delle risposte dei pazienti ad un questionario sulla qualità

**Esprimi il tuo parere sulla seguente affermazione indicando con una X la tua preferenza.**

*Il dirigente medico ha totalizzato un punteggio alto nell'indice di qualità.*

**IL TUO COMPITO DA SVOLGERE**

Dopo aver valutato le informazioni che hai a disposizione relative a:

- compiti del dirigente medico
- eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico
- punteggi ottenuti dal dirigente medico

**La direzione ti chiede di assegnare il peso da attribuire alle misure di performance utilizzate per la valutazione del dirigente medico: l'indice di qualità e la soddisfazione del paziente.**

Il calcolo del punteggio finale del dirigente medico è dato dalla seguente formula:

**Indice qualità \*PESO (indice qualità)% + Sodd. dei pazienti \*PESO (sodd. Pazienti)%= Punteggio totale**

Il peso che assegnerai ad ogni misura determinerà l'ammontare del bonus che riceverà il dirigente medico.

**Esempio**

**15 ( peso indice qualità ) + 15 ( peso soddisfazione pazienti ) =**

$15(10\%) + 15(90\%) = 15$  Punteggio totale ottenuto

*Punteggio massimo:*  
Calcolato come la somma dei massimi punteggi ottenibili nelle due misure di performance con peso uguale in entrambe le misure.

$15(50\%) + 15(50\%) = 15$

$\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Massimo punteggio totale}} = \text{quota bonus spettante (\%)} \longrightarrow \frac{15}{15} = 1 \longrightarrow 100\%$

*Bonus massimo = 4.000 euro*  
 $\text{Bonus} = \text{quota bonus spettante (\%)} * \text{bonus massimo} \longrightarrow \text{Bonus} = 100\% * 4000 = 4000 \text{ euro}$

**Considerando che il dirigente medico svolge il proprio compito in modo interdipendente con le altre unità operative:**

**Indica con una X il peso che vuoi attribuire alle due misure nella scala dei pesi:**

$12 ( ? ) + 8 ( ? ) =$

●-----●

% 90/10 80/20 70/30 60/40 50/50 40/60 30/70 20/80 10/90 %

Peso su Indice di qualità Peso su soddisfazione pazienti

**Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni indicando con una X la tua preferenza.**

*L'indice di qualità fornisce informazioni sulle performance del dirigente medico.*

----->

Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      nè d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo

---

*Quanto è rilevante la modalità di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

----->

Totalmente irrilevante      non rilevante      nè rilevante né non rilevante      rilevante      totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante la percezione che ha il dirigente medico dell' equità delle procedure di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

----->

Totalmente irrilevante      non rilevante      nè rilevante né non rilevante      rilevante      totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante nella tua decisione la percezione del dirigente medico in merito alla correttezza del bonus assegnato?*

----->

Totalmente irrilevante      non rilevante      nè rilevante né non rilevante      rilevante      totalmente rilevante

---

*Pensi che il peso da te attribuito alle misure di performance permette di assegnare un bonus corretto e coerente all'impegno e agli sforzi compiuti dal dirigente medico?*

----->

Totalmente in Disaccordo      in disaccordo      nè d'accordo né in disaccordo      d'accordo      totalmente d'accordo

Allegato 5: alta interdipendenza e basso livello di performance

<b>Ruolo assegnato</b>	Primario di reparto
<b>Compito assegnato</b>	<p>La direzione ti ha assegnato il ruolo di valutare le performance dei dirigenti medici.</p> <p>In particolare, <u>il tuo compito consiste nella scelta del peso da attribuire alle misure di performance: l'indice di qualità e la soddisfazione dei pazienti</u>. La direzione ti raccomanda di prendere in considerazione entrambe le misure di performance, sottolineando la loro importanza e suggerendo di attribuire <u>ugual peso ad entrambe le misure</u>.</p> <p>I pesi che assegnerai alle misure verranno aggregati per la determinazione del bonus da assegnare al dirigente medico alla fine dell'anno.</p> <p>Nel comunicarti il ruolo che dovrai svolgere all'interno dell'azienda ospedaliera, la direzione ti ha detto: <i>"abbiamo deciso di affidarti il ruolo di stabilire il peso da attribuire alle singole misure di valutazione dei dirigenti medici in quanto riteniamo che tu abbia una conoscenza migliore dei risultati raggiunti dal dirigente medico e puoi valutare in maniera ottimale le sue azioni. Siamo sicuri che il tuo lavoro di valutazione possa migliorare il processo di valutazione dei dirigenti medici"</i>.</p>
<b>Sistema di valutazione</b>	<p>All'inizio dell'anno, la direzione ti ha comunicato le caratteristiche del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti medici specificando le misure di performance utilizzate. La stessa informazione è stata fornita ai dirigenti medici.</p> <p>Le misure di performance utilizzate sono:</p> <p>1) <u>Indice di qualità</u>: dato dalla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La degenza media</u>: il tempo che il reparto impiega mediamente per completare un trattamento (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>Indice di occupazione media dei posti letto</u>: le giornate di degenza effettivamente coperte rispetto alle giornate di degenza teoricamente possibili (da 1 a 5 punti)</li> <li>• <u>La qualità dell'igiene</u>: un ispettore valuta annualmente il numero di casi di malattie nosocomiali verificatosi nel reparto ospedaliero (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p>2) <u>Indice sulla soddisfazione dei pazienti</u>: calcolato sulla base dei punteggi assegnati dai pazienti mediante la compilazione di un questionario. I pazienti hanno espresso il loro grado di soddisfazione in base alle aspettative iniziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'abilità, l'affidabilità e la gentilezza dimostrata dal dirigente medico durante le visite di controllo (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Disponibilità del dirigente medico nel spiegare al paziente le patologie di cui è affetto ed i termini medici utilizzati (da 1 a 5 punti)</li> <li>• Tempestività nel somministrare la cura al paziente (da 1 a 5 punti).</li> </ul> <p><u>Il punteggio totale ottenibile da ciascuno dei due indici</u> (indice della qualità e indice della soddisfazione dei pazienti) è riportato nella seguente scala:</p> <div style="text-align: center;"> <p style="margin-left: 100px;">Insufficiente   quasi insufficiente   sufficiente   Buono   eccellente</p> <p style="margin-left: 100px;">(3)                      (4-6)                      (7-9)                      (10-12)                      (13-15)</p> </div> <p>Il bonus che il dirigente medico riceve a fine anno è calcolato come segue:</p> <p><i>Indice di qualità * PESO% + soddisfazione paziente * PESO% = Punteggio totale ottenuto</i></p> <p><i>Punteggio totale ottenuto</i> _____ = <i>quota bonus spettante (%)</i></p> <p><i>Massimo punteggio totale</i></p> <p><i>Bonus massimo = 4.000 euro</i></p> <p><i>Bonus = quota bonus spettante (%) * bonus massimo</i></p>

**Rispondi alla seguente domanda**

4. Quali misure di performance vengono utilizzate per valutare il dirigente medico?

Indice di qualità     Soddisfazione dei pazienti     entrambe le misure

Informazioni sul dirigente medico	
<b>Caratteristiche dell'unità operativa</b>	L'attività che viene svolta regolarmente nell'unità operativa ospedaliera è caratterizzata da prestazioni in Day Hospital e ricovero ordinario. Ogni anno il dirigente medico valutato registra un'utenza di 200 pazienti. Quest'anno il mercato sanitario locale si è mantenuto stabile.
<b>Compiti del dirigente medico</b>	Il dirigente medico che devi valutare ha il compito di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire i trattamenti e le cure del paziente;</li> <li>• autorizzare il <i>numero di giorni di degenza</i> per paziente;</li> <li>• assicurarsi che vengano <i>rispettate le norme di igiene</i> al fine di evitare che i pazienti possano contrarre malattie nell'ambiente ospedaliero.</li> </ul>

INFORMAZIONI IMPORTANTI	
<b>Eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico</b>	<p>L'unità operativa ospedaliera in cui opera il dirigente medico deve coordinarsi con le altre unità operative ospedaliere al fine di offrire i trattamenti di cura al paziente.</p> <p>In particolare, il dirigente medico al fine di individuare il trattamento e le cure per il paziente deve rivolgersi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Unità Servizi e Diagnostica</u> per le prestazioni diagnostiche come la Radiologia e l'Ecografia.</li> <li>• <u>laboratorio di analisi</u> per le analisi cliniche necessarie ad individuare la patologia e la cura.</li> </ul> <p><u>LA DEGENZA MEDIA UTILIZZATA PER IL CALCOLO DELL'INDICE DI QUALITÀ</u> è espressione della accessibilità ai mezzi diagnostici, della correttezza della diagnosi e dell'efficacia del trattamento (intesa come qualità delle cure prestate).</p> <p>L'attività del centro Servizi e Diagnostica ed del laboratorio analisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rallentano / velocizzano il processo di individuazione del trattamento e delle cure del paziente;</li> <li>• aumentano / riducono i tempi previsti per il completamento del trattamento al paziente (<i>degenza media</i>)</li> <li>• aumentano/ riducono il rischio di aumentare i giorni di degenza per paziente (<i>indice di occupazione posti letto</i>) attribuito agli eventuali ritardi nella consegna dei referti delle prestazioni diagnostiche e delle analisi cliniche</li> </ul> <p>Il dirigente medico <u>È CONDIZIONATO DAI COMPORTAMENTI E DAI RISULTATI DEGLI ALTRI SOGGETTI</u> che operano nelle altre unità operative. Quindi, il dirigente medico svolge la propria attività <u>IN MODO INTERDIPENDENTE</u> rispetto all'attività svolta nelle altre unità operative ospedaliere.</p>

Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni DOPO AVER LETTO CON ATTENZIONE le informazioni riportate nella sezione precedente. Indica con una X la tua preferenza.	
<p><i>Le attività delle altre unità operative ospedaliere influenzano la performance del dirigente medico.</i></p> <p> </p>	
<p><i>Le misure di performance utilizzate sono influenzate da fattori non controllabili dal dirigente medico.</i></p> <p> </p>	

**PUNTEGGI SULLE PERFORMANCE del dirigente medico**

Alla fine dell'anno il dirigente medico ha totalizzato i seguenti punteggi:

**Indice di qualità: 4/15**

Tale indice è calcolato tenendo conto di tre aspetti:

- numero di giorni di degenza
- Indice di occupazione media dei posti letto
- qualità dell'igiene

**Soddisfazione dei pazienti: 8/15**

Tale indice è calcolato sulla base delle risposte dei pazienti ad un questionario sulla qualità

**Esprimi il tuo parere sulla seguente affermazione indicando con una X la tua preferenza.**

*Il dirigente medico ha totalizzato un punteggio alto nell'indice di qualità.*

**IL TUO COMPITO DA SVOLGERE**

Dopo aver valutato le informazioni che hai a disposizione relative a:

- compiti del dirigente medico
- eventi rilevanti nell'attività del dirigente medico
- punteggi ottenuti dal dirigente medico

**La direzione ti chiede di assegnare il peso da attribuire alle misure di performance utilizzate per la valutazione del dirigente medico: l'indice di qualità e la soddisfazione del paziente.**

Il calcolo del punteggio finale del dirigente medico è dato dalla seguente formula:

**Indice qualità \*PESO (indice qualità)% + Sodd. dei pazienti \*PESO (sodd. Pazienti)%= Punteggio totale**

Il peso che assegnerai ad ogni misura determinerà l'ammontare del bonus che riceverà il dirigente medico.

**Esempio**

**15 ( peso indice qualità ) + 15 ( peso soddisfazione pazienti ) =**

$15(10\%) + 15(90\%) = 15$  Punteggio totale ottenuto

*Punteggio massimo:*  
Calcolato come la somma dei massimi punteggi ottenibili nelle due misure di performance con peso uguale in entrambe le misure.

$15(50\%) + 15(50\%) = 15$

$$\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Massimo punteggio totale}} = \text{quota bonus spettante (\%)} \longrightarrow \frac{15}{15} = 1 \longrightarrow 100\%$$

*Bonus massimo = 4.000 euro*  

$$\text{Bonus} = \text{quota bonus spettante (\%)} * \text{bonus massimo} \longrightarrow \text{Bonus} = 100\% * 4000 = 4000 \text{ euro}$$



**Considerando che il dirigente medico svolge il proprio compito in modo interdipendente con le altre unità operative:**

**Indica con una X il peso che vuoi attribuire alle due misure nella scala dei pesi:**

$4 ( ? ) + 8 ( ? ) =$

% 90/10
80/20
70/30
60/40
50/50
40/60
30/70
20/80
10/90
%

Peso su Indice di qualità Peso su soddisfazione pazienti

**Esprimi il tuo parere sulle seguenti affermazioni indicando con una X la tua preferenza.**

*L'indice di qualità fornisce informazioni sulle performance del dirigente medico.*

Totalmente in Disaccordo    in disaccordo    nè d'accordo né in disaccordo    d'accordo    totalmente d'accordo

---

*Quanto è rilevante la modalità di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante la percezione che ha il dirigente medico dell' equità delle procedure di valutazione nella tua decisione di attribuzione del peso alle misure di performance?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Quanto è rilevante nella tua decisione la percezione del dirigente medico in merito alla correttezza del bonus assegnato?*

Totalmente irrilevante    non rilevante    nè rilevante né non rilevante    rilevante    totalmente rilevante

---

*Pensi che il peso da te attribuito alle misure di performance permette di assegnare un bonus corretto e coerente all'impegno e agli sforzi compiuti dal dirigente medico?*

Totalmente in Disaccordo    in disaccordo    nè d'accordo né in disaccordo    d'accordo    totalmente d'accordo

Allegato 6: lettera per l'assegnazione degli incentivi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA

Dipartimento *Impresa, Culture e Società*  
Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale  
Ciclo XXIII

Corso Italia, 55  
95129 Catania (Italy)  
Tel. +39 095 7537646  
Email: d.ruggeri@unicat.it

Dott.ssa Daniela Ruggeri

Il.mo/a,

al fine di garantire l'anonimato, nella fase iniziale dell'esperimento Le è stato consegnato un cartoncino con indicato un numero ID. Il numero è stato da Lei riportato nella prima pagina del documento dell'esperimento in modo tale da permetterci di associarne il risultato al numero ID.

Tale procedura, come Le è stato spiegato, è essenziale per l'elaborazione di una classifica dei risultati ottenuti dai partecipanti. Ai primi due classificati verrà corrisposto un premio di natura sociale sotto forma di donazione alla "Croce Rossa Italiana" (emergenza Haiti), eseguito a nome dei vincitori, dell'importo di 100 euro ciascuno.

In realtà la suddetta classifica non verrà elaborata in quanto il compito da svolgere non può essere classificato data la natura soggettiva dello stesso. L'idea della classifica dei risultati è stata utilizzata al fine di motivare i partecipanti a svolgere con attenzione il compito richiesto.

L'esperimento è stato condotto per lo studio della distorsione del "valutatore" nel processo di valutazione dei risultati manageriali. In particolare, si vogliono studiare alcuni dei fattori che guidano le scelte del valutatore nell'attribuzione dei pesi alle misure di risultato.

I premi verranno assegnati mediante l'estrazione di due ID. Il risultato di tale estrazione verrà comunicato via e-mail nei prossimi giorni.

Alla comunicazione via e-mail La pregherei di volerci comunicare se il numero estratto corrisponde al numero ID a Lei assegnato in modo tale da poter procedere alla donazione.

Nel ringraziarLa per la sua partecipazione, Le porgo cordiali saluti.

Dott.ssa Daniela Ruggeri