



PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT 2018

CON LA COLLABORAZIONE DI:

SOMMARIO

PARTE I. INTRODUZIONE.....	3
PARTE II. LA RICERCA	6
2.1 Finalità e metodologia.....	6
2.2 I risultati.....	8
PARTE III. SPUNTI INTERPRETATIVI.....	16
3.1 SPM e Flessibilità (Proattività) Organizzativa	16
3.2 SPM e People Management.....	23
ALLEGATO: ELENCO AZIENDE PARTECIPANTI	27

PARTE I. INTRODUZIONE

Nel volume *Working in Digital and Smart Organizations - Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations* (Palgrave Macmillan, 2018)¹, curato dai ricercatori della Fondazione Marco Biagi, sono raccolti i primi esiti di una riflessione interdisciplinare - economica, giuridica e organizzativa - sul fenomeno, imponente e capillare ad un tempo, della trasformazione digitale del lavoro e dell'organizzazione. Tra quei risultati, forse il più certo è che la digitalizzazione del lavoro non è in sé né buona né cattiva. Piuttosto, cova molteplici possibili futuri, nessuno dei quali è predeterminato da una qualche legge generale del rapporto tra tecnologia e lavoro e ciascuno dei quali, per concretizzarsi, richiede dunque una buona dose di consapevolezza rispetto alla trasformazione digitale in corso.

A tal fine, Fondazione Marco Biagi, in sinergia con la Scuola di Dottorato E4E (Engineering for Economics / Economics for Engineering) dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, in collaborazione con JobPricing e con il supporto di Etjca, FiordiRisorse ed HRC, ha scelto di indagare i sistemi di performance management in uso nelle imprese italiane: come le imprese italiane gestiscono la performance? Sono sistemi efficaci? Si tratta di modalità coerenti e abilitanti rispetto al lavoro "digitale"? Oppure esiste ancora un gap tra ciò che le organizzazioni fanno e il nuovo scenario che si trovano ad affrontare?

Nel 2008 Samuel Culbert, professore di management a UCLA, ripropone quanto Douglas McGregor, management guru al MIT, aveva fatto nel 1957, e successivamente ribadito sulle pagine dell'*Harvard Business Review* nel '72²: una *critique* della valutazione della prestazione (*performance appraisal*) in rapporto alle sue promesse. Al volume di Culbert, dal titolo significativo *Get Rid of the Performance Review* -- in italiano, "sbarazzatevi della valutazione della performance" -- fa eco un'indagine di Reuter del 2009, che attesta come quattro lavoratori americani su cinque siano in-soddisfatti della valutazione della propria prestazione e vorrebbero che essa riflettesse più fedelmente il lavoro che svolgono, in quantità e qualità.

Più recentemente, nel 2015, Pierre Nanterme, CEO di Accenture, annuncia di sbarazzarsi della valutazione annuale della prestazione. La *big move* di Accenture influenzerà trenta imprese della lista Fortune 500 a fare altrettanto, ma appena un anno dopo, nel 2016, gli HR

1 Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (Eds.) (2018), *Working in Digital and Smart Organizations: Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Palgrave Macmillan.

2 Culbert S.A. (2008), "Get Rid of the Performance Review!", *MIT Sloan Management Review e The Wall Street Journal, Business Insight*, 5, 50-55, October 20; Culbert S.A., Rout L. (2010), *Get Rid of the Performance Review: How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing - and Focus on What Really Matters*, Business Plus, New York; McGregor D. (1957), "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, 35 (3): 89-94; McGregor D. (1972), "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, 50 (5): 133-138.

Director di Facebook, insieme a un management scholar di Wharton, intervengono sull'*Harvard Business Review* con un articolo di segno inverso intitolato *Let's not kill performance evaluations yet*³, in cui sostengono che smantellare il sistema di valutazione della performance non significa che la prestazione non venga più valutata, ma, piuttosto, che verrà valutata lo stesso, con diverse modalità e probabilmente in maniera meno trasparente.

Il campo, teorico e pratico, dei sistemi di performance management è dunque attraversato da una tensione, certamente non nuova, ma piuttosto sempre rinnovata, che non riguarda tanto se un sistema di valutazione della performance debba esserci o meno, ma piuttosto come debba essere concepito e realizzato.

Rispetto a questo, e limitandoci a titolo di esempio agli autori sin qui citati.

McGregor promosse un sistema di management "*by integration and self control*", in cui il processo di valutazione della performance si realizza in maniera significativamente diversa: il collaboratore è responsabilizzato sia nella individuazione dei suoi obiettivi di breve periodo, sia nell'analisi dei risultati conseguiti, e dunque nella valutazione del proprio operato, come premessa per la formulazione degli obiettivi futuri, da condividere con il proprio capo.

Culbert, propone di sostituire il termine performance *review* con *preview*, a indicare un processo di valutazione della prestazione che al posto di intimidire i dipendenti, con effetti negativi tanto sulla produttività che sulla creatività, li renda responsabili dei propri risultati e sia capace di fornire feedback utili allo sviluppo delle loro competenze.

Eccoci allora, per quanto detto, al rapporto tra (sistemi di) performance management e digitalizzazione: i sistemi di performance management sono uno campo di analisi privilegiato per comprendere le tendenze in atto, nelle organizzazioni, rispetto a tre piani, distinti ma collegati, su cui l'impatto della trasformazione digitale è potenzialmente più dirompente. Il piano del disegno (macro) organizzativo, perché le nuove tecnologie digitali consentono di gestire crescente complessità a valle, in prossimità delle contingenze, riducendo il bisogno di livelli gerarchici. Il piano del disegno della prestazione, che le nuove tecnologie digitali consentono di destrutturare radicalmente in termini spaziali e temporali. Il piano della leadership, perché le nuove tecnologie digitali sollecitano a ripensare anche radicalmente l'azione manageriale, vuoi in direzione del rafforzamento o della diluizione del controllo diretto.

Nei sistemi di performance management in uso nelle imprese italiane, nel modo in cui le imprese valutano la prestazione lavorativa, è dunque possibile intravedere le caratteristiche del nuovo modo di lavorare e del nuovo modo di organizzare e dirigere il lavoro. Nelle criticità dei sistemi di performance management in uso e nelle intenzioni di miglioramento espresse dalle imprese è possibile osservare in che misura le nuove tecnologie digitali stiano accompagnando la trasformazione dell'organizzazione verso modelli meno gerarchici, più

3 Goler L., Gale J., Grant A. (2016), "Let's not kill performance evaluations yet", *Harvard Business Review*, 94(11): 90-94.

agili e auto-organizzati, e la trasformazione del lavoro verso prestazioni meno predefinite, sempre più knowledge intensive e autonome. O se invece stiano accompagnando il consolidamento e il rafforzamento, per così dire informatico, di logiche organizzative esistenti, improntate alla predeterminazione e al controllo.

Tuttavia, i dati disponibili sui sistemi e le pratiche di performance management nelle imprese italiane sono insufficienti e imprecisi in quanto le indagini esistenti – principalmente l'indagine INAPP sulla qualità del lavoro in Italia e lo *European Company Survey* di Eurofound – non indagano, se non in maniera molto sommaria e marginale, i sistemi di performance management.

Da ciò la necessità della presente indagine, che si caratterizza originalmente per due motivi.

Il primo è la **doppia focale**: con un questionario rivolto alle imprese abbiamo ricostruito il “dato aziendale”, con un questionario rivolto a lavoratori abbiamo ricostruito la loro percezione sui sistemi di performance management di cui sono fruitori. Il secondo è l'**interdisciplinarietà**: i questionari somministrati sono il frutto di una riflessione congiunta e strutturata realizzata in un gruppo di lavoro composto di accademici di diverse discipline (management, diritto, economia) e di practitioners.

Da ciò l'opportunità che la presente indagine possa evolvere in *Osservatorio nazionale permanente sul Performance Management*.

lazione
co Biagi



PARTE II. LA RICERCA

2.1 Finalità e metodologia

PREMESSA

In un campo in cui gli studi empirici in Italia sono ancora carenti in termini di ampiezza e profondità, il 1° PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT nasce come tentativo di identificare e testare sul campo (anche sul piano metodologico) alcune questioni di grande rilevanza in tema di valutazione e gestione delle prestazioni sul lavoro secondo un approccio multidisciplinare: perché i sistemi di performance management (SPM) vengono usati? Sono efficaci? Sono equi e meritocratici? A chi si applicano? Come evolveranno?

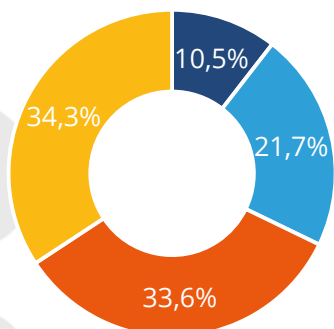
Per quanto in questa prima edizione i campioni “di comodo” utilizzati e l’assenza di corrispondenza (se non casuale) tra perimetro d’indagine aziendale e lavoratori intervistati, ne faccia un’analisi puramente percettiva e senza pretesa di rappresentatività della realtà italiana a livello statistico, la mole di dati rilevati ha permesso senz’altro di isolare alcuni spunti di lettura e chiavi interpretative di sicuro interesse. In quest’ottica, si tratta ancora di uno studio che pone delle domande piuttosto che dare delle risposte, domande alle quali sarà compito del futuro osservatorio permanente cercare di dare risposte scientificamente robuste.

IL PERIMETRO D’INDAGINE

La ricerca ha avuto come obiettivo la rilevazione, mediante questionari somministrati online, del punto di vista sia dei datori di lavoro (principalmente rappresentati dalla funzione HR) sia dei lavoratori. I primi sono stati invitati a partecipare dalla Fondazione Marco Biagi e dall’Osservatorio JobPricing con l’ausilio delle due principali “community” HR italiane (HRC e FIORDIRISORSE), che hanno mobilitato i propri membri. I secondi sono stati raggiunti col contributo dell’Osservatorio JobPricing e di ETJCA S.p.A., agenzia per il lavoro leader nel mercato italiano, che ha sollecitato la partecipazione al questionario da parte dei propri lavoratori somministrati.

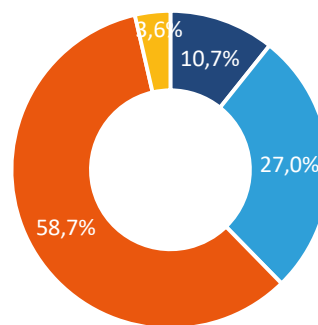
Grazie a tale lavoro congiunto è stato possibile - fra novembre 2017 e gennaio 2018 - raccogliere le risposte di 143 aziende private (105 con SPM) e di 1.250 lavoratori dipendenti di aziende private (865 soggetti a SPM).

PERIMETRO D'INDAGINE: LE AZIENDE



- Piccola (fino 50 a dipendenti)
- Media (51-250 dipendenti)
- Medio-grande (251-1000 dipendenti)
- Grande (oltre 1000 dipendenti)

PERIMETRO D'INDAGINE: I LAVORATORI



- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio

I QUESTIONARI

AZIENDE: è stato somministrato un questionario di 21 *item* con l'obiettivo di indagare i seguenti aspetti:

- 1) DIFFUSIONE DEL SPM;
- 2) ATTORI DEL SPM;
- 3) STRUTTURA DELLA VALUTAZIONE;
- 4) PROCESSO DI VALUTAZIONE;
- 5) GRADIMENTO;
- 6) SPM E SISTEMI D'INCENTIVAZIONE;
- 7) EVOLUZIONE FUTURA DEL SPM.

LAVORATORI: per i lavoratori il questionario si componeva di 13 *item* finalizzati a indagare le seguenti aree:

- 1) DIFFUSIONE DEL SPM
- 2) ATTORI DEL SPM
- 3) IMPATTO DEL SPM / MERITOCRAZIA / EQUITÀ
- 4) MODALITÀ DI VALUTAZIONE
- 5) PERCEZIONE/GRADIMENTO DEL SPM
- 6) COMUNICAZIONE DEL SPM

I risultati proposti in questo primo esperimento sono derivati da analisi di frequenze, il cui obiettivo è stato ottenere per tutte le tematiche indagate la moda, ossia la casistica di maggior diffusione tra le aziende e i lavoratori interpellati.

2.2 I risultati

LE AZIENDE

Perché le aziende scelgono o meno di avere un SPM? A chi lo applicano? Con quali modalità? Quali cambiamenti ritengono necessari?

Sono queste le questioni che complessivamente sono state affrontate nella parte della ricerca rivolta ai datori di lavoro, con risultati in parte prevedibili ed in parte meno scontati.

In ordine di importanza le **ragioni per cui le aziende decidono di adottare un SPM** sono:

1. Lo ritengono uno strumento efficace per la *gestione della performance* (prima preferenza per il 55% degli intervistati);
2. Lo ritengono uno strumento efficace per migliorare il *rapporto fra capi e collaboratori* (2° posto per il 76% degli intervistati);
3. Lo adottano in quanto funzionale a *esigenze "esterne"* ed in particolare alla certificazione del sistema di gestione della Qualità (3° posto per il 62% degli intervistati).

Per quanto riguarda i **soggetti a cui si applicano i sistemi SPM** (cfr. tabella sottostante), questi ultimi, come del resto prevedibile, sono in prevalenza adottati nei confronti di dirigenti e quadri (84% delle aziende con SPM estendono il sistema a tutti questi lavoratori). Due aziende su tre circa li applicano a tutti gli impiegati. Per quanto riguarda gli operai meno di un terzo delle aziende con attivo un SPM lo estende a tutta questa fascia di popolazione aziendale, ma 1 su due non lo applica a nessun operaio.

Si conferma quindi un rapporto proporzionale fra livello gerarchico e la frequenza nell'adozione della valutazione della performance: gli SPM si applicano soprattutto nelle "alte sfere" delle organizzazioni.

Quantitativamente, a quale percentuale di lavoratori viene applicato il sistema?	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Personale Somministrato
Nessuno	4%	2%	1%	53%	81%
1%-20%	3%	2%	11%	8%	1%
20%-39%	1%	0%	5%	3%	0%
40%-59%	2%	1%	5%	0%	2%
60%-79%	0%	4%	6%	3%	1%
80%-99%	7%	8%	7%	3%	1%
Tutti	84%	84%	66%	30%	15%

Un dato interessante (perché fornisce indicazioni indirette sullo “status” di questo tipo di lavoratori) è quello sui **somministrati**. Dall’indagine emerge, infatti, che l’81% delle aziende con un SPM non applicano la valutazione ai propri lavoratori in somministrazione. Un elemento questo che in gran parte è possibile ricondurre alla natura “temporanea” e breve della prestazione di questi lavoratori (e quindi non diversa dai lavoratori con contratto a tempo determinato), ma che al contempo suscita interessanti interrogativi dal punto di vista dell’equità (procedurale e sostanziale) e soprattutto della reale integrazione di questo tipo di lavoratori nelle organizzazioni “utilizzatrici”.

Un aspetto molto importante per comprendere le logiche di applicazione di un SPM è comprendere quali siano i **criteri di valutazione delle prestazioni**, ovvero, in altri termini, come la performance sia definita dall’azienda e come, di conseguenza, venga incentivata.

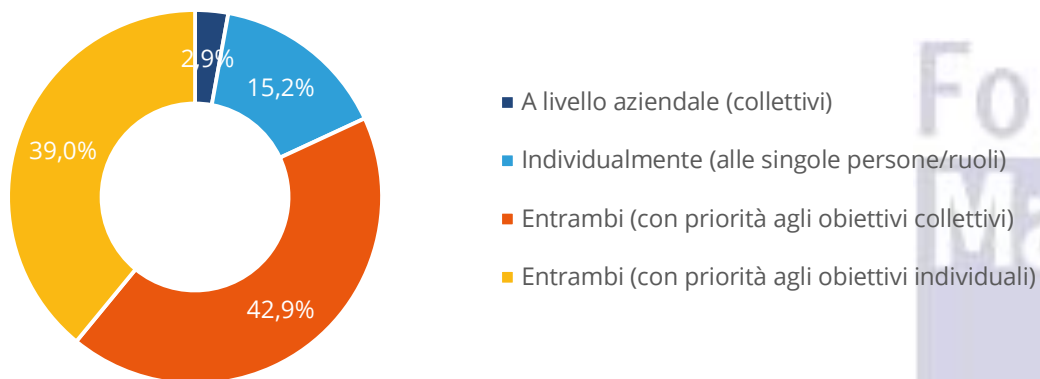
Stando ai questionari (cfr. schema sottostante), il 1° criterio di valutazione e reward per le aziende con SPM risulta essere “pay for performance”, seguito da “pay for competence”, “pay for task” e quindi da ultimo “pay for time”. Sembrerebbe, pertanto, che il concetto di prestazione prevalente per le aziende con SPM sia legato non tanto a fattori di execution e di intensità del lavoro, quanto piuttosto a criteri (individuali) di natura più qualitativa: raggiungere gli obiettivi prefissati e detenere/sviluppare specifiche competenze professionali.



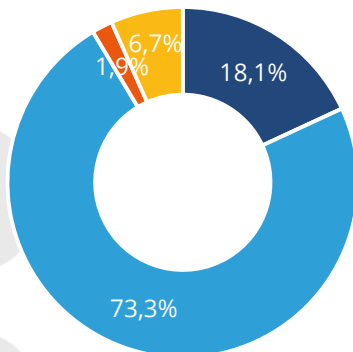
Se il *Cosa* è importante, esso non può essere separato dal *Come*. Basti pensare a come in un SPM gli aspetti di equità sostanziale del sistema di valutazione risultino inevitabilmente condizionati da quelli di equità procedurale e viceversa.

In quest'ottica, come spiegato oltre nel Report (cfr. parte III) il criterio di valutazione può fornirci chiavi di lettura interessanti se incrociato con le prassi del SPM dal punto di vista delle **procedure applicative**: come si assegnano gli obiettivi? Come si valutano i risultati? Quali parametri di performance sono usati (quantitativi o qualitativi)? A che livello sono coinvolti i lavoratori e che contributo è richiesto loro? Rispondere a queste domande, infatti, può aiutare una miglior comprensione delle logiche che governano gli SPM ed in particolare dirci se essi siano utilizzati per la loro capacità di generare motivazione intrinseca e partecipazione, o, viceversa come strumento di controllo e per indurre "conformismo" nell'organizzazione.

Nelle aziende intervistate è emerso con chiarezza come l'impostazione dei SPM sia imperniata sui rapporti gerarchici (sono soprattutto i "capi" a decidere gli obiettivi e a valutare), con una gestione che sovrappone pesantemente i livelli individuali e collettivi in termini di assegnazione degli obiettivi e con una netta prevalenza di parametri quantitativi su quelli qualitativi. Un approccio alla performance, insomma, scarsamente adattivo, flessibile e personalizzato (con implicazioni per cui si rimanda di nuovo alla parte III del Report).



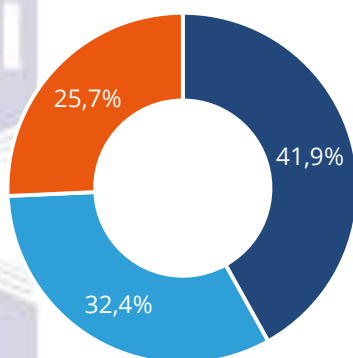
Oltre a questo sebbene le aziende con SPM dichiarino di essere in gran parte "compliant" per quanto concerne le procedure applicative degli SPM (il 95% procede con un feedback formale e l'83% rispetta il timing del processo), si deve pure rilevare come, ad oggi, la maggior parte adotti ancora un processo di appraisal annuale (con tutte le problematiche - ben note - sull'efficacia di questa modalità operativa nell'orientare e guidare le prestazioni individuali e dei team).



- Sulla base di una programmazione semestrale
- Sulla base di una programmazione annuale
- Quando ritenuto necessario, senza una programmazione specifica
- Altro

Un ulteriore aspetto che è stato indagato dall'indagine somministrata alle aziende è quello che concerne il **gradimento degli SPM da parte dei lavoratori**. Si può supporre, infatti, che l'efficacia di questi strumenti non possa prescindere da un livello adeguato di accettazione e di partecipazione attiva da parte dei dipendenti, che se li vedono applicare. Di conseguenza, è pure lecito pensare che le aziende siano interessate a sapere come i lavoratori vedano gli SPM. Tale ipotesi, tuttavia, al momento sembra essere smentita dai dati, visto che soltanto il 15% delle aziende effettuano indagini di soddisfazione fra i propri lavoratori.

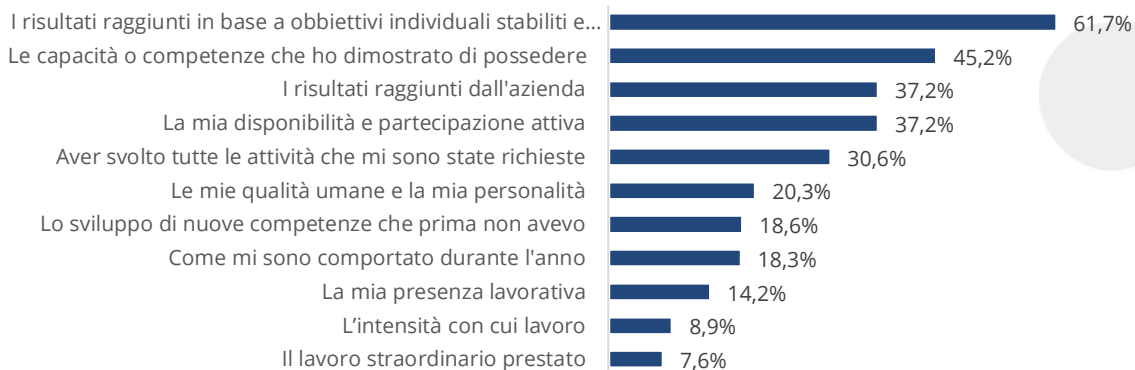
L'approccio al performance management nelle aziende intervistate, infine, mette in evidenza come si tratti di un'attività ancora in gran parte analogica. Se è vero, infatti, che il 74% ha più o meno informatizzato il processo di valutazione, è anche vero che appena il 42% ne ha integrato la gestione nei propri sistemi ERP.



- è informatizzato ed integrato nei sistemi gestionali aziendali
- è informatizzato, ma non abbiamo ancora un'integrazione nei sistemi gestionali aziendali
- è gestito in modalità sostanzialmente analogica (cartaceo, etc.)

I LAVORATORI

Passando in rassegna l'indagine sui lavoratori, anche su questo fronte si conferma quanto emerso dalle risposte fornite dalle aziende, ovvero che i **criteri prevalenti di valutazione** delle prestazioni sono i risultati individuali (vs. obiettivi) e le competenze possedute/espresse. Gli elementi legati al tempo di lavoro e all'intensità (straordinario in primis) sono identificati come i meno importanti (cfr. sotto).



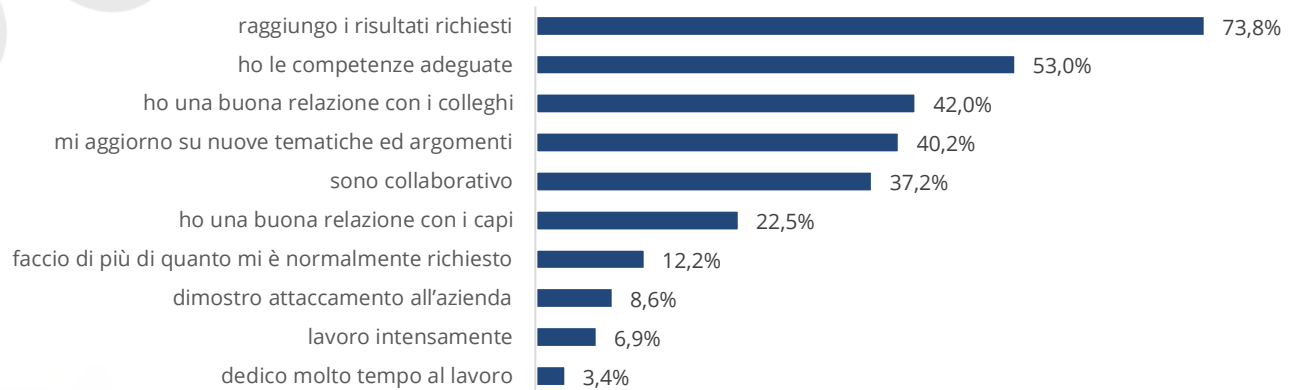
Tuttavia, si deve sottolineare che tale percezione è ben più forte per quei soggetti a cui viene applicato un SPM (il che deporrebbe in favore della capacità dei sistemi di valutazione di influenzare il concetto stesso di performance dei lavoratori verso un modello "result driven" e/o "competence driven").

	% TOT	% VALUTATI	% NON VALUTATI	DELTA
I risultati raggiunti in base a obiettivi individuali stabiliti e formalizzati	61,7%	69,6%	43,9%	-25,7%
Le capacità o competenze che ho dimostrato di possedere	45,2%	38,0%	35,3%	-2,7%
I risultati raggiunti dall'azienda	37,2%	20,8%	12,7%	-8,1%
La mia disponibilità e partecipazione attiva	37,2%	26,8%	39,2%	12,4%
Aver svolto tutte le attività che mi sono state richieste	30,6%	45,8%	43,9%	-1,9%
Le mie qualità umane e la mia personalità	20,3%	17,3%	21,3%	4,0%
Lo sviluppo di nuove competenze che prima non avevo	18,6%	20,3%	20,3%	-0,1%
Come mi sono comportato durante l'anno	18,3%	35,7%	40,5%	4,8%
La mia presenza lavorativa	14,2%	11,7%	19,7%	8,1%
L'intensità con cui lavoro	8,9%	6,6%	9,9%	3,3%
Il lavoro straordinario prestato	7,6%	7,3%	12,5%	5,2%

È interessante osservare (anche in termini di allineamento fra obiettivi dei SPM e percezione individuale dei lavoratori) che risultati e competenze sono anche i criteri principali per i quali i dipendenti (soggetti a valutazione) reputano soddisfacente la propria attività, mentre intensità e tempo sono ritenuti poco significativi.

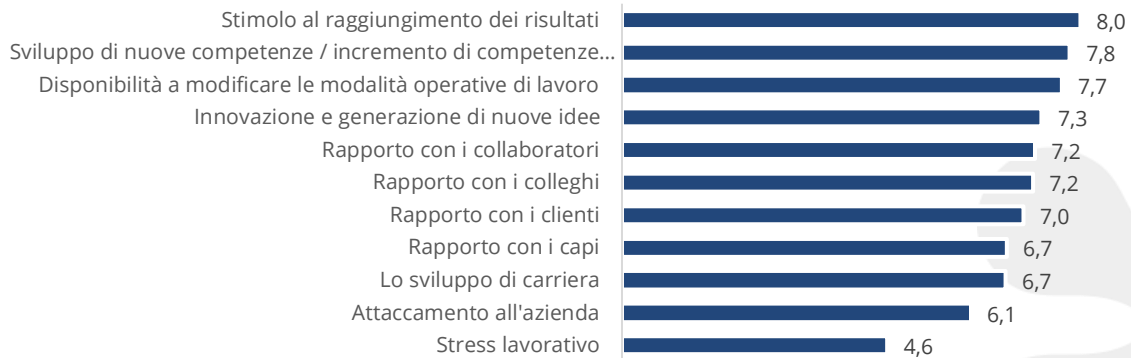
Merita poi una sottolineatura il dato per cui solo il 22,5% dei lavoratori intervistati ritiene di “lavorare bene” se le relazioni con i capi sono positive: se - come si è detto - il rapporto capo-collaboratore è un focus degli SPM per le aziende, se ne potrebbe dedurre che a questo livello gli spazi di miglioramento non siano marginali.

Anche la collaborazione, infine, non è uno dei principali parametri di autovalutazione per i lavoratori: poco più del 37% lo indica come un aspetto per definire una prestazione positiva.



Ma le valutazioni sono oggettive e veritiere? Dalle domande su questo aspetto e più in generale sull'**equità percepita degli SPM** da parte dei lavoratori, sembrerebbe emergere che le valutazioni trovano in prevalenza i lavoratori d'accordo: l'indice con cui si è valutato il grado di accordo rispetto alle valutazioni ricevute su una scala da 0 (totale disaccordo) a 10 (totale accordo) si posiziona a 5,8. Negativa invece è la percezione circa l'**efficacia degli strumenti** adottati per la valutazione delle prestazioni (in questo caso l'indice è 4,7). Volendo ridurre i dati a uno “slogan” si potrebbe dire che per i lavoratori tutto sommato gli SPM siano abbastanza equi a livello sostanziale, *nonostante* i metodi con cui sono implementati.

Quest'ultimo aspetto sembra ulteriormente rafforzato dalle risposte sul livello di utilità degli SPM, che come si evidenzia nel grafico sottostante è ampiamente positivo, pur al prezzo di un certo *stress SPM correlato*.



Per quanto attiene il **livello di partecipazione dei lavoratori**, dalle risposte fornite è emerso un livello piuttosto basso: poco più di un lavoratore su due dichiara di essere chiamato in causa nel definire i propri obiettivi; un quinto soltanto effettua una qualche forma di autovalutazione. Una qualche forma di feedback viene ricevuta nella maggior parte dei casi (89%), ma con un livello di formalizzazione ancora contenuto (58%).

GLI SPM SONO EFFICACI?

Come abbiamo visto in precedenza, i lavoratori (sottoposti a valutazione), in generale, valutano positivamente l'impatto degli SPM in termini di prestazione.

Stando alle risposte fornite, anche per le aziende la valutazione è analoga e gli SPM sono ritenuti piuttosto efficaci rispetto agli obiettivi (il 92% dei rispondenti si esprime in tal senso), sebbene più della metà degli HR Manager intervistati pensi di dover introdurre cambiamenti nel prossimo futuro (59%). Da questo punto di vista esiste una convergenza fra i driver di cambiamento indicati dalle imprese (cfr. grafico sottostante) e le debolezze evidenziate dai lavoratori.



Gli aspetti su cui le aziende individuano le principali esigenze di innovazione/miglioramento (gestione del feedback e formazione dei valutatori - 62,9%; KPI e criteri di misurazione della performance - 58,1%; connessione fra SPM e sistemi di incentivazione - 33,9%), trovano una certa assonanza nell'opinione dei dipendenti circa le aree critiche degli SPM:

1. "MERITOCRAZIA E TRASPARENZA SONO SOLO SULLA CARTA" (44,4%)
2. "MANCA UN PIANO DI MIGLIORAMENTO DOPO LA VALUTAZIONE" (38,7%)
3. "GLI OBIETTIVI NON SONO CHIARAMENTE E OGGETTIVAMENTE DEFINIBILI" (31,7%)

Più nello specifico, se per i lavoratori le aree di miglioramento riguardano la definizione e comunicazione degli obiettivi, la meritocrazia e lo sviluppo della performance, le linee di intervento previste dalle aziende potrebbero senz'altro rappresentare risposte efficaci in tal senso (curiosamente in un contesto in cui, come abbiamo visto, i dipendenti vengono di rado sollecitati in modo diretto ad esprimere un'opinione sui SPM).

Un'ultima considerazione sull'efficacia percepita dei sistemi di performance management: dalle risposte fornite dai lavoratori emerge che coloro che non sono soggetti a una valutazione della prestazione vorrebbero che le proprie aziende la introducessero (94%).

Oltre ad indicazioni abbastanza convincenti sul valore indiretto e strumentale degli SPM come strumenti di comunicazione ed employer branding, tale opinione bottom-up (da confermare su più ampia scala) non pare un elemento secondario nella discussione sull'opportunità di "sbarazzarsi" o meno degli SPM.



PARTE III. SPUNTI INTERPRETATIVI

3.1 SPM e Flessibilità (Proattività) Organizzativa

Come anticipato nell'Introduzione di questo report, il compito fondamentale di un sistema di performance management è quello di favorire un co-allineamento adeguato, nel tempo e nello spazio, delle conoscenze/competenze, delle azioni individuali e di gruppo con gli obiettivi che hanno rilevanza per lo sviluppo attuale e futuro dell'organizzazione, e con il disegno e la struttura dell'organizzazione appropriati per tali obiettivi. Un sistema di performance management (SPM) efficace è quindi un fattore chiave per la sopravvivenza, il successo e lo sviluppo di un'organizzazione.

Ma la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni complesse richiedono non solo (e non tanto) di valutare i risultati già ottenuti, dall'organizzazione nel suo complesso e dalle sue singole unità o lavoratori. Per le organizzazioni che operano in un contesto sociale, culturale ed economico in continuo mutamento, la preoccupazione principale è di promuovere flessibilità e il comportamento proattivo, che guarda al futuro e promuove il cambiamento in logica anticipatoria, nel senso che il comportamento proattivo non aspetta di essere messo in moto dal verificarsi di un problema, né cessa una volta che si è trovata la soluzione al problema (Thompson, 1967/1990)⁴. Per l'organizzazione nel suo complesso, ciò significa capacità di esplorazione di nuove opportunità e bisogni latenti nell'ambiente, di ricerca e sperimentazione di nuove alternative di obiettivi e di modi per perseguirli. Per i singoli collaboratori e i gruppi di lavoro, flessibilità e proattività significano capacità di ricerca e sperimentazione di nuove soluzioni indipendentemente dal verificarsi di un problema o dalla presenza di 'risposte' soddisfacenti, capacità di ridefinizione di problemi e soluzioni secondo configurazioni originali/creative, meno legate al passato.

I SPM basati sulla valutazione dei risultati o delle competenze sono sovente considerati i più idonei a promuovere e perseguire flessibilità e proattività organizzativa. Almeno a partire dalla fine degli anni 60, con l'influente lavoro di Burns e Stalker (1961/1974)⁵, essi sono considerati sinonimo di uno stile di gestione che lascia agli operatori ampi margini di manovra per scegliere discrezionalmente come svolgere il proprio lavoro o anche per esercitare autonomia. Uno stile orientato non solo alla valorizzazione delle competenze attuali, ma soprattutto allo sviluppo di nuove competenze dei lavoratori, alla loro partecipazione alle decisioni che riguardano o influenzano il loro lavoro, e, quindi, alla loro

⁴ Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York (trad. it. *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino 1988, 1990).

⁵ Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publication Ltd, Londra (trad. it. *Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione*, in A. Fabris, F. Martino, a cura di, *Progettazione e sviluppo delle Organizzazioni*, Etas, Milano, 1974).

partecipazione nella definizione degli obiettivi del loro lavoro (auto-determinazione della prestazione lavorativa) e nella valutazione dei suoi risultati e delle competenze necessarie a conseguirli (autovalutazione).

I SPM basati sulla valutazione dei risultati o delle competenze sono inoltre sovente contrapposti a quelli basati sulla valutazione del tempo (di presenza in azienda) o del task (esecuzione della mansione). Questi ultimi infatti sono spesso considerati come sinonimo di uno stile di direzione rigido, incentrato sulla valorizzazione della professionalità acquisita e su attività di exploitation (ripetizione di ciò che ha funzionato in passato) e orientato a promuovere comportamenti di adattamento passivo attraverso la determinazione rigida, chiara e precisa di cosa l'individuo debba fare, di come e quando debba farlo, e una stretta direzione e supervisione dei tempi e modi di esecuzione della prestazione lavorativa da parte del capo diretto. Il capo diretto assegna i compiti, controlla come sono svolti e i risultati, corregge gli errori, risolve i problemi. I sistemi di valutazione basati sul tempo o il task riproducono la stessa logica: i requisiti di performance attesa, gli standard di qualità e quantità rispetto a cui valutare la prestazione sono determinati in modo eteronomo; la valutazione è svolta dal capo, periodicamente e in modo formalizzato, di solito utilizzando una qualche forma standardizzata di misurazione comparativa (rating). L'individuo partecipa all'intero processo come soggetto sostanzialmente passivo.

Nella presente ricerca abbiamo quindi osservato e indagato i SPM in uso nelle 105 aziende, che hanno dichiarato di valutare la prestazione dei propri lavoratori in modo formale o informale, anche da questo punto di vista. In relazione cioè a quanto essi sono in grado di dire a proposito del disegno organizzativo e del correlato **stile direzionale dell'impresa**, e segnatamente di quanto questo sia tendenzialmente rigido o invece flessibile e **quanto i SPM basati sulla valutazione dei risultati o delle competenze si accompagnino a una logica organizzativa e gestionale orientata alla flessibilità e proattività organizzativa**, secondo l'accezione che abbiamo dato a questi termini in apertura.

Operativamente, abbiamo indagato i SPM in cui il criterio prevalente di valutazione della prestazione lavorativa sono risultati e competenze (81 imprese) - ipotizzando che ciò si associ ad una maggiore flessibilità organizzativa e manageriale - e quelli in cui il criterio prevalente di valutazione è invece il tempo o l'attività (24 imprese) - ipotizzando che ciò si associ ad una modalità organizzativa e gestionale più tradizionale/rigida - cercando gli elementi distintivi dei due differenti sistemi, rispetto alle variabili/informazioni chiave in nostro possesso, e segnatamente:

- ✓ chi è responsabile della definizione degli obiettivi/requisiti di performance attesa;
- ✓ chi effettua la valutazione;
- ✓ la frequenza con cui è effettuata la valutazione;
- ✓ se è prevista una restituzione al lavoratore dei risultati della valutazione;

- ✓ per le aziende che hanno dichiarato di voler introdurre cambiamenti nel SPM in uso nei prossimi 12 mesi, i principali cambiamenti prospettati;
- ✓ il tipo di indicatori prevalentemente utilizzati per la valutazione della performance;
- ✓ se e come il SPM è collegato a un sistema di incentivazione.

Dall'analisi emerge che le imprese dei due gruppi non si distinguono rispetto alle variabili chiave rilevate.

Nelle aziende da noi considerate con SPM in cui il criterio prevalente di valutazione della prestazione lavorativa sono competenze o risultati, la partecipazione dei collaboratori alla definizione dei requisiti di performance attesa (obiettivi del proprio lavoro o competenze ritenute necessarie a raggiungerli) non è affatto una prassi tipica. Come nelle aziende con SPM in cui il criterio di valutazione prevalente sono tempo o attività, anche nelle aziende che utilizzano in prevalenza il criterio di risultato o di competenza, la definizione dei requisiti di performance attesa è prevalentemente eteronoma, rimanendo prerogativa, in prevalenza, del capo diretto (vedi tabella sottostante).

Chi è responsabile della definizione degli obiettivi/requisiti di performance attesa dei lavoratori?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Proprietà / Vertice aziendale	0,0%	0,0%	25,0%	16,9%
Direzione del personale / Risorse Umane	22,2%	16,7%	18,8%	9,2%
Capo diretto	72,2%	66,7%	50,0%	64,6%
Collaboratori	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
Colleghi	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Clienti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autovalutazione	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altro	5,6%	16,7%	6,3%	6,2%

Analogamente, il ricorso a risultati e competenze come criteri prevalenti di valutazione della prestazione lavorativa non si associa ad un frequente ricorso all'autovalutazione. Come nelle aziende che utilizzano prevalentemente il criterio del tempo o dell'attività, anche nelle aziende che utilizzano prevalentemente il criterio di risultato o di competenza, la valutazione della prestazione lavorativa è per lo più effettuata dal capo diretto (vedi tabella sottostante).

Chi effettua la valutazione della performance dei lavoratori?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Proprietà / Vertice aziendale	11,1%	0,0%	6,3%	27,7%
Direzione del personale / Risorse Umane	33,3%	16,7%	18,8%	40,0%
Capo diretto	100,0%	100,0%	93,8%	95,4%
Collaboratori	0,0%	16,7%	6,3%	10,8%
Colleghi	0,0%	33,3%	6,3%	6,2%
Clienti	0,0%	16,7%	0,0%	3,1%
Autovalutazione	33,3%	50,0%	12,5%	33,8%
Altro	11,1%	0,0%	0,0%	3,1%

E mentre il 33% circa delle aziende che utilizzano prevalentemente il criterio del tempo dichiara di coinvolgere i lavoratori nella valutazione della propria prestazione lavorativa, solo il 12% circa delle aziende che utilizzano in prevalenza il criterio di competenza dichiara altrettanto.

La frequenza con cui è effettuata la valutazione e la restituzione formale o informale dei risultati della valutazione ai valutati (feedback) sono variabili importanti per promuovere lo sviluppo e l'apprendimento di questi ultimi. Nelle aziende da noi considerate, la valutazione semestrale sembra in effetti più frequente nelle aziende che utilizzano principalmente il criterio di competenza (il 25% circa dichiara di praticarla) e, in minor misura, in quelle che usano il criterio di risultato (il 19% circa) rispetto alle aziende che usano il criterio del tempo (11%) o dell'attività (17% circa). Come nell'altro gruppo di aziende, anche in queste, però, la valutazione annuale rimane la modalità più praticata (dichiarata dal 75% circa delle aziende che ricorrono al criterio di risultato e dal 56% circa delle aziende che ricorrono al criterio di competenza).

Ogni quanto viene valutata la prestazione del singolo?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Sulla base di una programmazione semestrale	11,1%	16,7%	25,0%	18,5%
Sulla base di una programmazione annuale	77,8%	83,3%	56,3%	75,4%
Quando ritenuto necessario, senza una programmazione specifica	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
Altro (specificare)	11,1%	0,0%	18,8%	3,1%

Per quanto riguarda il feedback, questa non sembra un'attività tipica solo dei SPM in cui il criterio prevalente di valutazione della prestazione sono risultati e competenze. Anche le aziende che ricorrono principalmente al criterio del tempo o dell'attività dichiarano, in misura pressoché analoga, che il SPM in uso prevede una restituzione formale dei risultati della valutazione ai soggetti valutati.

È prevista una restituzione formale della valutazione (feedback)?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Si	100,0%	100,0%	93,8%	93,8%
No	0,0%	0,0%	6,3%	6,2%

Va peraltro evidenziato che, come il gruppo di aziende con SPM basati su tempo/attività, anche per numerose aziende che ricorrono a competenze e risultati come criteri prevalenti di valutazione della prestazione lavorativa, la gestione del feedback rappresenta un'attività problematica, su cui quindi si reputa necessario agire nel breve periodo con interventi migliorativi. Delle imprese che intendono apportare cambiamenti nel SPM in uso nel breve periodo, oltre il 60% delle aziende con SPM basati sui risultati e il 60% di quelle con SPM basati sulle competenze dichiara di voler migliorare la gestione del feedback.

Quali cambiamenti si vuole realizzare al sistema di performance management in uso?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Estendere la valutazione ad altri soggetti/aree funzionali	7,1%	100,0%	30,0%	11,1%
Modificare i soggetti che effettuano la valutazione	7,1%	0,0%	10,0%	5,6%
Aggiungere/modificare i KPI/elementi di valutazione	50,0%	100,0%	50,0%	61,1%
Concentrarsi maggiormente sulla formazione dei valutatori e la gestione del feedback	64,3%	50,0%	60,0%	63,9%
Informatizzare il processo	28,6%	0,0%	10,0%	38,9%
Rendere più frequente la valutazione	28,6%	0,0%	40,0%	30,6%
Rendere meno frequente la valutazione	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
Rendere più stringente il collegamento tra valutazione delle prestazioni e sistema di incentivazione	28,6%	50,0%	40,0%	33,3%
Rilevare il gradimento per il sistema o migliorare quello già esistente	42,9%	0,0%	30,0%	25,0%
Semplificare il sistema	42,9%	0,0%	30,0%	27,8%

In sostanza, **nelle aziende da noi indagate, e rispetto alle variabili chiave sinora analizzate, i due tipi di SPM, quelli basati su tempo/attività (in cui, cioè, la valutazione della prestazione è ancorata al tempo lavorato e/o alle attività eseguite) e quelli basati su risultati/competenze (in cui, cioè, la valutazione della prestazione è ancorata ai risultati conseguiti e/o alle competenze esibite), non appaiono nettamente distinti; tendono piuttosto a sfumare l'uno nell'altro.** Da un lato, nelle aziende che considerano il tempo e l'attività come criteri prevalenti di valutazione, i SPM in uso fanno in una certa misura spazio alla partecipazione dei lavoratori alla valutazione della propria prestazione e ad attività, quali la gestione del feedback, orientate allo sviluppo e all'apprendimento dei collaboratori. Dall'altro lato, nelle aziende che danno priorità a risultati e competenze, i SPM escludono la partecipazione dei soggetti alla definizione dei requisiti di performance attesa e, in larga

misura, anche alla valutazione dei risultati che hanno raggiunto e delle competenze che hanno espresso e dimostrato, configurandosi perciò come strumenti di standardizzazione e controllo dei comportamenti (attraverso la predeterminazione eteronoma dei risultati attesi e/o delle competenze necessarie a conseguirli) orientati più alla valorizzazione delle competenze e professionalità già acquisite che al loro sviluppo in chiave innovativa.

Questa logica, che si considera tipica (solo) dei SPM basati su tempo/attività, sembra ancora più accentuata nei SPM in cui il criterio prevalente di valutazione della prestazione lavorativa sono i risultati, e cioè nel 62% delle aziende da noi indagate. Vediamo perché.

Circa il 75% delle aziende con SPM in cui la valutazione è prevalentemente basata sul criterio di risultato ritiene che la performance sia misurabile, cioè valutabile con il ricorso a indicatori quantitativi (economico-finanziari o operativi).

In generale, nell'azienda, quali sono le tipologie di indicatori prevalentemente utilizzate per la valutazione della performance?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Indicatori quantitativi economico-finanziari (fatturato, utile, MOL, riduzione dei costi, etc.)	55,6%	33,3%	18,8%	38,5%
Indicatori quantitativi operativi (target numerici di produzione, stock, magazzino, tempi di consegna, etc.)	5,6%	33,3%	6,3%	36,9%
Indicatori qualitativi (competenze, comportamenti organizzativi, etc.)	38,9%	33,3%	75,0%	24,6%

L'81% circa delle aziende che utilizzano principalmente il criterio di risultato per la valutazione della performance ricorre anche a forme di retribuzione variabile basate sull'esito della valutazione; la forma più praticata è l'erogazione di incentivi legati alla performance individuale del singolo lavoratore (il 63% delle aziende che utilizzano il criterio di risultato lo dichiara).

Il sistema di performance management è collegato ad un sistema di incentivazione?	TEMPO	ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATI
Sì, in base agli esiti della valutazione, sono previsti incentivi monetari e/o non monetari collegati alla performance individuale del singolo lavoratore	27,8%	50,0%	25,0%	63,1%
Sì, in base agli esiti della valutazione, sono previsti incentivi monetari e/o non monetari collegati alla performance del team / gruppo di lavoro o reparto	5,6%	0,0%	6,3%	9,2%
Sì, in base agli esiti della valutazione, sono previsti incentivi monetari e/o non monetari collegati alla performance dell'azienda nel suo complesso	33,3%	16,7%	6,3%	9,2%
No, vengono erogati incentivi monetari e/o non monetari che tuttavia non sono subordinati alla valutazione della prestazione	33,3%	16,7%	37,5%	13,8%
No, non eroghiamo alcun incentivo	0,0%	16,7%	25,0%	4,6%

Questi risultati, e cioè **la diffusione di forme di incentivazione collegate alla performance del singolo lavoratore e dell'uso di indicatori quantitativi di valutazione, ci sembrano affermare che nelle aziende che ricorrono prevalentemente al criterio di risultato, il SPM valuti (e ricompensi) il livello di performance raggiunto dal singolo lavoratore, secondo una logica che si ritiene tipica dei SPM basati su tempo/attività**, cioè la logica che presuppone obiettivi chiari o chiaribili in anticipo, che tutte le variabili rilevanti per il conseguimento dei risultati siano sotto controllo o siano in qualche modo prevedibili così che sia possibile predeterminare, almeno in larga parte, e conseguentemente misurare con ragionevole affidabilità, il contributo di ciascun singolo lavoratore al conseguimento degli obiettivi organizzativi (Thompson, 1967/1990).

Non diversamente dai SPM basati su tempo/attività, i SPM basati sui risultati sembrano perciò configurarsi come strumenti di controllo dell'efficienza e del rendimento del singolo lavoratore⁶. **La differenza rispetto ai SPM basati sul tempo/attività è che il controllo non si realizza specificando i comportamenti ritenuti accettabili e monitorando le modalità effettive di esecuzione dei compiti, ma gli obiettivi e confrontando periodicamente se questi siano stati effettivamente raggiunti.** Si tratta quindi di un controllo indiretto sui comportamenti. Ma, secondo un'accreditata letteratura (si veda per esempio, March e Simon, 1958/2003⁷; Ederer e Manso, 2013⁸), le conseguenze per l'innovazione organizzativa e lo sviluppo di nuove competenze sono sostanzialmente le stesse. Infatti, nella misura in cui si configurano come strumenti tesi a premiare la produttività individuale, i SPM basati sui risultati incentivano le attività di exploitation (volte alla ripetizione di ciò che ha funzionato in passato), e lo sfruttamento/valorizzazione della professionalità già acquisita, ma scoraggiano le attività di exploration (di ricerca e sperimentazione di nuovi approcci, a prescindere da quelli che hanno funzionato in passato), che sono fonte di sviluppo di nuove competenze e innovazione organizzativa. In sostanza, l'orientamento ai risultati, sovente inteso come sostituto "flessibile" e post-fordista dell'orientamento al (controllo de) l'esecuzione, non sembra accompagnarsi necessariamente a una diversa e più flessibile logica organizzativa e gestionale capace di promuovere e sostenere comportamenti (dei singoli, dei gruppi e

⁶ Circa l'estendibilità di tale interpretazione anche ai SPM basati sulle competenze, i dati ad oggi disponibili non consentono di offrire risposte conclusive. Da un lato, infatti, la maggior parte delle aziende che utilizzano principalmente il criterio di competenza dichiara di utilizzare per lo più indicatori qualitativi per la valutazione della performance (75%) e al più di erogare incentivi non collegati alla valutazione della prestazione (37% circa) (il 25% dichiara di non erogare alcun incentivo). Dall'altro lato però, oltre il 60% delle aziende con SPM basati sulle competenze dichiara di voler cambiare il proprio sistema nei prossimi 12 mesi; tra queste, il 50% dichiara di voler cambiare i *key performance indicators*/elementi di valutazione e il 40% di voler rendere più stringente il collegamento tra la valutazione della prestazione e il sistema di incentivazione. La ripetizione dell'indagine nel tempo potrebbe permettere di valutare se i dati da ultimo citati colgano l'emergere di una tendenza, anche nelle aziende che utilizzano principalmente il criterio di competenza, ad usare i SPM in chiave di controllo del rendimento/efficienza dei propri collaboratori (come singoli o come gruppo).

⁷ March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York 1993² (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Comunità, Milano, 1966; Etas, Milano, 1995², 2003³).

⁸ Ederer F., Manso G. (2013), "Is Pay-for-Performance Detrimental to Innovation?", *Management Science*, 59(7): 1496-1513.

dell'organizzazione nel suo complesso) proattivi secondo l'accezione data a questo termine in apertura di questa sezione.

3.2 SPM e People Management

Secondo una recente survey on line condotta da McKinsey su un campione di 1761 manager in vari paesi del mondo (Chowdhury et al., 2018)⁹, il performance management può produrre risultati positivi sia per i lavoratori che per le aziende e una variabile chiave a questo fine sarebbe la percezione di equità del sistema da parte dei lavoratori. Anche secondo la letteratura più accreditata, l'equità percepita del sistema e delle pratiche di performance management è una variabile rilevante. Essa ne influenza l'accettazione da parte dei valutati, con conseguenze positive per l'efficacia del performance management, per l'atteggiamento dei valutati nei confronti del proprio lavoro e quindi per la qualità della relazione individuo-organizzazione.

Nella presente ricerca abbiamo quindi osservato e indagato i SPM in uso nelle aziende italiane anche da questo punto di vista, analizzando cioè **l'impatto sull'equità percepita dai lavoratori, sia relativamente agli strumenti/modalità di valutazione della propria performance (equità procedurale), sia rispetto all'esito della valutazione (equità distributiva)**, delle diverse variabili osservabili attraverso l'indagine.

Operativamente, con riferimento agli 865 lavoratori che hanno partecipato all'indagine e hanno dichiarato che la propria prestazione è valutata in modo formale o informale dall'azienda presso cui operano, abbiamo stimato un modello Probit avente come variabile dipendente una variabile dicotomica che assume valore 1 in corrispondenza della situazione in cui il soggetto dichiara di essere abbastanza o molto soddisfatto per le modalità/strumenti con cui è valutata la sua prestazione lavorativa e, contemporaneamente, di essere abbastanza o molto d'accordo con gli esiti della valutazione e valore 0 negli altri casi. Inoltre, il modello include come variabili indipendenti alcune caratteristiche sociodemografiche e occupazionali dei lavoratori e alcune caratteristiche (percepita) del SPM in uso nell'azienda presso cui operano i lavoratori intervistati. A quest'ultimo riguardo, abbiamo considerato in particolare le seguenti variabili:

- ✓ la formalizzazione del sistema e delle pratiche di PM;
- ✓ chi effettua la valutazione;
- ✓ il criterio di valutazione usato dall'azienda presso cui opera il lavoratore;

⁹ Chowdhury S., Hioe E., Schaninger B. (2018), *Harnessing the power of performance management*, McKinsey.com, April.

- ✓ il criterio personalmente adottato dal lavoratore per giudicare il lavoro ben fatto;
- ✓ il coinvolgimento del lavoratore nella definizione degli obiettivi su cui è valutato;
- ✓ la presenza di una restituzione formale o informale dei risultati della valutazione ai valutati.

Rispetto alle **variabili socio-anagrafiche e occupazionali**, quelle che influenzano l'equità percepita del SPM sono la **posizione di dirigente, l'anzianità aziendale** e la **dimensione dell'impresa** presso cui operano i lavoratori. In particolare, l'occupare una posizione dirigenziale aumenta l'equità percepita (sostanziale e procedurale) del sistema del 14% ($p < 0.05$). L'anzianità aziendale e l'operare in imprese di dimensioni medio-grandi invece diminuiscono la percezione di equità, rispettivamente del 5% e del 7% ($p < 0.01$). Le altre variabili sociodemografiche e occupazionali (età, genere, livello di istruzione, settore economico in cui opera l'azienda, titolarità di contratto di somministrazione) non presentano invece relazioni statisticamente significative con l'equità percepita (sostanziale e procedurale) del sistema.

Per ciò che concerne le caratteristiche percepite del SPM, dall'analisi risulta che **la percezione di equità procedurale e sostanziale è significativamente influenzata da:**

- ✓ ***il coinvolgimento del lavoratore nella definizione degli obiettivi su cui è valutato;***
- ✓ ***la presenza di una comunicazione formale o (in mancanza) informale dei risultati della valutazione;***
- ✓ ***l'essere valutati in base alle capacità e competenze che si è dimostrato di possedere;***
- ✓ ***l'essere valutati in base allo sviluppo di nuove competenze prima non possedute;***
- ✓ ***l'essere valutati in base al lavoro straordinario prestato;***
- ✓ ***l'essere valutati in base all'intensità con cui si lavora.***

Più precisamente, dall'analisi emerge che il coinvolgimento del collaboratore nella definizione degli obiettivi su cui è valutato aumenta la percezione di equità (sostanziale e procedurale) del SPM del 25% ($p < 0.01$). Anche la comunicazione formale dei risultati della valutazione aumenta l'equità percepita, del 24% ($p < 0.01$), mentre una comunicazione informale la aumenta del 16% ($p < 0.05$). Anche l'essere valutati in base alle capacità e competenze che si è dimostrato di possedere e il concentrarsi del SPM sullo sviluppo di nuove competenze, prima non possedute dal lavoratore, aumentano la percezione di equità (sostanziale e procedurale), in entrambi i casi dell'11% ($p < 0.05$). Al contrario, l'ancorare la misura della prestazione al lavoro straordinario prestato riduce l'equità percepita del 35% (p

< 0.01). Anche il caratterizzarsi del SPM come strumento di intensificazione del lavoro impatta negativamente sull'equità percepita dal lavoratore, riducendola del 14% ($p < 0.1$).

Le relazioni accertate tra le dimensioni appena citate e l'equità sostanziale e procedurale del SPM percepita dal lavoratore risultano significative, anche tenendo sotto controllo la possibile influenza esercitata dalle variabili sociodemografiche e occupazionali considerate¹⁰. Invece, dall'analisi non emerge alcuna relazione significativa tra l'equità percepita dal lavoratore e le altre caratteristiche del SPM inserite nel modello stimato, e segnatamente:

- ✓ la formalizzazione del sistema e delle pratiche di PM;
- ✓ chi effettua la valutazione: in particolare, il coinvolgimento del lavoratore nella valutazione non sembra influenzare significativamente la percezione di equità del sistema;
- ✓ il criterio personalmente adottato dal lavoratore per giudicare il lavoro ben fatto;
- ✓ l'essere valutati in base ai risultati raggiunti dall'azienda o ai risultati raggiunti rispetto a obiettivi individuali stabiliti e formalizzati, o all'aver svolto tutte le attività richieste o in base alla presenza sul luogo di lavoro.

Nel complesso, i risultati della presente ricerca sono in linea con quelli della sopra citata indagine di McKinsey (Chowdhury et al., 2018; Hancock et al., 2018¹¹), secondo la quale **le caratteristiche chiave di un SPM ritenuto equo (in particolare dal punto di vista procedurale) includono:**

- ✓ **il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro e nella revisione periodica (nel corso dell'anno) degli stessi in relazione al cambiamento delle priorità o condizioni di operatività aziendali;**
- ✓ **la presenza di un feedback efficace e di una buona qualità della comunicazione tra capi e collaboratori circa i risultati della valutazione.**

La presente ricerca fornisce quindi evidenza in linea con precedenti indagini sul tema e, al contempo, ne estende la portata interpretativa. I nostri risultati sembrano in particolare suggerire che di decisiva importanza, ai fini della percezione di equità sostanziale e procedurale di un SPM da parte dei lavoratori, sia il suo configurarsi come strumento che

¹⁰ Tali variabili, lo ricordiamo, includono l'età, il genere, il livello di istruzione del rispondente, la qualifica (dirigente, quadro, operaio), la titolarità di contratto di somministrazione, il settore economico in cui opera l'azienda, la dimensione aziendale e l'anzianità aziendale del rispondente.

¹¹ Hancock B., Hioe E., Schaninger B. (2018), *The fairness factor in performance management*, April, McKinsey.com.

agisce e impatta positivamente sullo sviluppo della loro professionalità, non solo di quella già posseduta, ma anche di quella potenziale, e quindi anche in chiave innovativa e non circoscritta ai requisiti del job.

Ciò emerge con chiarezza considerando non solo l'impatto positivo del concentrarsi della valutazione sulle competenze, sia su quelle già possedute ed esibite dai lavoratori che quelle sviluppate ex novo, e della comunicazione formale o informale dei risultati della valutazione ai valutati, ma anche il ruolo chiave giocato dal coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi su cui sono valutati e l'impatto negativo di criteri di valutazione che 'premiavano' il lavoro straordinario o l'intensità di lavoro. La partecipazione alla definizione degli obiettivi del lavoro è un'occasione fondamentale per i lavoratori di sviluppare nuove competenze oltre che di mettere in campo quelle già possedute, e rappresenta una pratica fondamentale per l'apprendimento non solo individuale ma anche organizzativo. Con la stessa chiave interpretativa può essere letto l'impatto negativo sull'equità percepita di una valutazione che 'premiava' il lavoro straordinario prestato o l'intensità di lavoro: una letteratura ormai vasta mostra infatti che l'eccesso di lavoro riduce le risorse slack (di tempo e cognitive) da dedicare ad attività di exploration / sperimentazione di nuove alternative (di obiettivi, di competenze e modi per perseguirli) e quindi all'apprendimento. Per questo motivo, tali criteri di valutazione potrebbero essere sgraditi ai lavoratori.

Questi risultati, unitamente al fatto che la quasi totalità dei lavoratori da noi intervistati che non hanno una valutazione dichiara tuttavia che vorrebbe averla, sembrano suggerire che il lavoratore odierno non sia ostile alla valutazione in sé, ma a politiche, pratiche e processi di valutazione che ritiene incapaci di guardare al futuro oltre che al presente e al passato, e che perciò percepisce come non equi. Ciò sembra ancora parzialmente o insufficientemente accolto dalle imprese da noi indagate, che nell'affermare come principale finalità del SPM il miglioramento della performance, sembrano orientare la strumentazione gestionale alla standardizzazione e controllo indiretto del comportamento (attraverso la predeterminazione eteronoma degli obiettivi da raggiungere e delle competenze necessarie) e, più in generale, al perseguimento e controllo dell'efficienza in misura superiore rispetto all'apprendimento, individuale e organizzativo, e all'innovazione. Ciò rimanda al trade-off irrisolto, e in quanto tale ben intercettato dalla presente ricerca, tra exploitation ed exploration nell'attività di impresa (March, 1991¹²).

¹² March J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1):71-87.

ALLEGATO: ELENCO AZIENDE PARTECIPANTI

Ringraziamo per il prezioso contributo fornito:

- A. testoni
- Aboca S.p.A. Società Agricola
- ACI Global S.p.A.
- Acqualatina S.p.A.
- Adecco Formazione S.r.l.
- Aeffe S.p.A.
- Aeropoto G. Marconi di Bologna S.p.A.
- Ali Agenzia Per Il Lavoro S.p.A.
- Aliancys S.r.l.
- Amplifon S.p.A.
- Arca Fondi SGR
- Area Scarl
- Aruba S.p.A.
- Asscoop Soc. Coop. Sociale
- Autostrada del Brennero S.p.A.
- Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
- Banca Popolare di Fondi Soc Coop
- Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.
- Beta Utensili S.p.A.
- Birra Peroni S.r.l.
- Blufin S.p.A.
- Bonatti S.p.A.
- Bosch Rexroth Oil Control S.p.A.
- BPER Banca
- Bricocenter Italia S.r.l.
- Bristol-Myers Squibb S.r.l.
- Business Partner Italia
- C.M.B. Società Cooperativa Muratori e Braccianti di Carpi
- CAF Italia S.r.l.
- Cannon S.p.A.
- Carel Industries S.p.A.
- Casa Piocheur Italy
- Casappa S.p.A.
- Cassa di Risparmio di Cento
- Ceva Logistics Italia S.r.l.
- Class Editori S.p.A.
- Clean Solutions S.r.l.
- CNH Industrial
- Coca-Cola HBC Italia S.p.A.
- Colacem S.p.A.
- Comac S.r.l.
- Comdata S.p.A.
- Cremonini S.p.A.
- Crif S.p.A.
- Crown Aerosols Italia S.r.l.
- Dallara S.p.A.
- Dalmine S.p.A.
- d'Amico Società di Navigazione
- Data Management Human Resource Management
- Davines S.p.A.
- Decathlon Italia S.r.l.
- Denso Thermal Systems S.p.A.
- Doxee S.p.A.
- Drive In S.r.l.
- Dsv S.p.A.
- Editoriale Domus S.p.A.
- Emiliana Scavi SRL
- Emme Delta Consulting S.r.l.
- Emmegi S.p.A.
- Enel S.p.A.
- Ericsson Telecomunicazioni S.p.A.
- Etjca S.p.A.
- Euler Hermes S.A. (N.V.)
- Euroinformatica s.r.l.
- Expert System
- Favini S.r.l.
- Fiam S.p.A.
- Flex
- Fondazione Telethon
- Galbusera S.p.A.
- Garc S.p.A.
- Gesco S.p.A. (Gruppo Amadori)
- GHEPI S.r.l. a Socio Unico
- Gi Group S.p.A.

- Giacomini S.p.A.
- Gildemeister Italiana S.p.A.
- Grandi Salumifici Italiani
- Gruppo Hera
- Gruppo Veronesi
- GTI S.r.l.
- HBG Connex S.p.A.
- Hewlett Packard Enterprise
- Hilti Italia
- HMC Premedical S.p.A.
- HRC Academy S.r.l.
- Induplast S.p.A.
- Italiana Petroli
- Italmacero S.r.l.
- Italpizza
- Kedrion S.p.A.
- Lechler S.p.A.
- Leroy Merlin
- LFoundry
- Lombardini - Kohler
- Loriga & Associati S.r.l.
- Loschi Mauro S.p.A.
- Lundbeck Italia S.p.A.
- Magazzini Gabrielli S.p.A.
- Mahle Componenti Motori Italia
- Management Capital Partner S.r.l.
- Manpower Group
- Markas S.r.l.
- Mecaer Aviation Group
- Menarini IFR
- Modula S.p.A.
- Morato Pane S.p.A.
- MSA S.p.A.
- Parmalat S.p.A.
- Petronas Lubricants Italy S.p.A.
- Philip Morris Italia
- Piaggio & C. S.p.A.
- Pluservice S.r.l.
- Poste Vita
- Praxi
- PTL S.r.l.
- Red Bull S.r.l.
- RITORCITURA F.LLI ROSSI S.r.l.
- Röchling Automotive Italia S.r.l.
- Rovagnati S.p.A.
- Sanofi
- Santander Consumer Bank
- Sapiens S.p.A.
- Saras S.p.A.
- Save S.p.A.
- Sematic S.p.A.
- Sirti S.p.A.
- Sit S.p.A.
- Snam S.p.A.
- Sony Music Entertainment Italy S.p.A.
- Temera S.r.l.
- Tenova S.p.A.
- Tetra Pak Packaging Solutions S.p.A.
- Touring Club Italiano
- Trans World Shipping S.p.A.
- Unichips Italia S.p.A.
- Vertiv S.r.l.
- Webasto S.p.A.
- Zugliani S.r.l.





La Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia ha come fine elettivo quello di promuovere e consolidare il rapporto, l'incontro e confronto stabile tra Università ed enti pubblici, istituzioni, associazioni, aziende pubbliche e private del territorio in cui opera. Le principali attività includono studi e ricerche scientifiche nazionali e internazionali nel campo delle relazioni di lavoro. Fanno parte del Comitato scientifico Professori di organizzazione e gestione delle risorse umane, economia e diritto del lavoro provenienti da Università italiane e straniere, con all'attivo numerose pubblicazioni e progetti di rilevanza europea ed internazionale.

www.fmb.unimore.it



JobPricing - Osservatorio permanente - nasce per indagare, spiegare e rendere più trasparenti le dinamiche delle retribuzioni e del mercato del lavoro in Italia. Grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, dispone oggi del più ampio, qualificato ed aggiornato database sul mercato retributivo italiano e sulle pratiche HR in ambito compensation & benefit. Il team di JobPricing è composto di esperti provenienti dal mondo accademico, aziendale e della consulenza manageriale con oltre 15 anni di esperienza diretta nella gestione HR e centinaia di progetti sviluppati, in una vasta ed eterogenea gamma di aziende.

www.jobpricing.it