



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



1° PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT / 2018

Tommaso Fabbri

UNIMORE - Fondazione Marco Biagi

Alessandro Fiorelli

Amministratore Delegato JobPricing

Ylenia Curzi

UNIMORE - Fondazione Marco Biagi

Con il supporto di



1° Performance Management Report / 2018

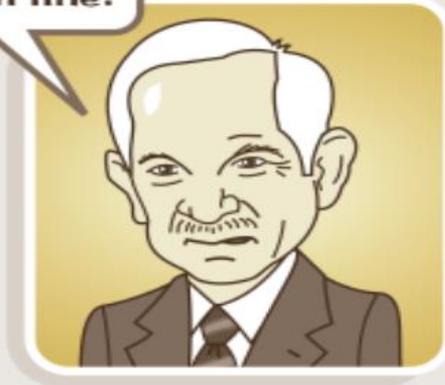
1. Background

2. Obiettivi

3. Struttura



Performance reviews **DESTROY** morale, **KILL** teamwork, and **HURT** the bottom line.



2008 *Get Rid of the Performance Review!* was published by

PROF. SAMUEL CULBERT

2009 According to Reuters,

4 out of 5 U.S. WORKERS are **DISSATISFIED**

with their job performance reviews and would like to see them better reflect their work.



Accenture CEO on why he's ending annual performance reviews | On Leadership



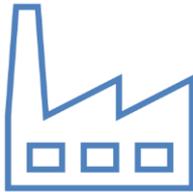
Let's Not Kill Performance Evaluations Yet

by Lori Goler, Janelle Gale, and Adam Grant

FROM THE NOVEMBER 2016 ISSUE

GLI OBIETTIVI

Progetto sperimentale per realizzare un *punto di osservazione «permanente»* sullo stato dell'arte delle politiche e prassi di performance management nel mercato del lavoro «privato» in Italia, che consenta una *duplice vista* sia dal lato delle organizzazioni, che da quello dei lavoratori.



AZIENDE

Diffusione, caratteristiche e finalità dei sistemi di performance management

PERCHE'?
A CHI SI APPLICA?
COME?
E' EFFICACE?
QUALI SONO LE PROSETTIVE?



LAVORATORI

Percezione e opinione nei confronti dei sistemi di valutazione delle prestazioni

A CHE COSA SERVONO?
COME SONO IMPLEMENTATI?
QUALE IMPATTO HANNO?
SONO EQUI?
QUALI SONO LE CRITICITA?



IL PERIMETRO D'INDAGINE (1)



RILEVAZIONE: DA NOVEMBRE 2017 A GENNAIO 2018



MODALITA' D'INDAGINE: QUESTIONARIO SU PIATTAFORMA ON-LINE



143 AZIENDE RISPONDENTI (105 CON SISTEMI DI PM)



1.250 LAVORATORI RISPONDENTI (865 SOGGETTI A PM)*



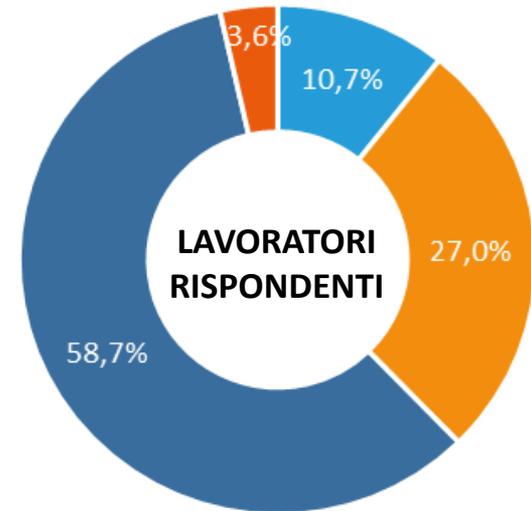
21 ITEM INDAGATI SULLE AZIENDE / 13 ITEM INDAGATI SUI LAVORATORI



IL PERIMETRO D'INDAGINE (2)



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



- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio

Il 14,5% dei lavoratori rispondenti ha un contratto di somministrazione



SURVEY AZIENDE: GLI OBIETTIVI DEL PERFORMANCE MANAGEMENT

1

MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA
(al 1° posto per il 55% delle aziende)

2

MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO CAPO/COLLABORATORE
(al 2° posto per il 76% delle aziende)

3

SODDISFARE CRITERI DI CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ
(al 3° posto per il 62% delle aziende)

- ✓ IL MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE RISULTA ESSERE LA MOTIVAZIONE PRINCIPALE DELLA PRESENZA DI SISTEMI DI PM
- ✓ 1 AZIENDA SU 3 TUTTAVIA DICHIARA CHE ADOTTA SISTEMI DI PM PER MOTIVI «ESTERNI» E «FORMALI», IN PARTICOLARE PER LE RICHIESTE DERIVANTI DALLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ



SURVEY AZIENDE: POPOLAZIONE AZIENDALE A CUI SI APPLICA IL PERFORMANCE MANAGEMENT

- ✓ L'APPLICAZIONE DEI SISTEMI DI PM E' DIFFUSA SU DIRIGENTI, QUADRI E IMPIEGATI (CHE LO APPLICANO A TUTTI O COMUNQUE A UNA GRAN PARTE DI QUESTI LAVORATORI)
- ✓ 1 AZIENDA SU DUE NON LO APPLICA A NESSUN OPERAIO E SOLO 1 SU 3 LO APPLICA A TUTTI
- ✓ I SOMMINISTRATI SONO NELLA MAGGIOR PARTE DEI CASI ESCLUSI DALL'APPLICAZIONE DEL PM (ANCHE SE NELLA SURVEY LAVORATORI IL 67% HA DICHIARATO DI ESSERE VALUTATO DALL'AZIENDA «UTILIZZATRICE»)

NR. DI DIPENDENTI A CUI SI APPLICA IL PM	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%



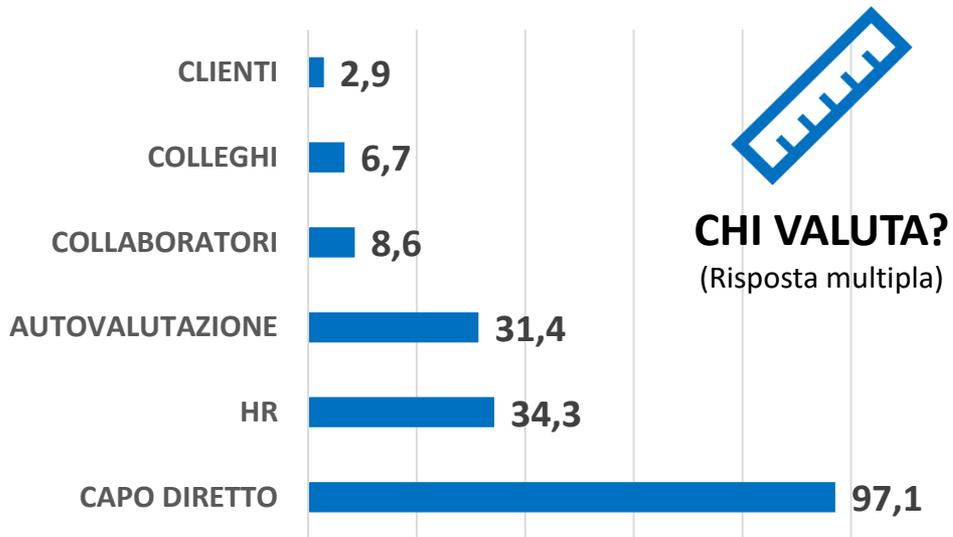
SURVEY AZIENDE: CRITERI DI VALUTAZIONE E DI RICOMPENSA

- 1 PERFORMANCE: risultati vs obiettivi**
- 2 COMPETENCE: competenze espresse vs teoriche**
- 3 TASK: esecuzione delle mansioni**
- 4 TIME: presenza / intensità della prestazione**

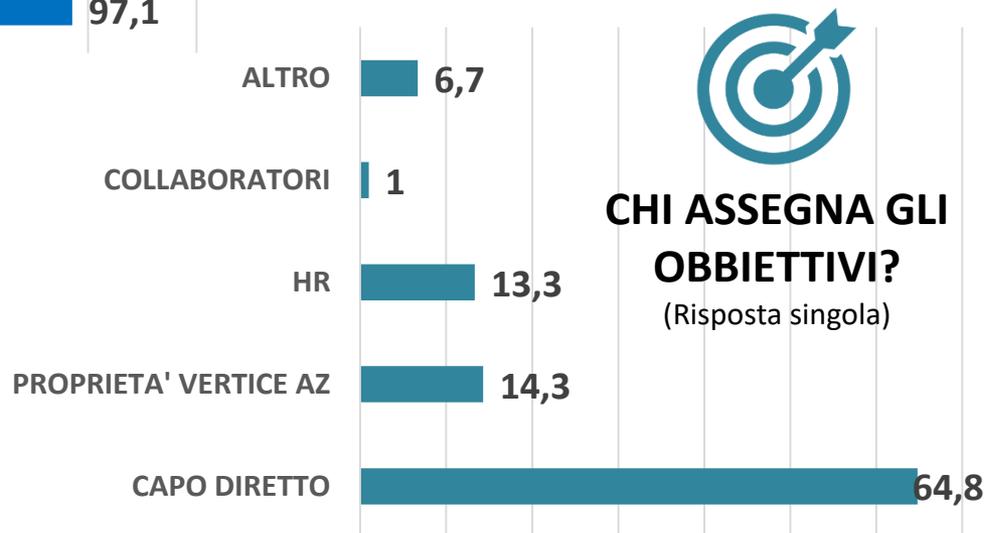
	1° POSTO	2° POSTO	3° POSTO	4° POSTO
Tempo: pay for time	17%	3%	9%	71%
Competenze: pay for competence	15%	42%	33%	10%
Attività: pay for task	6%	39%	50%	6%
Risultato: pay for performance	62%	16%	9%	13%



SURVEY AZIENDE: PROCESSO DI VALUTAZIONE (1)



I SISTEMI DI PERFORMANCE MANAGEMENT ANALIZZATI HANNO UNA FORTE IMPOSTAZIONE GERARCHICA

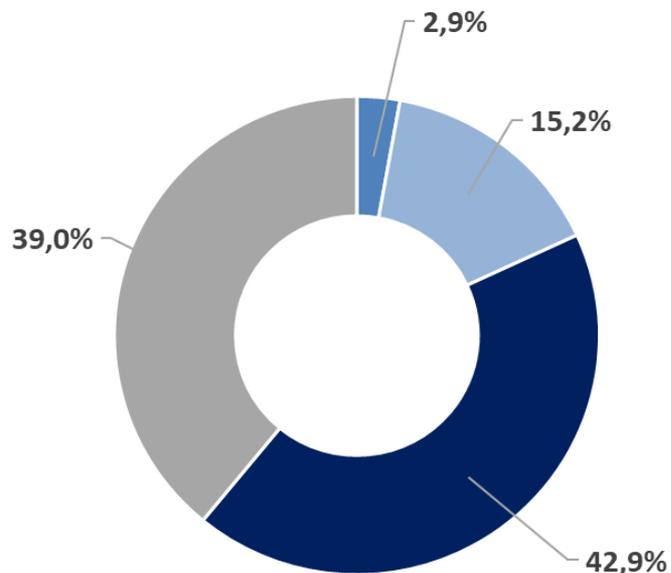




SURVEY AZIENDE: PROCESSO DI VALUTAZIONE (2)

A QUALE LIVELLO SI ASSEGNANO GLI OBIETTIVI?

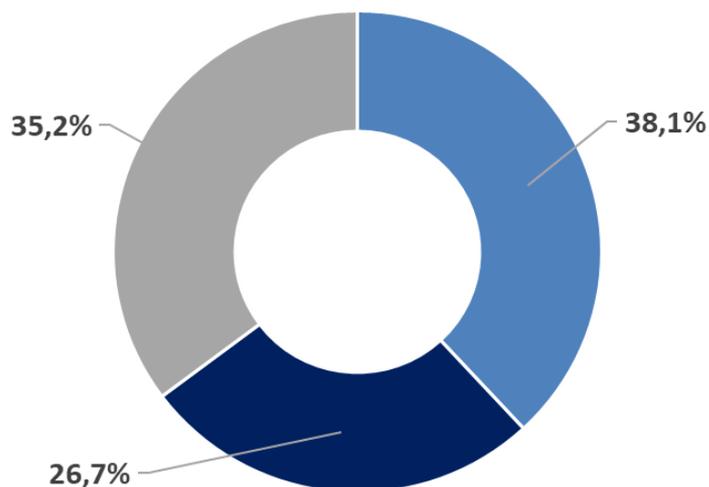
(Risposta singola)



- A livello aziendale (collettivi)
- Individualmente (alle singole persone/ruoli)
- Entrambi (con priorità agli obiettivi collettivi)
- Entrambi (con priorità agli obiettivi individuali)

CON QUALI CRITERI SONO VALUTATI I RISULTATI?

(Risposta singola)



- Indicatori quantitativi economico-finanziari
- Indicatori quantitativi operativi
- Indicatori qualitativi



SURVEY AZIENDE: PROCESSO DI VALUTAZIONE (3)



VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PREVISTA SU BASE ANNUALE (73%)



**RESTITUZIONE FORMALE PREVISTA NEL 95% DELLE AZIENDE E RISPETTO DELLE
TEMPISTICHE NELL'83% DEI CASI**



**IL PROCESSO È INFORMATIZZATO IN CIRCA IL 74% DELLE AZIENDE, E INTEGRATO NEI
SISTEMI GESTIONALI NEL 42% DI ESSE**



**UN SISTEMA DI RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI GRADIMENTO DEL SISTEMA DI
PERFORMANCE MANAGEMENT È ATTIVO SOLAMENTE NEL 15% DELLE AZIENDE**



SURVEY AZIENDE: RISULTATI DEL PERFORMANCE MANAGEMENT E PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE

OLTRE IL 92% DELLE AZIENDE RITIENE IL PROPRIO SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT EFFICACE RISPETTO AGLI OBIETTIVI AZIENDALI...

... EPPURE IL 59% HA INTENZIONE DI APPORTARE DEI CAMBIAMENTI AL SISTEMA ENTRO I PROSSIMI 12 MESI

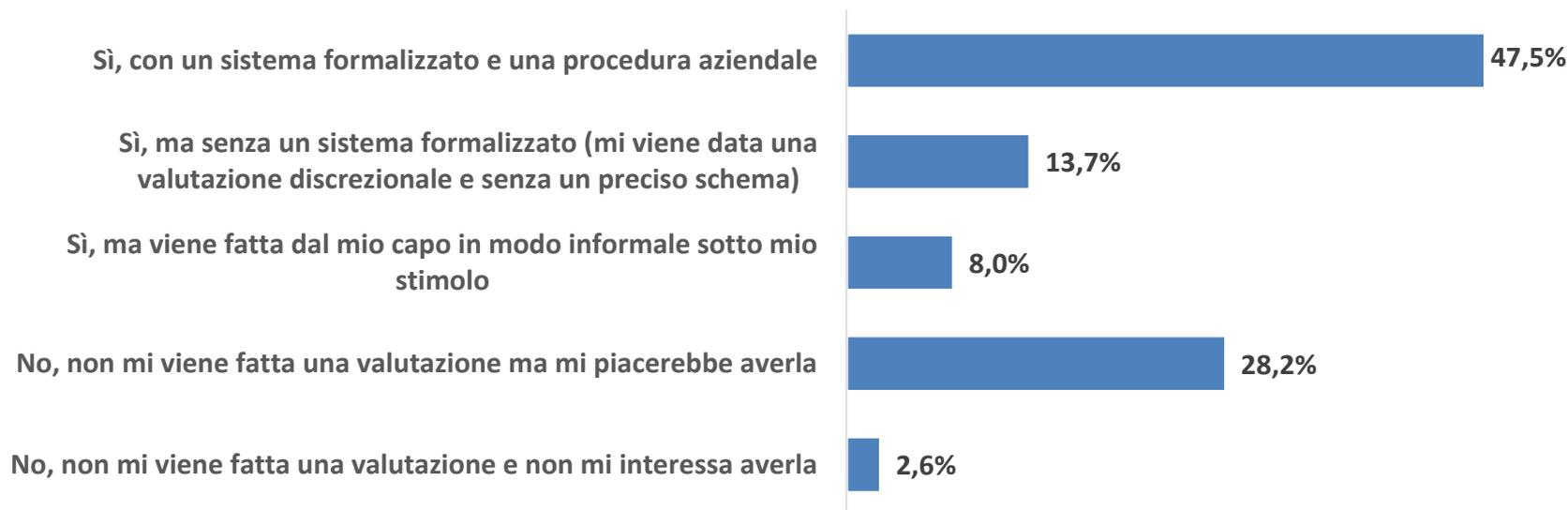
PRINCIPALI MODIFICHE PREVISTE

- Concentrarsi maggiormente sulla *formazione dei valutatori e la gestione del feedback* (62,9%)
- Aggiungere/modificare i *KPI/elementi di valutazione* (58,1%)
- Rendere più stringente il collegamento tra valutazione delle prestazioni e *sistema di incentivazione* (33,9%)



SURVEY LAVORATORI: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (1)

CIRCA IL 70% DEI LAVORATORI RICONOSCE DI ESSERE SOGGETTO A UNA QUALCHE MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE, MA MENO DELLA METÀ CON UN SISTEMA FORMALIZZATO E PROCEDURE PREDEFINITE



IL 94% DEI LAVORATORI CHE NON E' SOGGETTO AD UNA VALUTAZIONE VORREBBE CHE FOSSE INTRODOLTA



SURVEY LAVORATORI: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (1)

LA MIA AZIENDA MI VALUTA IN BASE A...



Per i lavoratori la prestazione è valutata dai datori di lavoro in primo luogo rispetto a [risultati individuali](#) e alle [competenze](#). L'intensità e «quantità» della prestazione risultano meno rilevanti.



SURVEY LAVORATORI: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (2)

IO PENSO DI LAVORARE BENE QUANDO...



I lavoratori si ritengono soddisfatti «di sé» in primo luogo se raggiungono i risultati richiesti e hanno adeguate competenze. Essi reputano inoltre che i datori di lavoro li valutino principalmente su questi aspetti.

D'altro canto questo è pure il criterio prevalente di valutazione emerso dalla survey sulle aziende.

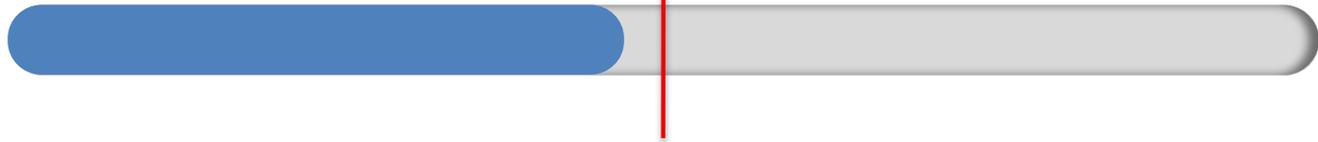


SURVEY LAVORATORI: SODDISFAZIONE RISPETTO AI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E GLI STRUMENTI NON VENGONO
RITENUTI SODDISFACENTI DA PARTE DEI LAVORATORI

0 = INSODDISFAZIONE

10 = SODDISFAZIONE



4,7

IL GRADO DI ACCORDO RISPETTO AGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE
E' MODERATAMENTE POSITIVO

0 = TOTALE DISACCORDO

10 = TOTALE ACCORDO



5,8



SURVEY LAVORATORI: UTILITA' DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE E IMPATTO SUI RISULTATI

L'80% DEI LAVORATORI È CONVINTO CHE LA VALUTAZIONE IMPATTA POSITIVAMENTE SIA SUI PROPRI RISULTATI SIA IN GENERALE SUI RISULTATI DELL'AZIENDA





SURVEY LAVORATORI: COINVOLGIMENTO, COMUNICAZIONE, CONSEGUENZE

IL 54% DEI LAVORATORI DICHIARA DI ESSERE STATO COINVOLTO NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SU CUI SONO VALUTATI

APPENA IL 20% DEI LAVORATORI DICHIARA DI ESSERE STATO SOGGETTO A UNA PROCEDURA DI AUTO-VALUTAZIONE

ALL'89% DEI LAVORATORI VIENE COMUNICATO IL RISULTATO DELLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE, DI CUI IL 58% IN MANIERA FORMALIZZATA

IL 63% DEI LAVORATORI DICHIARA CHE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE E' DIRETTAMENTE COLLEGATO ALLA RETRIBUZIONE (IL 51% CON SISTEMI DI INCENTIVAZIONE VARIABILE)



SURVEY LAVORATORI: CIRCOLITÀ DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



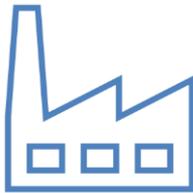
**MERITOCRAZIA, TRASPARENZA E CHIAREZZA SONO SOLO SULLA CARTA
(44,4%)**

**MANCA UN PIANO DI MIGLIORAMENTO DOPO LA VALUTAZIONE
(38,7%)**

**GLI OBIETTIVI NON SONO CHIARAMENTE E OGGETTIVAMENTE DEFINIBILI
(31,7%)**

**ESISTE UNA CERTA CORRISPONDENZA FRA LE AREE DI MIGLIORAMENTO INDICATE DAI
LAVORATORI E LE LINEE D'INTERVENTO CHE LE AZIENDE DICHIARANO DI VOLER
ATTUARE NEI PROSSIMI 12 MESI (FEEDBACK, KPI, INCENTIVAZIONE)**

RIFLESSIONI



AZIENDE

**VALUTAZIONE DI RISULTATO E DELLE
COMPETENZE**

**MAGGIORE FLESSIBILITÀ E
PROATTIVITA' ORGANIZZATIVA?**



LAVORATORI

**LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA
DI PERFORMANCE MANAGEMENT
CHE INFLUENZANO L'EQUITÀ
PERCEPITA**



SURVEY AZIENDE: RISULTATI/COMPETENZE VS TEMPO/ATTIVITA'

Tempo/Attività

Uno stile di gestione
più rigido?

Basato sulla pre/etero-
determinazione?

Incentrato sulla
professionalità
acquisita?

- ✓ **Chi definisce gli obiettivi?**
- ✓ **Chi valuta?**
- ✓ **C'è feedback?**

Risultati/competenze

Uno stile di gestione più
flessibile?

Più partecipat(iv)o?

Più orientato

all'autodeterminazione e
autovalutazione?

Allo sviluppo di nuove
competenze?



SURVEY AZIENDE: RISULTATI/COMPETENZE O TEMPO/ATTIVITA' ?

TEMPO/
ATTIVITÀ

RISULTATI/
COMPETENZE

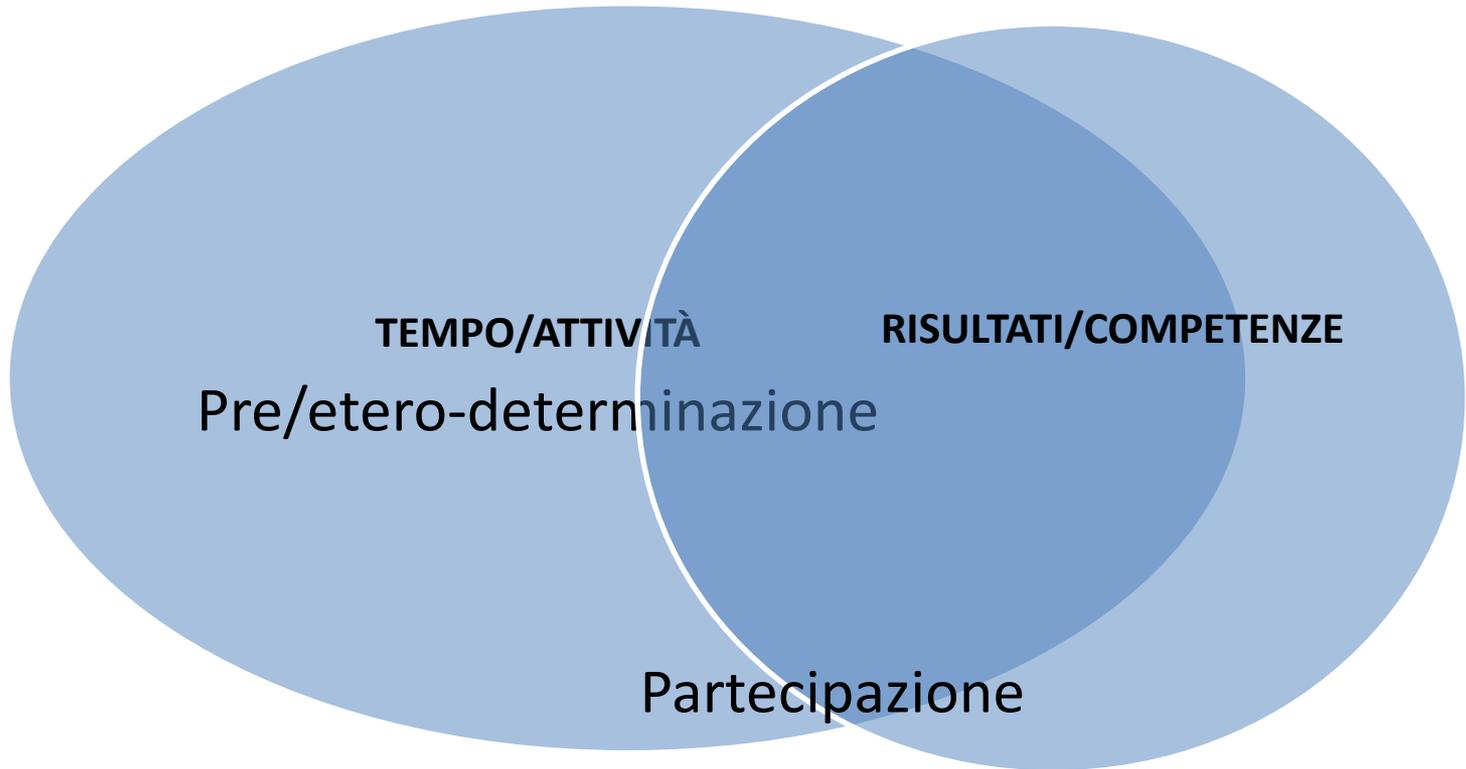
- ✓ Chi definisce gli obiettivi? **Capo diretto**
- ✓ Chi valuta? **Capo diretto**
- ✓ C'è feedback? **Si**

IL 12,5% DELLE AZIENDE CHE USANO LE COMPETENZE
COINVOLGE I LAVORATORI NELLA VALUTAZIONE

IL 33,3% DELLE AZIENDE CHE USANO IL TEMPO
COINVOLGE I LAVORATORI NELLA VALUTAZIONE



SURVEY AZIENDE: RISULTATI/COMPETENZE VS TEMPO/ATTIVITA'





SURVEY AZIENDE: VALUTAZIONE DI RISULTATO

COME?

CIRCA IL 75% DELLE AZIENDE USA INDICATORI
QUANTITATIVI (ECONOMICI-FINANZIARI O OPERATIVI)

**VALUTAZIONE E
INCENTIVAZIONE**

IL 63% DELLE AZIENDE EROGA INCENTIVI LEGATI ALLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SINGOLO
LAVORATORE

SI VALUTA E SI RICOMPENSA (PREVALENTEMENTE) IL
LIVELLO DI PERFORMANCE RAGGIUNTO

IL CONTRIBUTO DEL SINGOLO LAVORATORE E'
(RITENUTO) MISURABILE CON RAGIONEVOLE
AFFIDABILITA'



SURVEY AZIENDE: VALUTAZIONE DI RISULTATO, CONTROLLO E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

**I SISTEMI DI PM BASATI SUI RISULTATI: STRUMENTI DI CONTROLLO
(INDIRETTO) DELL'EFFICIENZA/RENDIMENTO DEI SINGOLI LAVORATORI?**

**QUALI IMPLICAZIONI IN TERMINI DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E
SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE?**

(March and Simon, 1958; Ederer and Manso, 2013)



SURVEY LAVORATORI: COSA INFLUENZA L'EQUITA' PERCEPITA (SOSTANZIALE E PROCEDURALE) ?

LA FORMALIZZAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE?

CHI DEFINISCE GLI OBIETTIVI ?

CHI VALUTA?

COME È VALUTATA LA PRESTAZIONE?

SE C'È FEEDBACK?



SURVEY LAVORATORI: COSA INFLUENZA L'EQUITA' PERCEPITA

**L'ESSERE COINVOLTI NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
(+ 25%)**

FEED BACK FORMALE (+24%)

FEEDBACK INFORMALE (+16%)

**L'ESSERE VALUTATI IN BASE ALLE COMPETENZE
POSSEDUTE (+11%)**

**L'ESSERE VALUTATI IN BASE ALLO SVILUPPO DI NUOVE
COMPETENZE (+11%)**



SURVEY LAVORATORI: COSA RIDUCE O NON INFLUENZA L'EQUITA' PERCEPITA

**L'ESSERE VALUTATI IN BASE AL LAVORO STRAORDINARIO
PRESTATO (- 35%)**

**L'ESSERE VALUTATI IN BASE ALL'INTENSITA' CON CUI SI
LAVORA (-15%)**

**LA VALUTAZIONE IN BASE AI RISULTATI RAGGIUNTI
RISPETTO A OBIETTIVI STABILITI A LIVELLO
INDIVIDUALE E FORMALIZZATI**



SURVEY LAVORATORI: PM E EQUITA' PERCEPITA

**UN SISTEMA DI PM EQUO E' PARTECIPATO E ORIENTATO
ALLO SVILUPPO DELLA PROFESSIONALITA' (ATTUALE E
POTENZIALE)**

**QUALI IMPLICAZIONI PER LE TECNICHE E GLI
INDICATORI DI VALUTAZIONE?**

a.testoni



Postevita
GruppoAssicurativoPostevita

BPER:
Banca

SONY MUSIC



WE ARE *people*
HELPING PATIENTS
PREVAIL



Hewlett Packard
Enterprise

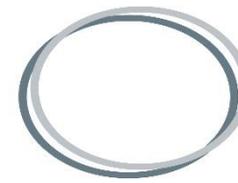
KOHLER
IN POWER. SINCE 1920.



MANAGEMENT
CAPITAL PARTNER
ADVISORY

Webasto

aliancys
QUALITY RESINS



MAGISTER
Group



davines
SUSTAINABLE BEAUTY



SARAS



FAVINI



SANOFI
Empowering Life

MECAER | AVIATION | GROUP



ARGENTA
IL GUSTO COL SORRISO



Improving Performance



LFOUNDRY
Solutions
for great visions



Trans World Shipping



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



1° PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT / 2018

Tommaso Fabbri

UNIMORE - Fondazione Marco Biagi

Alessandro Fiorelli

Amministratore Delegato JobPricing

Ylenia Curzi

UNIMORE - Fondazione Marco Biagi

Con il supporto di

