



Fondazione
Marco Biagi



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia
Marco Biagi

In partnership con:



In collaborazione con:



Diversity, equity e inclusion nei sistemi di Performance Management

Francesca Nepoti e Filippo Ferrarini, Assegnisti di ricerca in Organizzazione Aziendale, Univ. di Modena e Reggio Emilia e Fondazione Marco Biagi.

SISTEMI DI PERFORMANCE MANAGEMENT

- **Pratiche di goal setting,**
- **Criteri di valutazione,**
- **Pratiche di feedback,**
- **Pratiche di reward.**

LE IMPRESE

Dimensione	0-49 addetti	50-250 addetti	250+ addetti
	15.30%	36.20%	48.50%
Settore	Manifattura	Servizi	Altro
	33.30%	59.40%	7.30%
Multinazionalità impresa	Azienda italiana non multinazionale	Multinazionale italiana	Multinazionale estera
	42.80%	30.40%	26.80%

I LAVORATORI E LE LAVORATRICI

Genere	Uomo		Donna	
	78.70%		21.30%	
Età	Fino a 39 anni	Da 40 a 49 anni	Da 50 e più	
	31.60%	32.80%	35.60%	
Anzianità aziendale	Fino a 5 anni	Da 6 a 10 anni	Da 11 a 15 anni	15+ anni
	39.90%	17.80%	14.80%	28.50%
Inquadramento	Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio
	10.20%	36.60%	51.10%	2.1%
Titolo di studio	Diploma	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Dottorato
	31.40%	13.20%	50.80%	4.60%

DOMANDE DI RICERCA

Imprese

- Quante pratiche di PM inclusive vengono adottate in media dalle imprese?
- In quali aree del sistema di PM vengono adottate più pratiche inclusive?
- Quali sono le pratiche di PM inclusive più e meno utilizzate in ogni area?

Lavoratori

- Quali effetti hanno le macroaree dei sistemi di PM orientati a promuovere l'inclusione sull'*intention to stay* dei lavoratori e delle lavoratrici?
- Questi effetti cambiano in base al genere o all'età dei lavoratori e delle lavoratrici?

PERFORMANCE MANAGEMENT INCLUSIVO

GOAL SETTING

- Assegnazione di obiettivi di gruppo
- Assegnazione di obiettivi relativi all'inclusione;
- Comunicazione chiara e in anticipo degli obiettivi da raggiungere
- Possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati
- Coinvolgimento del lavoratore nel processo di definizione degli obiettivi

CRITERI DI VALUTAZIONE

- Il fatto che il lavoratore non sia valutato per la presenza fisica in impresa;
- Nuove competenze sviluppate
- Indicatori comportamentali

FEEDBACK

- Continuous feedback
- Processi di autovalutazione
- Applicazione di processi di valutazione condivisi, ai quali partecipino colleghi o collaboratori, oppure organismi di parità

REWARD

- Ricompensa basate sull'assegnazione di benefit e welfare
- Ricompense centrate su piani di carriera
- Ricompense centrate su percorsi formativi

PERFORMANCE MANAGEMENT CON **DIMENSIONE DI GRUPPO**

GOAL SETTING

- **Assegnazione di obiettivi di gruppo**
- Assegnazione di obiettivi relativi all'inclusione;
- Comunicazione chiara e in anticipo degli obiettivi da raggiungere
- Possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati
- Coinvolgimento del lavoratore nel processo di definizione degli obiettivi

CRITERI DI VALUTAZIONE

- Il fatto che il lavoratore non sia valutato per la presenza fisica in impresa;
- Nuove competenze sviluppate
- **Indicatori comportamentali**

FEEDBACK

- Continuous feedback
- Processi di autovalutazione
- Applicazione di processi di valutazione condivisi, **ai quali partecipino colleghi o collaboratori,** oppure organismi di parità

REWARD

- Ricompensa basate sull'assegnazione di benefit e welfare
- Ricompense centrate su piani di carriera
- Ricompense centrate su percorsi formativi

PERFORMANCE MANAGEMENT **PARTECIPATO**

GOAL SETTING

- Assegnazione di obiettivi di gruppo
- Assegnazione di obiettivi relativi all'inclusione;
- Comunicazione chiara e in anticipo degli obiettivi da raggiungere
- **Possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati**
- **Coinvolgimento del lavoratore nel processo di definizione degli obiettivi**

CRITERI DI VALUTAZIONE

- Il fatto che il lavoratore non sia valutato per la presenza fisica in impresa;
- Nuove competenze sviluppate
- Indicatori comportamentali

FEEDBACK

- Continuous feedback
- **Processi di autovalutazione**
- Applicazione di processi di valutazione condivisi, ai quali partecipino colleghi o collaboratori, **oppure organismi di parità**

REWARD

- Ricompensa basate sull'assegnazione di benefit e welfare
- Ricompense centrate su piani di carriera
- Ricompense centrate su percorsi formativi

PERFORMANCE MANAGEMENT ORIENTATO ALLE COMPETENZE

GOAL SETTING

- Assegnazione di obiettivi di gruppo
- Assegnazione di obiettivi relativi all'inclusione;
- Comunicazione chiara e in anticipo degli obiettivi da raggiungere
- Possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati
- Coinvolgimento del lavoratore nel processo di definizione degli obiettivi

CRITERI DI VALUTAZIONE

- Il fatto che il lavoratore non sia valutato per la presenza fisica in impresa;
- **Nuove competenze sviluppate**
- Indicatori comportamentali

FEEDBACK

- Continuous feedback
- Processi di autovalutazione
- Applicazione di processi di valutazione condivisi, ai quali partecipino colleghi o collaboratori, oppure organismi di parità

REWARD

- Ricompensa basate sull'assegnazione di benefit e welfare
- **Ricompense centrate su piani di carriera**
- Ricompense centrate su percorsi formativi

PERFORMANCE MANAGEMENT **TRASPARENTE**

GOAL SETTING

- Assegnazione di obiettivi di gruppo
- Assegnazione di obiettivi relativi all'inclusione;
- **Comunicazione chiara e in anticipo degli obiettivi da raggiungere**
- Possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati
- Coinvolgimento del lavoratore nel processo di definizione degli obiettivi

CRITERI DI VALUTAZIONE

- **Il fatto che il lavoratore non sia valutato per la presenza fisica in impresa;**
- Nuove competenze sviluppate
- Indicatori comportamentali

FEEDBACK

- **Continuous feedback**
- Processi di autovalutazione
- Applicazione di processi di valutazione condivisi, ai quali partecipino colleghi o collaboratori, oppure organismi di parità

REWARD

- Ricompensa basate sull'assegnazione di benefit e welfare
- Ricompense centrate su piani di carriera
- Ricompense centrate su percorsi formativi

INCLUSIVO SE...

Inquadramento

Dirigente

Quadro

Impiegato

Operaio

Applicato a tutti e tutte:

Operative
oppure

Manageriali+ Operative

Figure Operative

Figure Dirigenziali+ Manageriali+

Figure Dirigenziali+ Operative
Figure

Applicato solo a

Non inclusivo se applicato a:

oppure

Dirigenziali+ Manageriali

Solo a Figure Dirigenziali

Solo a Figure Manageriali
Figure

I LIVELLI DI ANALISI

Imprese

- Il campione generale di imprese
- Le imprese con un numero medio di lavoratrici superiori alla media del campione
- Le imprese con un numero medio di lavoratori e lavoratrici under 40 superiori alla media del campione

Lavoratori e lavoratrici

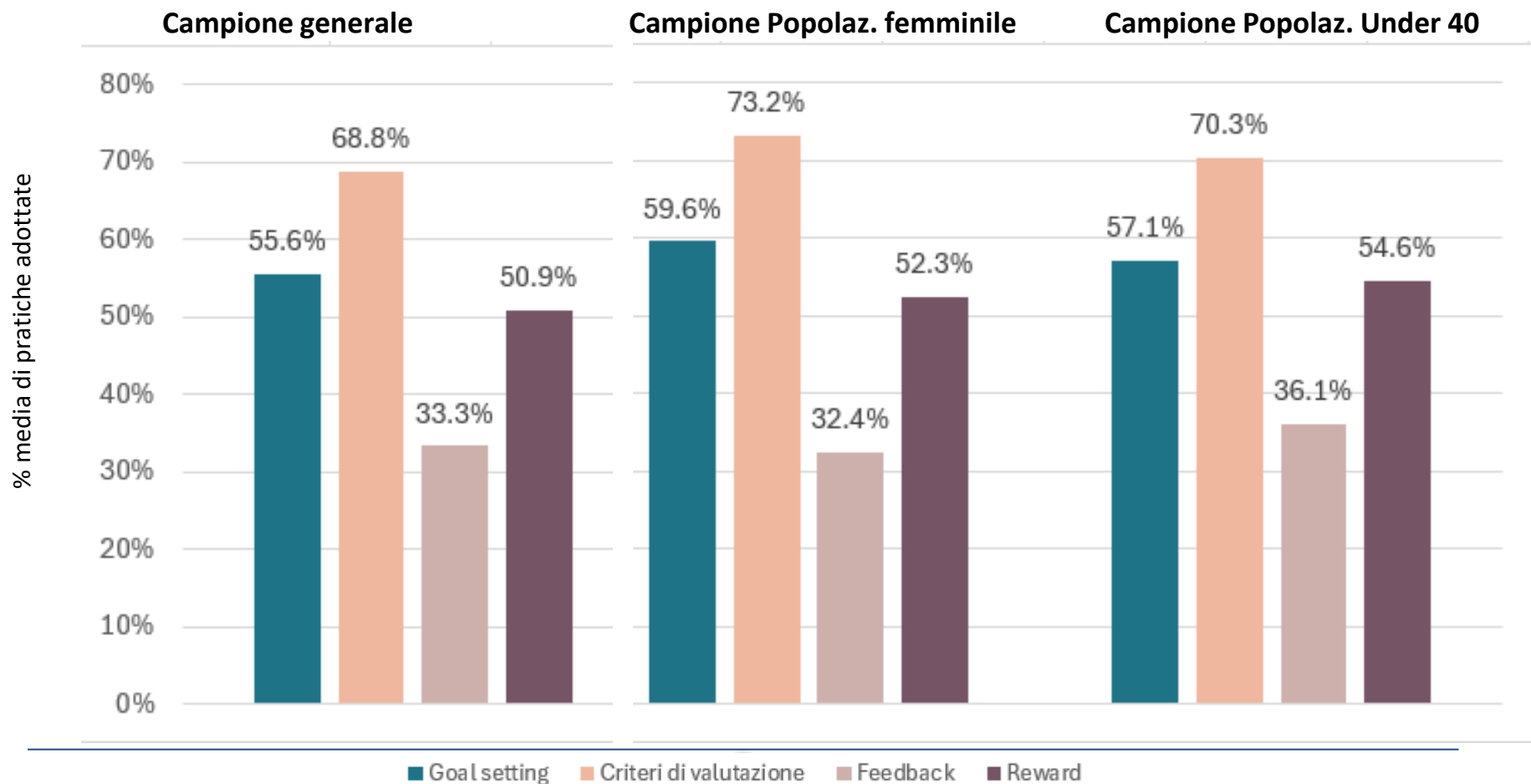
- Il campione generale di lavoratori e lavoratrici
- I sottocampioni di genere (Uomini e donne)
- I sottocampioni di età (Under 40, 40-49 e over 50)

RISULTATI IMPRESE

Quante pratiche di PM inclusive vengono adottate dalle imprese?

	N. Imprese	N. Medio pratiche	%
Campione generale	138	9.46 / 18	52.53
Prevalenza popolazione femminile	54	9.89 / 18	54.94
Prevalenza popolazione giovane	101	9.86 / 18	54.78

In quali aree del sistema di PM vengono adottate più pratiche inclusive?



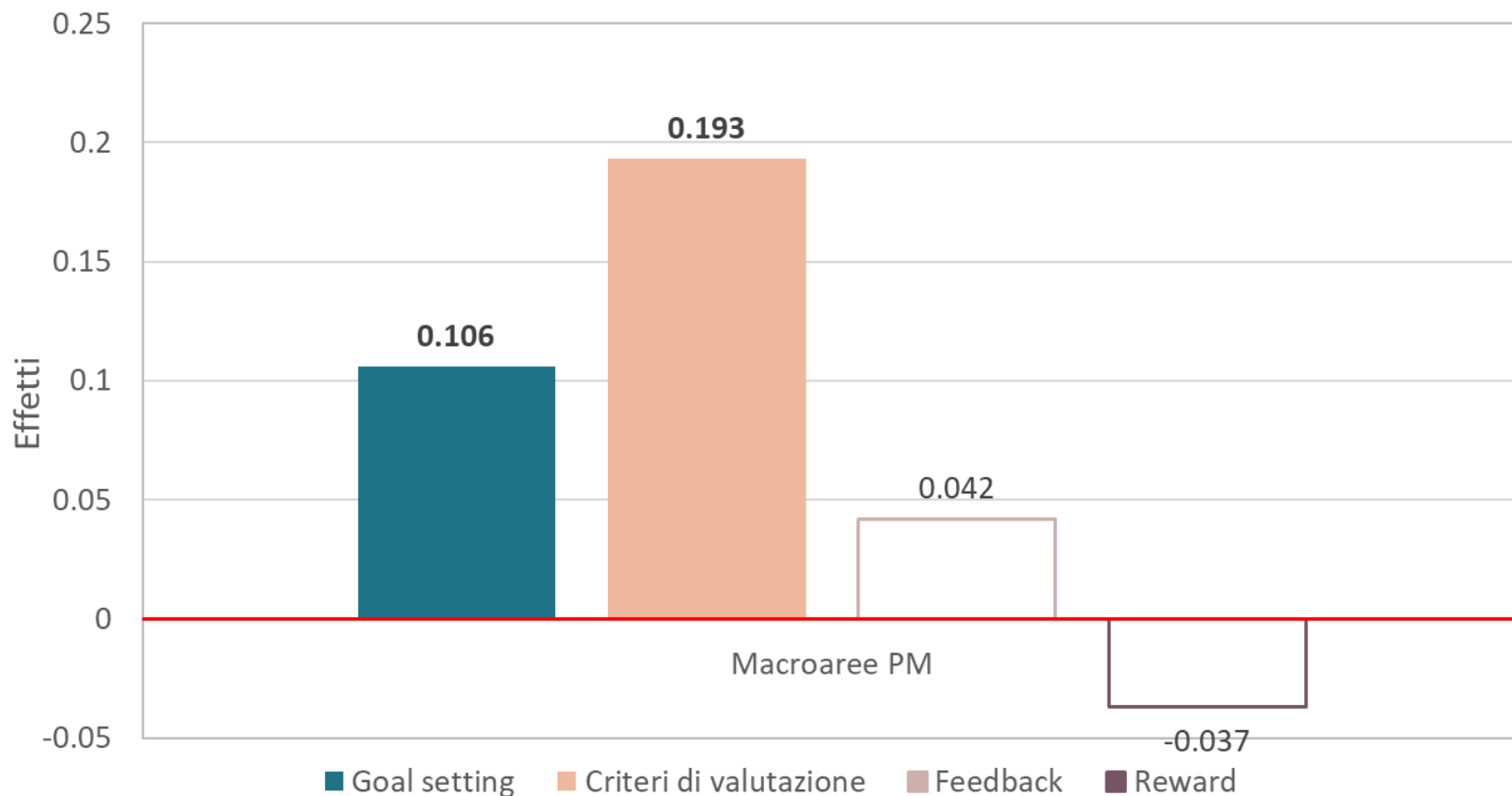
Quali sono le pratiche di PM inclusive più e meno utilizzate in ogni area?

Pratica	Campione generale	Prevalenza popol. femminile	Prevalenza popol. giovane
Obiettivi comunicati in anticipo	77%	83%	81%
Obiettivi di inclusione	27%	28%	31%
Indicatori comportamentali	93%	96%	93%
Comportamenti inclusivi	53%	54%	55%
Autovalutazione	61%	63%	66%
Organismi parità	9%	6%	9%
Formazione/carriera	64%	69%	69%
Welfare	35%	35%	39%

■ Goal setting
 ■ Criteri di valutazione
 ■ Feedback
 ■ Reward

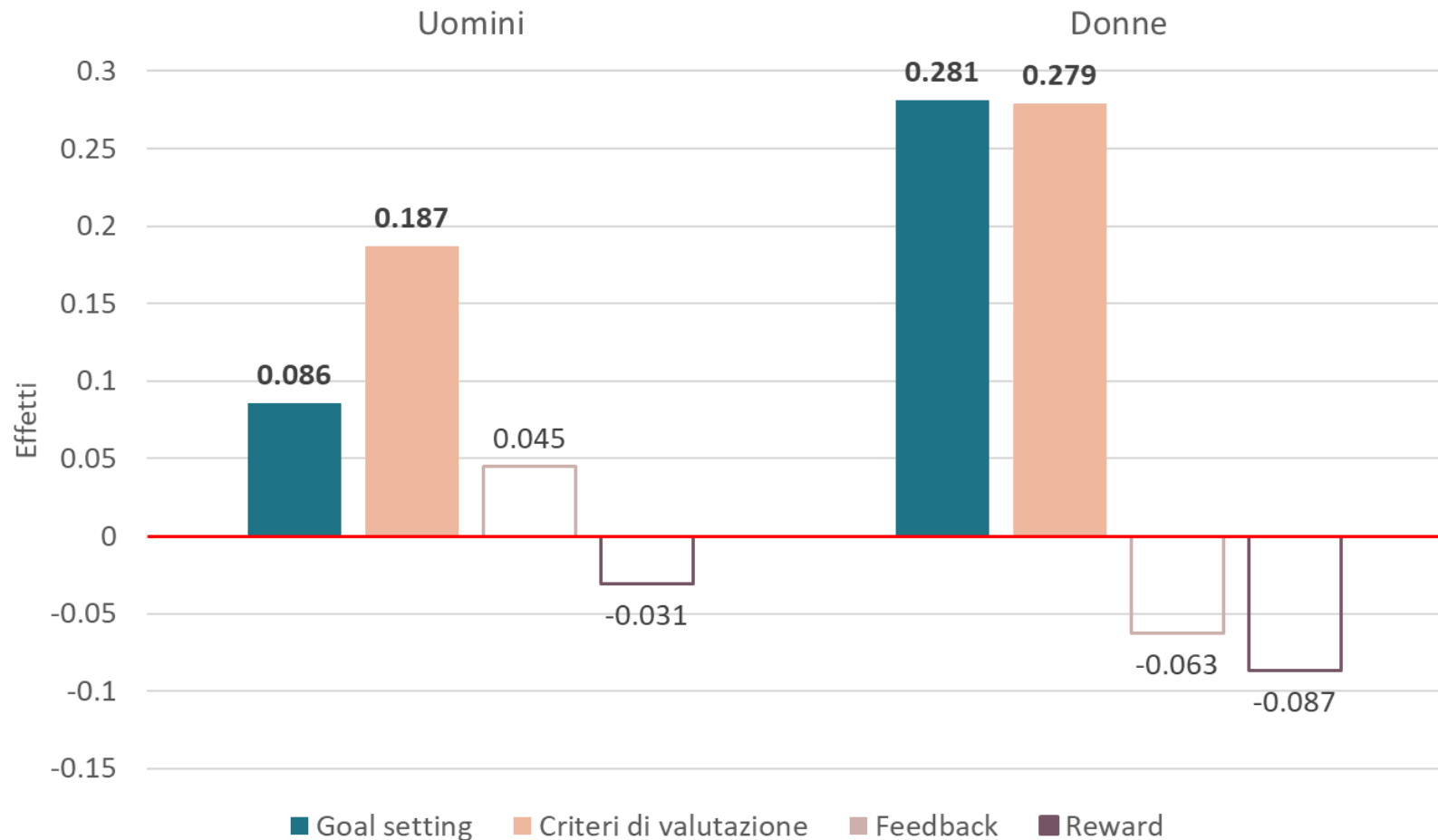
RISULTATI LAVORATORI E LAVORATRICI

Le pratiche di PM inclusive favoriscono l'Intention to stay dei lavoratori e delle lavoratrici?



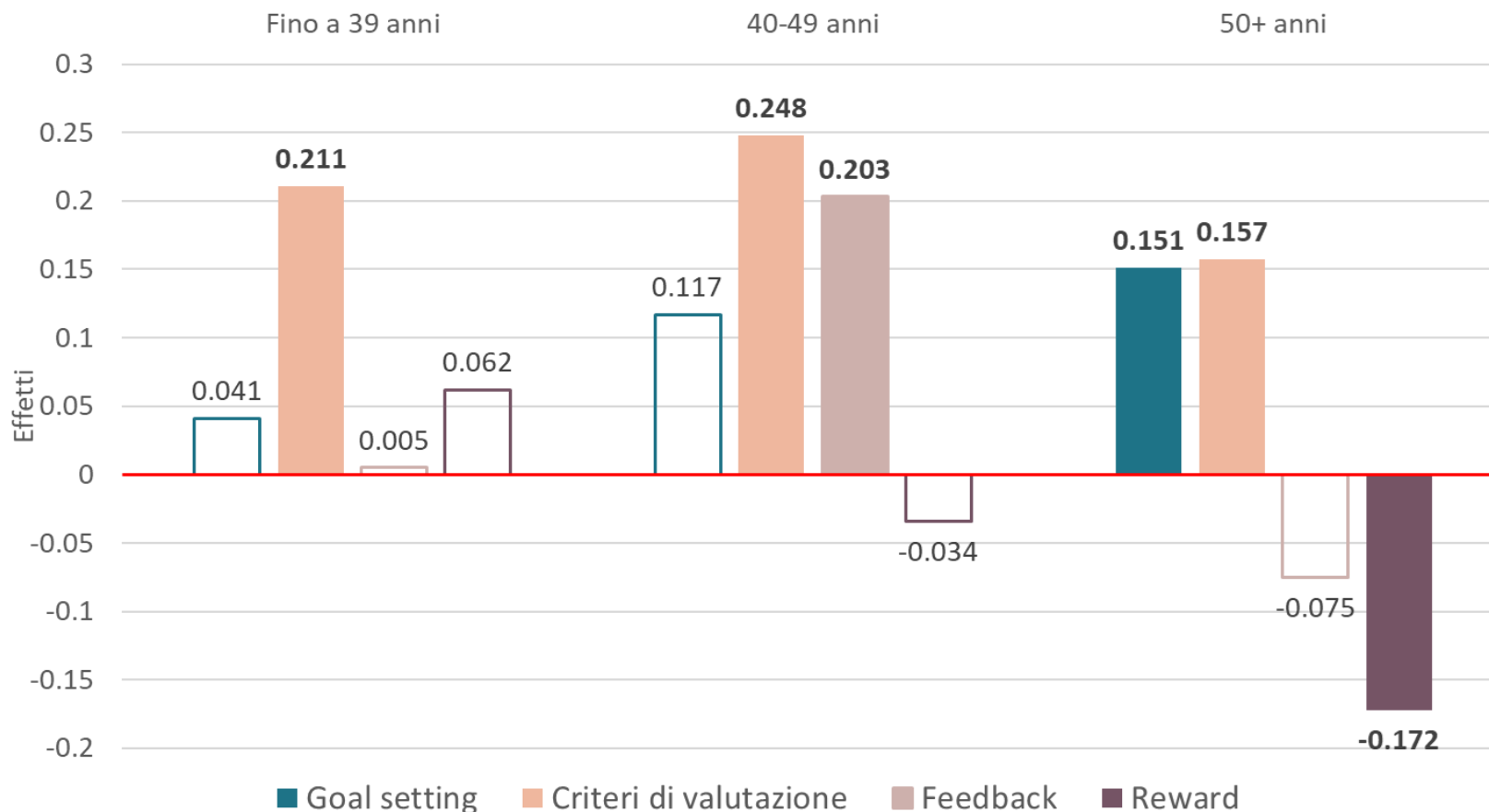
Note: le barre trasparenti indicano che la macroarea considerata non ha effetto sull' *Intention to stay*

Come gli effetti cambiano in base al genere del lavoratore/ lavoratrice?



Note: le barre trasparenti indicano che la macroarea considerata non ha effetto sull' *Intention to stay*

Come gli effetti cambiano in base all'età del lavoratore/ lavoratrice?



Note: le barre trasparenti indicano che la macroarea considerata non ha effetto sull' *Intention to stay*

CONCLUSIONI

- Criteri di valutazione inclusivi sembrano migliorare l'intention to stay di tutte le categorie di lavoratori
- Pratiche di goal setting inclusivi sono trasversali per il genere, ma specialmente per le donne
- Le pratiche di reward inclusive riducono intention to stay dei lavoratori/lavoratrici over 50



Fondazione
Marco Biagi



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia
Marco Biagi

In partnership con:

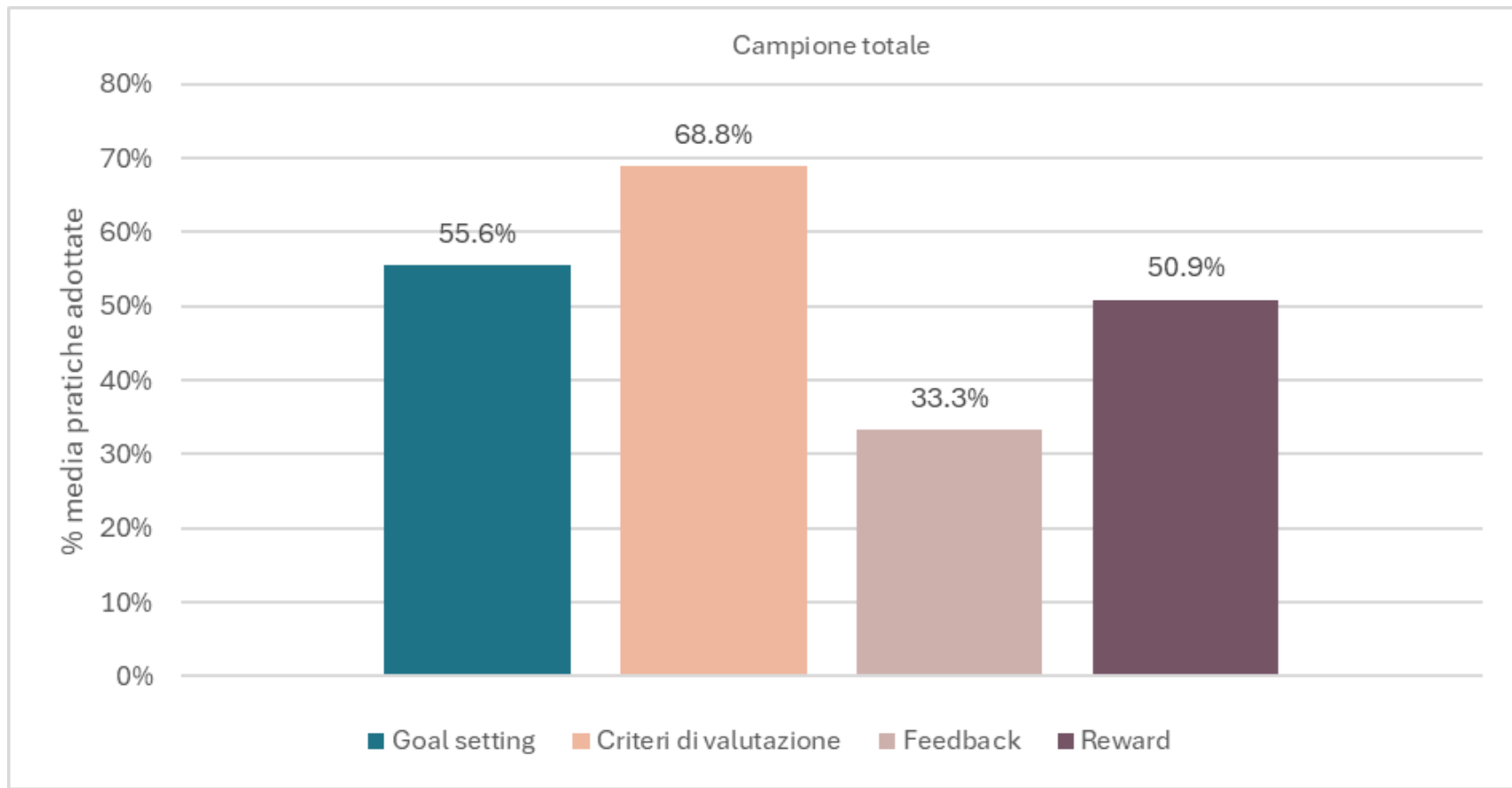


In collaborazione con:



Tavola Rotonda

Modera **Ylenia Curzi**, Professoressa Associata in Organizzazione Aziendale, Univ. di Modena e Reggio Emilia e Fondazione Marco Biagi.



Domanda 1:

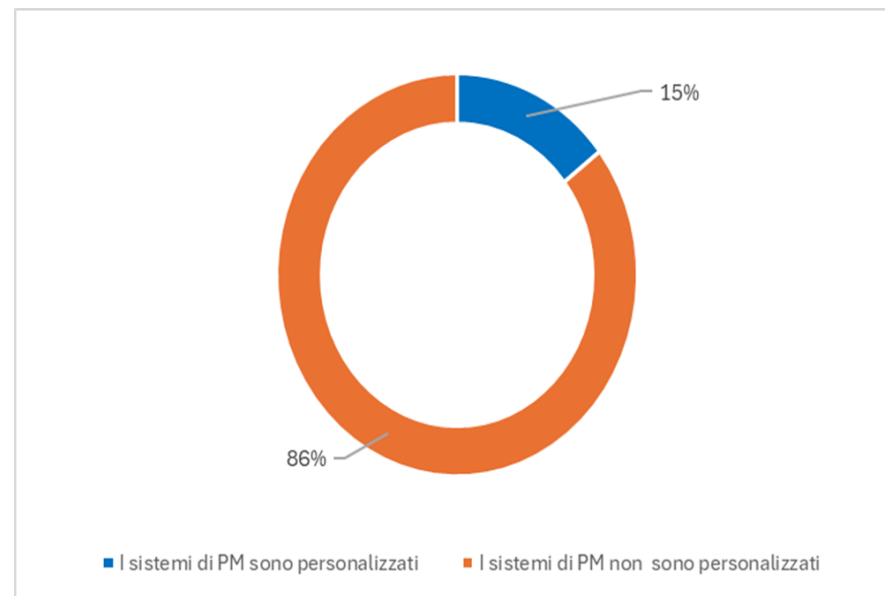
La figura mostra che nelle imprese, in media, ci siano differenze nel numero di pratiche inclusive adottate rispetto alle aree del performance management: è il caso del *goal setting* e dei criteri di valutazione, più spesso declinati in chiave inclusiva rispetto alle pratiche di *feedback* e alle *reward*.

Nella tua esperienza **come si possono rendere più inclusive** le pratiche di *feedback* e *reward*?

Quali possono essere gli ostacoli o i facilitatori dell'adozione di sistemi di *feedback* e *reward* inclusivi?

Pratica	Campione generale	Prevalenza popol. femminile	Prevalenza popol. giovane
Obiettivi comunicati in anticipo	77%	83%	81%
Obiettivi di inclusione	27%	28%	31%
Indicatori comportamentali	93%	96%	93%
Comportamenti inclusivi	53%	54%	55%
Autovalutazione	61%	63%	66%
Organismi parità	9%	6%	9%
Formazione/carriera	64%	69%	69%
Welfare	35%	35%	39%

■ Goal setting ■ Criteri di valutazione ■ Feedback ■ Reward



Domanda 2:

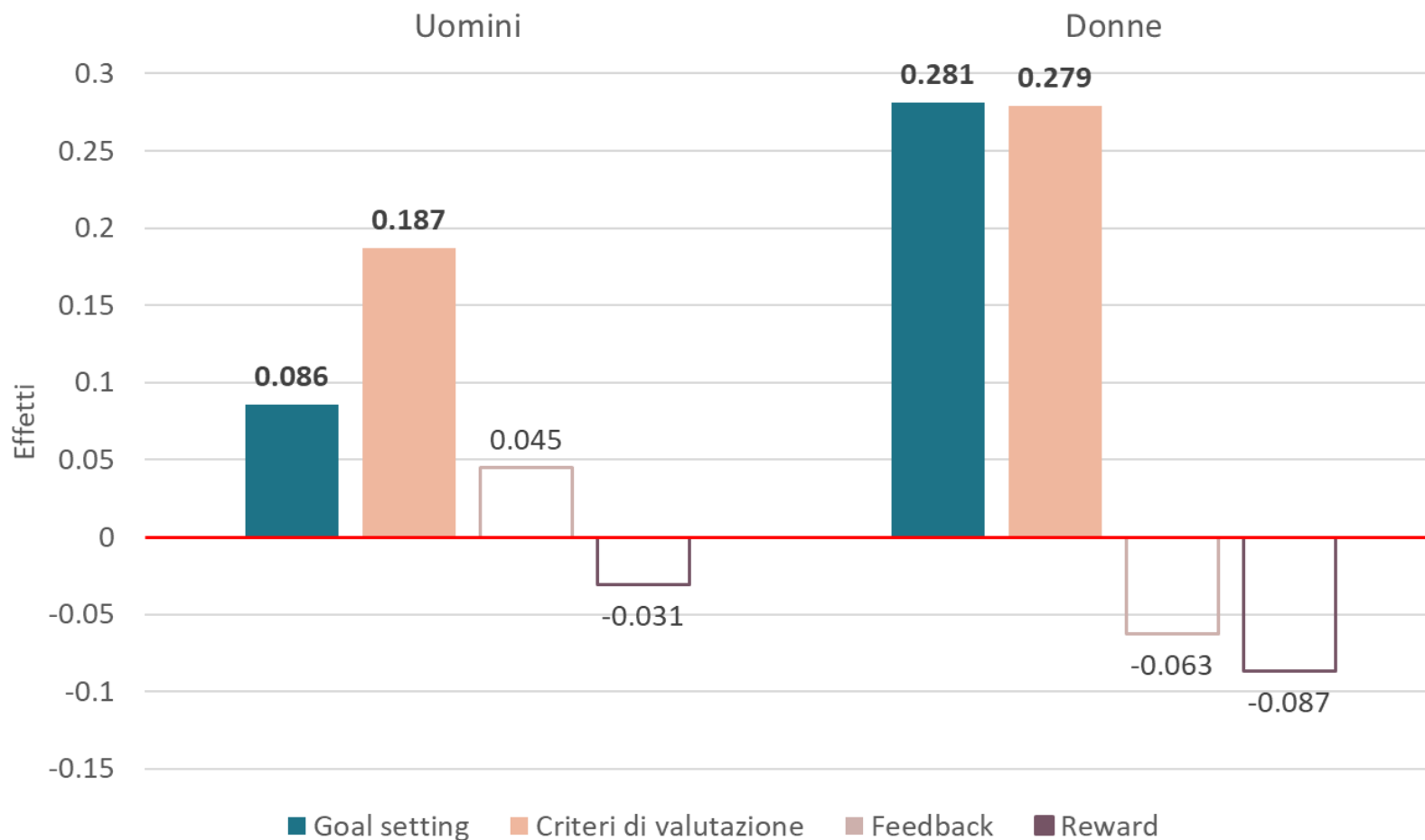
La ricerca evidenzia che esistono diversi approcci per rendere i sistemi di PM inclusivi.

Il 15% delle imprese adotta sistemi di *performance management* inclusivi differenziati a seconda delle diversità dei lavoratori (genere/ età/ disabilità etc).

La maggior parte non differenzia il sistema.

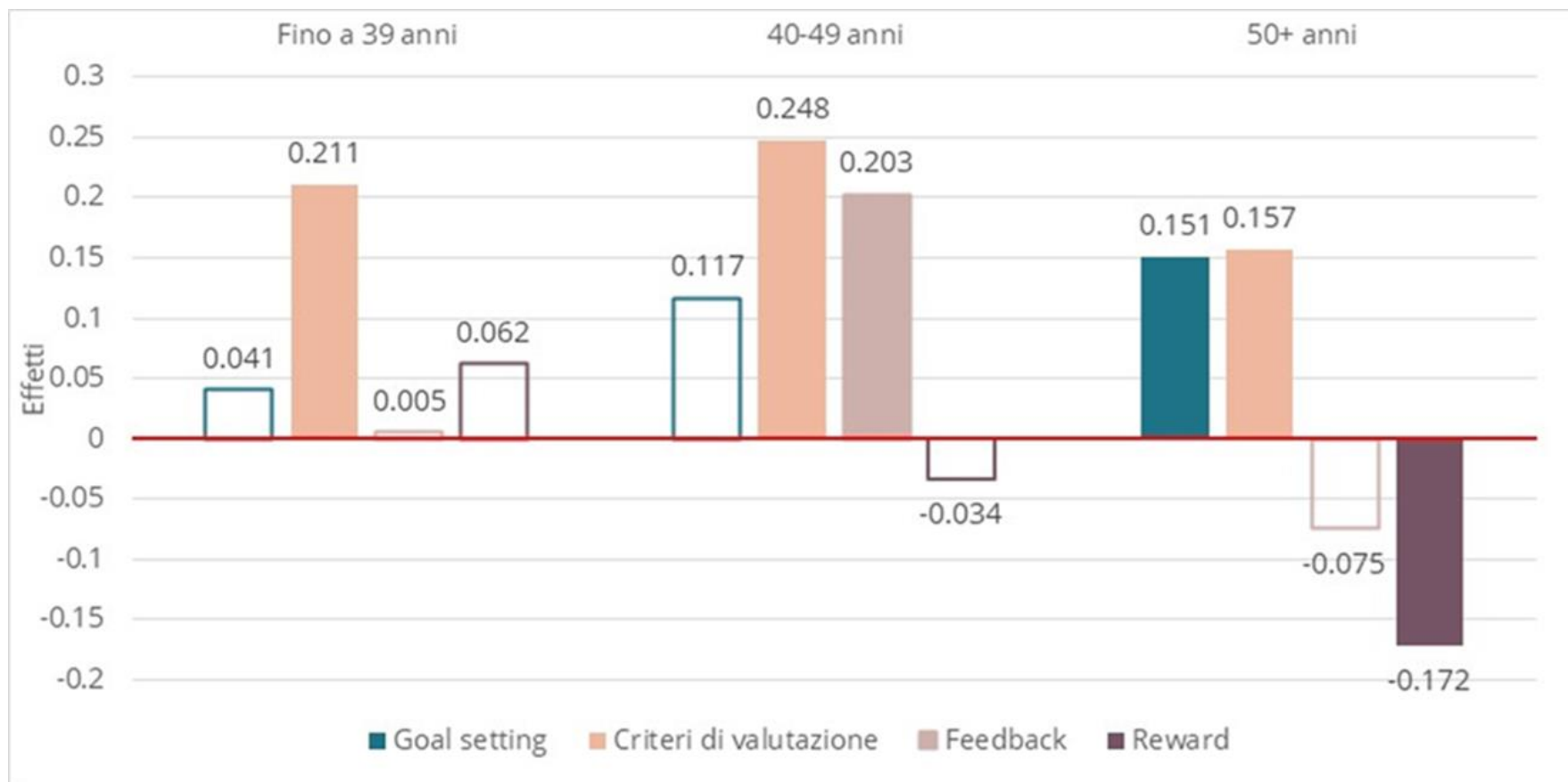
Inoltre, una ridotta percentuale assegna durante il *goal setting* obiettivi di inclusione. È invece più diffuso l'utilizzo di criteri di valutazione **centrati su comportamenti inclusivi**.

Come mai questa preferenza per questo tipo di approccio all'inclusione?



Domanda 3:

La nostra ricerca evidenzia che goal setting e criteri di valutazione inclusivi hanno un maggiore effetto sulla *retention* delle donne rispetto agli uomini. Questo dato trova riscontro nella tua esperienza? Come si potrebbe spiegare questa diversa influenza?



Domanda 4:

La nostra ricerca evidenzia che la reward inclusiva ha un effetto significativamente negativo sulla retention dei lavoratori e delle lavoratrici over 50. Non sembra invece avere effetto sulle altre fasce di età.

Questo dato trova riscontro nella tua esperienza? Quali implicazione ne derivi in termini di knowledge sharing e aspettative nei confronti del lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici di diverse generazioni?