

Presentazione dei risultati del PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT/2020

PARTE III- SPUNTI INTERPRETATIVI

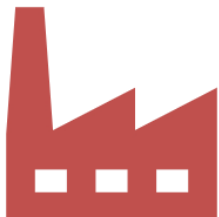
YLENIA CURZI

Dipartimento di Economia Marco Biagi
Fondazione Marco Biagi

E' vietata la copia e la riproduzione dei contenuti e immagini in qualsiasi forma. E' inoltre vietata la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti e immagini non autorizzata espressamente dall'autore, dalla Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia e dall'Osservatorio JobPricing



SPUNTI INTERPRETATIVI

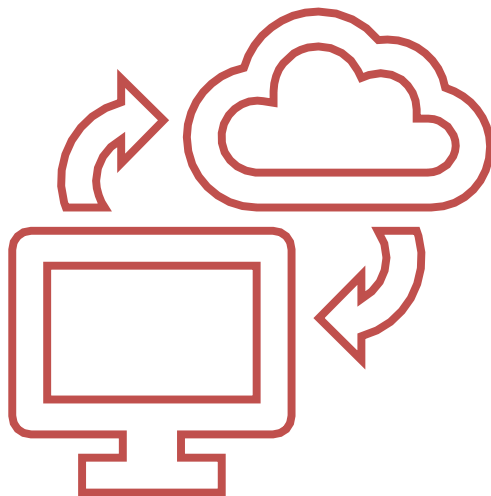


PERFORMANCE MANAGEMENT E DIGITALIZZAZIONE DEL
LAVORO E DELL'IMPRESA



EFFICACIA PERCEPITA DEI SISTEMI DI PERFORMANCE
MANAGEMENT

SURVEY AZIENDE



LEARNING O ACCOUNTABILITY?

GLI APPROCCI AL PM IN ITALIA

- Indicatori di performance comportamentali (sapere, saper essere e saper fare)
- Incentivazione basata su Investimenti formativi
- Cadenza semestrale
- Valutatori multipli

- Valutazione top-down
- Cadenza annuale
- Remunerazione variabile basata su obiettivi individuali
- Indicatori di performance quantitativi- economico-finanziari

- *Feedback* immediati (*continuous*)
- *Feedback* costruttivi
- Valutazione delle competenze agite rispetto a quelle richieste dal *job*
- Valutazione dei risultati

- Assegnazione di obiettivi individuali
- Valutazione della presenza in azienda e della disponibilità al lavoro straordinario
- Valutazione del corretto adempimento della mansione/ruolo
- Valutazione dello sviluppo di competenze non previste dalla *job description*

APPROCCI AL PM E DIGITALIZZAZIONE



- La trasformazione digitale interessa i micro-processi di lavoro
- Rispetto al 2017, il grado di digitalizzazione è rimasto costante o è diminuito
- Ricorso al lavoro agile/smart avvenuto in corrispondenza della pandemia



- ASSEGNAZIONE DI OBIETTIVI INDIVIDUALI
- VALUTAZIONE DELLA PRESENZA IN AZIENDA E DELLA DISPONIBILITÀ AL LAVORO STRAORDINARIO
- VALUTAZIONE DEL CORRETTO ADEMPIMENTO DELLA MANSIONE/RUOLO
- VALUTAZIONE DELLO SVILUPPO DI COMPETENZE NON PREVISTE DALLA JOB DESCRIPTION

- Utilizzo medio-alto di tecnologie digitali
- La trasformazione digitale interessa macro-processi operativi, strategia e modelli di business
- Rispetto al 2017, il grado di digitalizzazione è aumentato
- Progetti di *smart-working*/lavoro agile già avviati prima della pandemia



- FEEDBACK IMMEDIATI (*CONTINUOUS*)
- FEEDBACK COSTRUTTIVI
- VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE AGILE RISPETTO A QUELLE RICHIESTE DAL JOB
- VALUTAZIONE DEI RISULTATI

IN SOSTANZA...

NELLE AZIENDE MAGGIORMENTE DIGITALIZZATE, I SPM SEMBRANO PIU' FOCALIZZATI SULL'ACCOUNTABILITY CHE SUL LEARNING

LA MAGGIOR PARTE DICHIARA CHE IL SPM IN USO E' EFFICACE E LO REPUTA ADEGUATO A FRONTEGGIARE IL FUTURO IPOTIZZABILE AUMENTO DEL RICORSO AL LAVORO AGILE

ANCHE LE IMPRESE DOVE LA DIGITALIZZAZIONE E' CONTENUTA RITENGONO CHE IL PROPRIO SPM SIA EFFICACE

SURVEY LAVORATORI

Efficacia percepita dei SPM

- **Focus sulle caratteristiche dei SPM percepite dai lavoratori**
- **Focus su due dimensioni di risultato:**
 - i) Incentivazione del comportamento innovativo al lavoro
 - ii) Promozione del benessere (psicologico) al lavoro
- **Ruolo della digitalizzazione**
- **Ruolo dei SPM nel moderare l'impatto negativo del lavoro agile durante il Coronavirus**

SPM, COMPORTAMENTO INNOVATIVO & BENESSERE PSICOLOGICO

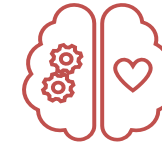


CARATTERISTICHE PERCIPITE DEI SPM CHE FAVORISCONO IL COMPORTAMENTO INNOVATIVO

- Valutazione dello sviluppo di competenze nuove, non previste dalla *job description*
- Partecipazione alla definizione degli obiettivi
- Partecipazione alla valutazione della prestazione



L'assegnazione di obiettivi rigidamente predeterminati **disincentiva il comportamento innovativo**



CARATTERISTICHE PERCIPITE DEI SPM CHE PROMUOVONO IL BENESSERE PSICOLOGICO

- Assegnazione di obiettivi raggiungibili e coerenti
- Atteggiamento costruttivo e aperto all'ascolto del valutatore
- *Feedback* accurati e frequenti (*continuous*)
- Valutazione dello sviluppo di competenze nuove, non previste dalla *job description*
- Valutazione centrata sui risultati raggiunti dall'azienda



La valutazione della conformità a comportamenti rigidamente prescritti **riduce il benessere psicologico**

L'IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL LAVORO

- 1) SPM caratterizzati in chiave di *learning* sono più frequenti tra i lavoratori il cui lavoro è altamente digitalizzato e che avevano già sperimentato lo *smart working* prima del coronavirus?
- 2) L'impatto delle caratteristiche del SPM positivamente associate al comportamento innovativo e al benessere è più forte in questo gruppo di lavoratori?

L'IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL LAVORO

I rispondenti il cui lavoro è altamente digitalizzato e che avevano già lavorato in modalità agile prima del Coronavirus dichiarano più frequentemente ...

Di partecipare alla definizione degli obiettivi e di essere coinvolti nella valutazione della prestazione (+ COMPORTAMENTO INNOVATIVO)

Di ricevere feedback accurati e frequenti (*continuous*) (+ BENESSERE PSICOLOGICO)

Che il valutatore ha un atteggiamento costruttivo ed aperto all'ascolto (+ BENESSERE PSICOLOGICO)

Che sono loro assegnati obiettivi rigidamente predeterminati (- COMPORTAMENTO INNOVATIVO)

Non diversamente dagli altri, dichiarano che **la valutazione dello sviluppo di nuove competenze o della valutazione centrata sui risultati raggiunti dall'azienda sono criteri tendenzialmente poco utilizzati per valutare la loro prestazione**

L'IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL LAVORO

Nella percezione dei lavoratori, la 'remotizzazione' e digitalizzazione del lavoro sembrano accompagnare l'adozione di SPM non compiutamente orientati a valorizzare la capacità innovativa delle persone con effetti positivi per l'organizzazione e il benessere individuale

L'impatto delle caratteristiche dei SPM positivamente associate al comportamento innovativo e al benessere al lavoro **NON AUMENTA** all'aumentare della digitalizzazione del lavoro o col ricorso al lavoro agile

REMOTIZZAZIONE «FORZATA» E SPM

Durante il primo *lockdown* nazionale, la remotizzazione forzata del lavoro ha aumentato la frequenza con cui i lavoratori hanno lavorato oltre l'orario normale per rispondere alle richieste lavorative e ciò ha ridotto il benessere psicologico al lavoro

Il livello di intensificazione del lavoro è stato diverso a seconda di alcune rilevanti caratteristiche del SPM usato

REMOTIZZAZIONE «FORZATA» E SPM

L'impatto è stato significativamente più forte per i lavoratori e le lavoratrici soggetti ai seguenti criteri di valutazione

VALORIZZAZIONE DELLA DISPONIBILITA' AL LAVORO STRAORDINARIO

VALORIZZAZIONE DELLA MISURA IN CUI IL SOGGETTO HA SVOLTO TUTTE LE ATTIVITA' FORMALMENTE ASSEGNATEGLI


VALORIZZAZIONE DELLA PRESENZA FISICA IN AZIENDA

VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI DAL TEAM/UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE AGITE RISPETTO A QUELLE PREVISTE DALLA JOB DESCRIPTION

REMOTIZZAZIONE «FORZATA» E SPM

L'impatto è stato invece significativamente minore per i soggetti a cui sono stati modificati gli obiettivi inizialmente assegnati al fine di tener conto delle condizioni di svolgimento della prestazione imprevedibilmente mutate durante la pandemia



SPM PIU' AGILI SONO IN GRADO DI MITIGARE L'IMPATTO NEGATIVO DELLA REMOTIZZAZIONE DEL LAVORO SU INTENSIFICAZIONE DELLA PRESTAZIONE E BENESSERE DEL LAVORATORE/LAVORATRICE

Grazie per l'attenzione!



UNIMORE Dipartimento di Economia
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA Marco Biagi



Con il supporto di

