

PERFORMANCE MANAGEMENT REPORT/2020

PARTE II – LA RICERCA

ALESSANDRO FIORELLI

CEO - JobPricing

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



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.



DIFFUSIONE, CARATTERISTICHE, SCOPO

PERCHE?

A CHI SI APPLICA?

COME?

E' EFFICACE?

COME CAMBIERA'?



PERCEZIONE RISPETTO AI SPM

A CHE COSA SERVONO?

COME SONO GESTITI?

CHE IMPATTO HANNO?

SONO EQUI?

QUALI CRITICITA'?

IL PERIMETRO DI INDAGINE - I



RILEVAZIONE: GIUGNO E LUGLIO 2020



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



157 AZIENDE RISPONDENTI (111 CON SISTEMI DI PM)



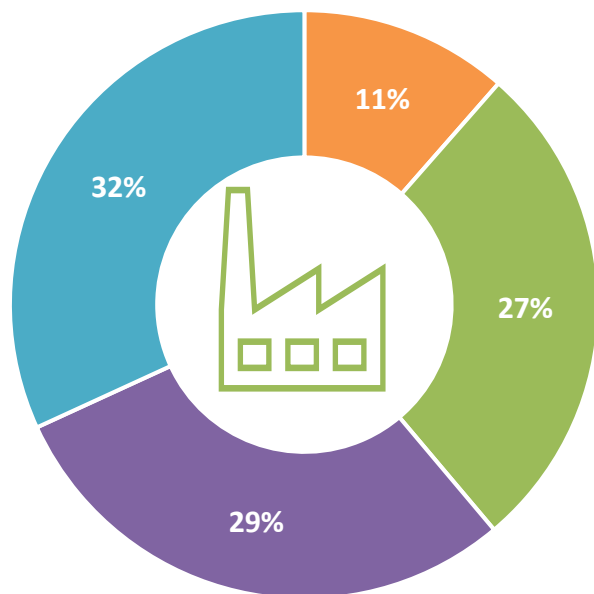
1739 LAVORATORI RISPONDENTI (1087 SOGGETTI A PM)



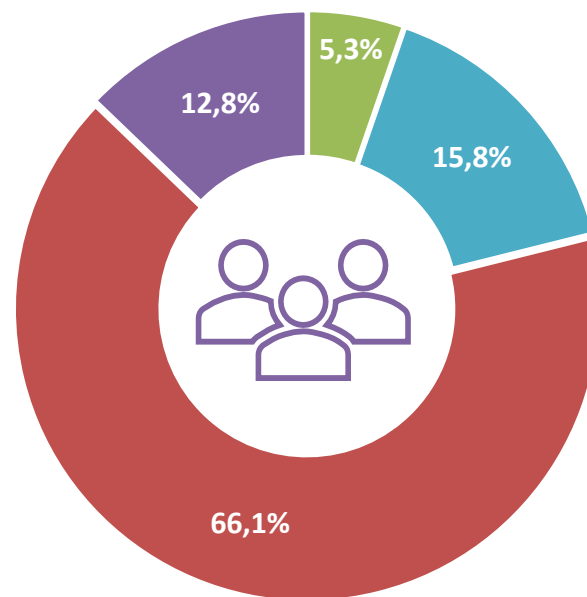
27 ITEM INDAGATI SULLE AZIENDE / 22 ITEM INDAGATI SUI LAVORATORI

IL PERIMETRO DI INDAGINE - II

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



- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio



L'11,2% dei lavoratori rispondenti ha un contratto di somministrazione

LA SURVEY DELLE AZIENDE



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



Con il supporto di



GLI OBIETTIVI DEL SPM



- 1** MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA
(al 1° posto per il 69% delle aziende)
- 2** MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO VERTICE/COLLABORATORI
(al 2° posto per il 75% delle aziende)
- 3** SODDISFARE CRITERI DI CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ
(al 3° posto per il 70% delle aziende)

Il **miglioramento della prestazione** risulta essere la motivazione principale della presenza di SPM

1 azienda su 3 tuttavia dichiara che adotta SPM per **motivi «esterni» e «formali»**, in particolare per le richieste derivanti dalla certificazione di qualità

A CHI SI APPLICA?

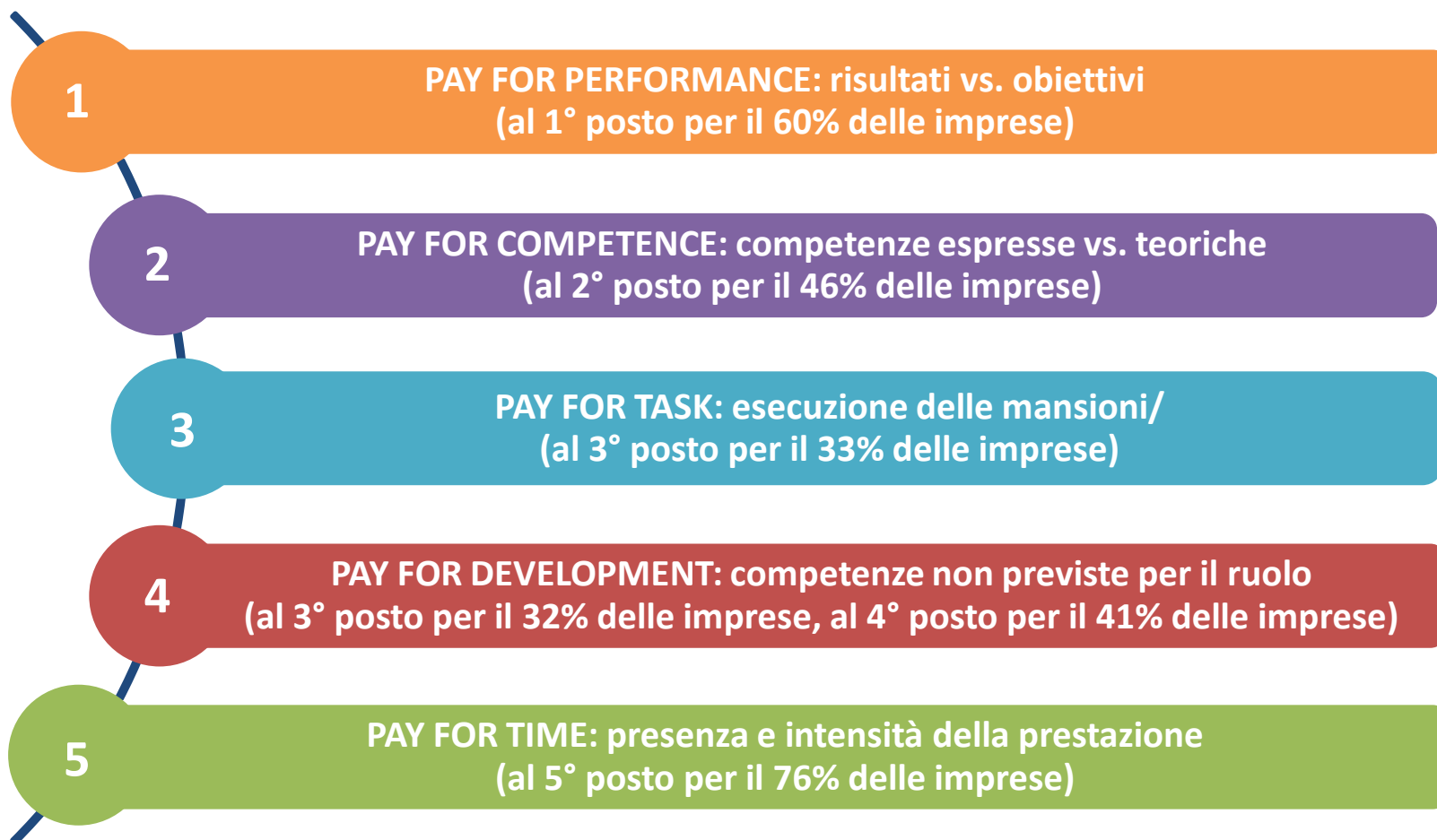


% Lavoratori coinvolti in SPM	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	PERSONALE SOMMINISTRATO
Nessuno	13,5%	6,3%	2,7%	53,2%	75,7%
1%-20%	6,3%	4,5%	4,5%	9,9%	3,6%
21%-40%	0,9%	0,0%	8,1%	3,6%	1,8%
41%-60%	1,8%	2,7%	10,8%	0,9%	0,0%
61%-80%	0,9%	4,5%	7,2%	2,7%	1,8%
81%-100%	76,6%	82,0%	66,7%	29,7%	17,1%

CRITERI DI VALUTAZIONE & REWARD



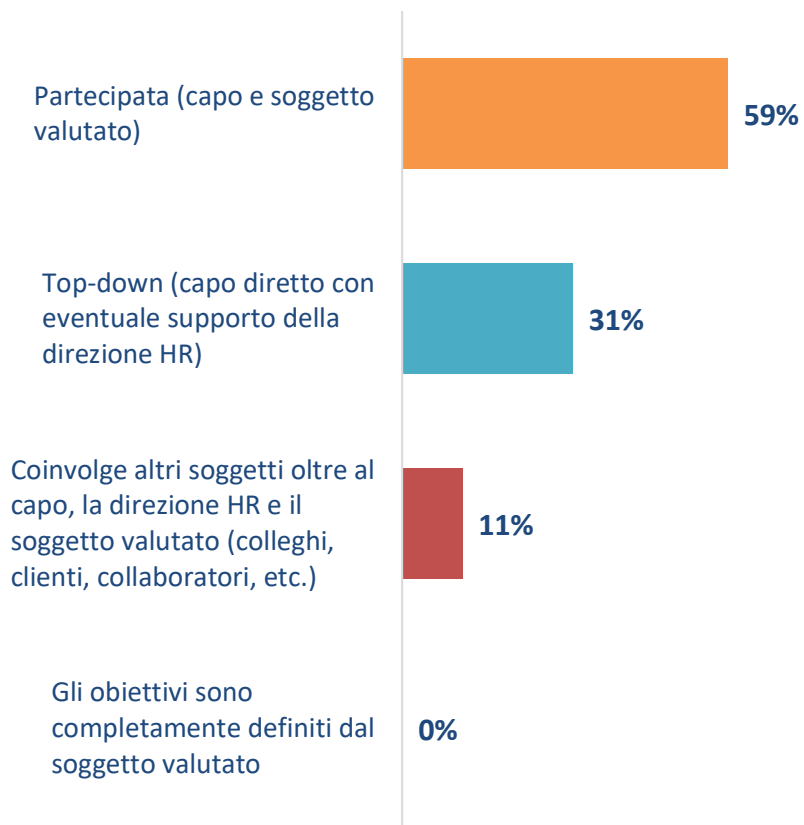
Ranking dei criteri di valutazione per frequenza di utilizzo



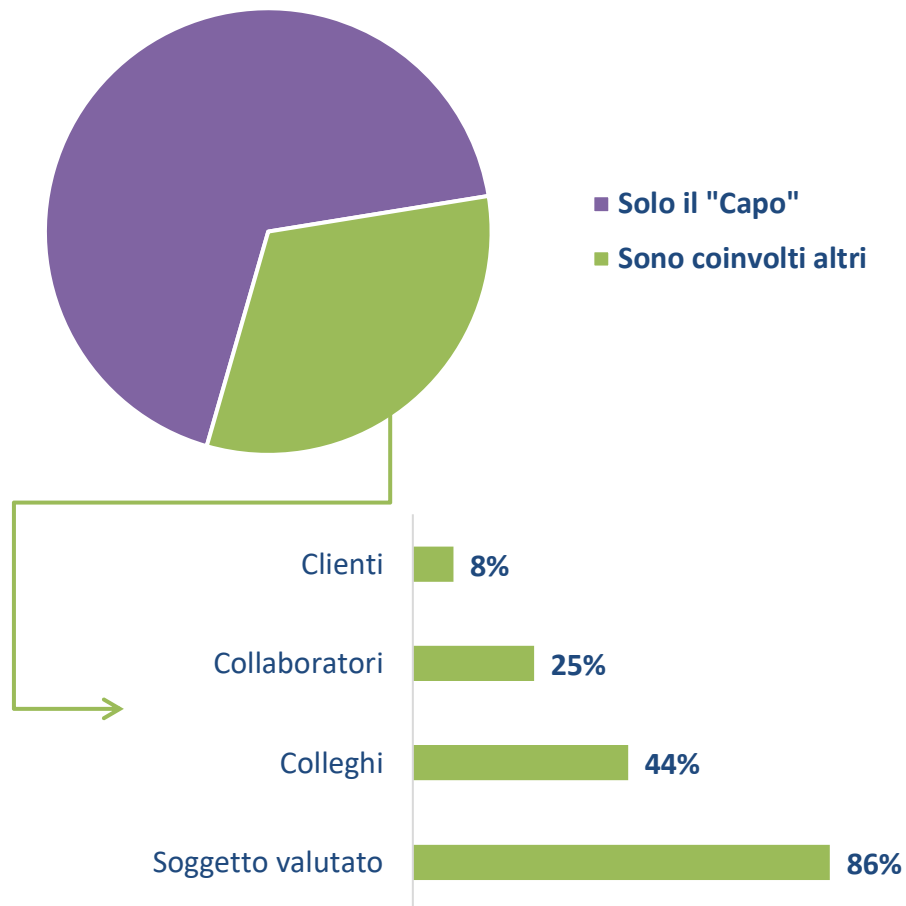
PROCESSO DI VALUTAZIONE - I



CHI ASSEGNA GLI OBIETTIVI?



CHI VALUTA?

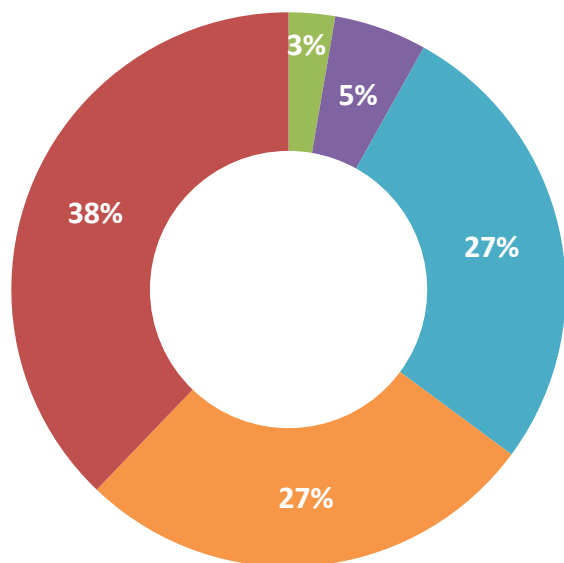


PROCESSO DI VALUTAZIONE - II



COME VENGONO ASSEGNATI GLI OBIETTIVI?

(Risposta singola)

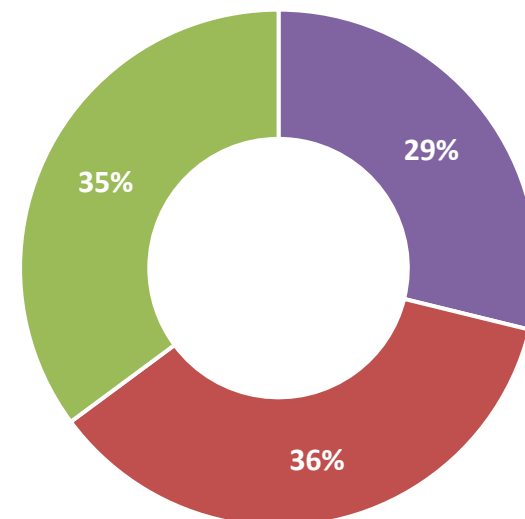


- A livello collettivo (azienda)
- A livello collettivo (unità organizzativa, progetto o team)
- A livello individuale (singole persone/ruoli)
- Entrambi, con peso maggiore agli obiettivi collettivi
- Entrambi, con peso maggiore agli obiettivi individuali

CON QUALI CRITERI SONO VALUTATI I RISULTATI?

(Risposta singola)

- Indicatori quantitativi operativi
- Indicatori quantitativi economico-finanziari
- Indicatori comportamentali



PROCESSO DI VALUTAZIONE - III



VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PREVISTA SU BASE ANNUALE (69%)



RESTITUZIONE FORMALE PREVISTA NEL 95% DELLE AZIENDE, E RISPETTO DELLE TEMPISTICHE NELL'86% DI ESSE



IL PROCESSO È INFORMATIZZATO IN CIRCA IL 82% 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 20% DELLE AZIENDE

PROSPETTIVE FUTURE



CIRCA L'85% DELLE AZIENDE RITIENE IL PROPRIO SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT EFFICACE RISPETTO AGLI OBIETTIVI AZIENDALI...

... EPPURE IL 50% HA INTENZIONE DI APPORTARE DEI CAMBIAMENTI AL SISTEMA E CIRCA IL 4% DI STRAVOLGERLO, ANCHE A SEGUITO DELL'EMERGENZA SANITARIA

Principali modifiche previste

Nuovi criteri di
valutazione
66%

1 azienda su 2 passerà ad una
valutazione esclusivamente
«result-based»

Frequenza più alta
della valutazione
48%

Il 43% passerà a sistemi di
feedback continuo

Upgrade sistema
informativo
38%

Nel 57% dei casi il SPM sarà
completamente informatizzato

NUOVI FATTORI DI COMPETITIVITÀ



A seguito dell'emergenza sanitaria, è diventato più importante...



DIFFUSIONE DELLA TECNOLOGIA



SOLO IL 27% DICHIARA UN USO ELEVATO DELLA
TECNOLOGIA



IL 78% DICHIARA UN AUMENTO DELLA DIGITALIZZAZIONE
RISPETTO AL 2017

IL 75% DICHIARA UN AUMENTO ULTERIORE DELLA TECNOLOGIA NEL
PROSSIMO FUTURO

«SMART WORKING» & SPM



Solo il 55% aveva utilizzato il lavoro agile prima dell'emergenza sanitaria.

% Lavoratori in SW	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	PERSONALE SOMMINISTRATO
NESSUNO	15,3%	6,4%	1,3%	68,2%	62,4%
1%-20%	9,6%	10,2%	8,9%	15,3%	14,6%
21%-40%	4,5%	3,2%	6,4%	1,3%	2,5%
41%-60%	9,6%	10,8%	12,7%	4,5%	1,9%
61%-80%	7,6%	14,0%	24,8%	1,3%	4,5%
81%-100%	53,5%	55,4%	45,9%	9,6%	14,0%

LA SURVEY DEI LAVORATORI



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



Con il supporto di

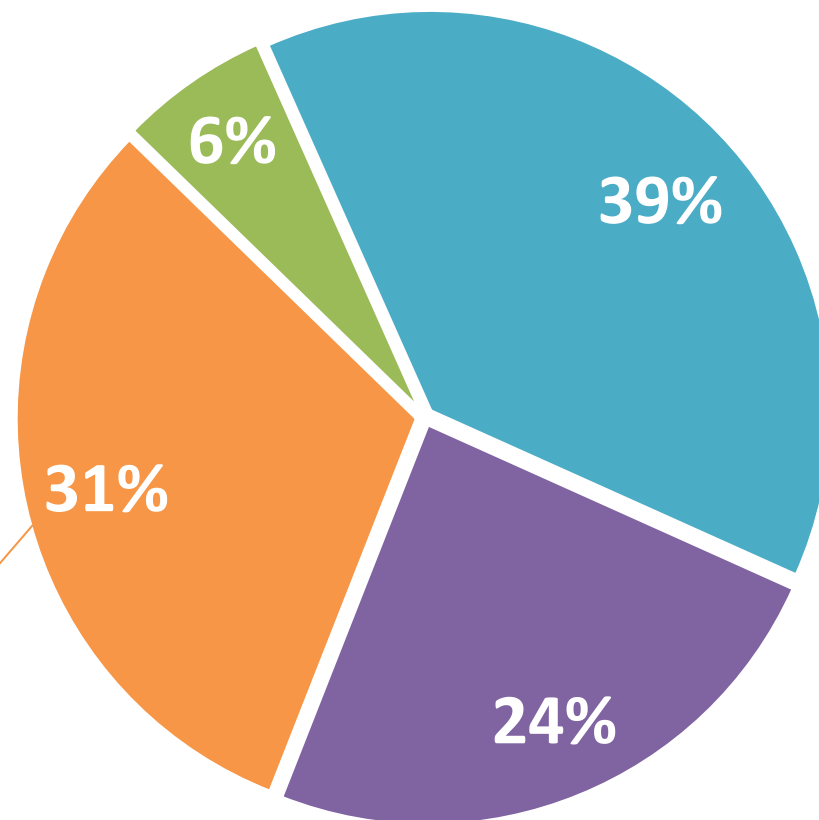


VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – I



Lavoratori soggetti a valutazione della performance

- Sì, con sistema formalizzato
- Sì, senza sistema formalizzato
- No, ma lo riterrei utile
- No e non lo ritengo utile

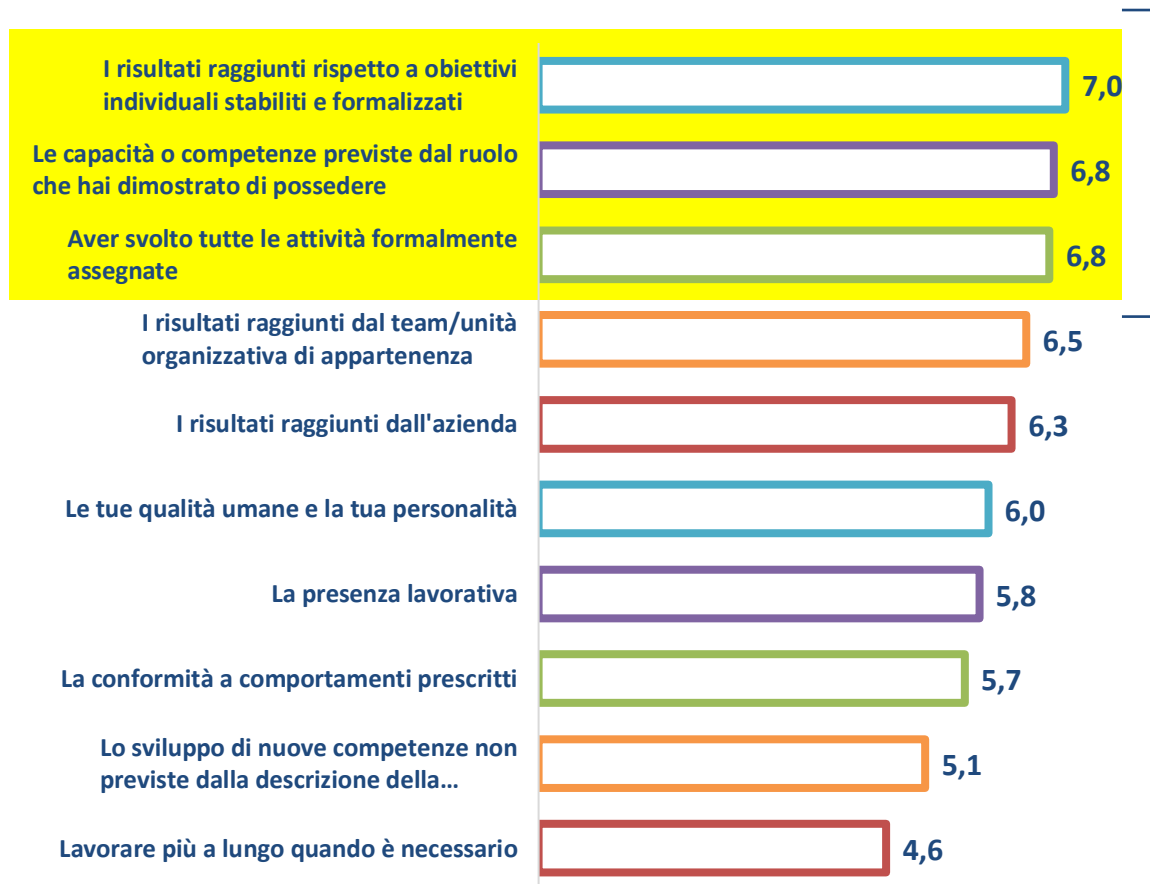


Circa 1/3 dei lavoratori intervistati non è soggetto a valutazione ma la riterrebbe utile

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - II



CRITERI DI VALUTAZIONE PER IMPORTANZA (0 PER NULLA; 10 MOLTO)



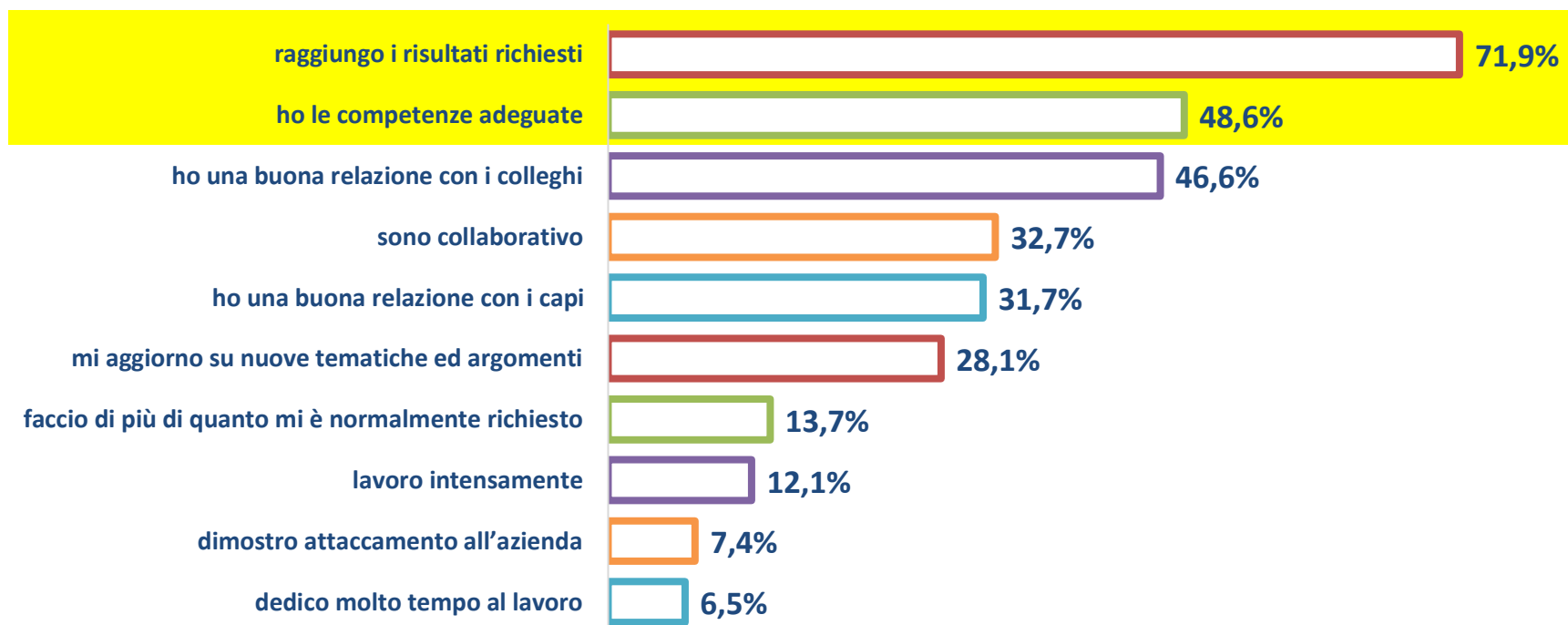
I criteri prevalenti nella valutazione sono risultati e competenze tecnico-professionali a livello individuale, mentre hanno un peso poco rilevante i criteri relativi all'intensità della prestazione (presenza/orario di lavoro)

Per gli under 30 e i lavoratori con meno di due anni di anzianità aziendale, la dimensione della task execution risulta quella preponderante

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - III



PENSO DI LAVORARE BENE (3 OPZIONI)

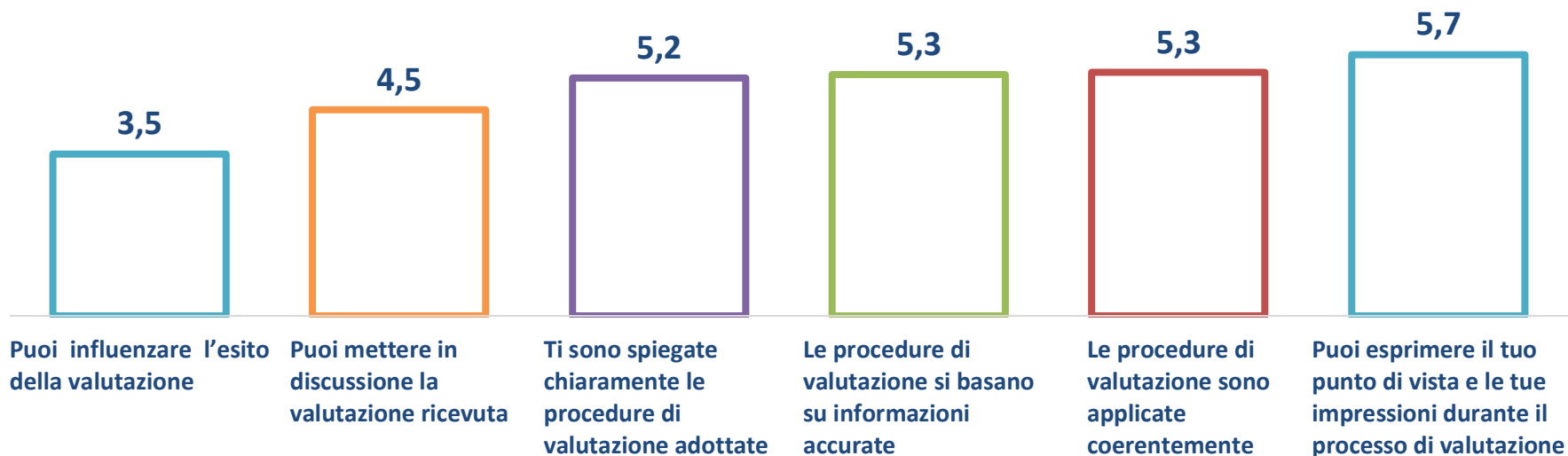


Le percezioni dei lavoratori rispetto alla «bontà» della loro performance sono sostanzialmente allineate con i criteri che i lavoratori stessi valutano «importanti» per i datori di lavoro

PARTECIPAZIONE AL PROCESSO SPM - I



IN CHE MISURA.. (0 PER NULLA; 10 MOLTO)

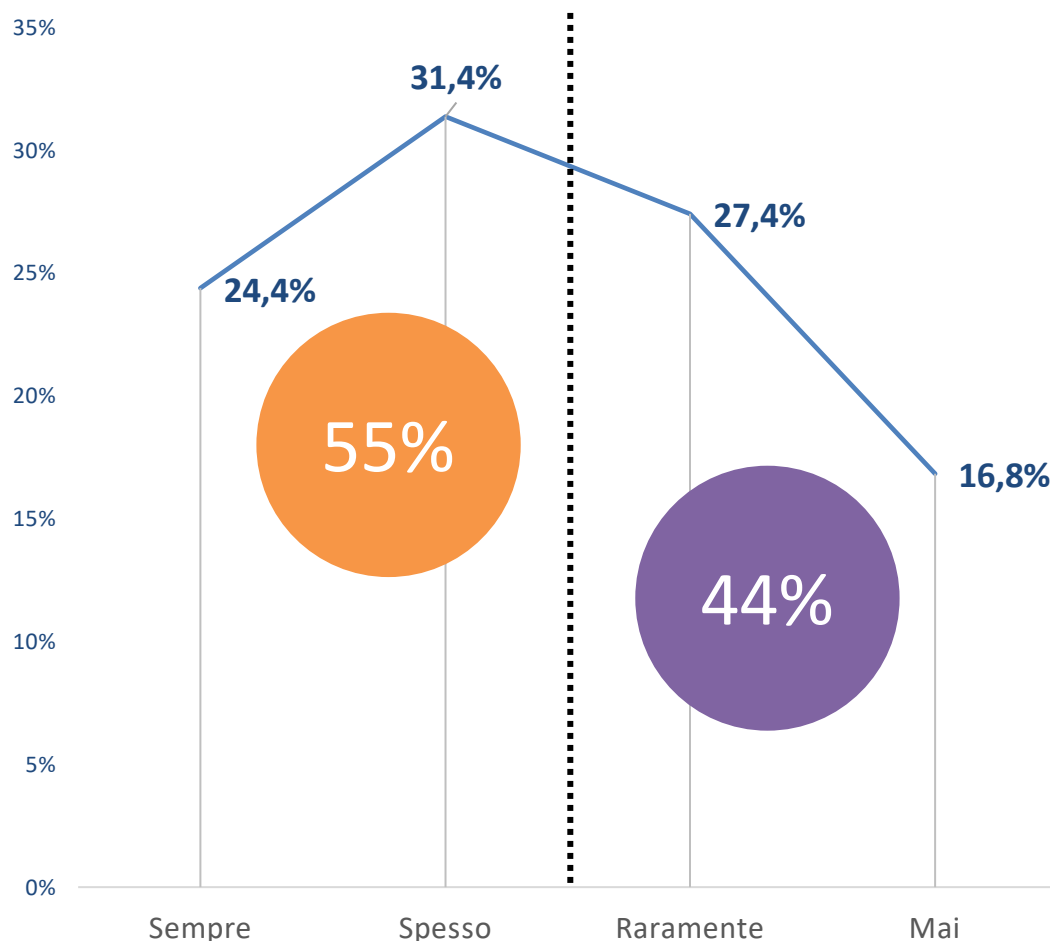


Nella percezione dei lavoratori il loro livello di coinvolgimento e la loro capacità di incidere nell'ambito della valutazione della performance è complessivamente scarsa.

PARTECIPAZIONE AL PROCESSO SPM - II



SEI COINVOLTO NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SU CUI SEI VALUTATO?

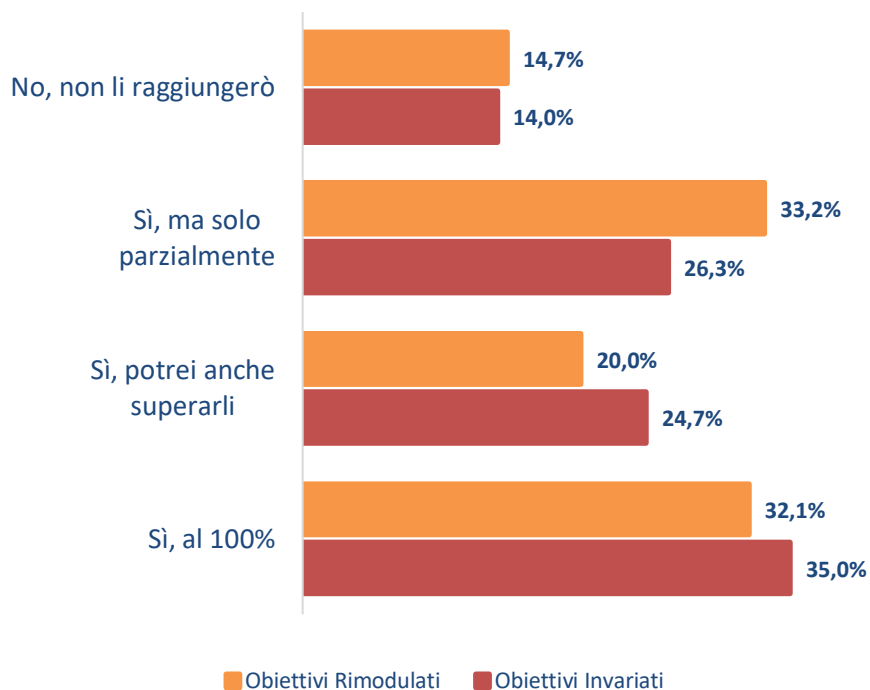
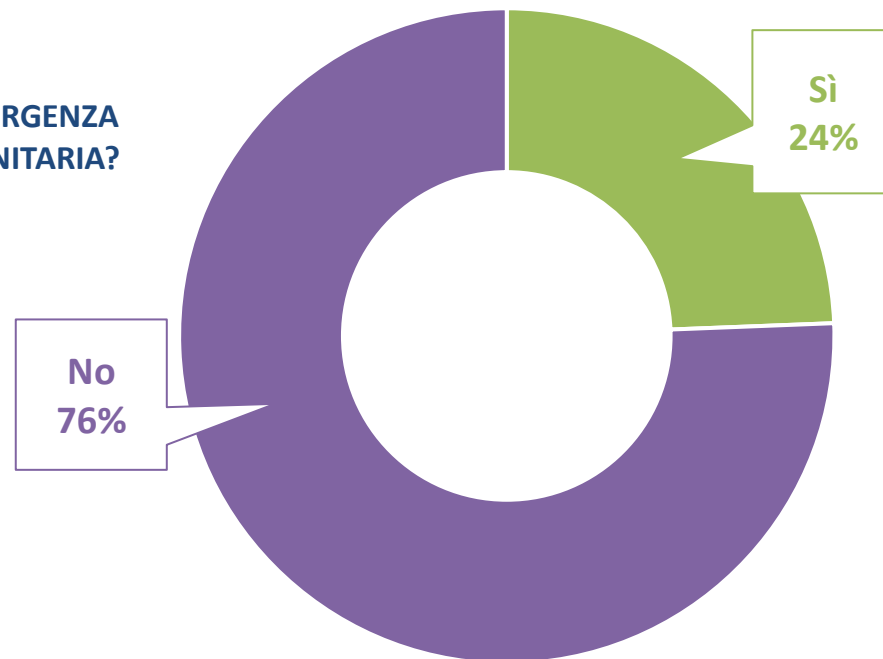


Solo 1 lavoratore su 2 viene coinvolto in modo significativo nella definizione dei propri obiettivi, ma per 1 su 4 soltanto questo avviene sempre.

COVID & SPM



GLI OBIETTIVI SONO CAMBIATI A SEGUITO DELL'EMERGENZA SANITARIA?



GLI OBIETTIVI PREVISTI PER QUEST'ANNO SARANNO RAGGIUNTI?



IL 40% DEI LAVORATORI NON AVEVA MAI SPERIMENTATO LO "SMART-WORKING" PRIMA DELL'EMERGENZA PANDEMICA

LAVORARE DA CASA (0 TOTALMENTE IN DISACCORDO; 10 TOTALMENTE D'ACCORDO)

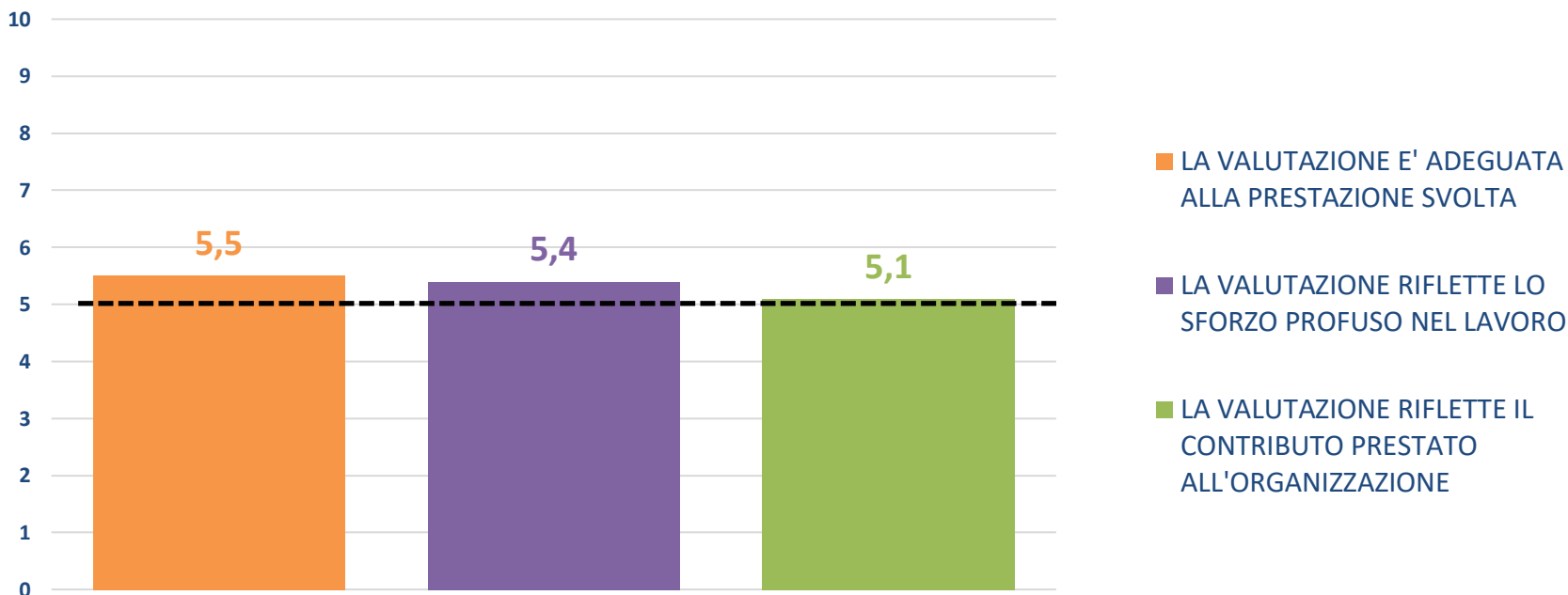


In generale lo «Smart-Working» viene vissuto come uno strumento efficace per la conciliazione fra tempo della vita e tempo del lavoro, nonostante il ricorso forzato dovuto all'emergenza COVID-19

SODDISFAZIONE SULLA VALUTAZIONE



INDICA IN CHE MISURA (0 PER NULLA; 10 MOLTO)



CRITICITÀ



GRADO DI ACCORDO PER LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (0 PER NULLA; 10 MOLTO)

3,9

ESISTE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO DOPO LA VALUTAZIONE

4,6

IL PROCESSO È MERITOCRATICO, TRASPARENTE
E CHIARO

4,6

LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE FAVORISCE
L'APPRENDIMENTO

4,7

LE PROMESSE FATTE SONO MANTENUTE

IN CONCLUSIONE...



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



Con il supporto di



RISPETTO AL 2018...

INDUBBIE UTILITÀ ED EFFICENZA DEI SISTEMA RICONOSCIUTA
DA LA MAGGIOR PARTE DEI LAVORATORI

MEDESIME CRITICITÀ SULLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI, SUL
PROCESSO DI VALUTAZIONE E SUI PRESUPPOSTI DI MIGLIORAMENTO

PER LE IMPRESE SI EVIDENZIA MAGGIORE URGENZA DI AUMENTO DI
TECNOLOGIE DIGITALI E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

IL PUNTO DI MIGLIORAMENTO PRINCIPALE RESTANO
OMUNQUE I CRITERI DI VALUTAZIONE E LA LORO CAPACITA'
DI IDENTIFICARE IL REALE CONTRIBUTO INDIVIALE

APPRAISAL O PERFORMANCE MANAGEMENT?

IL LIVELLO DI PARTECIPAZIONE ATTIVA
DEI LAVORATORI È BASSO

IL SPM È USATO PREVALENTEMENTE A
FINI DI VALUTAZIONE

GLI SPM RISULTANO POCO FLESSIBILI E
CAPACI DI ADATTAMENTO RAPIDO VS. IL
CONTESTO

LE ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA
GESTIONE/MIGLIORAMENTO DELLA
PERFORMANCE ED ALLO SVILUPPO
PROFESSIONALE SONO SCARSAMENTE
IMPLEMENTATE DALLE AZIENDE E POCO
PERCIPITE DAI LAVORATORI