

Introduzione

La motivazione principale della stesura di questo libro deriva dalle nostre precedenti esperienze professionali e accademiche inerenti alla misurazione e alla gestione delle prestazioni. In queste esperienze è emerso il collegamento imprescindibile tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. La considerazione di questo collegamento permette infatti a nostro avviso di sviluppare dei sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni più efficaci. Questa convinzione si è rafforzata durante un progetto svolto in una piccola e media impresa che ha messo in evidenza un approccio innovativo di misurazione e di gestione delle prestazioni basato su una “connessione originale” con la gestione delle risorse umane. Questa azienda consentiva ai dipendenti di utilizzare le informazioni sulle prestazioni acquisite per lo sviluppo di nuovi progetti e idee in base alle competenze, conoscenze e capacità di ciascun operatore. I dipendenti utilizzavano anche tecnologie innovative per gestire le prestazioni organizzative e condividere il materiale acquisito. Ciò permetteva una migliore conoscenza dei prodotti, dei clienti e dei progetti. Detto ciò, questo approccio molto innovativo riguardante la gestione delle prestazioni, è stato il punto di partenza di questa ricerca.

In questo capitolo saranno presentati i principali concetti, gli obiettivi della ricerca e la struttura del libro.

Principali argomenti del libro

Prima di definire i problemi di ricerca e gli obiettivi del testo, è utile definire i due concetti principali della ricerca, ovvero la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane.

Innanzitutto, “*la prestazione è l’efficienza e/o l’efficacia di un’azione*” (Bititci, 2015). La letteratura definisce la misurazione delle prestazioni come un processo composto da attività come la raccolta, l’analisi e la visualizzazione delle informazioni e finalizzato a rendicontare le prestazioni (Franco-Santos *et*

al., 2012). La gestione delle prestazioni è definita come un processo composto da attività come diffusione, comunicazione e miglioramento delle prestazioni raggiunte finalizzato ad utilizzare le misure per gestire le prestazioni delle organizzazioni (Bourne *et al.*, 2018). Per lo sviluppo di un efficiente ed efficace sistema di misurazione e gestione delle prestazioni i progettisti devono sempre assicurarsi che vengano sia sviluppati entrambi i processi, sia la giusta interazione tra le varie attività dei due processi. L'equilibrio tra misurazione delle prestazioni e gestione delle stesse prestazioni dovrebbe stabilire le basi per progettare, implementare e utilizzare un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni, vale a dire il processo di comunicazione che fornisce feedback e varie rendicontazioni ai dipendenti sull'esito delle azioni (Bititci, 2015). Questo sistema riflette il controllo della strategia aziendale adottata all'interno dell'organizzazione e fornisce le informazioni necessarie per verificare il contenuto e la validità della strategia implementata (Ittner, Larcker, 2003). Inoltre, esso dovrebbe permettere la comunicazione delle prestazioni, la gestione delle relazioni e l'apprendimento attraverso continui feedback (Franco-Santos *et al.*, 2012).

A sua volta, la letteratura riconosce da anni le risorse umane come elemento costitutivo di un'azienda (Ferrero, 1968, 1987). Essa definisce le risorse umane come il capitale umano sotto il controllo dell'azienda in un rapporto di lavoro diretto (Wood, 1999). L'evoluzione della gestione delle risorse umane ha portato alla definizione della gestione delle risorse umane come le attività implementate per massimizzare le prestazioni dei dipendenti al servizio degli obiettivi strategici del datore di lavoro. La gestione strategica delle risorse umane prevede la collaborazione con i dipendenti per aumentare la fidelizzazione, migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa e massimizzare il beneficio reciproco dell'occupazione sia per il dipendente che per il datore di lavoro (Costa, Gianecchini, 2013).

Obiettivi della ricerca

Di seguito si definisce la logica del libro presentando le ipotesi iniziali alla base dello studio di ricerca e identificando i confini della ricerca (Yin, 2018). Esistono molte problematiche interessanti che riguardano il campo della misurazione e della gestione delle prestazioni. Una importante revisione della letteratura pubblicata sull'*International Journal of Management Review* (Bititci *et al.*, 2012) ha identificato otto grandi sfide quali ad esempio lo sviluppo della misurazione e della gestione delle prestazioni in organizzazioni collaborative, in aziende innovative e in ambienti internazionali (Davenport *et al.*, 2012;

Franco-Santos *et al.*, 2012; Jardioui *et al.*, 2019; Sardi *et al.*, 2019; Sardi, Sorano, 2019). In questo libro si affronta il problema della relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. La gestione delle risorse umane sembra essere tra i fattori più significativi che contribuiscono al buon esito della misurazione e della gestione delle prestazioni (Kaplan, Norton, 2004; Nudurupati *et al.*, 2016). Il problema di ricerca che questo lavoro affronta è la mancanza di un approccio olistico e integrato tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane (Bourne *et al.*, 2013; Paolone *et al.*, 2020). Inoltre, ricerche recenti delineano la scarsa adozione di pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni adatte ai nuovi ambienti organizzativi (Bititci, 2015; Bourne *et al.*, 2013; Pavlov *et al.*, 2017).

L'obiettivo generale di questo testo è quello di migliorare le attuali conoscenze relative allo sviluppo di pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni con il 'supporto' della gestione delle risorse umane anche attraverso casi studio in diversi tipi di organizzazioni come aziende multinazionali, piccole e medie imprese e pubbliche amministrazioni.

Per raggiungere questo obiettivo, sono stati inizialmente identificati tre obiettivi di ricerca:

- Conoscere la letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane;
- Capire l'impatto della gestione delle risorse umane sulle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni nelle aziende multinazionali, nelle piccole e medie imprese e nelle organizzazioni pubbliche;
- Fornire un approccio olistico e integrato alla misurazione e alla gestione delle prestazioni.

Come sottolineato da Bititci *et al.* (2012), è necessaria una ricerca che adotti un approccio olistico basato sulla natura integrata delle sfide che il campo oggetto di studio deve affrontare. Quindi questa ricerca approfondisce queste due discipline e le analizza in modo critico attraverso una lente prettamente riferita alla disciplina della misurazione e della gestione delle prestazioni organizzative relative alla area economico-gestionale. L'obiettivo della ricerca è quindi orientato a focalizzare e comprendere un singolo fenomeno all'interno di questo complesso sistema, offrendo sia un nuovo contributo accademico che pratico.

Struttura del libro

Di seguito si evidenziano la struttura della ricerca, i collegamenti tra le diverse sezioni e i risultati chiave di ciascun capitolo.

Capitolo 1 BACKGROUND DELLA RICERCA	➤ Revisione sistematica della letteratura
Capitolo 2 DESIGN DELLA RICERCA	➤ Gap della letteratura ➤ Domande di ricerca ➤ Metodologie della ricerca
Capitolo 3 REVISIONE BIBLIOMETRICA DELLA LETTERATURA	➤ Comprensione del campo di ricerca ➤ Risposta alla domanda di ricerca 1 ➤ Risposta alla domanda di ricerca 2
Capitolo 4 AZIENDE MULTINAZIONALI	➤ Risposta alla domanda di ricerca 3
Capitolo 5 PICCOLE E MEDIE IMPRESE	➤ Risposta alla domanda di ricerca 3
Capitolo 6 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	➤ Risposta alla domanda di ricerca 3
Capitolo 7 DISCUSSIONE	➤ Risultati della ricerca ➤ Proposte teoriche
CONCLUSIONE	➤ Contributi della ricerca ➤ Limitazioni della ricerca ➤ Ulteriori opportunità di ricerca

Nel prossimo capitolo sarà presentata una revisione sistematica della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane.

Capitolo 1

Background della ricerca

I sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni sono usati per supportare azioni manageriali efficaci in tutti i settori, come quelli commerciali, industriali e pubblici (Bititci *et al.*, 2012). Studi recenti evidenziano che molte discipline scientifiche stanno contribuendo alla ricerca per migliorare questi sistemi (Bititci *et al.*, 2012; Melnyk *et al.*, 2014). Una delle principali discipline per il successo della misurazione è la gestione delle risorse umane perché sembra essere tra le più significative per il successo di un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni (Bourne *et al.*, 2018; Kaplan, Norton, 1992, 2004, 2005).

La gestione delle risorse umane è descritta come una fonte di vantaggio competitivo sostenibile, anche se l'integrazione efficiente della gestione delle risorse umane in un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni è descritta come una grande sfida, soprattutto per la natura "immateriale" di questo processo (Kaplan, Norton, 2004).

La gestione delle risorse umane sta diventando sempre di più un problema sofisticato poiché il capitale umano a disposizione delle aziende sta cambiando molto rapidamente. I dipendenti mostrano costantemente nuove abilità, capacità e competenze (Allen *et al.*, 2015; Sardi *et al.*, 2016). Il capitale umano si sta muovendo in una nuova direzione, basata su un uso e una percezione completamente diversa delle informazioni. I dipendenti stanno diventando più istruiti, innovativi e tecnologicamente esperti (Wang, Noe, 2010).

Numerosi ricercatori hanno studiato l'impatto delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni aziendali sui dipendenti e sul loro comportamento. Ad esempio, una recente ricerca ha studiato l'impatto di queste pratiche sulla motivazione, cooperazione e partecipazione dei dipendenti (Franco-Santos *et al.*, 2012). Alcuni studiosi hanno evidenziato il modo in cui lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di misurazione e gestione delle pre-

stazioni migliora la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti verso il raggiungimento di obiettivi strategici aziendali (Smith, Bititci, 2017); questo uso porta spesso anche a migliori relazioni tra i dipendenti appartenenti a diversi gruppi, dipartimenti e organizzazioni vicine all'azienda (Franco-Santos *et al.*, 2012). L'implementazione di sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni dovrebbe consentire ai dipendenti di apprendere mediante meccanismi di feedback e guidare il processo decisionale (Bourne *et al.*, 2016; Nudurupati *et al.*, 2016). Secondo gli studiosi, questi sistemi non hanno solo un impatto sull'organizzazione e sui suoi dipendenti, ma anche sugli acquirenti, sui fornitori e sugli altri stakeholder aziendali. Tutto ciò perché l'adozione di un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni migliora la connettività e la trasparenza delle performance aziendali (Melnyk *et al.*, 2014). Sebbene molte ricerche indaghino sull'impatto delle pratiche e dei sistemi di misurazione e di gestione delle prestazioni sui dipendenti, la relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane è raramente studiata (Bourne *et al.*, 2013).

Successivamente sarà presentata una revisione sistematica della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane finalizzata a identificare i principali gap relativi a questo argomento.

Revisione sistematica della letteratura

Qualsiasi progetto di ricerca dovrebbe essere fondato su una revisione sistematica della letteratura perché permette di mappare la scienza e identificare le possibili domande di ricerca per sviluppare ulteriore conoscenza (Tranfield *et al.*, 2003). La revisione della letteratura viene utilizzata per identificare, selezionare e valutare criticamente la ricerca primaria pertinente, nonché per estrarre e analizzare i dati dagli studi inclusi nella revisione. Essa consente di evidenziare le principali conoscenze su un argomento e gli aspetti da indagare in future ricerche.

Per comprendere la letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane è stata adottata una rigorosa metodologia composta da 5 fasi, denominata revisione sistematica della letteratura. Come suggerito da Tranfield *et al.* (2003) e applicato da altri studi (Sardi *et al.*, 2020; Sardi, Sorano, 2019), i criteri utilizzati per effettuare la revisione sono i seguenti:

- ✓ esplicita, cioè supportata da un protocollo che fornisce i criteri di selezione dei documenti;
- ✓ replicabile, cioè composta da un processo trasparente e verificabile;
- ✓ qualitativa, cioè indirizzata verso il controllo della qualità dei documenti;
- ✓ induttiva, cioè priva di pregiudizi e supportata da spiegazioni scientifiche;
- ✓ pratica, cioè sviluppata grazie a un processo collaborativo e orientato al confronto;
- ✓ internazionale, cioè sviluppata con tutta la letteratura scientifica presente a livello mondiale.

Le cinque fasi di questa revisione sistematica della letteratura sono:

- ✓ Fase 1: pianificazione della revisione e identificazione delle parole chiave.
- ✓ Fase 2: identificazione del database e produzione di un protocollo di revisione.
- ✓ Fase 3: estrazione e sintesi di dati.
- ✓ Fase 4: descrizione dei risultati.
- ✓ Fase 5: utilizzo dei risultati.

Fase 1: *pianificazione della revisione e identificazione delle parole chiave.*

La fase 1 pianifica la revisione e identifica le parole chiave. È utile per comprendere l'argomento di ricerca e identificare:

- ✓ Fase 1.1: documenti chiave come libri e articoli scientifici.
- ✓ Fase 1.2: evoluzione storica dell'argomento.
- ✓ Fase 1.3: identificazione delle parole chiave.

Fase 1.1 – In questa fase, i documenti chiave dell'argomento di ricerca vengono selezionati ricercando nei principali database scientifici: Scopus di Elsevier, Google Scholar e Web of Science. Le parole chiave utilizzate sono state in italiano “gestione delle prestazioni”, “misurazione delle prestazioni” e “risorse umane”, mentre in inglese “*performance management*”, “*performance measurement*” e “*human resource*”. I principali documenti trovati sono evidenziati nella tabella 1.1.

Tabella 1.1 – *Elenco delle pubblicazioni analizzate*

Titolo della pubblicazione	Autore e anno	Rivista
<i>Conceptual perspectives for strategic human resource management</i>	(Wright, McMahan, 1992)	<i>Journal of Management</i>
<i>Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions</i>	(Delery, Doty, 1996)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects</i>	(Becker, Gerhart, 1996)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance</i>	(Delaney, Huselid, 1996)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance</i>	(Si, Li, 2012)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance</i>	(Huselid et al., 1997)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>Human resource management and performance: A review and research agenda</i>	(Guest, 1997)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>
<i>Performance evaluation in work settings</i>	(Arvey, Murphy, 1998)	<i>Annual Review of Psychology</i>
<i>Human resource management and performance</i>	(Wood, 1999)	<i>International Journal of Management Reviews</i>
<i>Perspectives on models of job performance</i>	(Viswesvaran, Ones, 2000)	<i>International Journal of Selection and Assessment</i>
<i>Correlations and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy</i>	(Guthrie et al., 2002)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>
<i>Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage</i>	(Collins, Clark, 2003)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships</i>	(Sturman, 2003)	<i>Journal of Management</i>
<i>Managing human resources in small organizations: What do we know?</i>	(Cardon, Stevens, 2004)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>Performance management: A model and research agenda</i>	(Den Hartog et al., 2004)	<i>Applied Psychology</i>
<i>HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature</i>	(Soltani et al., 2004)	<i>International Journal of Quality and Reliability Management</i>
<i>The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems</i>	(van der Heijden, Nijhof, 2004)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>

Titolo della pubblicazione	Autore e anno	Rivista
<i>Human resource management and labour productivity: Does industry matter?</i>	(Datta et al., 2005)	<i>Academy of Management Journal</i>
<i>A players or A positions? the strategic logic of workforce management</i>	(Huselid et al., 2005)	<i>Harvard Business Review</i>
<i>The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices</i>	(Aycan, 2005)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>
<i>Strategic human resources management: Where do we go from here?</i>	(Becker, Huselid, 2006)	<i>Journal of Management</i>
<i>Managing virtual teams: A review of current empirical research</i>	(Hertel et al., 2005)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>High performance work systems: The sum really is greater than its parts</i>	(Denton, 2006)	<i>Measuring Business Excellence</i>
<i>The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs</i>	(Carlson et al., 2006)	<i>Journal of Small Business Management</i>
<i>Internationalization of multi-source feedback systems: A six-country exploratory analysis of 360-degree feedback</i>	(Brutus et al., 2006)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>
<i>Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance</i>	(Kuvaas, 2007)	<i>Personnel Review</i>
<i>Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case studio</i>	(Cheng et al., 2007)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>
<i>The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components</i>	(Ferris et al., 2008)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>Strategic human resource management: The evolution of the field</i>	(Lengnick-Hall et al., 2009)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality</i>	(Liao et al., 2009)	<i>Journal of Applied Psychology</i>
<i>Whatever happened to human resource management performance?</i>	(Prowse, Prowse, 2010)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>
<i>Human resource management systems and firm performance</i>	(Ferguson, Reio Jr., 2010)	<i>Journal of Management Development</i>
<i>Human resource management and performance: Still searching for some answers</i>	(Guest, 2011)	<i>Human Resource Management Journal</i>
<i>Globalization of performance appraisal; Theory and applications</i>	(Appelbaum et al., 2011)	<i>Management Decision</i>
<i>Performance management and employee engagement</i>	(Gruman, Saks, 2011)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>Strength-based performance appraisal and goal setting</i>	(Bouskila-Yam, Kluger, 2011)	<i>Human Resource Management Review</i>

Titolo della pubblicazione	Autore e anno	Rivista
<i>Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation</i>	(McKenna et al., 2011)	<i>Human Resource Management Review</i>
<i>The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance</i>	(O'Boyle, Aguinis, 2012)	<i>Personnel Psychology</i>
<i>A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies</i>	(Roth et al., 2012)	<i>Journal of Management</i>
<i>Measuring HRM and organizational performance: Concepts, issues, and framework</i>	(Singh et al., 2012)	<i>Management Decision</i>
<i>Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation</i>	(Thurston et al., 2012)	<i>Human Resource Development Quarterly</i>
Organizzazione e gestione delle risorse umane	(Gabrielli, Profili, 2012)	<i>ISedi</i>
Risorse umane	(Boldizzoni, Quarantino, 2012)	<i>Il mulino</i>
<i>Hr Metrics</i>	(Votta, 2012)	<i>Franco Angeli</i>
<i>Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge intensive organizations</i>	(Jääskeläinen, Laiho, 2013)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>
Risorse umane	(Costa, Gianecchini, 2013)	<i>McGraw-Hill</i>
<i>Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organization</i>	(Akinbowale et al., 2014)	<i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i>
<i>Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach</i>	(Albrecht et al., 2015)	<i>Journal of Organizational Effectiveness</i>
<i>Value of maturity models in performance measurement</i>	(Bititci et al., 2015)	<i>International Journal of Production Research</i>
<i>Managing Business Performance: The Science and the Art</i>	(Bititci, 2015)	<i>Wiley</i>
<i>Human Resource Management</i>	(Noe et al., 2015)	<i>Mc Graw Hill</i>
<i>Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices</i>	(Guerci et al., 2016)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	(Noe et al., 2016)	<i>Mc Graw Hill</i>
<i>Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study</i>	(Masri, Jaaron, 2017)	<i>Journal of Cleaner Production</i>
<i>Green human resource management practices: scale development and validity</i>	(Tang et al., 2018)	<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>
<i>Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations</i>	(Rigby, Ryan, 2018)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>
<i>Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations</i>	(Sangwa, Sangwan, 2018)	<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>

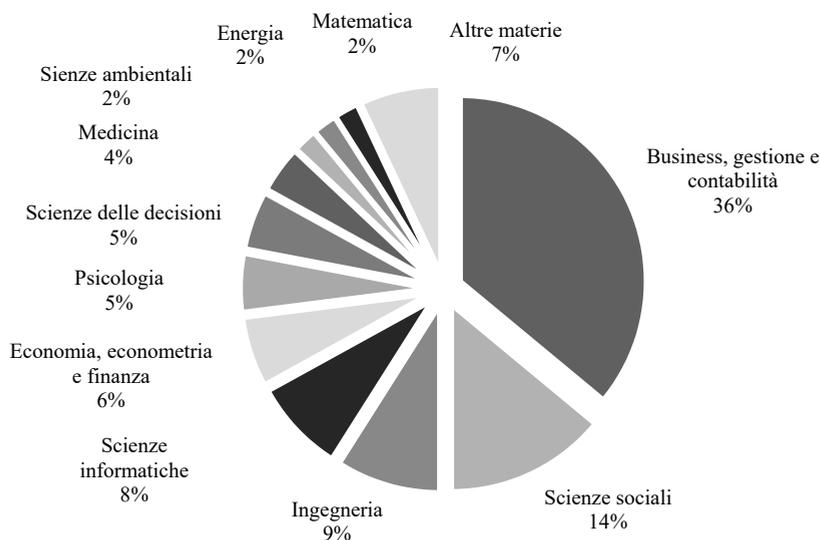
Titolo della pubblicazione	Autore e anno	Rivista
<i>Promoting employee's proenvironmental behaviour through green human resource management practices</i>	(Saeed <i>et al.</i> , 2019)	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
<i>Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behaviour in hotels? A mixed-methods study</i>	(Pham <i>et al.</i> , 2019)	<i>Tourism Management</i>
<i>A study of information systems issues, practices, and leadership in Europe</i>	(Kappelman <i>et al.</i> , 2019)	<i>European Journal of Information Systems</i>
<i>Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM</i>	(Duggan <i>et al.</i> , 2020)	<i>Human Resource Management Journal</i>
<i>The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework</i>	(Zaid <i>et al.</i> , 2018)	<i>Journal of Cleaner Production</i>

Fase 1.2 – Per comprendere il campo di ricerca, si evidenziano le tre principali fasi storiche identificate attraverso la lettura dei documenti identificati nella fase 1.1.

Nel primo periodo (1976-1995), le ricerche sviluppano le basi concettuali della materia (Tarique, Schuler, 2010). Nel secondo periodo (1996-2005), i documenti mostrano un studio mirato a sviluppare nuovi modelli di misurazione e gestione delle prestazioni non solo di risorse tangibili, ma anche di risorse immateriali, come la Balanced Scorecard (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Di conseguenza, un numero crescente di pubblicazioni ha iniziato a sottolineare la necessità di identificare nuove basi teoriche sulla relazione tra la misurazione e la gestione delle prestazioni e gestione delle risorse umane (Franco-Santos *et al.*, 2007; Neely, 2005). Negli ultimi anni, i documenti propongono studi dinamici e interdisciplinari per costruire nuove teorie e modelli sempre più olistici (Bititci *et al.*, 2012; Bourne *et al.*, 2018; Sardi, Sorano, 2019).

Fase 1.3 – Questa fase evidenzia i principali trend e le aree di interesse sull'argomento. Il primo dato utile per capire l'importanza dell'argomento è il numero di documenti trovati su Scopus, ossia oltre mille pubblicazioni derivanti da più di 30 aree tematiche (figura 1.1); ad esempio, aree scientifiche come "Business, gestione e contabilità", "Economia, econometria e finanza", "Scienze sociali" e "Scienze informatiche".

Figura 1.1 – Aree tematiche presenti nella letteratura analizzata



Grazie alla lettura dei documenti sopra citati, si sono identificate le seguenti parole chiave per la ricerca:

- ✓ Risorse umane (in inglese *Human Resource*) – Il capitale umano sotto il controllo diretto dell’azienda, ossia legato da un contratto di lavoro (Barney e Wright, 1998).
- ✓ Gestione del personale (in inglese *Personnel Management*) – Tutte le attività correlate alla gestione dei dipendenti, come la pianificazione, l’organizzazione, la retribuzione, progettate e implementate per contribuire agli obiettivi di un’organizzazione (Boselie, Paauwe, 2009).
- ✓ Capitale umano (in inglese *Human Capital*) – Insieme delle conoscenze, delle abilità, delle capacità e delle predisposizioni personali, compresa la creatività, di lavoratori che permettono lo svolgimento di mansioni che producono valore economico (Becker, Huselid, 2006).
- ✓ Relazioni umane (in inglese *Human Relations*) – Disciplina che studia i comportamenti interpersonali delle risorse umane di un’organizzazione (Mayo, 1930).
- ✓ Gestione delle prestazioni (in inglese *Performance Management*) – Processo formato da routine culturali e comportamentali che definiscono come un’organizzazione utilizzi a la misurazione delle prestazioni per gestire le prestazioni (Bititci, 2015).
- ✓ Misurazione delle prestazioni (in inglese *Performance Measurement*) –

Processo composto da attività di definizione degli obiettivi, di sviluppo di misure di prestazioni, di raccolta, di analisi, di rendicontazione, di interpretazione, di revisione e di azione sui dati delle prestazioni (Neely, 2005).

- ✓ Valutazione delle prestazioni (in inglese *Performance Assessment*) – Processo in base al quale un’organizzazione fornisce ai dipendenti un feedback sulle loro prestazioni e aiuta l’organizzazione a migliorare le prestazioni individuali (DeNisi, Smith, 2014).
- ✓ Assegnazione degli obiettivi (in inglese *Performance Evaluation*) – I meccanismi formali di responsabilità nelle organizzazioni (Ferris *et al.*, 2008).

Fase 2: identificazione del database e produzione di un protocollo di revisione.

La fase 2 identifica il database appropriato per la ricerca e il protocollo di revisione. La ricerca adotta il più grande database di letteratura scientifica, ovvero Scopus di Elsevier (Michael Hall, 2011). Il protocollo di ricerca utilizza i seguenti criteri. Include gli articoli pubblicati dal 2010 al 2020 (marzo 2020) per comprendere la recente tendenza nella letteratura investigata. La ricerca è limitata alle parole chiave presenti nel titolo, nell’abstract e nelle parole chiave. Come mostrato in precedenza, si utilizzano le seguenti parole chiave. Per la letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni si usano le parole “Gestione delle prestazioni”, “Misurazione delle prestazioni”, “Valutazioni delle prestazioni” e “Assegnazione degli obiettivi”. In inglese “*Performance Management*”, “*Performance Measurement*”, “*Performance Assessment*” e “*Performance Evaluation*”. Per la gestione delle risorse umane, la ricerca seleziona “Risorse umane”, “Capitale umano”, “Relazioni umane” e “Gestione del personale”. In inglese “*Human Resource*”, “*Human Capital*”, “*Employee Relation*” e “*Personnel Management*”. Si includono nella ricerca articoli pubblicati su riviste scientifiche e disponibili nel database Scopus nelle seguenti aree di ricerca “Business, gestione e contabilità”, “Economia, econometria e finanza”, “Scienze sociali” e “Ingegneria”. In inglese “*Business, management and accounting*”, “*Economics, econometrics and finance*”, “*Social science*” e “*Engineering*”.

La ricerca su Scopus permette la costruzione di un database di ricerca con circa 800 articoli. La tabella 1.2 mostra il protocollo di ricerca per consentire la replica della ricerca e la verifica del database di ricerca.