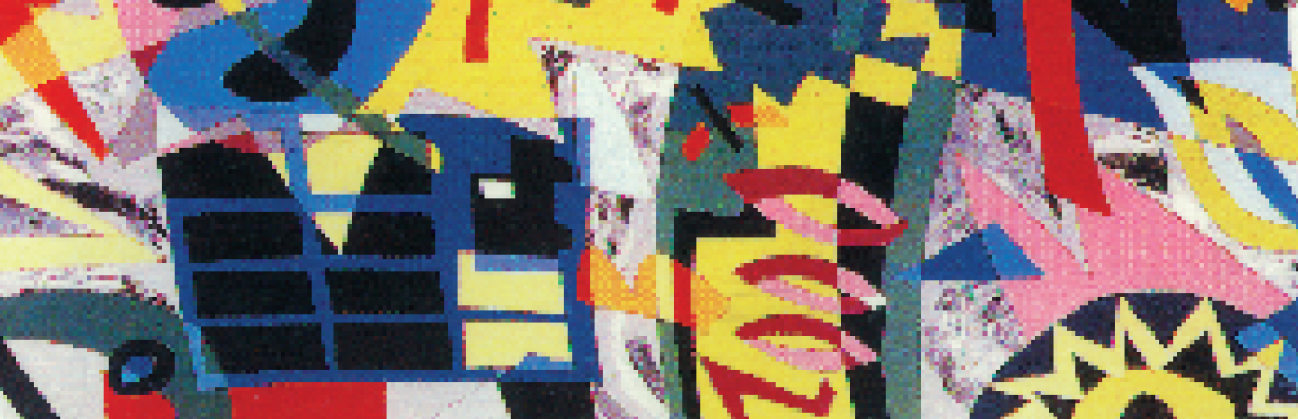




BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

ALBERTO SARDI - PATRIZIA GARENGO - ENRICO SORANO

LA MISURAZIONE E LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

Il ruolo chiave della gestione delle risorse umane



G. Giappichelli Editore

Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica csr.ba.management@unito.it (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

Advisory Board

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

ALBERTO SARDI - PATRIZIA GARENGO - ENRICO SORANO

LA MISURAZIONE E LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI

Il ruolo chiave della gestione delle risorse umane



G. Giappichelli Editore

Copyright 2020 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-2121-8
ISBN/EAN 978-88-921-9217-1 (ebook - pdf)

Editor in Chief
Prof. Piero Pisoni

Comitato Scientifico
Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)
Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)
Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)
Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)
Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons
Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

	<i>pag.</i>
Sommario	1
Premesse	3
Introduzione	7
Capitolo 1	
Background della ricerca	
Revisione sistematica della letteratura	12
Stato dell'arte	21
Conclusione del capitolo	25
Capitolo 2	
Design della ricerca	
Gap della letteratura	27
Domande di ricerca	31
Metodologie della ricerca	31
Conclusione del capitolo	32
Capitolo 3	
Revisione bibliometrica della letteratura	
Analisi delle prestazioni e mappatura scientifica	33
Risultati dello studio	38
Misurazione delle prestazioni	49

	<i>pag.</i>
Gestione delle prestazioni	52
Conclusione del capitolo	58
 Capitolo 4	
Aziende multinazionali	
Meta analisi qualitativa	60
Risultati dello studio	61
Conclusione del capitolo	65
 Capitolo 5	
Piccole e medie imprese	
Caso studio esplorativo	68
Risultati dello studio	69
Conclusione del capitolo	76
 Capitolo 6	
Pubblica amministrazione	
Caso studio longitudinale	77
Risultati dello studio	79
Conclusione del capitolo	81
 Discussioni	83
 Conclusioni	89
 Ringraziamenti	93
 Riferimenti bibliografici	95

Sommario

Questo libro presenta una ricerca sulle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni aziendali dando particolare attenzione al collegamento tra queste pratiche e la gestione delle risorse umane in quanto la letteratura descrive la gestione delle risorse umane come uno dei fattori più significativi che contribuisce al successo della misurazione e della gestione delle prestazioni aziendali. Come già sottolineato da Onida (1960), *“il fattore che può sempre far variare le convenienti strutture di organizzazione d’azienda, pur quando siano pari molte altre condizioni, è l’uomo con le sue qualità”*. Infatti, una efficiente ed efficace misurazione e gestione delle prestazioni richiede un’attenta considerazione della gestione delle risorse umane in quanto questa gestione agisce sul coinvolgimento dei dipendenti (Bititci, 2015). Tuttavia, sebbene il collegamento tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane sia riconosciuto essenziale per una efficace progettazione e implementazione delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni, la letteratura non ha ancora sviluppato un approccio olistico capace di includere entrambe le discipline.

Grazie ad una rigorosa revisione della letteratura si identificano i principali gap che sono sostanzialmente la mancanza di un quadro concettuale con le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni e l’assenza dei trend evolutivi di queste pratiche.

Al fine di contribuire a colmare questi gap, si propone un quadro concettuale con le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni e successivamente attraverso un’approfondita analisi empirica, si evidenzia il trend dell’implementazione di queste pratiche in varie tipologie di organizzazioni quali le aziende multinazionali, le piccole e medie imprese e le organizzazioni pubbliche.

Lo scopo di questa ricerca è di migliorare la conoscenza riguardante il collegamento tra la misurazione e gestione delle prestazioni aziendali e la gestione delle risorse umane al fine di fornire un quadro concettuale utile a migliorare la misurazione e la gestione delle prestazioni aziendali.

Lo studio è organizzato in 5 fasi interconnesse.

La prima fase descrive la relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane attraverso un'analisi quantitativa della letteratura. I risultati della prima fase mostrano una relazione sempre più importante tra le due discipline. Infatti, negli ultimi 10 anni questa letteratura ha visto crescere il numero di articoli e i paesi interessati all'argomento.

La seconda fase identifica le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni presenti nella letteratura attraverso una revisione qualitativa. Essa definisce un nuovo quadro concettuale basato sulle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Inoltre, questa fase identifica l'evoluzione di queste pratiche all'interno della letteratura analizzata.

La terza fase studia importanti aziende multinazionali mediante un'analisi qualitativa. Tramite l'estrapolazione dei dati da casi di studio pubblicati in riviste e testi scientifici, la ricerca evidenzia una nuova concettualizzazione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. Questa fase descrive una valorizzazione delle competenze individuali dei dipendenti attraverso pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni orientate a trasformare le competenze individuali in competenze specifiche dell'azienda.

La quarta fase studia tre piccole e medie imprese. I risultati di questa fase mostrano che le aziende hanno progressivamente aumentato l'uso delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate durante la revisione della letteratura. Inoltre, le aziende mostrano una gestione delle prestazioni basata su una condivisione informale degli indicatori di prestazione supportata dall'uso di nuove tecnologie.

La quinta fase studia le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni di una pubblica amministrazione. Come il precedente caso studio, mostra un incremento rilevante dell'adozione delle pratiche evidenziate dalla revisione della letteratura.

Il principale contributo teorico di questa ricerca è l'identificazione di un quadro concettuale utile ad identificare l'evoluzione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni, mentre il principale contributo pratico è la definizione di pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni utili ad aziende multinazionali, piccole e medie imprese e organizzazioni pubbliche.

Parole chiave. Misurazione delle prestazioni, gestione delle prestazioni, gestione delle risorse umane, aziende multinazionali, piccole e medie imprese, organizzazioni pubbliche, pratiche manageriali.

Premesse

L'argomento principale di questo testo è la misurazione e la gestione delle prestazioni, ovvero che cosa le organizzazioni misurano e come queste misure vengono utilizzate per gestire le prestazioni aziendali (Smith, Bititci, 2017). L'equilibrio tra la corretta misurazione e la gestione delle prestazioni stabilisce l'obiettivo di un'efficace progettazione di un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni, vale a dire un sistema di rendicontazione che fornisce feedback ai dipendenti sull'esito delle azioni intraprese (Bititci, 2015). Più specificamente, lo studio si concentra su un fattore chiave per lo sviluppo di qualunque azienda, ovvero la gestione delle risorse umane. Infatti, come evidenziato da Ferrero (1968, p. 5), *“qualunque sia l'oggetto dell'azienda ... gli elementi costitutivi dell'azienda medesima sono sempre le persone ed i beni economici che congiuntamente ed in modo vario concorrono a configurare la diversa complessione”*. Più specificamente, la ricerca si concentra sullo studio di questo fattore in quanto gioca un ruolo chiave per lo sviluppo di un efficiente sistema di misurazione e di gestione delle prestazioni.

Come sottolineato da Costa, Gianecchini (2013), la gestione delle risorse umane può modificare, non solo le dinamiche relazionali, i sistemi interni e i processi operativi, ma anche il posizionamento competitivo dell'azienda. La gestione delle risorse umane include tutti i processi progettati per massimizzare le prestazioni dei dipendenti e per raggiungere gli obiettivi strategici organizzativi (Costa, Gianecchini, 2013). È spesso descritta come uno dei fattori più significativi che contribuiscono al buon esito della misurazione e della gestione delle prestazioni aziendali. Seguendo la visione di Bititci (2015), ciò che misuriamo e come usiamo queste misure sembrano avere un impatto sul coinvolgimento delle persone e, di conseguenza, sulle prestazioni aziendali e viceversa. Le strategie di misurazione e gestione delle prestazioni che non considerano le persone sono controproducenti e sono considerate demoralizzanti e demotivanti per le persone che lavorano in azienda. Quindi, il successo sostenibile della misurazione e della gestione delle prestazioni richiede un'attenta considerazione del rapporto tra prestazioni e gestione delle risorse umane (Bititci, 2015). Sebbene il legame tra la misurazione e gestione delle

prestazioni e la gestione delle risorse umane sia riconosciuto come essenziale per la progettazione e l'implementazione di sistemi olistici e integrati di misurazione e gestione delle prestazioni, ancora pochi studiosi adottano un approccio basato su entrambe le discipline.

Al fine di rispondere a queste esigenze, la ricerca esplora la relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane attraverso una attenta e rigorosa revisione della letteratura e lo sviluppo di casi studio in aziende multinazionali, piccole e medie imprese e una pubblica amministrazione. Il libro è così organizzato.

L'introduzione descrive la motivazione degli autori e i concetti principali dello studio, definisce la struttura del progetto di ricerca illustrando per ciascun capitolo le questioni chiave e la relazione tra i diversi capitoli.

Nel primo capitolo si presenta una revisione sistematica della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. Si identificano i principali gap della letteratura, vale a dire la necessità di comprendere quali siano le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni evidenziate nella letteratura, la pertinenza di queste pratiche in diverse tipologie di organizzazioni e i loro percorsi evolutivi.

Nel secondo capitolo si introducono i principali gap, le domande di ricerca e le metodologie utilizzate nei vari capitoli.

Nel terzo capitolo si presenta una revisione bibliometrica della letteratura usando approcci quantitativi e qualitativi. Da un lato, l'approccio quantitativo fornisce una comprensione preliminare di questo campo di ricerca, mentre dall'altro, l'approccio qualitativo evidenzia le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Inoltre si introduce un quadro concettuale innovativo basato sull'interazione tra misurazione e gestione delle prestazioni.

Nel quarto capitolo si verifica il grado di implementazione delle pratiche identificate nella letteratura in aziende multinazionali. Attraverso l'estrapolazione di dati pubblicati in diversi documenti scientifici, si descrivono una progettazione e un uso delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni orientate verso la valorizzazione e la trasformazione delle competenze individuali in competenze specifiche dell'azienda.

Nel quinto capitolo si introducono tre casi studio esplorativi condotti in

piccole e medie imprese. Le aziende sono ben note nel mercato per i risultati economico-finanziari ottenuti, i prodotti sviluppati e le pratiche gestionali adottate. Si studiano queste aziende per una migliore comprensione delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate nella letteratura. Le evidenze confermano il percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni visto nelle aziende multinazionali.

Nel sesto capitolo si presenta un caso studio sviluppato in una pubblica amministrazione. Esso ribadisce nuovamente un aumento rilevante dell'adozione delle pratiche precedentemente identificate nella letteratura.

Nel settimo capitolo si discutono i principali risultati e si sviluppano quattro proposizioni concettuali per delineare meglio i risultati ottenuti da questa ricerca.

Infine, le conclusioni evidenziano i contributi scientifici e pratici, i limiti dello studio e le ulteriori opportunità di ricerca.

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 (Melnik *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>

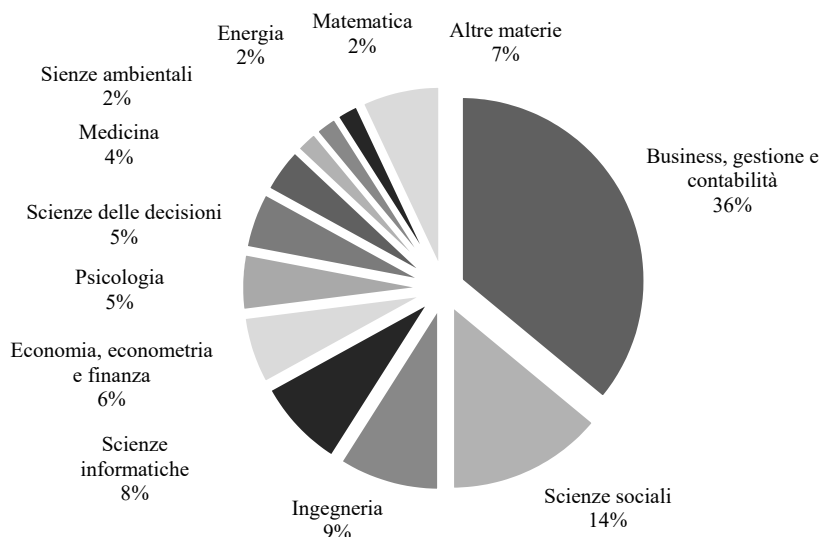
Titolo della pubblicazione	Autore e anno	Rivista
<i>Promoting employee's proenvironmental behaviour through green human resource management practices</i>	(Saeed <i>et al.</i> , 2019)	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
<i>Greening the hospitality industry: How do green 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.

Tabella 1.2 – *Revisione sistematica della letteratura protocollo*

Criteri di selezione	Descrizione		
Database	Scopus di Elsevier		
Periodo	Dal 2010 al 2020 (marzo)		
Fonte	Abstract – Titolo – Parola chiave		
Tipo di documento	Articolo e revisione		
Tipo di fonte	Rivista		
Argomento	“Business, gestione e contabilità” “Economia, econometria e finanza” “Scienze sociali” “Ingegneria”		
Parole chiave	“Gestione delle prestazioni” “Misurazione delle prestazioni” “Valutazioni delle prestazioni” “Assegnazione degli obiettivi”	e	“Risorse umane” “Capitale umano” “Relazioni umane” “Gestione del personale”

Fase 3: *estrazione e sintesi di dati.*

La fase 3 supporta l'estrazione dei dati dal database e sintetizza le principali informazioni riguardanti l'argomento di ricerca.

Fase 4: *descrizione dei risultati.*

La fase 4 descrive i risultati; in particolare evidenzia a) il numero di articoli e riviste, b) le parole chiave e c) le metodologie utilizzate in ogni ricerca. Secondo Wacker (1998), le metodologie sono divise in due diversi gruppi, denominati analitici ed empirici. Questi due gruppi sono ulteriormente suddivisi in sei categorie (concettuale, matematica, statistica analitica, sperimentale, statistica empirica e casi studio). Quando i documenti utilizzano una metodologia basata sullo sviluppo di casi studio, si mostrano il paese, le dimensioni e il settore dell'azienda. Questo tipo di analisi è stata già utilizzata da altri importanti studi (Sardi et al., 2020; Taticchi et al., 2010, 2015).

Fase 5: *utilizzo dei risultati.*

La fase 5 riassume i risultati mettendo in rilievo le principali evidenze scientifiche e i principali gap della letteratura.

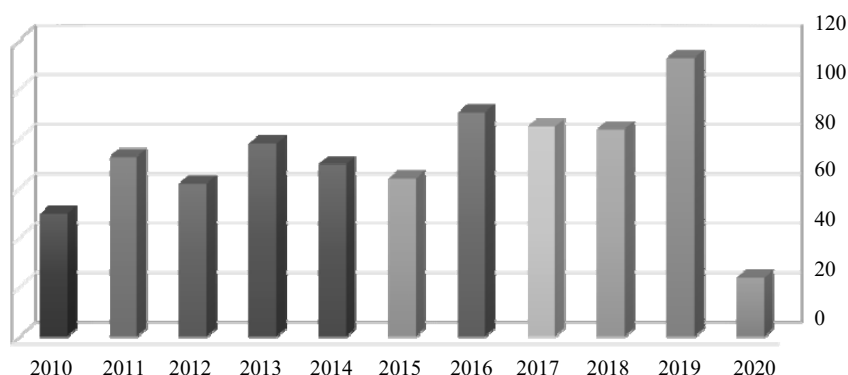
Stato dell'arte

Utilizzando una rigorosa revisione sistematica della letteratura, si è analizzata la letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane valutando un elevato numero di pubblicazioni e identificando i gap della letteratura.

Si sono esaminati circa 800 articoli degli ultimi dieci anni mettendo in evidenza a) il numero di articoli e riviste, b) le parole chiave e c) le metodologie utilizzate in ogni ricerca.

- a) La prima analisi evidenzia il numero di ricerche condotte negli ultimi dieci anni (dal 2010 al 2020). Il numero di documenti è rimasto stabile nel periodo esaminato, come mostrato nella figura 1.2. Questa analisi mostra anche il grande interesse della comunità scientifica riguardo a questo argomento.

Figura 1.2 – *Distribuzione del documento per anno*

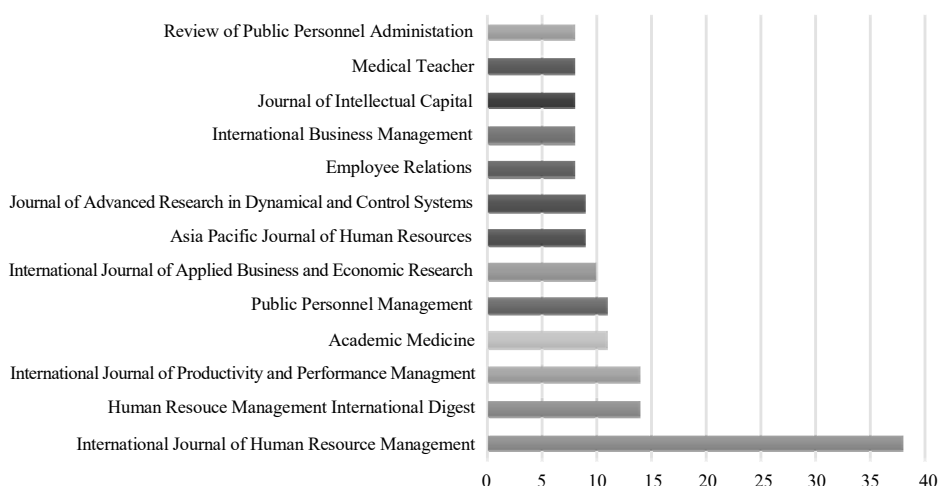


*2020 articoli analizzati fino a marzo

L'analisi delle principali riviste sottolinea una notevole differenza tra l'International Journal of Human Resource Management e le altre riviste più prolifiche (figura 1.3). In particolare, questa rivista affronta il ruolo della gestione strategica delle risorse umane in aziende e ambienti multinazionali; la rivista si concentra sulle tendenze nella gestione delle risorse umane, sul comportamento aziendale e organizzativo internazionale, usufruendo di ricerche empiriche nei settori della gestione strategica, della

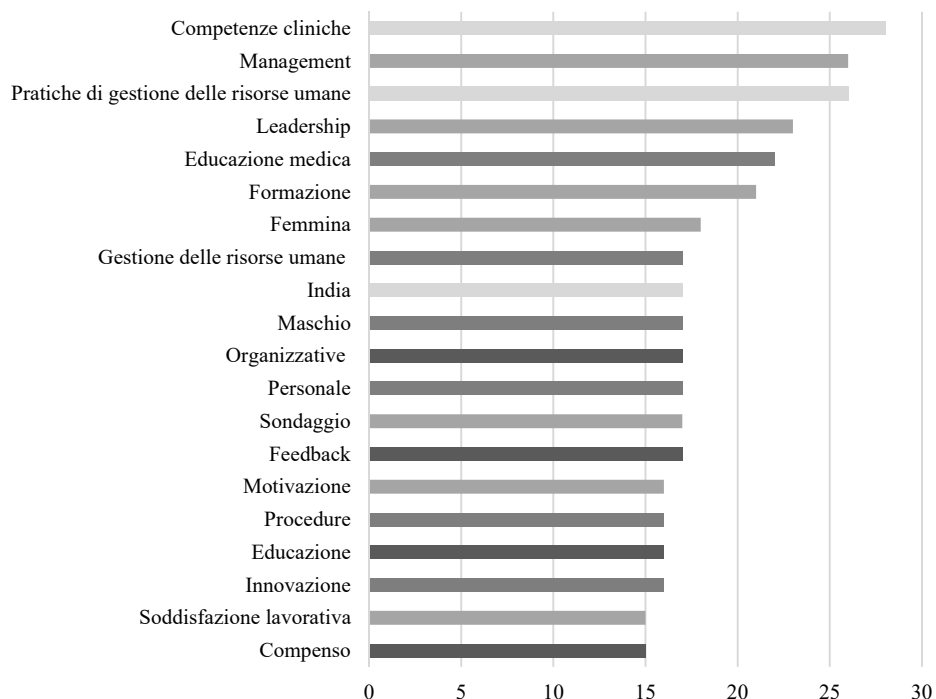
gestione del personale e delle relazioni industriali. Altre riviste particolarmente produttive sono 1. la rivista Human Resource Management International Digest che tratta principalmente casi di studio riguardanti l'implementazione di strategie di risorse umane in aziende multinazionali e piccole e medie imprese, 2. l'International Journal of Productivity and Performance Management che si concentra su tutte le questioni riguardanti la misurazione e la gestione delle prestazioni e 3. l'Academic Medicine che pubblica in materia di istruzione e formazione, pratiche cliniche e gestionali.

Figura 1.3 – *Numero di articoli pubblicati sulle riviste più prolifiche*



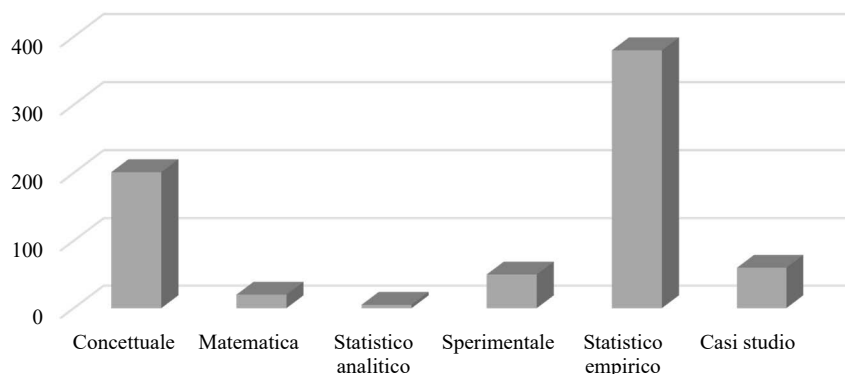
- b) La seconda analisi evidenzia le principali parole chiave (figura 1.4). La principale parola chiave utilizzata è “competenze cliniche” che appare in 28 documenti, seguita da “management”, “pratiche di gestione delle risorse umane” (26 articoli) e, “leadership” (23 documenti). Questa analisi mostra un’area di studio senza argomenti predominanti, senza un approccio olistico e focalizzata maggiormente sulla letteratura relativa alla gestione delle risorse umane.

Figura 1.4 – *Parole chiave per documenti*



c) L'ultima analisi evidenzia le metodologie utilizzate nelle ricerche selezionate. La classificazione delle metodologie di ricerca evidenzia due macro gruppi, il primo gruppo che adotta una metodologia analitica, mentre il secondo che adotta una metodologia empirica (figura 1.5). Le informazioni principali di questa analisi evidenziano che un ampio numero di pubblicazioni utilizza metodologie statistiche empiriche.

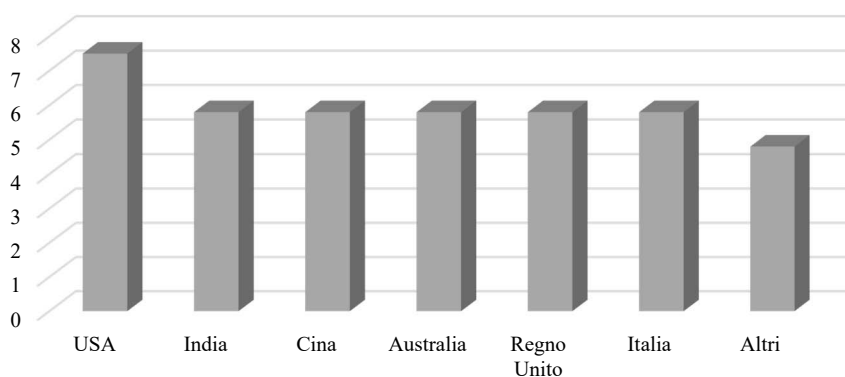
Figura 1.5 – *Metodologie utilizzate nei documenti analizzati*



Inoltre da questa analisi emerge che l'India e gli Stati Uniti d'America (USA) hanno il maggior numero di articoli basati su casi studio (figura 1.6) e che vi è una differenza considerevole tra aziende manifatturiere (30%) e società di servizi (70%).

Le ricerche raramente adottano casi studio in aziende manifatturiere e in piccole e medie imprese. Nei lavori analizzati inoltre non si evidenzia un percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni.

Figura 1.6 – *Metodologia di casi studio per paese*



In conclusione, i principali risultati evidenziano i seguenti punti.

- ✓ Un'attenzione costante e stabile della comunità scientifica su questo argomento (circa 800 documenti dal 2010 al 2020) e un campo multidisciplinare. Ad esempio questo argomento è studiato da aree di ricerca come “Business, gestione e contabilità”, “Scienze sociali”, “Ingegneria”, “Economia, econometria e finanza”, “Informatica” e “Scienze delle decisioni”.
- ✓ Una letteratura focalizzata maggiormente sulla gestione delle risorse umane piuttosto che sulla misurazione delle prestazioni. Molti studiosi sottolineano l'importanza di gestire le relazioni tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane per migliorare le prestazioni organizzative (Bourne *et al.*, 2013); tuttavia, lo studio della natura di questa relazione rimane ancora poco sviluppato e il collegamento tra queste due discipline è raramente considerato. La conclusione principale evidenzia la mancanza di un quadro concettuale olistico e integrato utile a comprendere la relazione tra la misurazione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane per lo sviluppo di sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni.
- ✓ L'analisi delle metodologie evidenzia che un ampio numero di pubblicazioni utilizza metodologie statistiche empiriche e che la letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane presenta raramente casi studio in piccole e medie imprese (figura 1.6).

Conclusione del capitolo

In questo capitolo è stata presentata una revisione sistematica della letteratura che ha studiato la letteratura della misurazione e gestione prestazioni e della gestione delle risorse umane. Ha valutato 800 articoli e identificato alcuni gap di ricerca. Tuttavia, i documenti sviluppano raramente casi studio, in particolare nel settore manifatturiero. Inoltre, le parole chiave principali mostrano numerosi argomenti. Infine, la letteratura mostra un'area di ricerca complicata a causa della mancanza di un quadro concettuale olistico. In conclusione, nel capitolo è stato evidenziato che:

- ✓ L'attenzione di questo argomento rimane stabile dal 2010 al 2020;
- ✓ Il campo è multidisciplinare ed è trattato in diverse aree tematiche.

Inoltre, emergono alcuni principali gap di seguito sintetizzati:

- ✓ mancanza di un quadro concettuale olistico e integrato sulla letteratura analizzata;
- ✓ uno scarso numero di casi studio, specialmente in piccole e medie imprese;

- ✓ un ridotto numero di studi multidisciplinari volti a definire le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni.

Nel prossimo capitolo saranno descritti i principali gap, le domande di ricerca e le metodologie di ricerca. Inoltre saranno descritte le fasi principali di questo libro riguardanti la comprensione preliminare dell'argomento e i casi studio svolti in aziende multinazionali, piccole e medie imprese e organizzazioni pubbliche.

Capitolo 2

Design della ricerca

La revisione sistematica della letteratura ha evidenziato i collegamenti tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. Ha descritto questo argomento come multidisciplinare in quanto trattato da diverse aree disciplinari.

Di seguito sono descritti i principali gap identificati nel capitolo precedente, le domande di ricerca e le metodologie di ricerca utilizzate in questi studi.

Gap della letteratura

Come visto nella revisione sistematica della letteratura, nonostante la rilevanza di studi sulla relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane, le spiegazioni delle sue determinanti non sono ancora ben delineate (Franco-Santos *et al.*, 2012; Pavlov *et al.*, 2017). La letteratura manca ancora di studi riguardanti il legame tra queste due discipline (Bourne *et al.*, 2013). Il legame tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane rimane embrionale e in una fase esplorativa (Franco-Santos *et al.*, 2012); infatti, solo un terzo degli studi su questo argomento ha un background concettuale esplicito (Sardi *et al.*, 2020). Sebbene gli studiosi abbiano già descritto il fenomeno, esso ha delle basi concettuali ancora poco approfondite. Come precedentemente sottolineato dalla revisione sistematica della letteratura, gli studiosi sottolineano l'importanza di gestire la relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane per aumentare le prestazioni organizzative; tuttavia, la natura di questa relazione è ancora poco studiata (Bourne *et al.*, 2013). Vi è ancora la mancanza di un quadro concettuale olistico e integrato per quanto riguarda il rapporto tra queste due discipline. Anche se questa ricerca vuole contribuire alla letteratura sulla misurazione delle prestazioni aziendali, l'approfondimento di questo collegamento potrebbe anche supportare la letteratura sulle

risorse umane ed in particolare sulla gestione strategica delle risorse umane (Neher, Maley, 2019; Moura *et al.*, 2019; Taheri *et al.*, 2020). Infatti questa letteratura afferma che questo collegamento, oltre a migliorare le prestazioni aziendali, può migliorare l'apprendimento del personale e conseguentemente aiutarlo a raggiungere gli obiettivi personali, collettivi ed organizzativi. Tuttavia, per ora la ricerca sviluppata in questo testo si sofferma sulla letteratura relativa alla misurazione e gestione delle prestazioni aziendali.

La revisione sistematica della letteratura evidenzia alcune importanti sfide nella letteratura.

Innanzitutto, la gestione delle risorse umane è un compito complicato perché le risorse e le capacità umane stanno cambiando molto rapidamente. I dipendenti mostrano costantemente nuove abilità, capacità, preferenze e competenze. Si stanno muovendo in una direzione nuova, basata su un uso e una percezione completamente diversi delle informazioni. La nuova generazione si sta evolvendo rapidamente e i dipendenti di tutto il mondo stanno diventando più istruiti e mobili. Hanno un'alta propensione all'innovazione, vivono in un ambiente multiculturale e utilizzano nuove tecnologie (Noe *et al.*, 2016).

In secondo luogo, i servizi giocano sempre di più un ruolo centrale nelle dinamiche economiche e per questo stanno ricevendo una notevole attenzione sia dai ricercatori che dai professionisti operanti nel campo della misurazione delle prestazioni (Nudurupati *et al.*, 2016). I servizi stanno registrando una forte crescita, Dahler-Larsen (2014) sottolinea che i servizi sono spesso complessi, dinamici e multipli; la loro gestione presenta spesso delle difficoltà (Dahler-Larsen, 2014). La richiesta crescente di nuovi servizi pone diversi tipi di sfide per le organizzazioni per misurare le prestazioni in quanto necessitano di una transizione dalla logica basata sui beni alla logica basata sui servizi (Jääskeläinen, Laihonon, 2013). In questo scenario, le organizzazioni devono sviluppare nuove pratiche di misurazione e supportare le capacità delle risorse umane per affrontare le nuove sfide (Nudurupati *et al.*, 2016). Poiché i servizi sono complessi e ad alta intensità di risorse umane, la misurazione delle prestazioni spesso porta a comportamenti disfunzionali; essa necessita un'attenzione da parte di diverse discipline come psicologia, gestione delle risorse umane e economia comportamentale (Nudurupati *et al.*, 2016).

Date queste sfide, la letteratura sottolinea che l'obiettivo della misurazione e gestione delle prestazioni aziendali dovrebbe essere spostato dal controllo all'apprendimento (Bititci, 2015). Sebbene uno degli obiettivi del sistema di misurazione e gestione delle prestazioni sia migliorare le pratiche manageriali, molto spesso viene percepito come uno strumento di controllo a supporto del comportamento punitivo. Le organizzazioni devono quindi implementare si-

stemi per supportare la valutazione e lo sviluppo di quelle capacità, che sono difficili da imitare, creando così un vantaggio competitivo (Melnik *et al.*, 2014; Ployhart, Moliterno, 2011). Secondo Melnik *et al.* (2014) e Bourne *et al.* (2013), i sistemi e le pratiche di misurazione delle prestazioni dovrebbero essere sempre allineati alle esigenze, alla conoscenza e alla cultura dei dipendenti. Infatti, la loro interazione determinerebbe un miglioramento delle prestazioni organizzative. La conoscenza del legame tra le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni e della gestione delle risorse umane però è ancora in fase esplorativa. Il fenomeno è già stato descritto in letteratura, ma pochi ricercatori hanno sviluppato pratiche olistiche e integrate basate su queste due discipline (Franco-Santos *et al.*, 2012).

Per riassumere, la revisione sistematica della letteratura mostra che viene prestata grande attenzione ad alcuni aspetti come feedback, percezione, soddisfazione, motivazione, condivisione e comunicazione. Tuttavia, la letteratura raramente sviluppa approcci olistici per definire le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. In questo modo, il primo gap è la necessità di una migliore comprensione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni evidenziate nella letteratura.

Sebbene la ricerca scientifica descriva nuovi studi di misurazione e gestione delle prestazioni per supportare e migliorare queste pratiche, la loro adozione rimane insufficiente nelle piccole e medie imprese (Bititci *et al.*, 2012) e nelle organizzazioni pubbliche (Agostino, Arnaboldi, 2018). Infatti, raramente queste pratiche si adattano alla necessità di queste tipologie di organizzazioni e, di conseguenza, dei loro dipendenti.

Negli ultimi anni, i ricercatori hanno introdotto nuovi modelli di misurazione e gestione delle prestazioni basate su misure olistiche ed equilibrate a supporto dello sviluppo delle aziende (Garengo *et al.*, 2005; Garengo, Biazzo, 2012; Garengo, Sharma, 2014). Sebbene siano stati compiuti molti progressi per migliorare queste pratiche, nelle piccole e medie imprese (Garengo, Bernardi, 2007; Taylor, Taylor, 2014) e nelle organizzazioni pubbliche (Agostino, Arnaboldi, 2018; Modell, 2005), essi sono ancora raramente utilizzabili (Bititci *et al.*, 2012).

La letteratura sulle piccole e medie imprese evidenzia che queste aziende hanno caratteristiche non condivise con le grandi aziende (Ates *et al.*, 2013; Garengo *et al.*, 2005; Melnik *et al.*, 2014). Ad esempio, la mancanza di una sicurezza finanziaria e l'elevata dipendenza da un minor numero di clienti richiedono che i loro manager siano attenti all'evoluzione delle misure di performance a breve termine. Inoltre, normalmente, i dipendenti delle piccole e medie imprese devono ricoprire più ruoli che porta a confini ampi e maggiori delle responsabilità lavorative (Hudson *et al.*, 2001). Come sottolineato da Ga-

rengo *et al.* (2005), alcune caratteristiche specifiche delle piccole e medie imprese possono ostacolare l'attuazione e l'uso di questi sistemi e pratiche. Per esempio, la mancanza di capitale umano (personale) e la mancanza di capacità manageriale possono essere causa di scarsa misurazione e gestione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese. In più, questi fattori portano anche una scarsa attenzione alla gestione delle risorse umane che si riflette negativamente sull'attuazione e sull'uso di sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni (Bourne *et al.*, 2013). Le piccole e medie imprese si concentrano maggiormente sui processi tecnici e operativi, dove sono eccellenti, piuttosto che sulla gestione delle risorse umane.

Infine, la letteratura relativa al contesto pubblico evidenzia numerose sfide dopo la *New Public Management Reform* (Christensen, 2012; Hood, 1991). Una di queste riguarda l'orientamento all'efficacia e all'efficienza delle azioni pubbliche per migliorare le prestazioni (Christensen, 2012; Hood, 1991). Per fare ciò, le organizzazioni pubbliche avevano bisogno di adottare un approccio di gestione aziendale mirato a migliorare le organizzazioni pubbliche. In questo modo, il settore pubblico ha implementato i principali approcci di misurazione delle prestazioni adottati da aziende private (Diggs, Roman, 2012; Modell, 2001). Sebbene siano stati fatti passi verso una migliore gestione delle prestazioni, il contesto pubblico evidenzia ancora la necessità di massimizzare l'efficienza e l'efficacia della sua azione (Agostino, Arnaboldi, 2015, 2018; Barbato, Turri, 2017; Cepiku, Savignon, 2012; Rajala *et al.*, 2018). La letteratura mostra un grande bisogno nello sviluppo di misure efficienti di gestione delle organizzazioni pubbliche (Arnaboldi, Azzone, 2010; Borgonovi *et al.*, 2019; Bracci *et al.*, 2017). Gli studiosi chiedono un approccio innovativo considerando l'elevata complessità del contesto pubblico capace di integrare le prospettive dei vari stakeholder (Arnaboldi *et al.*, 2015; Giacomelli *et al.*, 2019; Poister, 2010).

La revisione sistematica della letteratura identifica l'India e gli Stati Uniti d'America come i paesi con il maggior numero di casi studio; tuttavia, vi era una notevole differenza tra le industrie manifatturiere (30%) e quelle dei servizi (70%). Infine, sebbene ci siano molti articoli nella letteratura su questi argomenti, questi raramente indagano empiricamente sulle aziende manifatturiere e sulle piccole e medie imprese. In questo modo, il secondo gap riguarda la mancanza di studi empirici concernenti l'influenza della gestione delle risorse umane sulle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese e nelle organizzazioni pubbliche e di come si stiano evolvendo.

Domande di ricerca

Per comprendere meglio la letteratura inerente alla misurazione e gestione delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane, si indaga preliminarmente come queste due discipline siano correlate tra loro mediante analisi quantitativa. In particolare, si indagano le seguenti domande di ricerca preliminari:

- a) Quali sono i trend di pubblicazione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?
- b) Qual è la struttura concettuale e l'evoluzione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?

Dopo di che, si identificano le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni nella letteratura inerente le due discipline. In particolare, si indagano le seguenti domande di ricerca:

- 1. Quali sono le principali pratiche della misurazione e della gestione delle prestazioni viste nella letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?
- 2. Come si sta evolvendo la ricerca su queste pratiche nella letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?
- 3. Come si stanno evolvendo queste pratiche nelle organizzazioni pubbliche e private?

Metodologie della ricerca

Per rispondere alle domande preliminari di ricerca, la ricerca adotta una revisione quantitativa della letteratura usando due diverse tecniche, ovvero l'analisi delle prestazioni e la mappatura scientifica. L'analisi delle prestazioni è una tecnica di revisione della letteratura che consente di analizzare la distribuzione di documenti, la distribuzione di citazioni, i paesi e gli autori più produttivi, le riviste più prolifiche, i documenti più citati e le parole chiave (Taticchi *et al.*, 2015). L'analisi della mappatura scientifica è una rappresentazione spaziale di come discipline e aree di ricerca siano correlate tra loro (Small, 1999).

Per rispondere alla prima e alla seconda domanda di ricerca, si utilizza una revisione qualitativa della letteratura per identificare modelli e gap esistenti nella ricerca scientifica (Yin, 2018).

Per rispondere alla terza domanda di ricerca, si adottano una meta analisi (capitolo sulle aziende multinazionali), dei casi studio esplorativi (capitolo sulle piccole e medie imprese) e un caso studio longitudinale (capitolo sulle organizzazioni pubbliche).

La meta analisi qualitativa è una metodologia basata su casi di studio pubblicati nella letteratura scientifica. Tramite l'estrapolazione dei dati di casi studio, questa metodologia permette di analizzare i dati pubblicati per una nuova concettualizzazione (Finfgeld, 2003; Timulak, 2007, 2009).

La metodologia esplorativa è un'indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale (specialmente quando i relativi confini non sono ben delineati) basandosi su molteplici fonti di prova (Yin, 2018).

Infine, la metodologia longitudinale è un'indagine empirica utilizzata per una comprensione approfondita delle attività manageriali al fine di conoscere le dinamiche aziendali attraverso un'indagine retrospettiva e/o in tempo reale (Coughlan, Coughlan, 2002).

Conclusione del capitolo

In questo capitolo sono stati evidenziati i principali gap, le domande e le metodologie di ricerca.

Nel prossimo capitolo sarà presentata una revisione bibliometrica sulla letteratura riguardante la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane.

Capitolo 3

Revisione bibliometrica della letteratura

La revisione sistematica della letteratura ha evidenziato la necessità di ulteriori indagini sul collegamento tra le discipline riguardanti la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane (Bourne *et al.*, 2013). Sebbene la relazione tra queste discipline di ricerca sia riconosciuta come cruciale nello sviluppo di pratiche olistiche di misurazione e di gestione delle prestazioni, non è ancora sufficientemente studiata per creare un quadro concettuale integrato nella ricerca sulla gestione delle prestazioni (Bititci *et al.*, 2012).

In questo modo, la letteratura sulla misurazione delle prestazioni manca ancora di una piena comprensione di questa relazione e della sua evoluzione.

Per contribuire a questi gap, si effettua una revisione approfondita della letteratura adottando un approccio quantitativo e qualitativo. Utilizzando tecniche bibliometriche, si analizzano 1.287 articoli pubblicati dal 1976 (data del primo documento pubblicato su Scopus) al 2020 (marzo 2020).

Analisi delle prestazioni e mappatura scientifica

La revisione della letteratura bibliometrica è un'importante metodologia per l'analisi di un campo di ricerca (Cobo *et al.*, 2011, 2015). Contribuisce alla conoscenza scientifica in diversi modi. Ad esempio, può valutare i progressi compiuti in un campo specifico, descrivere le basi accademiche di un'area di ricerca, identificare le principali fonti di pubblicazione scientifica, supportare lo sviluppo di misure bibliometriche per valutare il rendimento accademico e mostrare i principali attori in uno specifico campo scientifico. La revisione della letteratura bibliometrica consente anche di analizzare la ricerca sviluppata da diversi attori (Martínez *et al.*, 2015). In questa ricerca per la revisione bibliometrica si utilizzano due tecniche, ossia l'analisi delle prestazioni e la mappatura scientifica.

Selezione dei documenti e raccolta dei dati

La revisione sistematica della letteratura ha supportato l'identificazione delle principali parole chiave necessarie per studiare la letteratura. Le parole chiave nel campo della gestione delle prestazioni sono "Gestione delle prestazioni", "Misurazione delle prestazioni", "Valutazioni delle prestazioni" e "Assegnazione degli obiettivi". In inglese, "*Performance management*", "*Performance measurement*", "*Performance assessment*" e "*Performance evaluation*". Le parole chiave del campo delle risorse umane sono "Risorse umane", "Capitale umano", "Relazioni umane" e "Gestione del personale". In inglese "*Human resource*", "*Human capital*", "*Human relations*" e "*Personnel management*". La ricerca è stata limitata ad articoli pubblicati su riviste scientifiche e limitata all'abstract, al titolo e alle parole chiave di tutti gli articoli. Il processo di indagine è gestito utilizzando il database Scopus di Elsevier e limitato ad aree tematiche predefinite: "Business, gestione e contabilità", "Economia, econometria e finanza", "Scienze sociali" e "Ingegneria" (tabella 3.1).

Tabella 3.1 – *Criteri e limiti di ricerca*

Criteri di selezione	Descrizione		
Banca dati	Scopus di Elsevier		
Periodo	Dal 1976 al 2020 (marzo)		
Fonte	Abstract – Titolo – Parola chiave		
Tipo di documento	Articolo e revisione		
Tipo di fonte	Rivista		
Argomento	"Business, gestione e contabilità" "Economia, econometria e finanza" "Scienze sociali" "Ingegneria"		
Parole chiave	"Gestione delle prestazioni" "Misurazione delle prestazioni" "Valutazioni delle prestazioni" "Assegnazione degli obiettivi"	e	"Risorse umane" "Capitale umano" "Relazioni umane" "Gestione del personale"

Questa analisi supporta la costruzione di un database di ricerca con riguardo alla misurazione e gestione delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane di 1.287 documenti.

Analisi dei dati

Si utilizzano analisi quantitative e qualitative. L'analisi quantitativa risponde alle domande preliminari di ricerca, mentre l'analisi qualitativa risponde alla prima e alla seconda domanda di ricerca.

Analisi quantitativa dei dati. L'analisi quantitativa dei dati utilizza due diverse tecniche bibliometriche, ovvero l'analisi bibliometrica delle prestazioni e l'analisi della mappatura scientifica (Cobo *et al.*, 2011; Taticchi *et al.*, 2015). Queste tecniche consentono l'analisi di due diversi gruppi (tabella 3.2) di dimensioni utili a comprendere l'interrelazione di queste due discipline nei tre periodi identificati durante la revisione sistematica della letteratura.

Tabella 3.2 – *Analisi dei dati: tecniche e dimensioni dell'analisi*

Tecnica	Dimensioni dell'analisi
Gruppo 1. Analisi bibliografica delle prestazioni	Distribuzione di documenti
	Distribuzione della citazione
	Paesi più produttivi
	Riviste più prolifiche
	Autori più produttivi
	I documenti più citati
	Parole chiave più citate
Gruppo 2. Analisi della mappatura scientifica	La struttura concettuale
	L'evoluzione tematica

Gruppo 1. L'analisi bibliometrica delle prestazioni consente di rispondere alla prima domanda di ricerca preliminare, ovvero (a) quali sono i trend di pubblicazione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane. La performance bibliometrica è una tecnica di revisione della letteratura che consente l'analisi della distribuzione dei documenti, la distribuzione delle citazioni, i paesi più produttivi, le riviste più prolifiche, gli autori più produttivi, i documenti citati e le parole chiave (Taticchi *et al.*, 2010). Questa tecnica è riconosciuta dagli studiosi come un metodo utile per analizzare la letteratura. È stata utilizzata in altre importanti ricerche economico aziendali e gestionali (Neely, 2005; Taticchi *et al.*, 2015).

Gruppo 2. L'analisi della mappatura scientifica consente di rispondere alla seconda domanda di ricerca preliminare, ovvero (b) qual è la struttura concettuale e l'evoluzione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane. L'analisi della mappatura scientifica è una rappresentazione spaziale di come discipline di ricerca siano correlate tra loro (Small, 1999). Si basa sull'analisi di co-parole, in inglese *co-word*

analysis, che evidenzia i temi che hanno ricevuto maggiore attenzione nella comunità di ricerca. Il tema include un sottogruppo di parole chiave strettamente legate tra loro (Callon *et al.*, 1991). L'analisi delle co-parole descrive le associazioni tra parole chiave costruendo più reti che evidenziano le associazioni tra parole chiave (Callon *et al.*, 1991).

Per eseguire la mappatura scientifica della letteratura, si utilizza il software Scimat (Science Mapping Analysis Tool) (Cobo *et al.*, 2011). Questo software è stato adottato da altri autori nella ricerca economico-gestionale (Cobo *et al.*, 2015; Thomé *et al.*, 2016).

Il software Scimat fornisce la struttura concettuale (ovvero, i temi di ricerca più importanti trattati in un campo di ricerca in un periodo esatto) e la sua evoluzione concettuale (ovvero l'evoluzione di un campo di ricerca per periodi consecutivi) (Cobo *et al.*, 2011). La struttura concettuale è visualizzata dal diagramma strategico e dalla rete di temi, mentre l'evoluzione tematica è illustrata dalla mappa dell'evoluzione tematica. Queste mappe visive mostrano sfere che rappresentano i temi. Il loro volume è proporzionale al numero di articoli associati a ciascun tema, mentre i nomi di ciascun tema vengono estratti dal tema più denso nello stesso tema (Thomé *et al.*, 2016).

La struttura concettuale è rappresentata in un diagramma strategico che utilizza come dimensioni principali due fattori denominati centralità e densità. La densità mostra il collegamento di un tema con altri temi; più forti e numerosi sono questi collegamenti, più questo gruppo designa una serie di problemi di ricerca ritenuti cruciali dalla comunità. La densità determina la forza dei collegamenti che legano le parole chiave che compongono il tema. Più forti sono questi collegamenti, più i problemi di ricerca corrispondenti al tema costituiscono un insieme coerente e integrato. Si potrebbe dire che la densità fornisce una buona rappresentazione della capacità del tema di mantenersi e svilupparsi nel tempo nel campo in esame (Callon *et al.*, 1991).

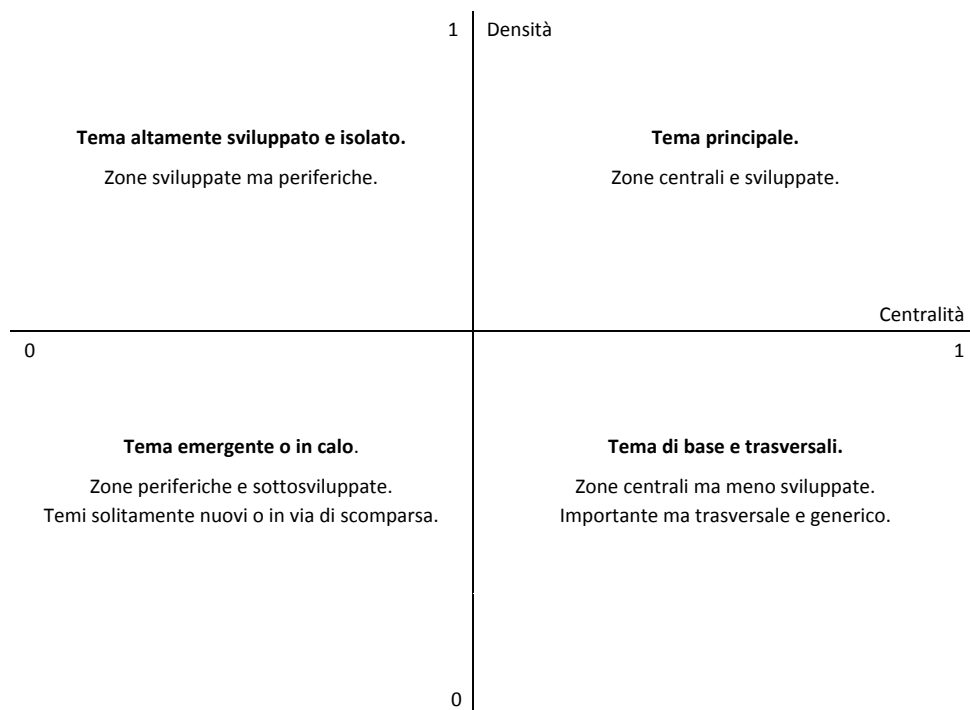
Come evidenziato dalla figura 3.1, il diagramma strategico mostra quattro gruppi di temi (Callon *et al.*, 1991). Come scritto da Cobo *et al.* 2015, il diagramma strategico è suddiviso in:

- a) I temi principali (nel quadrante in alto a destra) sono argomenti ben sviluppati e importanti per la strutturazione di un campo di ricerca. Sono temi che presentano una forte centralità e un'alta densità.
- b) I temi altamente sviluppati e isolati (nel quadrante in alto a sinistra) sono argomenti con legami interni ben sviluppati, ma legami esterni non importanti e quindi hanno un'importanza marginale. Questi temi sono molto specializzati e periferici.
- c) I temi emergenti o in calo (nel quadrante in basso a sinistra) sono argomen-

ti sia debolmente sviluppati che marginali. Questi temi hanno bassa densità e bassa centralità e rappresentano principalmente temi emergenti o in via di scomparsa.

- d) I temi di base e trasversali (nel quadrante in basso a destra) sono argomenti importanti per un campo di ricerca ma non sono sviluppati. Questo quadrante contiene temi trasversali e generali.

Figura 3.1 – *Diagramma strategico*



Fonte: Callon et al., 1991.

Analisi dei dati qualitativi. Uno dei metodi più noti per integrare i risultati e valutare le conoscenze all'interno di un dominio è una revisione qualitativa della letteratura. Le revisioni della letteratura tradizionale continuano a offrire importanti contributi per identificare modelli e gap esistenti nella ricerca scientifica (DeLeon, Varda, 2009).

In primo luogo, l'analisi qualitativa consente di identificare le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni emergenti dall'analisi dei 1.287 articoli.

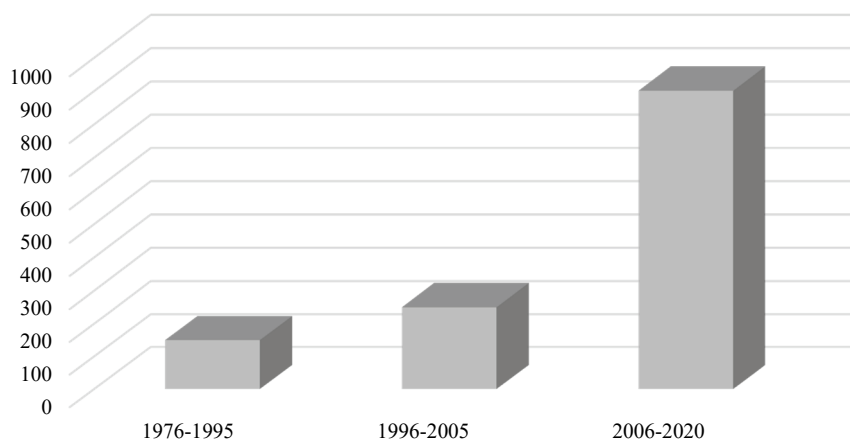
In secondo luogo, l'analisi qualitativa consente di definire le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni incluse nella letteratura selezionata e il percorso evolutivo di queste pratiche nei tre periodi esaminati.

Risultati dello studio

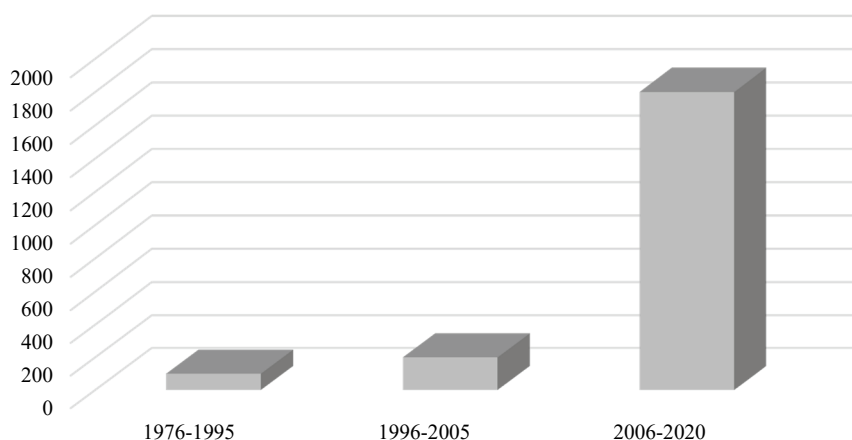
a) Quali sono i trend di pubblicazione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?

Per rispondere a questa domanda, la ricerca effettua un'analisi bibliometrica quantitativa delle prestazioni. La revisione della letteratura inerente la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane e la sua evoluzione viene declinata in diverse dimensioni, come sintetizzato nella tabella 3.2. L'analisi bibliometrica evidenzia che il numero di articoli è aumentato nei periodi investigati. Nell'ultimo periodo, le pubblicazioni sono aumentate in modo significativo come mostrato nella figura 3.2. La crescente rilevanza del settore è confermata anche dal crescente numero di citazioni. La distribuzione delle citazioni è cresciuta costantemente nell'intero periodo fino a raggiungere circa 18.000 citazioni. La tendenza delle citazioni mostra che l'attenzione su questo argomento ha continuato ad aumentare durante questo periodo.

Figura 3.2 – *Distribuzione delle pubblicazioni e citazioni per periodi*



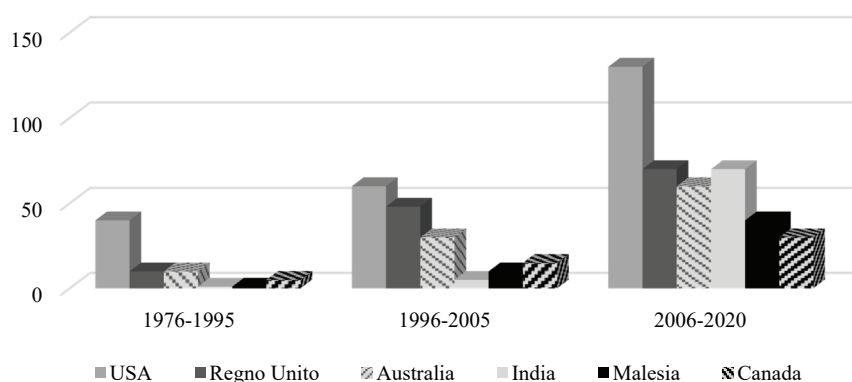
Distribuzione delle pubblicazioni per periodi.



Distribuzione delle citazioni per periodi.

L'analisi del numero di articoli e citazioni per paese mostra gli Stati Uniti d'America come il paese con il più alto numero di pubblicazioni. Tuttavia, altri paesi hanno iniziato a svolgere un ruolo significativo in tempi più recenti, in particolare Regno Unito, Australia, Canada, Malesia e India, come evidenziato nella figura 3.3.

Figura 3.3 – *Pubblicazioni per le nazioni scientificamente più produttive*



L'analisi del numero di articoli e citazioni evidenzia che gli Stati Uniti d'America, il Regno Unito e l'Australia mostrano sempre un forte interesse

per questo argomento. Tuttavia, paesi come la Malesia e l'India hanno tassi di crescita più elevati rispetto agli Stati Uniti d'America negli ultimi 10 anni, a dimostrazione della crescente importanza di questo argomento in Asia. L'analisi delle riviste che pubblicano articoli sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane sottolinea la presenza di aree di ricerca interdisciplinari. Le cinque riviste principali sono l'*International Journal of Human Resource Management*, l'*Asia Pacific Journal of Human Resources*, *Harvard Business Review*, *Public Personnel Management* e *International Journal of Productivity and Performance Management*. Come mostrato nella tabella 3.3, le riviste più prolifiche sono principalmente legate all'area di gestione delle risorse umane. L'*International Journal of Human Resource Management* pubblica il maggior numero di articoli, prestando particolare attenzione alle risorse umane strategiche e ai comportamenti organizzativi. Questa rivista pubblica ricerche empiriche sulla gestione delle risorse umane strategiche, sulla gestione del personale e sulle relazioni industriali. La *Harvard Business Review* contiene alcuni degli argomenti più contemporanei nella letteratura riguardante la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane come sviluppo del capitale umano, soddisfazione professionale, innovazione, processo decisionale e capitale intellettuale, comportamento commerciale e organizzativo (tabella 3.3). Questa rivista pubblica ricerche empiriche per esempio sulla gestione delle risorse umane, sulle relazioni industriali e sui cambiamenti tecnologici.

La successiva analisi identifica i principali autori (tabella 3.3). Stanton e Long presentano il maggior numero di studi nell'ultimo periodo. Stanton, docente presso l'Università di Melbourne, è stato coautore di sei articoli pubblicati in sei diverse riviste (Bartram *et al.*, 2015; Nankervis *et al.*, 2012; Stanton, Nankervis, 2011; Stanton, Pham, 2014; Vo, Stanton, 2011; Young *et al.*, 2010) e i suoi articoli indagano principalmente problemi di gestione delle risorse umane (ad esempio, valutazione delle prestazioni lavorative) utilizzando approcci empirici in diversi paesi (Australia, Vietnam, Stati Uniti d'America, Giappone e Singapore). Un altro autore che si distingue in questa classifica è Long (Università Teknologi, Malesia), che ha pubblicato sei articoli in sette anni (Long *et al.*, 2014; Long, Ismail, 2008, 2011, 2012; Long, Perumal, 2014; Shahnaei, Long, 2014). Tre articoli trattano pratiche di gestione delle risorse umane come la misurazione delle prestazioni dei dipendenti, mentre gli altri indagano le abilità e le competenze degli specialisti delle risorse umane. Questi studi sono spesso correlati al miglioramento delle prestazioni aziendali.

Tabella 3.3 – Riviste e autori con il maggior numero di pubblicazioni

Rivista	1976-1995	1996-2005	2006-2020	1976-2020	Citaz.
Int. Journal of Human Management Resource	5	13	37	55	897
Asia Pacific Journal of Human Resources	17	6	5	28	125
Harvard Business Review	6	13	4	23	789
Personnel	23	0	0	23	84
Public Personnel Management	2	9	7	18	155
Int. Journal of Productivity and Performance Manag.	0	0	13	13	181
Autore	1976-1995	1996-2005	2006-2020	1976-2020	Citaz.
Long, C.S.	0	0	6	6	24
Stanton, P.	0	0	6	6	18
Ismail, W.K.W.	0	0	4	4	17
Avey, J. B.	0	0	3	3	163
Cho, J. Y.	0	0	3	3	32

L'analisi delle parole chiave utilizzate negli articoli selezionati supporta l'identificazione dei temi più rilevanti nella letteratura riguardante la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane (tabella 3.4). Come suggeriscono studi precedenti, la ricerca esclude le parole chiave di ricerca con significato generale. In totale vengono esaminate 144 parole chiave. L'analisi evidenzia l'elevata rilevanza delle parole chiave correlate alla gestione delle risorse umane come "pratica della gestione delle risorse umane", "leadership", "formazione", "soddisfazione lavorativa" e "motivazione" e parole chiave correlate al nome del paese come "USA", "Cina" e "India". Come descritto, da un lato, gli Stati Uniti d'America sono la prima nazione per numero di pubblicazioni ma, dall'altro, numerosi articoli trattano pratiche inerenti la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane in paesi in via di sviluppo come Cina, India e Malesia.

Tabella 3.4. – *Le principali parole chiave nei documenti selezionati*

Parola chiave	N.	Parola chiave	N.
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE*	290	CAPITALE UMANO*	47
GESTIONE DELLE PRESTAZIONI**	200	RISORSE UMANE	39
GESTIONE PERSONALE**	144	MOTIVAZIONE	37
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI **	135	STANDARD	37
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI	121	COMPETENZA CLINICA	36
UMANO	113	PERSONALE*	34
ARTICOLO*	101	COMANDO	32
L'UOMO	87	EDUCAZIONE MEDICA	30
VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (Assessment) **	64	FORMAZIONE	30
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (Evaluation) **	63	FORMAZIONE SCOLASTICA	28
PRESTAZIONE*	54	PRATICHE GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	28
STATI UNITI	51	CINA	27
METODOLOGIA DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE *	50		
RISORSE UMANE **	48		
GESTIONE*	47		

* Parola chiave con significato ampio e generale.

** Parole chiave di ricerca.

b) Qual è la struttura concettuale e l'evoluzione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca preliminare, si effettua una mappatura scientifica utilizzando il software Scimat (Gruppo 2, tabella 3.2). La struttura cognitiva della letteratura, con riguardo alla misurazione e alla gestione delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane, viene visualizzata attraverso dei diagrammi strategici dei tre periodi indagati. Come mostrato nella figura 3.7, la ricerca inerente la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane ha un'alta crescita non solo nel numero di pubblicazioni ma anche nei temi indagati e nella loro rilevanza.

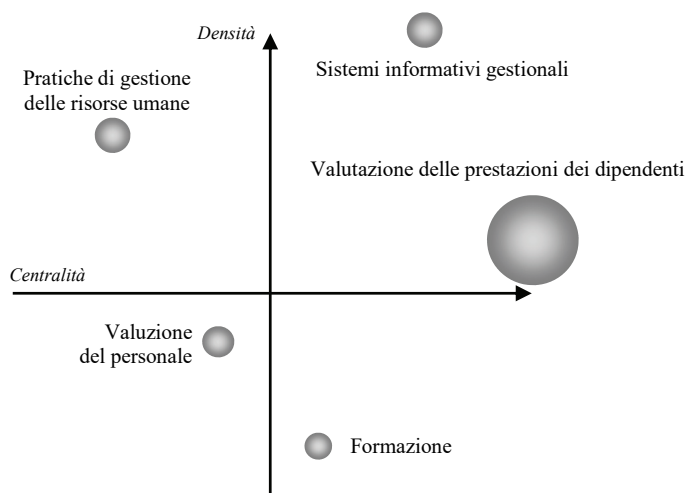
Nel primo periodo (1976-1995), appaiono solo cinque gruppi, tra cui due temi principali, ovvero “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” e “sistemi informativi gestionali” (figura 3.4 quadrante in alto a destra). La “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” è il tema più centrale, ovvero ha la più alta intensità di collegamenti con altri temi; designa una serie di problemi di ricerca considerati cruciali dalla comunità scientifica. La “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” conta 57 articoli, 2.454 citazioni e un H-index di 16. Comprende alcuni dei documenti più citati in questo periodo. I documenti appartenenti a questo tema esaminano principalmente argomenti come l'impegno organizzativo, l'impatto della valutazione delle prestazioni sul lavoro e sulla carriera (Igbaria, Baroudi, 1995) e la relazione tra la fase di carriera or-

ganizzativa e la prestazione-soddisfazione (Gould, Hawkins, 1978). Alcuni di questi articoli sono correlati al genere, al comportamento e all'atteggiamento dei dipendenti. Questo tema include anche alcune parole chiave come "USA", "organizzazione e gestione" e "standard".

In questo primo periodo, il tema "sistemi informativi gestionali" presenta la maggiore densità, ovvero la massima forza dei collegamenti tra parole chiave incluse nel tema. Conta solo 3 articoli e 18 citazioni, ma, data la sua posizione sul diagramma strategico, ha un'alta probabilità di svilupparsi nel tempo nel campo in esame. In questo tema, il documento più importante analizza i sistemi informativi per la gestione delle risorse umane. Nel periodo successivo, il tema "sistemi informativi gestionali" viene incorporato nel tema "prevenzione degli incidenti", vista la crescente attenzione alla gestione delle risorse umane negli ambienti di produzione (Martinsons, 1994). Il tema "valutazione del personale" appare come un tema emergente (figura 3.4, quadrante in basso a sinistra) e spesso indaga le valutazioni delle prestazioni come parte della cultura interna (Weber, 1995). Questo tema include tre parole chiave più rilevanti: "soddisfazione del cliente", "analisi del lavoro" e "sviluppo delle risorse umane".

Il tema "formazione" si trova nell'area dei temi trasversali e ancora generici, mentre il tema "pratiche di gestione delle risorse umane" occupa un'area periferica. Quest'ultimo tema ha sviluppato legami interni elevati con altri temi, ma non importanti.

Figura 3.4 – *Diagrammi strategico dal 1976-1995*

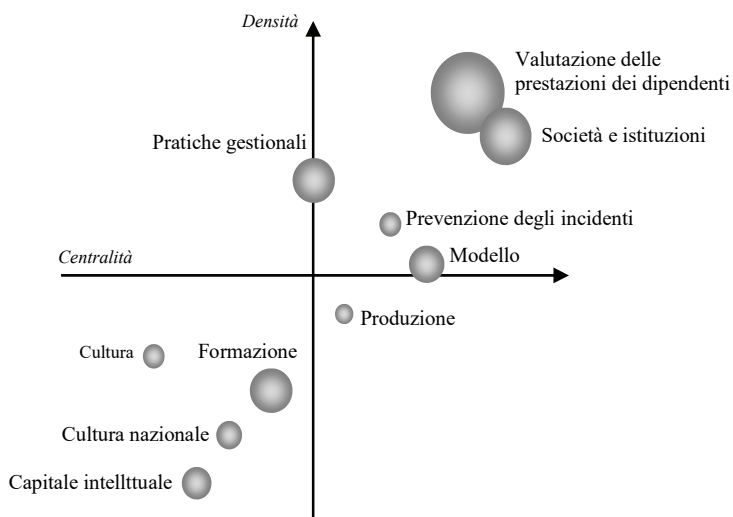


Nel secondo periodo (1996-2005), numerosi nuovi temi compaiono o cambiano posizione come mostrato nella figura 3.5. La "valutazione delle prestazioni"

ni dei dipendenti” rimane uno dei temi principali con un numero elevato di documenti (35) e citazioni (682). Questo tema è il più denso, in quanto fortemente correlato ad altri temi. Include documenti che si occupano di misurazione delle prestazioni anche non finanziarie (Ittner, Larcker, 2003), di applicazioni di sistemi per la gestione delle risorse umane basati sulla conoscenza (Martinsons, 1994), dell’impatto della cultura sulla misurazione delle prestazioni (Mendonca, Kanungo, 1996). e dell’interazione umana nell’uso di Six Sigma in contesti produttivi (Fleming *et al.*, 2005). Inoltre, il tema “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” appare con forti relazioni e comprende alcune parole chiave importanti come Stati Uniti d’America, standard, organizzazione e gestione.

“Società e istituzione” è un nuovo tema principale (figura 3.5) e comprende studi sull’influenza dello stile di leadership sulle prestazioni, sul processo di valutazione delle prestazioni lavorative e sulla maturità dei sistemi di misurazione nelle aziende manifatturiere (Cheng, Li, 2006; Limsila, Ogunlana, 2008). Inoltre, questo tema include anche ricerche sull’implementazione della Total Productive Maintenance e sul rapporto tra la gestione della conoscenza e l’innovazione (Gloet, Terziovski, 2004) e l’impatto dei dipendenti e dei dirigenti nel contesto manifatturiero (Olorunniwo, Udo, 2002). La rete di temi comprende numerose parole chiave come knowledge management, information technology, processo decisionale e innovazione. In questo periodo, nuovi temi sono entrati nel gruppo dei temi principali, anche se meno rilevanti rispetto ai temi sopra descritti, ovvero “prevenzione degli infortuni” e “modello”. Nel quadrante dei temi emergenti sono comparsi anche nuovi e interessanti temi come “cultura”, “cultura nazionale” e “capitale intellettuale” (figura 3.5, quadrante in basso a sinistra).

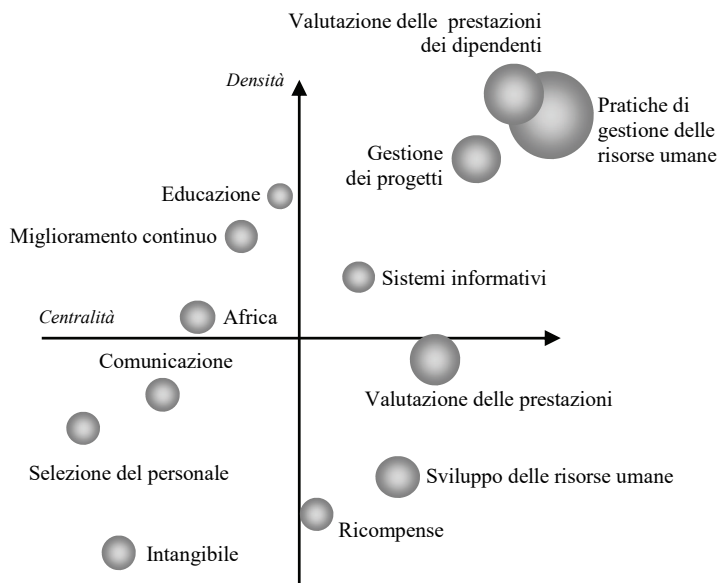
Figura 3.5 – Diagrammi strategici dal 1996-2005



Nel terzo periodo (2006-2020), la forte crescita di articoli sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane è accompagnata da un cambiamento nei temi riconosciuti come rilevanti. Come mostrato nella figura 3.6, ci sono quattro temi principali. La “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” è un tema principale e comprende 63 documenti, 670 citazioni e H-index 13. Il tema “valutazione delle prestazioni dei dipendenti” comprende documenti ad esempio su come la capacità di gestione delle informazioni possa influire sulle prestazioni aziendali (Mithas *et al.*, 2011) e su come il genere e la meritocrazia incidono nelle carriere organizzative. Inoltre tratta argomenti come il processo decisionale a più criteri (Baležentis e Zeng, 2013), la motivazione dei dipendenti (Nohria *et al.*, 2008), la leadership, il turnover, il comportamento e problemi emotivi (Cho e Lewis, 2012; Limsila e Ogunlana, 2008; Phillips *et al.*, 2006). È interessante notare due nuovi temi principali, ovvero “gestione dei progetti” e “sistemi informativi”. Questi argomenti non sono nuovi in queste discipline, ma la loro crescente rilevanza e importanza li ha posizionati nel quadrante dei temi principali.

Nell’ultimo periodo, il tema “pratiche delle risorse umane” ottiene la migliore posizione e la massima centralità con 203 articoli, 1.515 citazioni e H-index 13 (figura 3.6). Include importanti contributi e affronta questioni come le pratiche di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni nelle piccole e medie imprese, la condivisione del capitale intellettuale e delle conoscenze, influenze sulla capacità di gestione delle informazioni e carriere organizzative (Bharathi Kamath, 2008; Fong *et al.*, 2011; Kamath, 2007; Zheng *et al.*, 2006). “Comunicazione”, “selezione del personale” e “intangibile” occupano il quadrante in basso a sinistra, ovvero quello dei temi poco sviluppati e marginali. Questi temi hanno bassa densità e bassa centralità, ma rappresentano temi emergenti.

Figura 3.6 – *Diagrammi strategico dal 2006-2020*



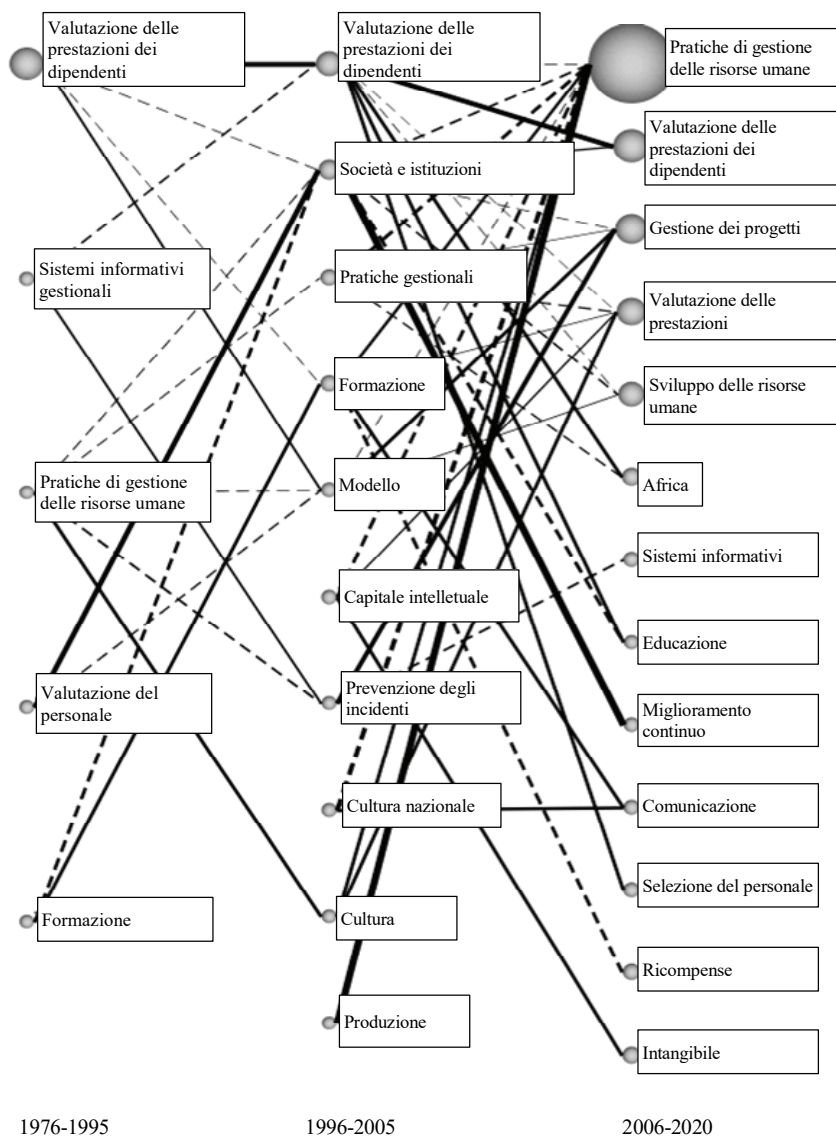
L'analisi dell'evoluzione tematica dell'argomento di ricerca ha mostrato la mappa dell'evoluzione concettuale; essa evidenzia i numerosi argomenti che sono riconosciuti rilevanti nei periodi investigati (figura 3.7). Lo spessore delle linee è proporzionale alla forza dei collegamenti tra i temi da un periodo all'altro e il volume delle sfere è proporzionale al numero di articoli associati a ciascun tema (Thomé *et al.*, 2016). I nomi di ciascun tema vengono estratti dal tema più denso all'interno dello stesso tema. Per quanto riguarda il tipo di linee, la linea continua evidenzia che il tema mantiene lo stesso nome nel periodo successivo (ad esempio, "valutazione delle prestazioni dei dipendenti") o che il tema è incorporato in un tema del periodo successivo (ad esempio, nel secondo periodo il tema "cultura" incorpora "pratiche di gestione delle risorse umane"). Una linea tratteggiata indica che il tema di un periodo condivide elementi importanti con i temi del periodo successivo.

La mappa dell'evoluzione concettuale mostra un numero crescente di aree tematiche. Il tema "valutazione delle prestazioni dei dipendenti" svolge un ruolo chiave per l'intero periodo esaminato, anche se perde rilevanza significativa negli ultimi 10 anni. Nel secondo periodo, "valutazione delle prestazioni dei dipendenti" ha perso alcune parole chiave all'interno del tema, mentre alcune delle sue parole chiave formano nuovi temi come "Africa", "istruzione" e "selezione del personale". La rete di temi "istruzione" comprende "ana-

lisi del lavoro”, “selezione del personale”, mentre il tema “Africa” comprende “servizi pubblici” e “paesi in via di sviluppo”.

Come mostrato nella figura 3.6, nel terzo periodo il tema “pratiche di gestione delle risorse umane” è diventato il più importante. Dal secondo al terzo periodo incorpora molti temi e mostra forti legami con “produzione” e altri temi come “formazione”, “prevenzione degli infortuni” e “cultura” (figura 3.7). Il tema “pratiche delle risorse umane” ha la maggior centralità nel campo inerente la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane nell’ultimo periodo. Nello stesso periodo, vengono introdotti altri temi pertinenti come “gestione dei progetti”, “sviluppo delle risorse umane” e “valutazione delle prestazioni”. I temi “gestione dei progetti” e “sviluppo delle risorse umane” condividono elementi con “modello” e “società e istituzioni”. Tuttavia, la “valutazione delle prestazioni” è indicata come un tema fortemente connesso con altri temi come “formazione”, “capitale intellettuale” e “cultura”. Questo tema include documenti sull’andamento del capitale intellettuale (Bharathi Kamath, 2008; Young *et al.*, 2009), valutazioni delle prestazioni e barriere di genere nelle organizzazioni (Jonnergård *et al.*, 2010). Il tema “gestione dei progetti” tratta argomenti come l’uso di competenze per sistemi di lavoro ad alte prestazioni e prestazioni migliori (Boucher *et al.*, 2007; Shih *et al.*, 2007) e valutazione delle prestazioni per la gestione dei progetti (Chen, Lee, 2007). “Sviluppo delle risorse umane” include parole chiave come feedback, coaching e fiducia. I principali articoli studiano i sistemi di feedback multi risorse (Brutus *et al.*, 2006) e molteplici effetti dello sviluppo delle risorse umane e dell’implementazione di nuovi sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni (Cheng *et al.*, 2007; Raj Adhikari, 2010).

Figura 3.7 – *Evoluzione tematica della letteratura*



Infine, nell'ultimo periodo compaiono altri piccoli gruppi come “comunicazioni”, “ricompensa” e “intangibile”. Questi temi sembrano essere scarsamente collegati ad altri temi. La comunicazione riguarda la cultura nazionale e la standardizzazione delle pratiche di gestione delle risorse umane (Lunnan, Traavik, 2009; Yang, Hsieh, 2007), mentre “intangibile” include indicatori di

prestazioni sul capitale umano e sul capitale intellettuale. Il tema “intangibile” comprende documenti sulla strategia aziendale e l’implementazione dei sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni (Bharathi Kamath, 2008; Gates, Langevin, 2010; Longo e Mura, 2008).

1. – Quali sono le principali pratiche della misurazione e della gestione delle prestazioni viste nella letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?

Per rispondere alla prima domanda di ricerca si esamina circa 1.287 articoli attraverso la lettura approfondita degli articoli per identificare le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni.

Come sottolineato dalla revisione della letteratura, negli ultimi anni la letteratura è passata da studiare la misurazione delle prestazioni (ovvero, cosa misurare) ad approfondire la gestione delle prestazioni (ovvero, come vengono utilizzate le misure per gestire le prestazioni delle organizzazioni) (Bititci *et al.*, 2012; Melnyk *et al.*, 2014).

In questo scenario, Bititci (2015) ha recentemente teorizzato questo campo sviluppando un quadro concettuale per comprendere l’interazione tra la misurazione e la gestione delle prestazioni. In questo quadro concettuale, la misurazione delle prestazioni evidenzia alcune caratteristiche in base ai vari livelli di maturità, mentre la gestione delle prestazioni evidenzia alcune caratteristiche in base al grado di democrazia e partecipazione. Secondo questa recente teoria, il giusto equilibrio tra questi due processi dovrebbe supportare la progettazione, l’implementazione e l’uso di un efficiente sistema di misurazione e gestione delle prestazioni (Smith, Bititci, 2017).

Utilizzando quest’ultimo quadro concettuale, si razionalizzano le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate dalla analisi qualitativa della letteratura selezionata (figura 3.8).

Misurazione delle prestazioni

Le ricerche sulla misurazione delle prestazioni evidenziano numerose prove che lo sviluppo delle risorse umane porta a un miglioramento delle prestazioni aziendali (Chen, Lee, 2007). In questo modo, attività come l’identificazione, la valutazione e la rendicontazione delle attività immateriali dovrebbero supportare le misure strategiche delle risorse umane per ottenere prestazioni migliori (Kostagiolas, Asonitis, 2009). Di seguito, si evidenzia una breve

panoramica delle principali pratiche di misurazione delle prestazioni estrapolate dalla letteratura.

1. Raccolta di dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici

L'uso di sistemi informativi gestionali dovrebbe supportare una relazione connettiva tra dipendenti, clienti e fornitori favorendo l'interazione diretta (Blount, 2011) e conseguentemente ottenendo un vantaggio competitivo (Dewettinck, van Dijk, 2013). L'uso di sistemi informativi gestionali ha implicazioni sulle pratiche di gestione delle risorse umane e sulla gestione delle prestazioni (Wu, Hou, 2010). Alcune ricerche evidenziano che un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni senza un efficace supporto informatico è probabilmente di breve durata (Nudurupati, Bititci, 2005). Questi sistemi dovrebbero essere supportati da piattaforme informatiche appositamente progettate e sviluppate per supportare un'efficiente ed efficace gestione delle prestazioni. I sistemi informativi gestionali dovrebbero anche supportare l'autogestione delle proprie prestazioni e la misurazione del capitale umano in tempo reale. Dovrebbero infatti consentire ai dipendenti di misurare continuamente le loro prestazioni (Massingham *et al.*, 2011).

2. Misurazione trasparente di alcune attività chiave delle risorse umane

La misurazione trasparente di attività e processi della gestione delle risorse umane come la valutazione delle prestazioni, delle posizioni e delle potenzialità (Moon *et al.*, 2010) dovrebbe motivare i dipendenti per ottenere una migliore prestazione (Nohria *et al.*, 2008). Alcuni studiosi suggeriscono di implementare piattaforme digitali per una migliore trasparenza e accessibilità delle prestazioni e per ridurre i comportamenti opportunistici (Hooi, 2006).

3. Analisi visiva delle informazioni sulle prestazioni in modo accessibile.

Un sistema efficiente di misurazione delle prestazioni dovrebbe riportare le misure in modo accessibile e semplice. Infatti, è scientificamente validato che tali sistemi dovrebbero fornire report attraverso sistemi visivi adatti anche alle nuove generazioni di dipendenti (Friedman, 2007). Ad esempio, gli strumenti tecnologici normalmente utilizzati per la gestione delle risorse umane consentono ai dipendenti di misurare e gestire i propri profili, comunicare con altri lavoratori, inviare messaggi e pubblicare file in tempo reale (Leonardi *et al.*, 2013; Mäntymäki, Riemer, 2016). Questi nuovi strumenti sono in linea con le competenze, capacità e capacità dei dipendenti appartenenti alle nuove generazioni (Niemelä-Nyrhinen, 2007); essi possono supportare anche l'uso personalizzato, accessibile e facile di sistema di misurazione e gestione delle prestazioni. Inoltre, dovrebbero

anche basarsi su nuove tecnologie informatiche come i social media e le piattaforme online (Sardi, Garengo, 2015). Ad esempio, i dipendenti dovrebbero poter commentare e condividere informazioni relative alle prestazioni aziendali.

4. Uso efficace delle misure di prestazione nel processo decisionale

Ricerche recenti sottolineano che l'uso di sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni influenza i processi cognitivi dei dipendenti e migliora le competenze dei dipendenti intese come l'insieme delle conoscenze, delle abilità e delle capacità di un dipendente (DeNisi, Smith, 2014; Denisi, Murphy, 2017; Ployhart, Moliterno, 2011). Per misurare le competenze dei dipendenti e ottenere migliori prestazioni organizzative, le aziende dovrebbero allineare la gestione delle competenze dei dipendenti alla strategia organizzativa (DeNisi, Smith, 2014; Sardi *et al.*, 2019). Pertanto, questi sistemi dovrebbero anche misurare lo sviluppo delle competenze. Inoltre, lo sviluppo delle conoscenze, abilità e capacità dei dipendenti è descritto come utile attività aziendale per supportare un processo decisionale efficiente. Un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni dovrebbe integrare la trasformazione di competenze dei singoli dipendenti in competenze utili all'azienda. Tuttavia, la misurazione delle prestazioni raramente supporta questo sviluppo (DeNisi, Smith, 2014; Denisi, Murphy, 2017; Ployhart, Moliterno, 2011).

5. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per misurare lo sviluppo delle risorse umane

Mentre la letteratura economico-gestionale evidenzia la necessità di modelli di misurazione delle prestazioni basati anche sulle risorse intangibili, ad esempio la Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 2005; Sartorius *et al.*, 2010), l'integrazione tra la misurazione delle prestazioni aziendali e la gestione delle risorse umane è ancora poco studiata. La letteratura evidenzia che la misurazione delle prestazioni dovrebbe integrare lo sviluppo e la crescita dei dipendenti; infatti, un sistema aziendale di misurazione e gestione delle prestazioni basato sullo sviluppo e la crescita dei dipendenti è molto più efficace di uno basato esclusivamente su indicatori economico-finanziari (Dewettinck, van Dijk, 2013). Attraverso questi sistemi, i dipendenti tendono ad essere più coinvolti nelle attività aziendali. Questi sistemi dovrebbero collegare misure strategiche in materia di risorse umane come capitale intellettuale, capitale umano o sviluppo umano per sostenere il processo decisionale e le prestazioni organizzative (Gates, Langevin, 2010; Kostagiolas, Asonitis, 2009). Il capitale intellettuale è riconosciuto infatti come il fattore più rilevante che influenza le misure tradizionali come redditività e produttività (Bharathi Kamath, 2008).

Le misure di apprendimento e crescita dovrebbero essere integrate nei sistemi di misurazione per sostenere i processi decisionali, il comportamento positivo delle persone e la comunicazione (Dewettinck, van Dijk, 2013).

Gestione delle prestazioni

Gli studi sulla gestione delle prestazioni evidenziano che la competitività organizzativa dipende dallo sviluppo di attività immateriali. Le pratiche inerenti la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane dovrebbero includere una serie di fattori chiave considerati cruciali come il capitale intellettuale (Bharathi Kamath, 2008; Kamath, 2007), la condivisione della conoscenza (Fong *et al.*, 2011), le capacità gestionali (Mithas *et al.*, 2011) e lo sviluppo della carriera. Questi argomenti vengono spesso analizzati in termini di formazione, selezione e leadership. Lo studio di questi argomenti evidenzia un approccio innovativo alla gestione delle prestazioni.

Di seguito si fornisce una breve panoramica delle principali pratiche relative alla gestione delle prestazioni collegate alla gestione delle risorse umane.

6. Condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni

La gestione delle prestazioni dovrebbe creare un'opportunità per la condivisione delle conoscenze. I processi intermittenti e continui di gestione della conoscenza dovrebbero essere trasformati in conoscenza continua (Fong *et al.*, 2011). Le conoscenze dovrebbero essere condivise nella comunicazione verticale e orizzontale (Davison *et al.*, 2014). Molte piattaforme gestionali supportano la condivisione delle prestazioni con stakeholder interni ed esterni (ad esempio fornitori, clienti e partner commerciali). Le organizzazioni possono gestire le informazioni sulle prestazioni mediante tecnologie innovative come i social network aziendali o applicazioni di messaggistica.

7. Gestione sistematica degli aspetti cognitivi ed emotivi per l'apprendimento

La gestione del processo di trasformazione delle competenze dei dipendenti in competenze specifiche dell'azienda è descritta nella letteratura come una grande sfida nel campo della gestione delle prestazioni. Le competenze dei dipendenti sono riconosciute come essenziali per l'efficacia della gestione delle prestazioni (DeNisi, Smith, 2014) e per la competitività aziendale (Neely, 2005). Se le competenze dei dipendenti sono gestite correttamente, diventano fattori di successo che contribuiscono all'efficacia organizzativa. Una gestione efficiente delle prestazioni dovrebbe consentire alle persone di scoprire dipen-

denti con interessi e capacità utili per sviluppare progetti e migliorare le prestazioni aziendali (Thom-Santelli *et al.*, 2010). Le organizzazioni dovrebbero creare sistemi con ambienti aperti per l'apprendimento (Bititci *et al.*, 2012).

8. *Utilizzo dei dati sulle prestazioni per coinvolgere i dipendenti in attività sfidanti*

La gestione delle prestazioni dovrebbe gestire la motivazione delle persone e, di conseguenza, supportare la definizione dei premi di risultato (Nohria *et al.*, 2008). Mentre i premi svolgono un ruolo importante nel motivare i dipendenti a raggiungere i loro obiettivi, sono anche fonte di comportamenti opportunistici. Gli incentivi o la coercizione dei dipendenti potrebbero minare la loro motivazione e creatività. La gestione delle prestazioni dovrebbe anche prestare attenzione alle componenti emotive, cognitive e relazionali (Ferris *et al.*, 2008). Fattori come la felicità, le relazioni umane e la creatività sviluppano le capacità e il comportamento di apprendimento delle persone (McKenna *et al.*, 2011). Tuttavia, vengono spesso trascurati nel campo della gestione delle prestazioni. Le organizzazioni dovrebbero progettare sistemi che favoriscono comportamenti positivi e un apprendimento continuo dei dipendenti. Sebbene la motivazione dei dipendenti svolga un ruolo chiave, la gestione delle risorse umane è riconosciuta come un compito difficile perché le persone devono avere un equilibrio emotivo per fornire una buona prestazione (Nohria *et al.*, 2008). Una gestione tradizionale delle prestazioni tende a concentrarsi su aspetti cognitivi senza considerare le emozioni delle persone, mentre una gestione innovativa dovrebbe operare anche nell'area emotiva per ottenere prestazioni migliori. Gli studiosi identificano i benefici cognitivi, sociali ed emotivi legati all'utilizzo efficace di alcuni strumenti come l'uso dei social network (Ferris *et al.*, 2008).

Le pratiche di gestione dovrebbero favorire l'apprendimento dei dipendenti per migliorare le prestazioni aziendali anche attraverso la conversione delle competenze individuali in competenze utili alle aziende. Le organizzazioni dovrebbero rendere queste pratiche utili anche a sviluppare le competenze dei dipendenti per ottenere un vantaggio competitivo (Ployhart e Moliterno, 2011).

9. *Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione del personale*

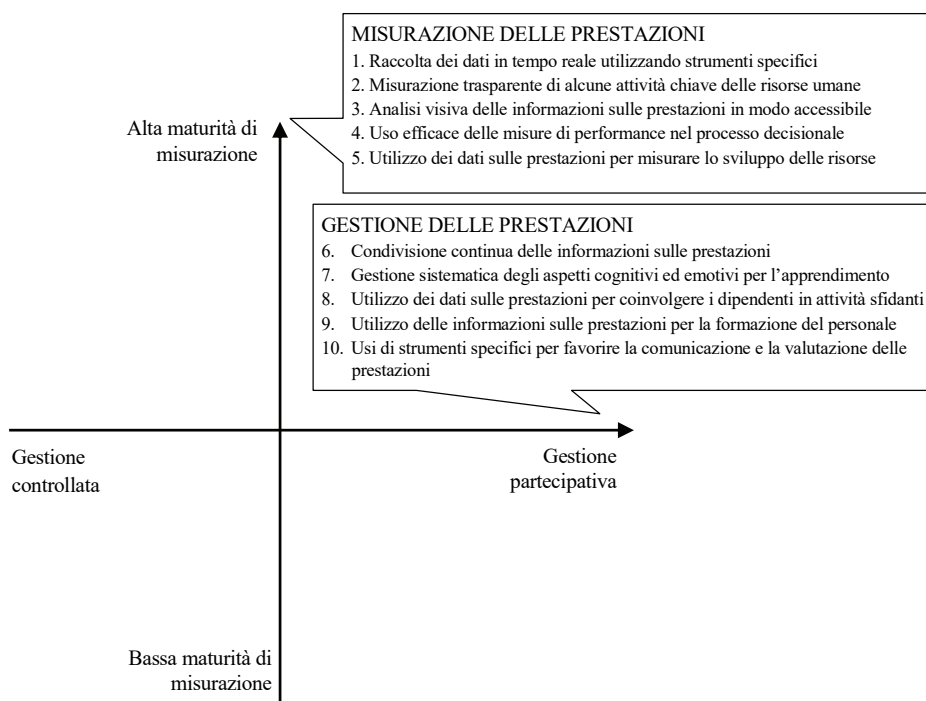
La letteratura evidenzia che la gestione delle prestazioni dovrebbe motivare le persone dando, attraverso le informazioni raccolte, non solo stipendi giusti per le prestazioni raggiunte, ma maggior autonomia e partecipazione alla pre-

stazioni aziendali (Bititci, 2015). L'utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione dei dipendenti è riconosciuta come una preziosa risorsa manageriale all'interno di un'organizzazione in quanto può ridurre il comportamento opportunistico e produrre prestazioni organizzative più elevate (Cho, Poister, 2013).

10. *Usi di strumenti specifici per favorire la comunicazione e la valutazione delle prestazioni*

Le organizzazioni dovrebbero aumentare la trasparenza del processo di gestione delle prestazioni, stabilire canali di comunicazione aperti e promuovere l'apprendimento organizzativo; dovrebbero anche stabilire misure eque per gestire individui e team; ciò conduce a mantenere alta la fiducia e la motivazione dei dipendenti (Nudurupati *et al.*, 2016). La letteratura mostra la necessità di adeguare queste pratiche ai bisogni delle nuove generazioni di dipendenti. L'adozione di strumenti tecnologici può supportare lo sviluppo di nuove pratiche in cui le persone comunicano informazioni sulle prestazioni più facilmente.

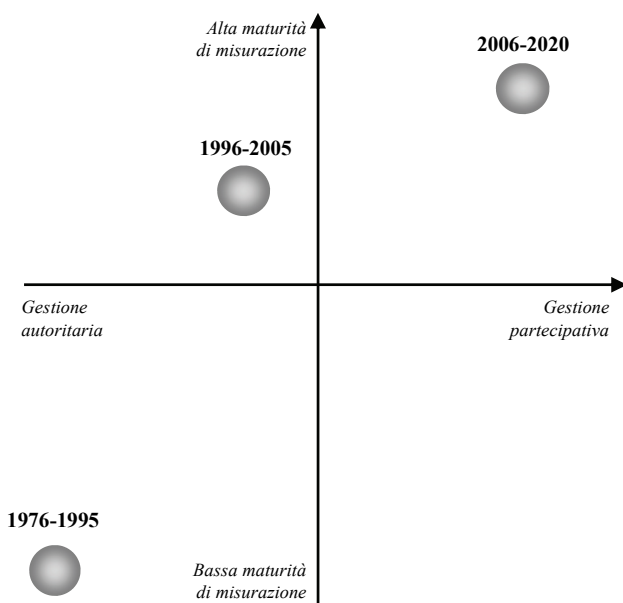
Figura 3.8 – *Pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni (Sardi et al., 2018)*



2. Come si sta evolvendo la ricerca su queste pratiche nella letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane?

Per rendere esplicito il percorso evolutivo di queste pratiche, si è identificato il quadro concettuale di Bititci (2015) come utile supporto per identificare il percorso evolutivo che caratterizza la misurazione e la gestione delle prestazioni (figura 3.9). Questo quadro concettuale considera la misurazione delle prestazioni e la gestione delle prestazioni come due processi interdipendenti. È stato scelto perché è riconosciuto dalla comunità scientifica come un utile quadro concettuale per spiegare la recente sfida nella letteratura sulla misurazione delle prestazioni, ovvero il passaggio dalla misurazione delle prestazioni alla gestione delle prestazioni (Smith, Bititci, 2017).

Figura 3.9 – *Evoluzione delle pratiche nella letteratura*



Dal 1976 al 1995 (periodo 1). In questo periodo sono stati introdotti numerosi modelli per superare l'eccessiva attenzione alle misure finanziarie e operative. Il primo periodo ha messo in luce la mancanza delle pratiche identificate nella letteratura, sebbene l'introduzione di alcuni modelli bilanciati multidimensionali già supportino l'integrazione di alcuni fattori (Kaplan, Norton, 1992). Le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate

sembrano raramente essere prese in considerazione. La letteratura tratta solo una pratica di misurazione delle prestazioni, vale a dire una misurazione trasparente di alcune attività chiave delle risorse umane come la valutazione delle prestazioni lavorative focalizzate per misurare la carriera, mentre le pratiche di gestione delle prestazioni non sono mai state trattate fino alla metà del 1990. Tuttavia, un articolo aveva già discusso sulla gestione sistematica degli aspetti cognitivi ed emotivi, anche se incentrato sul controllo piuttosto che sull'apprendimento (Szilagyi Jr. *et al.*, 1976).

Dal 1996 al 2005 (periodo 2). In questi anni, il modello creato più importante per un approccio olistico e integrato è stato la Balanced Scorecard. Questo modello sottolinea la necessità di adottare un approccio equilibrato nella misurazione delle prestazioni e definisce la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento come la radice su cui si fondano l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali (Kaplan, Norton 2004, 2005). Questa prospettiva si concentra sulle attività immateriali di un'organizzazione come le competenze dei dipendenti, il capitale umano e intellettuale.

Questo periodo ha prestato sempre maggiore attenzione alle competenze e alle capacità dei dipendenti necessarie per supportare i processi interni per creare valore. Nei primi anni di questo periodo, gli studiosi hanno cercato di presentare i primi approcci integrati e olistici, anche se la ricerca sul collegamento tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane non è stata ancora studiata concettualmente e praticamente. Tuttavia, da un lato, erano già state presentate alcune pratiche di misurazione delle prestazioni. Ad esempio, la raccolta dei dati in tempo reale utilizzando un sistema informativo gestionale (Fisher, Dowling, 1999; McCourt, Ramguttty-Wong, 2003; Shen, 2004), l'analisi visiva e la comunicazione delle informazioni sulle prestazioni in modo facile e accessibile (Nudurupati, Bititci, 2005; De Toni e Tonchia, 2001) e l'uso delle informazioni sulle prestazioni per misure non finanziarie, come valutazione dei dipendenti e del capitale intellettuale (Gho, 2005; Ittner, Larcker, 2003; Wang, Chang, 2005). Nel secondo periodo si sono sviluppate anche pratiche di gestione delle prestazioni. Ad esempio, la condivisione continua di informazioni sulle prestazioni (Gloet, Terziovski, 2004) e l'uso di informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione dei dipendenti (Vinten, 2000).

Dal 2006 al 2020 (periodo 3). Negli ultimi anni, gli studiosi hanno aumentato le ricerche per rispondere alle esigenze delle organizzazioni di sviluppare approcci integrati (Bititci *et al.*, 2012). Alcune ricerche evidenziano che le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni hanno un impatto su

un'organizzazione, i suoi dipendenti, i suoi acquirenti e altri stakeholder. In questo periodo, è stata prestata particolare attenzione alla necessità di includere gli studi sulle risorse umane nella letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni aziendali (Bourne *et al.*, 2013; Franco-Santos *et al.*, 2007). Blount (2011) sottolinea l'importanza dei dipendenti, dei clienti e dei sistemi informativi nel conseguire un vantaggio competitivo, sostenendo che il comportamento generale cambierà grazie alla nuova tecnologia (Blount, 2011). Sostiene inoltre che questo cambiamento avrà implicazioni sulle pratiche di gestione delle risorse umane. A loro volta, gli studi di DeNisi e Smith hanno sottolineato che l'obiettivo della misurazione si stava spostando dal controllo all'apprendimento. Alcuni ricercatori hanno studiato l'impatto dell'implementazione di sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni sui processi cognitivi e sulle competenze dei dipendenti (DeNisi, Smith, 2014). Come sottolineato da recenti studi, i ricercatori internazionali hanno dimostrato che l'uso di questi sistemi influenza i processi cognitivi dei dipendenti e migliora le competenze dei dipendenti. Il passaggio dal lavoro manuale a quello della conoscenza porta a uno scambio continuo di conoscenze, capacità e abilità (Ployhart, Moliterno, 2011). I processi attraverso i quali le competenze specifiche individuali vengono convertite in competenze specifiche per l'azienda rappresentano una grande sfida di misurazione (DeNisi, Smith, 2014). Le organizzazioni dovrebbero consentire così a strutture gestionali di supportare la gestione delle risorse umane, in particolare per quanto riguarda la trasformazione delle competenze dei dipendenti al fine di ottenere un vantaggio competitivo (Ployhart, Moliterno, 2011). Una recente ricerca evidenzia che le organizzazioni devono implementare pratiche per supportare la valutazione e lo sviluppo delle capacità del capitale umano in quanto sono beni preziosi per ottenere un vantaggio competitivo (Melnyk *et al.*, 2014; Ployhart, Moliterno, 2011).

L'ultimo periodo introduce tutte le pratiche di misurazione delle prestazioni identificate con una buona spiegazione dei loro determinanti. Il terzo periodo discute tutte le pratiche di gestione delle prestazioni, anche se alcune di queste pratiche manageriali non sono ben determinate. Ad esempio, viene menzionato solo l'uso di strumenti tecnologici innovativi, ma l'argomento è raramente analizzato approfonditamente.

Infine, le pratiche di misurazione delle prestazioni sembrano ampiamente comprese e investigate nella letteratura, mentre la gestione delle prestazioni rimane un'area per ulteriori indagini. I risultati evidenziano un aumento rilevante della letteratura sulla misurazione delle prestazioni nel secondo periodo, mentre la letteratura sulla gestione delle prestazioni aumenta gradualmente du-

rante tutti i periodi esaminati. La revisione dei documenti identificati ha dimostrato che la letteratura si sta muovendo verso una natura crescente nel trattare sia la misurazione delle prestazioni che i problemi di gestione delle prestazioni. La letteratura sembra spostarsi verso pratiche di misurazione e di gestione mature e partecipative.

Conclusione del capitolo

Nello studio si è identificato un numero crescente di pubblicazioni, temi, paesi e riviste che studiano la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. Nell'ultimo periodo, il numero di documenti è aumentato e nuovi paesi sono entrati nello scenario di ricerca studiato. Sebbene la maggior parte dei lavori sia pubblicata da ricerche degli Stati Uniti d'America, altri paesi hanno iniziato a studiare l'argomento negli ultimi anni. Il numero di articoli pubblicati da studiosi nel Regno Unito, in Australia e in Canada è aumentato. L'analisi di parole chiave e temi ha evidenziato la predominanza di studi basati sulla teoria e pratica della gestione delle risorse umane. I risultati della ricerca hanno dimostrato che le riviste che pubblicano studi sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane appartengono principalmente alla disciplina delle risorse umane. L'analisi della struttura concettuale della letteratura ha evidenziato il ruolo chiave di due temi principali, vale a dire le pratiche di gestione delle risorse umane e la valutazione delle prestazioni dei dipendenti.

La revisione evidenzia le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Le principali pratiche di misurazione delineano una misurazione facile e accessibile e con feedback in tempo reale. A loro volta, le principali pratiche di gestione delle prestazioni evidenziano la necessità di una condivisione continua delle conoscenze, un ambiente aperto all'apprendimento e sfidante dal punto di vista cognitivo ed emotivo.

La letteratura presta ancora più attenzione alla misurazione delle prestazioni rispetto alla gestione delle prestazioni. Tuttavia, il percorso evolutivo sembra muoversi verso un approccio gestionale democratico e partecipativo. Nel prossimo capitolo sarà descritta una analisi delle aziende multinazionali.

Capitolo 4

Aziende multinazionali

La letteratura evidenzia l'utilità di adottare un approccio olistico di misurazione e gestione delle prestazioni in tutte le organizzazioni. Per favorire un approccio integrato, le aziende innovative integrano la dimensione delle risorse umane nel loro sistema di misurazione per aumentare il loro vantaggio competitivo. Google, Best Buy e altre aziende stanno già garantendo la massima produttività e il coinvolgimento dei loro "talenti" per migliorare i risultati aziendali. Queste aziende stanno adottando sofisticati approcci, anche basati sull'analisi dei dati, per valorizzare i propri dipendenti perché riconosciuti come risorse aziendali fondamentali (Davenport *et al.*, 2010). Le organizzazioni multinazionali coinvolgono caratteristiche non condivise con le piccole e medie imprese quali la sicurezza finanziaria, la spiccata professionalità e la specializzazione dei loro dipendenti (Ates *et al.*, 2013; Garengo *et al.*, 2005; Melnyk *et al.*, 2014). La decisione di indagare le aziende multinazionali è stata supportata dal fatto che queste società devono gestire una maggiore quantità di conoscenza rispetto alle piccole e medie imprese (Davenport *et al.*, 2010; Hinkin, Tracey, 2010; Onida, 1960). Come scritto da Onida (1960, p. 117), *"il successo delle aziende, specialmente quelle grandi, sembra più legato alla sapiente coordinazione del lavoro di molti che non alla genialità di uno o di pochi capi"*.

La ricerca descrive i percorsi evolutivi della misurazione delle prestazioni e della gestione delle aziende multinazionali secondo le pratiche identificate dalla revisione della letteratura.

Per rispondere alle domande di ricerca, si effettua una meta analisi, ossia un'analisi basata su una nuova concettualizzazione di casi di studio pubblicati nella letteratura scientifica (Finfgeld, 2003; Timulak, 2007, 2009).

Meta analisi qualitativa

Molti studi di ricerca utilizzano una metodologia empirica (Wacker, 1998) adottando un approccio qualitativo (Pettigrew, 1997). In questo studio si utilizza una meta analisi descrittiva (Speckbacher *et al.*, 2003; Goffee, Jones, 2007) basata su prove qualitative per identificare le pratiche adottate dalle aziende multinazionali evidenziando, grazie ad una analisi qualitativa, le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate durante la revisione della letteratura.

Per applicare questo metodo, si sono seguite le quattro fasi suggerite da Timulak (2007).

Selezione dello studio

La selezione dello studio è una parte fondamentale di questo approccio metodologico perché influenza la ricerca inclusa nella meta analisi (Sardi *et al.*, 2019). Sono stati raccolti i risultati primari e informazioni contestuali cercando casi di studio sull’argomento indagato pubblicati su Scopus, Google Scholar e libri economico-gestionali (Timulak, 2007, 2009). Si è limitata la ricerca ad articoli, riviste, atti di convegno in lingua inglese e italiana e alle seguenti parole chiave in italiano e in inglese: “Risorse umane”, “Relazione umana”, “Capitale umano”, “Gestione del personale”, “Gestione delle prestazioni”, “Misura delle prestazioni” e “Valutazione delle prestazioni”. Il processo di indagine è stato limitato a delle aree tematiche predefinite, ovvero “Business, gestione e contabilità”, “Scienze sociali”, “Economia, Econometria e finanza” e “Ingegneria”. Questa analisi ha supportato la costruzione di un database di ricerca di circa 50 documenti (tabella 4.1).

Tabella 4.1 – *Criteri e limiti della ricerca*

Criteri di selezione	Descrizione	
Banca dati	Scopus di Elsevier – Google Scholar – Libri	
Periodo	Dal 1976 al 2020 (marzo)	
Fonte	Abstract – Titolo – Parola chiave	
Tipo di documento	Articolo, revisione, atti di convegno e libri	
Argomento	“Business, gestione e contabilità” “Economia, econometria e finanza” “Scienze sociali” “Ingegneria”	
Parole chiave	“Gestione delle prestazioni” “Misurazione delle prestazioni” “Valutazioni delle prestazioni” “Assegnazione degli obiettivi”	e “Risorse umane” “Capitale umano” “Relazioni umane” “Gestione del personale”

Valutazione di studi

Questa fase è essenziale per valutare la capacità degli studi selezionati di contribuire efficacemente alla risposta della domanda di ricerca. I criteri di inclusione utilizzati per identificare il campione di ricerca sono:

1. Disponibilità di dati empirici qualitativi che trattano la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane;
2. Adozione di un approccio di ricerca qualitativa basato su prove empiriche;
3. Aziende multinazionali, fatturato minimo € 50 milioni e 250 dipendenti (Loecher, Loecher, 2006).

Preparazione dei dati

Nello studio si è mantenuto il “significato” originale degli articoli selezionati per una migliore analisi dei dati rispondendo ad un'altra domanda di ricerca (Timulak, 2007, 2009).

Analisi dei dati

L'analisi dei dati supporta un approccio descrittivo per indagare l'evidenza qualitativa (Sardi *et al.*, 2019). Questa analisi consente la descrizione di un'area in rapida evoluzione con un contesto aziendale ampio e complesso attraverso prove descrittive e interpretative.

Si sono analizzate le pratiche di ciascuna azienda attraverso l'analisi incrociata di due anni diversi (2006 e 2020), secondo le pratiche identificate durante la revisione della letteratura. Dopo la raccolta dei dati, si è assegnato un punteggio a ciascuna delle pratiche adottando una scala di valutazione da 0 a 5.

Infine, si è confrontato, graficamente, il percorso evolutivo delle pratiche studiate.

Risultati dello studio

Questa analisi qualitativa esamina le pratiche innovative di misurazione e gestione adottate dalle aziende multinazionali.

Le ricerche dimostrano che un sistema maturo bilancia la misurazione e la gestione. Smith, Bititci (2017) hanno dimostrato che la misurazione efficiente delle prestazioni si sposta dalla valutazione prestazionale per diagnosticare i gap alla valutazione formativa per incoraggiare l'apprendimento e la crescita. I due autori hanno sottolineato che l'uso di misure di prestazione a scopi ren-

dicontattivi piuttosto che a scopi formativi incoraggia un approccio con un forte comando e controllo della gestione delle prestazioni. Utilizzando lo studio empirico di alcuni casi, Smith, Bititci (2017) hanno dimostrato che l'introduzione di sistemi di misurazione migliori deve essere connessa a un miglioramento della gestione partecipativa. Le ricerche evidenziano anche numerosi casi di studio nelle aziende multinazionali. Sardi *et al.* (2018) hanno mostrato che alcune grandi aziende hanno sviluppato applicazioni tecnologiche per migliorare le comunicazioni interne e le attività di gestione delle prestazioni. Ad esempio, IBM ha sviluppato SocialBlue, Oracle "Oracle Connect" e Best Buy "Blue Shirt Nation" (Geyer *et al.*, 2008). SocialBlue ha permesso alle persone di pubblicare fotografie, condividere pensieri e organizzare eventi (Thom-Santelli *et al.*, 2010). Altre grandi organizzazioni, invece, hanno utilizzato strumenti forniti da fornitori esterni; ad esempio "Yammer" di Microsoft, "Salesforce's Chatter" di Salesforce e "Cisco's Jive" di Cisco.

DiMicco *et al.* (2008) mostrano utili applicazioni per rimanere in contatto con i colleghi per interessi sia personali che professionali per sapere dove si trovano, cosa stanno pensando e cosa stanno facendo. Con queste applicazioni, le persone condividono progetti e ricevono feedback, suggerimenti o supporto. Ad esempio, il social network IBM risponde alla sfida di costruire rapporti di lavoro in aziende multinazionali. Aiuta a scoprire persone con interessi comuni o con giuste competenze per un progetto (Thom-Santelli *et al.*, 2010). Ha incoraggiato la misurazione delle competenze e l'autoanalisi attraverso continue informazioni.

Questo approccio ha inoltre favorito la proposta di nuovi progetti. Esempio di questi progetti sono il "20% time" di Google o "Thinking Friday" di IBM. La misurazione di queste attività avviene attraverso alcuni indicatori. Ad esempio Google ha osservato un aumento dell'innovazione come risultato diretto del loro progetto "20% time", ossia un progetto che prevedeva per alcuni dipendenti di utilizzare il 20% del loro tempo per lavorare su ciò che per loro poteva essere vantaggioso per l'azienda. Un esempio riuscito di questo progetto è "Google AdSense".

Altre attività di misurazione delle prestazioni legate alla gestione delle risorse umane utilizzano complicate analisi dei dati (Davenport *et al.*, 2010). Queste misurazioni identificano le capacità, le competenze e le conoscenze dei dipendenti attraverso i big data (Dezi *et al.*, 2018; Nativi *et al.*, 2015; Salerno *et al.*, 2014; Santoro *et al.*, 2018). Sono utilizzati per diverse pratiche di gestione delle risorse umane come Best Buy, Google e Sysco. Le aziende multinazionali come AT&T e Google utilizzano questo processo nelle pratiche di reclutamento. Queste aziende assumono nuovi dipendenti anche attraverso analisi quantitative (Davenport *et al.*, 2010).

Altre attività mostrano l'efficacia dell'uso di strumenti cognitivi, come i giochi aziendali. Nello studio si è trovato l'uso di giochi aziendali in alcune pratiche di gestione delle risorse umane come reclutamento, formazione e valutazione delle prestazioni (Davenport, 2010). Nel reclutamento delle risorse umane, queste misurazioni vengono utilizzate per trovare e testare nuovi candidati. Inoltre, i giochi aziendali vengono utilizzati anche per valutare le competenze, abilità e conoscenze dei nuovi assunti; nella formazione sulle risorse umane, le aziende li usano invece per insegnare nuove competenze, valutare le competenze individuali o migliorare le competenze effettive. Alcuni esempi di aziende multinazionali che utilizzano questo strumento di misurazione sono The Marriott International hotel e Unilever (Noe *et al.*, 2016). Queste aziende multinazionali utilizzano questi giochi per misurare, gestire e trasformare le singole competenze in competenze specifiche per il contesto. Queste attività trasformano interessi, hobby, capacità e altre competenze generali in specifiche competenze aziendali.

Queste attività aiutano le pratiche di gestione delle risorse umane a identificare le competenze specifiche del contesto per ciascun contesto aziendale. L'ultima misurazione innovativa ha identificato complicate analisi dei dati (big data) (Ferraris *et al.*, 2018; Rialti *et al.*, 2019). Grazie a queste analisi, alcune aziende multinazionali possono valutare le capacità, le competenze e le conoscenze dei singoli dipendenti. Best Buy, Google e Sysco utilizzano questi dati per aumentare la produttività, la fidelizzazione e il coinvolgimento dei migliori talenti (Davenport, 2010). Google, Procter & Gamble e Tesco analizzano il loro personale per ottenere una visione più approfondita delle competenze a loro disposizione (Davenport *et al.*, 2010).

Tutte queste attività coinvolgono le persone nel miglioramento delle prestazioni e portano anche a comunicare quotidianamente le prestazioni organizzative. Inoltre, hanno spinto verso la trasformazione delle competenze individuali in competenze utili alle aziende. In questo contesto, la gestione delle prestazioni dovrebbe supportare il continuo processo di misurazione, sviluppo e allineamento delle competenze con l'obiettivo strategico aziendale (DeNisi, Smith, 2014).

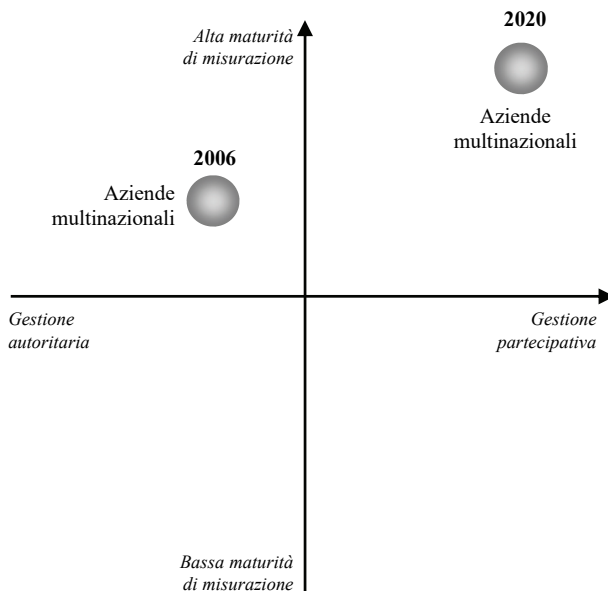
La ricerca confronta le pratiche mediante un'analisi incrociata di dati raccolti in due anni diversi (2006 e 2020), secondo le principali pratiche mostrate nel Capitolo 3. Dopo la raccolta dei dati, si è assegnato un punteggio per ciascuna delle pratiche. La scala di valutazione variava da 0 (non adotta le pratiche) a 5 (adotta completamente le pratiche) (tabella 4.2).

Tabella 4.2 – *Analisi incrociate delle pratiche in aziende multinazionali*

Pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni	2006	2020
	Aziende Multinazionali	Aziende Multinazionali
Pratiche di misurazione delle prestazioni		
1. Raccolta dei dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici	3	5
2. Misurazione trasparente di alcune attività chiave delle risorse umane	3	5
3. Analisi visiva delle informazioni sulle prestazioni in modo accessibile	2	4
4. Uso efficace delle misure di performance nel processo decisionale	4	5
5. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per misurare lo sviluppo delle risorse umane	3	5
	15	24
Pratiche di gestione delle prestazioni		
6. Condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni	2	5
7. Gestione sistematica degli aspetti cognitivi ed emotivi per l'apprendimento	2	5
8. Utilizzo dei dati sulle prestazioni per coinvolgere i dipendenti in attività degli sfidanti	2	5
9. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione del personale	3	5
10. Usi di strumenti specifici per favorire la comunicazione e la valutazione delle prestazioni	1	5
	10	25

L'analisi dei percorsi evolutivi ha messo in luce una tendenza crescente verso una misurazione matura e una gestione della performance democratica e partecipativa.

Figura 3.8 – *Percorsi evolutivi delle pratiche nelle aziende multinazionali*



Conclusione del capitolo

Nel capitolo è stata messa in evidenza un'analisi qualitativa in aziende multinazionali attraverso una meta analisi. Tramite l'estrapolazione dei dati tramite studi di casi pubblicati in letteratura scientifica, mostra i risultati in una nuova concettualizzazione del fenomeno studiato descrivendo una tendenza verso la valorizzazione delle competenze dei dipendenti attraverso pratiche orientate a trasformare le competenze individuali in competenze specifiche dell'azienda.

I casi studio evidenziano il ruolo chiave svolto da alcune pratiche supportate da strumenti tecnologici per promuovere idee, progetti e attività innovative. Questi strumenti incoraggiano la comunicazione e la collaborazione in merito alle prestazioni organizzative, facilitando le relazioni, la condivisione delle conoscenze e nuovi progetti. Queste attività rispondono alla necessità di un sistema innovativo di misurazione e gestione delle prestazioni, cioè di coinvolgere le persone in una conversazione in merito alle prestazioni (Bititci 2015). Il contributo di questo studio è di seguito sintetizzato.

- ✓ Le pratiche delle aziende multinazionali stanno evolvendo verso la misurazione delle prestazioni ad alta maturità e la gestione democratica e partecipativa delle prestazioni. Questa evoluzione determina pratiche integrate con gli aspetti delle risorse umane. Ha inoltre messo in evidenza una maggiore consapevolezza della crescente rilevanza delle pratiche identificate dalla letteratura.

Nel prossimo capitolo saranno descritti dei casi studio svolti in piccole e medie imprese.

Capitolo 5

Piccole e medie imprese

La letteratura ha evidenziato la necessità di sistemi olistici di misurazione delle prestazioni in grado di guidare le organizzazioni nell'attuale contesto competitivo. Alcuni studiosi hanno sviluppato quadri concettuali sulla misurazione e gestione delle prestazioni che evidenziano l'elevata rilevanza delle attività materiali e immateriali: si veda ad esempio la Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1992) e il Performance Prism (Neely, Adams, 2001). La teoria della misurazione delle prestazioni si sta evolvendo in una direzione olistica per gestire la complessità organizzativa (Melnik *et al.*, 2014). Tuttavia, la letteratura evidenzia importanti carenze che ostacolano l'adozione efficace delle pratiche di misurazione e gestione olistica delle prestazioni nelle piccole e medie imprese (Garengo, Bititci, 2007; Garengo, Sharma, 2014).

Sebbene le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni focalizzate sullo sviluppo e la crescita dei dipendenti siano molto più efficaci, si sottolinea la scarsa adozione di queste pratiche da parte delle piccole e medie imprese (Garengo, Bititci, 2007; Garengo, Sharma, 2014). Diverse piccole e medie imprese leader stanno però introducendo dei sistemi innovativi di misurazione e gestione delle prestazioni, ma sono ancora esperienze sporadiche e non studiate dalla letteratura.

Nello studio si identificano i percorsi evolutivi delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni, identificate durante la revisione della letteratura, di tre piccole e medie imprese.

Per rispondere alla domanda di quale sia il percorso evolutivo delle pratiche emergenti dalla letteratura riguardante la misurazione e la gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane, si riportano dei casi di studio in piccole e medie imprese con sistemi avanzati di misurazione delle prestazioni.

Caso studio esplorativo

Lo studio adotta un approccio di ricerca qualitativa utilizzando un caso studio esplorativo (Yin, 2018). È un'indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, specialmente quando i confini del contesto non sono evidenti. Ci sono molti vantaggi nell'uso di questa metodologia. Ad esempio, il fenomeno può essere studiato nel suo ambiente naturale (Eisenhardt, 1989) e permette lo studio di aree poco conosciute (Ferraris *et al.*, 2018; Santoro *et al.*, 2019).

Le fasi principali dei casi studio esplorativi sono la selezione di casi studio, la raccolta e l'analisi dei dati.

Selezione di casi studio

Seguendo Eisenhardt (1989) e Yin (2018), si definiscono le caratteristiche della popolazione di ricerca da cui è stato tratto il campione di ricerca. Le caratteristiche erano le seguenti:

- ✓ Essere una piccola e media impresa. Secondo i criteri dell'Unione Europea, queste imprese hanno da 50 a 249 dipendenti; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e quartier generale in Europa.
- ✓ Avere un sistema di misurazione delle prestazioni avanzato o di eccellenza in base ai fattori di successo dei sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni. Le aziende che utilizzano sistemi base non sono prese in considerazione (Bourne *et al.*, 2002).

Queste caratteristiche sono già state utilizzate in altre ricerche (Bhatti *et al.*, 2020; Garengo e Sharma, 2014). I tre casi di studio sono selezionati da un insieme di rinomate piccole e medie imprese (Yin, 2018). La tabella 5.1 evidenzia le caratteristiche delle piccole e medie imprese, ma per garantire l'anonimato sono identificate come A, B e C.

Raccolta dati

I dati sono raccolti da tre fonti di prova, vale a dire interviste, documenti aziendali e osservazioni dirette delle pratiche. Le interviste a imprenditori e responsabili del controllo di gestione sono state registrate elettronicamente, mentre i documenti principali sono stati raccolti con fotografie o copie. Sono stati raccolti numerosi dati relativi alle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni con particolare attenzione a due periodi di tempo, dal 2006 al 2020. Si sono scelti questi due periodi in base alle principali fasi storiche della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle

risorse umane suggerite dalla revisione. Durante il colloquio, sono stati studiati i cambiamenti delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. Infine si è applicata la triangolazione da tre diverse fonti per aumentare la validità del costrutto (Yin, 2018).

Analisi dei dati

Sono stati analizzati i dati in tre modi, vale a dire studio all'interno del caso, analisi incrociata e percorso evolutivo.

In primo luogo, si sono classificate le principali prove su ciascuna delle piccole e medie imprese mediante analisi all'interno del caso. L'analisi ha incluso alcune caratteristiche come fatturato, dipendenti, paese, profilo aziendale, eventi principali e tipologia di sistema di misurazione e gestione delle prestazioni.

In secondo luogo, si sono confrontate le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni di ciascuna azienda mediante l'analisi incrociata di due anni diversi (2006 e 2020), secondo le principali pratiche identificate durante la revisione della letteratura. Dopo la raccolta dei dati, si è assegnato un punteggio a ciascuna delle pratiche. La scala di valutazione variava da 0 a 5.

Infine, si sono confrontati, graficamente, i percorsi evolutivi delle pratiche.

Risultati dello studio

I casi studio hanno evidenziato che le aziende hanno implementato il loro primo sistema base di misurazione e gestione delle prestazioni negli anni 2000. Negli anni seguenti le aziende hanno migliorato i loro sistemi di misurazione delle prestazioni, come mostrato nella tabella 5.1. In tutte le aziende i sistemi sono in grado di raccogliere, analizzare e comunicare i cambiamenti interni in base alle esigenze specifiche delle imprese. I dati erano accessibili principalmente agli imprenditori, ai vertici e ai responsabili del controllo e i dati si riferivano spesso alle prospettive finanziarie, ai clienti e alle operazioni interne. Le prospettive dell'apprendimento e crescita dei dipendenti sono state raramente integrate nelle loro pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Tuttavia, le aziende stavano già utilizzando moderni sistemi di misurazione delle prestazioni, che includevano quasi tutte le attività necessarie alla misurazione delle prestazioni; ad esempio, il processo di misurazione includeva attività quali la definizione degli obiettivi, lo sviluppo di una serie di misure relative alle prestazioni, la raccolta, l'analisi, la comunicazione, l'inter-

pretazione, la revisione e l'azione sui dati relativi alle prestazioni. Le attività di misurazione delle prestazioni hanno spesso portato a misurazioni altamente mature. La misurazione delle prestazioni ha messo in evidenza pratiche che miravano a implementare misure strategiche di diversi livelli attraverso misure e obiettivi anche parziali. Inoltre le pratiche permettevano di segnalare le misure e le loro tendenze in modo accessibile, di assegnare i responsabili delle metriche e di esercitare un controllo a breve intervallo attraverso revisioni frequenti dei rapporti sulle prestazioni.

Il processo di gestione delle prestazioni includeva invece attività come il miglioramento del lavoro, la partecipazione aziendale, l'autonomia e l'autogestione, la sicurezza psicologica e la proposizione di nuove idee. In questo modo, i sistemi di misurazione delle prestazioni delle aziende spesso riflettevano, da un lato, le attività utilizzate per eseguire metriche delle prestazioni per implementare la strategia all'interno dell'organizzazione e fornire le informazioni necessarie per controllare l'andamento dei risultati strategici; dall'altro includeva anche attività come la comunicazione di nuove idee per migliorare le prestazioni aziendali.

Nei casi di studio, il principale aspetto innovativo delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni era l'uso di dispositivi tecnologici innovativi. Ad esempio, le pratiche di gestione delle prestazioni erano spesso basate su dispositivi tecnologici come smartphone, tablet e dispositivi mobili. Questi dispositivi tecnologici hanno permesso di condividere, pubblicare e commentare le informazioni sulle prestazioni utilizzando strumenti tecnologici innovativi come Salesforce, Microsoft 365 e social media. Questi dispositivi software hanno incoraggiato la comunicazione, la collaborazione e l'impegno sulle prestazioni organizzative facilitando anche le relazioni, la condivisione di nuovi progetti e la conversazione sulle prestazioni aziendali. In questo modo, questi strumenti tecnologici hanno spesso supportato l'implementazione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni.

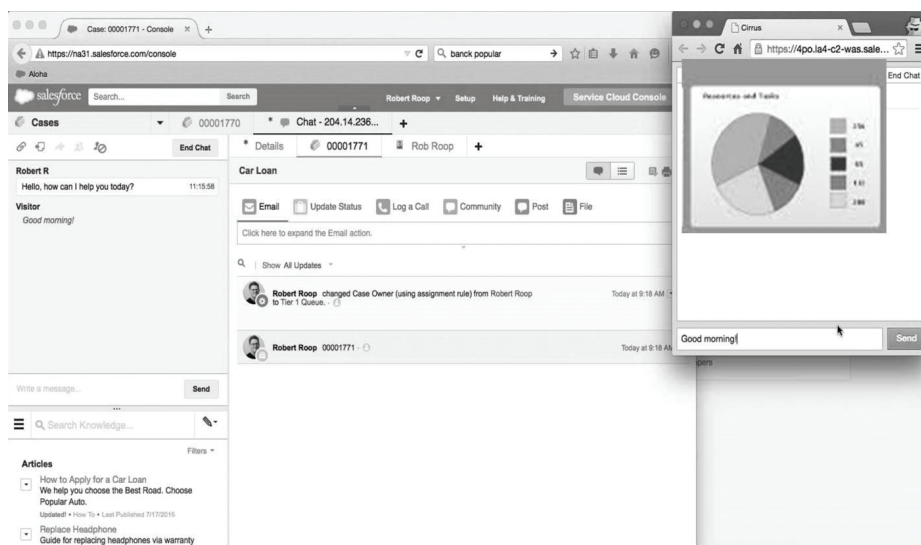
Tabella 5.1 – *Analisi delle piccole e medie imprese*

Azienda A Informazioni Profilo aziendale Eventi principali 1943 1970 2010 Tipologia di sistemi 2006 2020	Ricavi € 11 milioni – Dipendenti n. 60 – Sede UE L'azienda opera nel settore chimico e produce detergenti per vari usi. L'azienda fu fondata da tre fratelli e produceva detergenti vari. L'azienda si specializzò in prodotti per la conservazione di vari materiali. L'azienda aumentò la sua produzione. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni base. L'azienda disponeva già di un servizio di rendicontazione relativo alle prestazioni; ma non era strutturato né supportato da un efficiente sistema informativo. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni avanzato. L'azienda implementò un nuovo sistema integrato volto a gestire le risorse aziendali strategiche.
AZIENDA B Informazioni Profilo Eventi principali 1980 1990 2010 Tipologia di sistemi 2006 2020	Ricavi € 28 milioni – Dipendenti n. 150 – Sede UE L'azienda produce e vende macchine industriali per la lavorazione di vari materiali. Collabora con i marchi più prestigiosi. L'azienda fu fondata da due amici. L'azienda avviò la produzione di macchine per la lavorazione di vari materiali. L'azienda diventò il principale distributore di una multinazionale del settore. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni base. L'azienda lo adottò per raccogliere, analizzare e rendicontare informazioni finanziarie. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni avanzato. Attraverso questo sistema, l'azienda migliorò la relazione con il cliente favorendo la comunicazione delle prestazioni tra dipendenti e tra i suoi venditori utilizzando strumenti tecnologici. I dipendenti utilizzano anche un modo informale per condividere le informazioni sulle prestazioni.
AZIENDA C Informazioni Profilo aziendale Eventi principali 1980 1990 2005 Tipologia di sistemi 2006 2020	Ricavi € 14 milioni – Dipendenti n. 90 – Sede UE L'azienda produce e commercializza arredi per la casa L'azienda fu creata da due artigiani. L'azienda lanciò la produzione di vari mobili per l'arredo interno. L'azienda divenne una società per azioni. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni base. L'azienda lo adottò per raccogliere e analizzare informazioni, ma senza un metodo e una frequenza specifica. Sistema di misurazione e gestione delle prestazioni avanzato. L'azienda migliorò il proprio sistema attraverso l'uso di sistemi informativi gestionali.

Di seguito sono riportate le principali “innovazioni” delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni di ciascuna azienda analizzata.

L’azienda “A” ha utilizzato un social network aziendale (di Salesforce) per commentare, condividere e pubblicare nuove informazioni sulle loro prestazioni come mostrato nell’esempio nella figura 5.1. Ciò ha aumentato il coinvolgimento dei dipendenti e aiutato i dipendenti a condividere le informazioni sulle prestazioni. Ha, inoltre, permesso ai dipendenti di commentare, condividere e pubblicare informazioni sulle prestazioni aziendali.

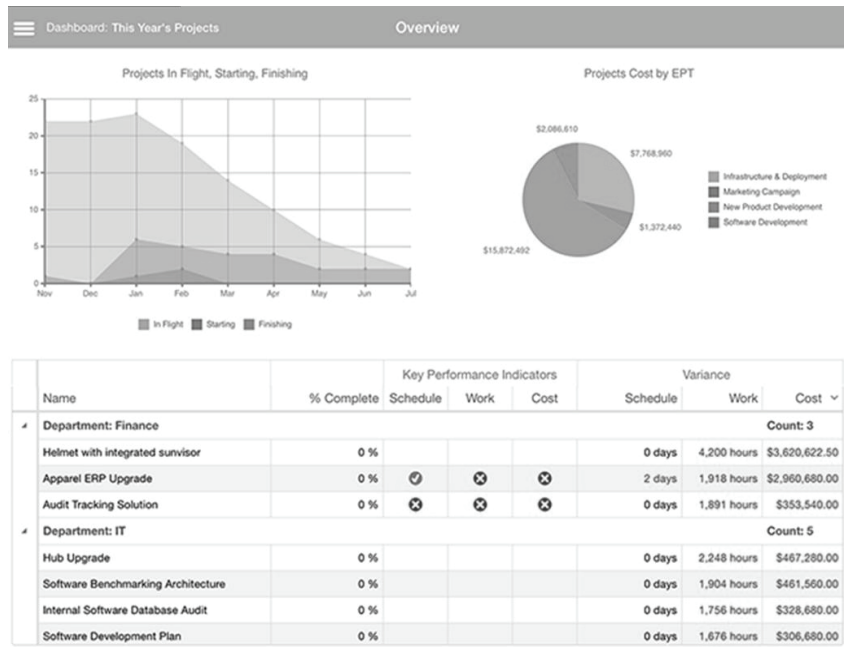
Figura 5.1 – *Esempio illustrativo di misurazione dell’“Azienda A”*



L’azienda “B” ha utilizzato software come Microsoft 365 per diffondere rapidamente le informazioni sulle prestazioni nella propria rete di lavoro (figura 5.2). Con questa diffusione rapida delle informazioni sulle prestazioni nella sua rete, l’azienda ha consentito ai dipendenti di interagire e parlare dei dati sulle prestazioni, con possibilità di condividere e commentare i dati dal proprio dispositivo. Tuttavia, il dipartimento di controllo di gestione rappresenta un importante collegamento tra i vari dipendenti e dispositivi.

Uno dei motivi principali di questa gestione delle prestazioni dell’azienda “B” era che la strategia aziendale era finalizzata al miglioramento della discussione sulle prestazioni e a ridurre decisioni sbagliate. L’azienda mirava anche a ottenere risposte su performance deludenti, a coinvolgere specifici gruppi di lavoro, condividere informazioni e a raccogliere feedback.

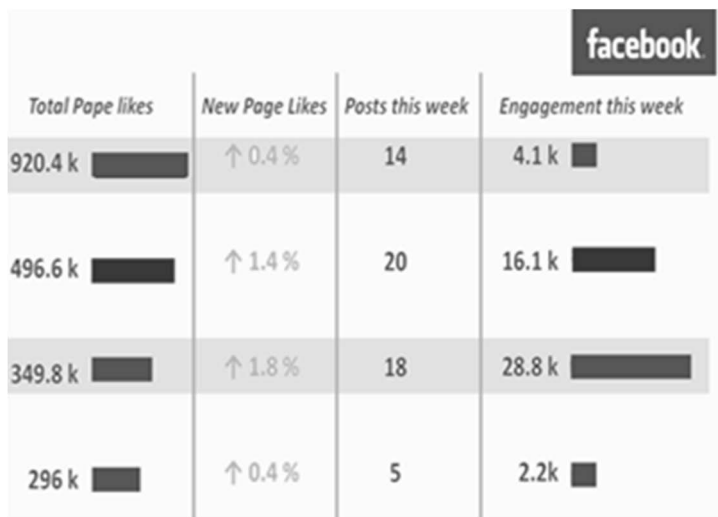
Figura 5.2 – Esempio illustrativo di misurazione dell’“Azienda B”



L’azienda “C” ha adottato social network come Facebook per gestire alcune informazioni sulle prestazioni. Questi strumenti tecnologici hanno permesso di coinvolgere i dipendenti in conversazioni sulle prestazioni, anche attraverso applicazioni di messaggistica istantanea come Whatsapp e Messenger. L’uso innovativo di questi strumenti tecnologici sembra portare a un nuovo modo di integrare le pratiche inerenti la misurazione e la gestione delle prestazioni. Inoltre, l’azienda ha utilizzato software gestionali, anche con licenze gratuite, per misurare e condividere informazioni sulle prestazioni tra dipendenti e venditori.

Nel 2014, l’azienda ha migliorato le proprie pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni attraverso nuovi sistemi di gestione delle informazioni. Tuttavia, alcuni dipendenti raccolgono e analizzano i dati in modo personalizzato. Ad esempio, alcuni dipendenti utilizzano dei cruscotti personalizzati per la misurazione di alcuni indicatori soprattutto per quanto riguarda il marketing (figura 5.3). Per questo motivo, l’azienda ha assunto nuove figure professionali per integrare i dati raccolti in un unico sistema informativo. Questi gestori hanno lavorato per favorire la raccolta, l’elaborazione e la diffusione di dati utili a supporto del processo decisionale aziendale.

Figura 5.3 – Esempio illustrativo di misurazione dell’“Azienda C”



Queste tipologie di misurazioni delle prestazioni viste nei casi, basate su misurazioni trasparenti, in tempo reale e visive, hanno influenzato positivamente la gestione delle prestazioni. I casi studio mostrano che le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni supportate da grafici, diagrammi e indicatori visivi tramite strumenti tecnologici hanno portato a una gestione delle prestazioni più democratica e partecipativa. L’uso di strumenti visivi efficaci ha portato a benefici cognitivi e migliorato l’apprendimento. L’approccio visivo in tempo reale ha permesso di ottenere un migliore coinvolgimento delle persone favorendo migliori prestazioni. Inoltre, le aziende hanno evidenziato la loro tendenza a permettere l’accesso ai loro sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni in modo facile e veloce, questo grazie anche all’adozione di nuovi strumenti tecnologici. I nuovi sistemi di gestione hanno consentito la personalizzazione delle misure. Questi sistemi di misurazione hanno aiutato le persone a essere libere, incoraggiando l’auto-misurazione.

Sebbene questi strumenti tecnologici fossero adottati raramente da tutti i dipendenti, le persone stavano iniziando a usarli in più dipartimenti. In alcuni casi, gli strumenti tecnologici hanno anche supportato lo sviluppo e la conoscenza dei dipendenti grazie a nuove iniziative le quali hanno incoraggiato una crescente consapevolezza della misurazione delle prestazioni specialmente attraverso una piattaforma virtuale in cui le persone potevano condividere informazioni sulle prestazioni. L’adozione di questi strumenti ha consentito l’acquisizione dei dati in tempo reale, portando a una maggiore autogestione e

ad una gestione delle prestazioni democratica e partecipativa. Queste pratiche hanno anche supportato l'autogestione delle attività immateriali in modo più accurato e oggettivo rispetto a un approccio tradizionale.

Di seguito si confrontano le pratiche mediante un'analisi incrociata in due anni diversi (2006 e 2020), secondo le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni (tabella 5.2). Dopo la raccolta dei dati, si è assegnato un punteggio per ciascuna delle pratiche. La scala di valutazione variava da 0 (non adotta le pratiche) a 5 (adotta completamente le pratiche).

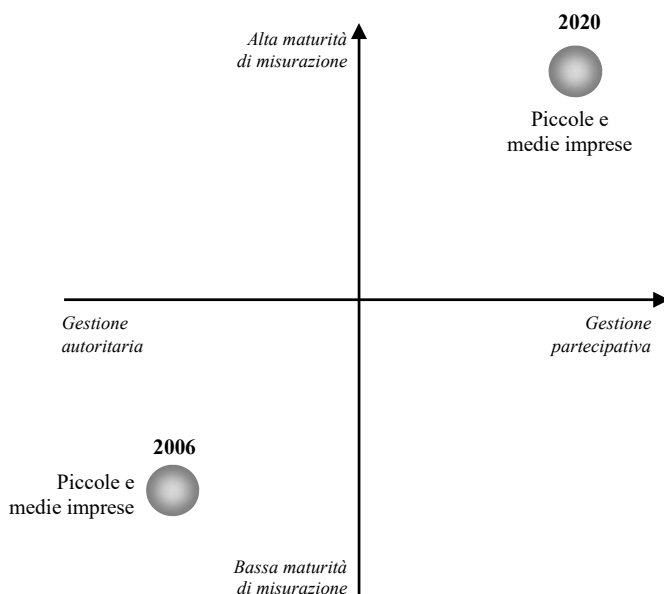
Tabella 5.2 – *Analisi delle pratiche in tre piccole e medie imprese*

Pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni	2006			2020		
	A	B	C	A	B	C
Pratiche di misurazione delle prestazioni						
1. Raccolta dei dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici	1	0	1	5	5	5
2. Misurazione trasparente di alcune attività chiave delle risorse umane	0	0	0	2	3	2
3. Analisi visiva delle informazioni sulle prestazioni in modo accessibile	1	1	1	5	5	5
4. Uso efficace delle misure di performance nel processo decisionale	1	1	0	4	4	3
5. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per misurare lo sviluppo delle risorse umane	0	0	0	4	4	3
Punteggio totale	3	2	2	20	21	18
Media	2			20		
Pratiche di gestione delle prestazioni						
6. Condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni	1	1	1	5	5	5
7. Gestione sistematica degli aspetti cognitivi ed emotivi per l'apprendimento	0	0	0	4	3	3
8. Utilizzo dei dati sulle prestazioni per coinvolgere i dipendenti in attività degli sfidanti	0	0	0	4	3	3
9. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione del personale	1	0	0	4	2	3
10. Usi di strumenti specifici per favorire la comunicazione e la valutazione delle prestazioni	0	1	0	4	5	4
Punteggio totale	2	2	1	21	18	18
Media	2			19		

I percorsi evolutivi delle pratiche hanno evidenziato una tendenza crescente verso una misurazione delle prestazioni ad alta maturità e una gestione delle prestazioni democratica e partecipativa (figura 5.4). L'evoluzione ha portato dei

sistemi più equilibrati ed integrati con gli aspetti delle risorse umane. Sebbene alcune pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni e di gestione delle risorse umane non siano state incluse nelle attuali pratiche di performance, i casi studio mostrano che le aziende hanno dato maggiore enfasi a queste pratiche.

Figura 5.4 – *Percorsi evolutivi delle pratiche in tre piccole e medie imprese*



Conclusione del capitolo

Gli studi hanno identificato i percorsi evolutivi della misurazione delle prestazioni e delle pratiche di gestione in tre piccole e medie imprese.

Utilizzando una metodologia qualitativa, si è evidenziata l'evoluzione delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. La misurazione ha mostrato pratiche come l'analisi visiva delle informazioni sulle prestazioni in modo accessibile e la raccolta di dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici. La gestione delle prestazioni ha mostrato pratiche di condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni e l'uso di strumenti specifici che hanno favorito la comunicazione e la valutazione delle prestazioni.

Nel prossimo capitolo sarà presentato un caso studio longitudinale svolto in una pubblica amministrazione.

Capitolo 6

Pubblica amministrazione

La nuova riforma della gestione pubblica ha cambiato numerosi settori pubblici prestando attenzione al miglioramento delle prestazioni pubbliche (Christensen, 2012; Hood, 1991), in particolare richiedeva alle organizzazioni pubbliche un approccio di gestione aziendale volto a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle loro azioni (Garengo, Sardi, 2020). Per fare ciò, le organizzazioni pubbliche hanno implementato i principali approcci di misurazione delle prestazioni adottati da società private (Diggs, Roman, 2012; Modell, 2001). Queste tendenze hanno portato un radicale cambiamento nella gestione di queste organizzazioni (Hood, Scott, 1996). Questo scenario evidenzia la necessità di massimizzare l'efficienza e l'efficacia; tuttavia rappresenta anche una grande sfida (Agostino, Arnaboldi, 2015, 2018; Barbato, Turri, 2017; Cepiku, Savignon, 2012; Rajala *et al.*, 2018).

La letteratura evidenzia la grande necessità di sviluppare un nuovo approccio alla misurazione e gestione prestazioni delle organizzazioni pubbliche (Arnaboldi, Azzone, 2010; Borgonovi *et al.*, 2019; Bracci *et al.*, 2017) che consideri l'elevata complessità del contesto pubblico (Arnaboldi *et al.*, 2015; Giacomelli *et al.*, 2019; Poister, 2010).

Per contribuire a questa esigenza, si identifica il percorso evolutivo della misurazione delle prestazioni e della gestione di una pubblica amministrazione.

Caso studio longitudinale

Nello studio si adotta una metodologia di ricerca basata sull'analisi longitudinale (Yin, 2018). Questa metodologia viene utilizzata per una comprensione approfondita delle attività manageriali. Può essere definita come una serie di attività interconnesse attraverso le quali si indaga un caso in modo retrospettivo o/e in tempo reale (Garengo, Biazzo, 2013). La metodologia del caso studio longitudinale consente un'analisi approfondita degli eventi accaduti in

un'organizzazione. Questa analisi consente di mettere in evidenza i cambiamenti nel fenomeno investigato. Le fasi principali del caso studio longitudinale sono la comprensione del contesto, la raccolta e l'analisi dei dati.

Comprensione del contesto

Vengono evidenziate le principali informazioni sulla pubblica amministrazione, tali da permettere la comprensione del contesto di ricerca (Coughlan, Coughlan, 2002). Secondo queste informazioni, è stato scelto come utile un caso di studio longitudinale per comprendere il percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni.

Raccolta dati

I dati sono stati raccolti utilizzando un approccio retrospettivo e un'indagine in tempo reale (Garengo, Biazzo, 2013). Dal 2006 al 2016, i dati sono stati raccolti tramite interviste e documenti storici. Dal 2017 al 2020, i dati sono stati raccolti da tre fonti: interviste, documenti e osservazioni dirette sulle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. L'intervistatore ha anche chiesto di vedere le cartelle in cui venivano archiviate le informazioni per verificare il livello reale di conoscenza e utilizzo della misurazione delle prestazioni e per comprendere la reale portata e l'uso reale dei dati già disponibili. Infine, i documenti sono stati raccolti da documenti e copie. Inoltre, sono stati studiati tutti i software gestionali per una migliore comprensione delle pratiche analizzate. Alla fine del processo, i dati sono stati inseriti in un modulo predefinito per sintetizzarli e renderli comparabili. Tutti i dati sono stati mostrati e convalidati durante le interviste.

Analisi dei dati

I dati sono stati analizzati in tre modi, vale a dire studio del caso, analisi incrociata e percorso evolutivo.

Lo studio del caso ha l'obiettivo di comprendere il contesto organizzativo e i fattori che influenzano le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. L'analisi incrociata ha l'obiettivo di evidenziare i modelli adottati tra i diversi dipartimenti (Yin, 2018). Ciò è importante per aumentare la validità interna al fine di generalizzare i risultati della ricerca. Infine, si è confrontata graficamente l'evoluzione delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Dopo l'analisi incrociata dei dati, si è assegnato un punteggio a ciascuna pratica con scala di valutazione da 0 a 5. Infine, sono stati confrontati graficamente i percorsi evolutivi delle pratiche.

Risultati dello studio

Nella ricerca si è studiato un comune italiano. Nell'ordinamento giuridico della Repubblica Italiana, un comune è un ente locale territoriale autonomo previsto dall'articolo 114 della Costituzione.

Il Comune è responsabile ad esempio del bilancio comunale annuale, del piano regolatore generale comunale, della gestione della viabilità sulle strade comunali e di altri servizi chiave per il suo territorio.

I risultati evidenziano un sistema di misurazione e gestione delle prestazioni in grado di supportare il controllo e il monitoraggio degli obiettivi assegnati. I risultati evidenziano misure di performance, una correlazione strategica tra misure di performance e obiettivi strategici e un forte impegno dei dirigenti pubblici nella progettazione e nell'uso efficace del sistema di misurazione delle prestazioni. Questo sistema include non solo il controllo economico-finanziario, ma un controllo che considera i vari interessi di tutti i suoi stakeholder.

Nello studio si confrontano gli approcci della misurazione e della gestione delle prestazioni mediante un'analisi incrociata in due diversi anni (2006 e 2020), secondo le principali pratiche mostrate nel Capitolo 3. Dopo la raccolta dei dati, si è assegnato un punteggio per ciascuna delle pratiche. La scala di valutazione variava da 0 (non adotta le pratiche) a 5 (adotta completamente le pratiche).

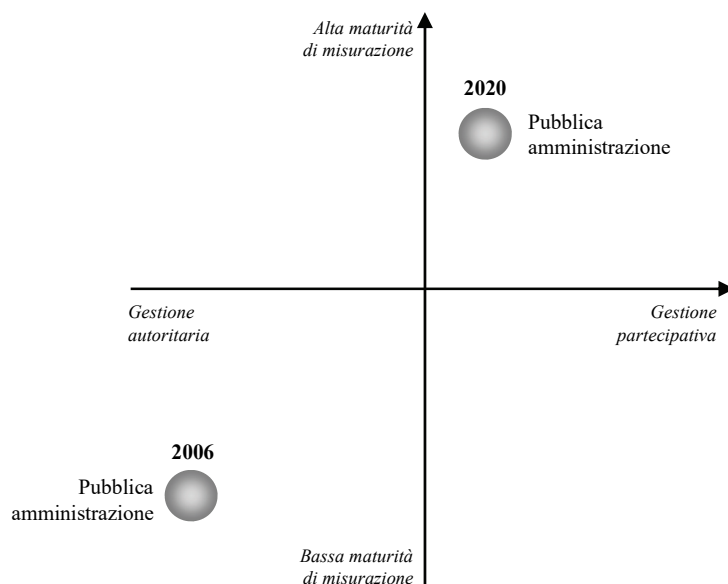
Tabella 6.1 – *Analisi delle pratiche di una organizzazione pubblica*

Pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni	2006	2020
	Organizzazione Pubblica	Organizzazione Pubblica
Pratiche di misurazione delle prestazioni		
1. Raccolta dei dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici	0	3
2. Misurazione trasparente di alcune attività chiave delle risorse umane	0	2
3. Analisi visiva delle informazioni sulle prestazioni in modo accessibile	1	3
4. Uso efficace delle misure di performance nel processo decisionale	0	4
5. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per misurare lo sviluppo delle risorse umane	0	4
	1	18
Pratiche di gestione delle prestazioni		
6. Condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni	0	3

7. Gestione sistematica degli aspetti cognitivi ed emotivi per l'apprendimento	0	2
8. Utilizzo dei dati sulle prestazioni per coinvolgere i dipendenti in attività degli sfidanti	0	3
9. Utilizzo delle informazioni sulle prestazioni per incoraggiare la formazione del personale	0	3
10. Usi di strumenti specifici per favorire la comunicazione e la valutazione delle prestazioni	0	3
	0	14

I percorsi evolutivi hanno messo in luce una tendenza crescente verso una misurazione della performance ad alta maturità e una gestione della performance democratica e partecipativa (figura 6.1). L'evoluzione ha portato a un sistema più equilibrato ed integrato con gli aspetti delle risorse umane. Sebbene alcune pratiche inerenti alla misurazione e alla gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane non siano state incluse nelle attuali pratiche di performance, i casi studio mostrano che l'amministrazione ha dato maggiore enfasi a questi aspetti più informali.

Figura 6.2 – *Percorsi evolutivi delle pratiche nell'organizzazione pubblica*



Conclusione del capitolo

Il caso studio longitudinale ha messo in luce il percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni in un'organizzazione pubblica. Ha mostrato che le pratiche di misurazione hanno una buona maturità, mentre le pratiche di gestione stanno andando verso una gestione partecipativa.

Lo sviluppo di questo caso studio non è privo di limitazioni. In particolare è rappresentativo solo di un contesto nazionale, senza confronto con altri contesti pubblici. In più alcune sue specificità sono poco approfondite. Tuttavia, data l'enorme complessità di una pubblica amministrazione queste limitazioni hanno permesso di presentare un caso pratico al fine di fornire nuove conoscenze alla comunità scientifica. Si suggeriscono ricerche future per indagare empiricamente i risultati di questa ricerca. Si incoraggiano inoltre altri studi per testare, validare e migliorare il quadro concettuale.

Nel prossimo capitolo saranno discussi i principali risultati della ricerca.

Discussioni

In questa ricerca si è studiato il percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni concentrandosi sulla sua relazione con la gestione delle risorse umane questo perché recentemente la letteratura sottolinea la sua grande importanza (Bourne *et al.*, 2013; Kaplan, Norton, 2004; Sardi *et al.*, 2020). La letteratura sulla misurazione delle prestazioni descrive spesso le risorse umane come uno dei fattori più significativi che contribuiscono al buon esito delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. Sebbene il legame tra la misurazione e la gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane sia riconosciuto come essenziale per la progettazione e l'implementazione di sistemi olistici e integrati di misurazione delle prestazioni, i due argomenti di ricerca adottano approcci diversi nello studio delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. Pochi ricercatori hanno tentato di adottare una visione olistica che adotti un approccio, equamente basato sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane.

Inizialmente si è identificato un gap, ovvero la necessità di una migliore comprensione della relazione tra queste discipline. Per una migliore comprensione dell'argomento di ricerca si è studiata la letteratura per rispondere a due domande preliminari di ricerca.

La prima domanda preliminare è: qual è il trend della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane? Per rispondere a questa domanda si è adottata una revisione quantitativa della letteratura. Questa revisione ha permesso una comprensione iniziale dell'argomento di ricerca; in particolare ha identificato un numero crescente di pubblicazioni, temi, paesi, autori e riviste interessate all'argomento. Negli ultimi anni il numero di documenti e il volume delle citazioni sono cresciuti e nuovi paesi sono entrati nello scenario di ricerca. Sebbene la maggior parte degli articoli sia pubblicata da autori appartenenti a centri di ricerca degli Stati Uniti d'America, altri paesi come il Regno Unito, l'Australia e il Canada hanno ini-

ziato ad indagare la relazione tra la misurazione e la gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. L'analisi della letteratura ha anche evidenziato la predominanza di studi inerenti la gestione delle risorse umane.

La seconda domanda preliminare è: qual è la struttura concettuale e l'evoluzione della letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni e sulla gestione delle risorse umane? Per rispondere alla seconda domanda preliminare di ricerca si è adottata una revisione della letteratura. Ha messo in evidenza una tendenza crescente nel numero di aree tematiche. I temi principali identificati includono pratiche di gestione delle risorse umane, valutazione delle prestazioni dei dipendenti e gestione dei progetti. Secondo la letteratura questi temi sono centrali per spostarsi verso un approccio olistico alla misurazione delle prestazioni. Il tema delle pratiche di gestione delle risorse umane è quello più rilevante nell'intero periodo indagato. Un altro tema rilevante è la valutazione delle prestazioni dei dipendenti che ottiene una rilevanza stabile in tutti i periodi esaminati. Nei tre periodi questo tema è sempre stato un'area tematica centrale e sviluppata. Infine, il tema gestione dei progetti evidenzia la crescente necessità di inclusione di questo tema nelle attività di misurazione e gestione delle prestazioni. In particolare mostra studi sulla pianificazione, sull'esecuzione e sul raggiungimento degli obiettivi di un team di lavoro.

Il risultato della revisione sistematica della letteratura è stato l'identificazione di alcuni importanti gap, vale a dire la necessità di una migliore comprensione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni evidenziate nella letteratura e la mancanza di studi empirici concernenti l'influenza della gestione delle risorse umane sulle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese e nelle organizzazioni pubbliche e di come si stiano evolvendo.

Per contribuire a questi gap si è risposto a tre domande di ricerca.

Per rispondere alle prime due domande di ricerca, si è condotta una revisione della letteratura volta a identificare le principali pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni e la loro evoluzione. Dopo aver identificato le pratiche è stato sviluppato un quadro concettuale basato sulla recente letteratura. Date le recenti differenze nelle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni evidenziate dalla letteratura, si è identificato un quadro concettuale che ha tenuto separate le pratiche di misurazione e di gestione. Da un lato, il quadro concettuale ha descritto le principali pratiche di misurazione delle prestazioni come la raccolta di dati in tempo reale utilizzando strumenti specifici, l'uso dell'analisi visiva e la comunicazione di informazioni sulle prestazioni e

l'adozione di misure prestazionali prestabilite. D'altra parte, il quadro concettuale ha anche messo in evidenza le pratiche di gestione delle prestazioni più rilevanti come la condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni, la gestione degli aspetti cognitivi ed emotivi.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca, ovvero come queste pratiche si stiano evolvendo nella letteratura, si è evidenziato un aumento significativo negli ultimi 15 anni della letteratura sulle pratiche emerse.

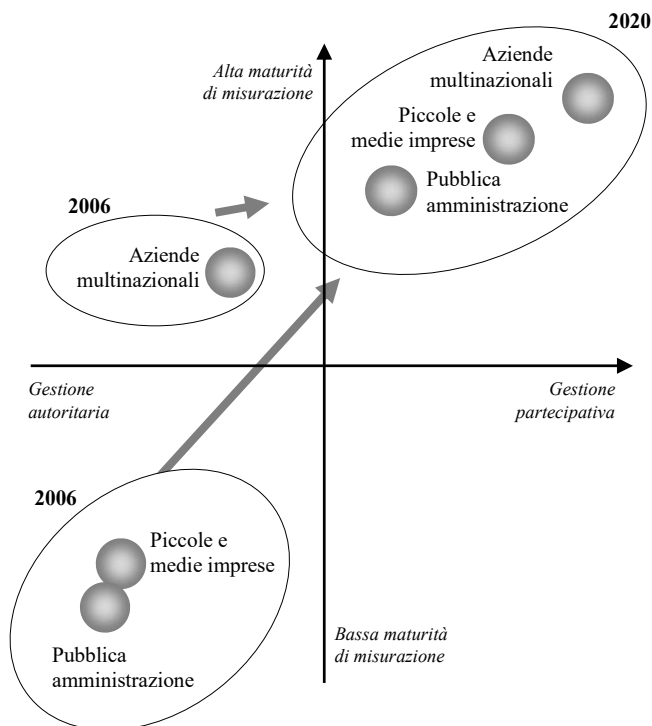
Per definire invece come queste pratiche stiano evolvendo nelle organizzazioni private e pubbliche, sono stati condotti degli studi empirici. Il primo è stato realizzato in aziende multinazionali, il secondo è stato condotto in tre diverse piccole e medie imprese e il terzo in una pubblica amministrazione. Questi studi miravano a perfezionare il quadro concettuale identificato ed evidenziare i percorsi evolutivi delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni delle organizzazioni private e pubbliche.

Nel primo studio empirico, sono state esaminate alcune aziende multinazionali di successo ben note sul mercato per le loro innovazioni di gestione e di prodotto. Nel secondo studio empirico sono state esaminate tre piccole e medie imprese che avevano avanzate pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni identificando come le aziende abbiano progressivamente aumentato la maturità delle loro pratiche. Attraverso il quadro concettuale di misurazione e gestione delle prestazioni, si è dimostrato che le aziende hanno seguito quasi lo stesso percorso evolutivo visto nella letteratura investigata. Inoltre, le aziende di questo studio empirico hanno evidenziato una crescita rilevante nella condivisione informale delle prestazioni, spesso basata sull'uso di strumenti informatici come software e applicazioni di messaggistica istantanea.

Nel terzo studio empirico in un'organizzazione pubblica, ancora una volta, il caso studio ha mostrato un aumento rilevante nell'adozione delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni che erano emerse nella letteratura.

I tre studi empirici hanno evidenziato una crescente rilevanza delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate nella letteratura. I risultati hanno permesso lo sviluppo di quattro proposizioni concettuali per spiegare meglio i risultati della ricerca.

Figura 7.1 – *Percorso evolutivo della misurazione e gestione delle prestazioni*



Proposizioni concettuali

1. *La raccolta di dati in tempo reale, utilizzando strumenti specifici, incoraggia una condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni*

I risultati evidenziano che un intervento sulle pratiche di misurazione delle prestazioni volto a introdurre la raccolta di dati in tempo reale utilizzando strumenti tecnologici specifici, come software gestionali e applicazioni di messaggistica istantanea, può incoraggiare una condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni. Come visto dai casi studio, alcuni strumenti tecnologici innovativi possono migliorare le pratiche di misurazione delle prestazioni. Le aziende esaminate utilizzano strumenti tecnologici per consentire la condivisione continua delle informazioni sulle prestazioni. Come risultato di questa condivisione vi è un maggior grado di consapevolezza e autonomia dei dipendenti.

Attraverso lo studio di casi si è mostrato che alcune aziende condividono i risultati sulle prestazioni utilizzando applicazioni informatiche. L'uso di questi

strumenti tecnologici può allineare valori, genere, cultura e competenze. Come suggerito dai casi di studio e dalla letteratura, strumenti innovativi potrebbero rispondere a queste esigenze. La raccolta di dati sulle prestazioni in tempo reale basata su questi strumenti può portare al giusto equilibrio tra misurazione e gestione delle prestazioni. Inoltre, può incoraggiare le organizzazioni a condividere le informazioni in modo aperto, partecipativo e democratico, nonché sostenere le persone a pubblicare idee apertamente e a sperimentare e condividere intuizioni.

2. La comunicazione delle informazioni sulle prestazioni attraverso strumenti con un forte impatto visivo incoraggia una gestione democratica e partecipativa delle prestazioni

I risultati di questa ricerca evidenziano che la comunicazione visiva delle informazioni sulle prestazioni portano a una maggiore autogestione e, di conseguenza, a una gestione delle prestazioni democratica e partecipativa. Un intervento che mira ad aumentare l'analisi visiva e la comunicazione delle informazioni sulle prestazioni può influenzare positivamente sulla gestione delle prestazioni. I casi di studio mostrano che la misurazione visiva delle prestazioni con smartphone e tecnologie mobili porta a una gestione delle prestazioni più democratica e partecipativa. Questo nuovo approccio può influire positivamente sugli aspetti emotivi e cognitivi portando a un migliore coinvolgimento dei dipendenti e, di conseguenza, a favorire prestazioni migliori. Questi strumenti hanno un impatto sulle dimensioni affettive e cognitive (Mayer, 2009). Maltz (2000) sostiene che l'uso di tabelle e grafici a forte impatto visivo nel processo di comunicazione migliora la qualità delle informazioni percepite (Maltz, 2000). Ad esempio migliora il trasferimento dell'apprendimento dell'89% (Nudurupati *et al.*, 2016). L'approccio visivo influisce sugli aspetti emotivi ottenendo un migliore coinvolgimento delle persone e, di conseguenza, favorendo migliori prestazioni.

3. L'impiego di informazioni sulle prestazioni facilmente accessibili per supportare la formazione dei dipendenti incoraggia un uso efficace della misurazione delle prestazioni nel processo decisionale

La letteratura suggerisce l'adozione di indicatori semplici e interattivi per misurare le prestazioni sviluppati in base a contesti aziendali specifici (Chang *et al.*, 2013). Le pratiche di misurazione delle prestazioni dovrebbero fornire ai dipendenti misure facilmente accessibili e consentire il miglioramento del processo decisionale creando così un vantaggio competitivo. Inoltre dovrebbero consentire ai dipendenti di apprendere attraverso meccanismi di feedback

utilizzando le informazioni sulle prestazioni per guidare il loro processo decisionale. I sistemi di gestione delle prestazioni dovrebbero fornire un accesso continuo ai dati per apprendere attraverso feedback, commenti e suggerimenti.

I casi di studio mostrano che le informazioni sulle prestazioni facilmente accessibili supportano la formazione dei dipendenti e incoraggiano l'uso efficace della misurazione delle prestazioni nel processo decisionale. I casi studio evidenziano che i nuovi strumenti tecnologici consentono la personalizzazione della misurazione incoraggiando il personale alla misurazione. Eppler, Platts (2009) identificano i benefici cognitivi, sociali ed emotivi legati all'uso di strumenti visivi efficaci (Eppler, Platts, 2009). Questi fattori sono anche descritti dalla recente letteratura come elementi chiave di sviluppo per la misurazione e gestione delle prestazioni. A sua volta l'approccio visivo tende a focalizzarsi sul dominio cognitivo e sul dominio affettivo; questo approccio opera su aree emotive, ottenendo un migliore coinvolgimento e quindi favorendo prestazioni migliori (Leonardi, 2015a, 2015b).

4. L'uso di strumenti specifici per supportare la valutazione delle prestazioni personali incoraggia una misurazione delle prestazioni ad alta maturità

I risultati evidenziano il ruolo chiave svolto da alcuni strumenti tecnologici per promuovere idee, progetti e attività innovativi. Ad esempio i social network aziendali incoraggiano la collaborazione e il coinvolgimento anche attraverso l'accesso a contenuti digitali. Questi strumenti danno la possibilità di visualizzare le attività svolte da altri dipendenti, caricare documenti personali e suggerire ai dipendenti nuove attività (Sardi, Garengo, 2015). La comunicazione facilita le proposte e la condivisione di nuovi progetti (Wang, Noe, 2010). Queste attività rispondono a un'esigenza della misurazione e gestione delle prestazioni, ovvero coinvolgere le persone in conversazioni sulle prestazioni (Bititci, 2015). Secondo la letteratura le aziende devono gestire le nuove generazioni di dipendenti in un contesto globale con culture diverse e vari stili di leadership (Nasurdin *et al.*, 2012; Sartorius *et al.*, 2011). Questi strumenti possono aiutare lo svolgimento della gestione. Anche i casi studio mostrano una nuova generazione di dipendenti più istruita e tecnologica che vive in un ambiente multiculturale e che utilizza sempre strumenti tecnologici come i social media. In questo modo, utilizzando strumenti già conosciuti, si può migliorare la misurazione e la gestione delle prestazioni.

Conclusioni

Questo libro ha presentato una ricerca sulla relazione tra la misurazione e gestione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni pubbliche e private al fine di migliorare le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. Per una migliore comprensione di questa relazione si sono identificate un alto numero di pubblicazioni, temi, paesi e riviste che coinvolgono questa area di studio. Negli ultimi anni, il numero di articoli e di citazioni è aumentato e nuovi paesi hanno contribuito alla ricerca in questo campo. L'analisi delle pubblicazioni ha evidenziato un numero crescente di aree tematiche interessate a questo campo di studio con approccio predominante rivolto alla gestione delle risorse umane; in particolare inerente a temi come le pratiche di gestione delle risorse umane, la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e la gestione dei progetti.

Di seguito, si evidenziano i principali risultati ottenuti, i limiti dello studio, le future opportunità di ricerca e i contributi del libro.

Principali risultati della ricerca.

La ricerca evidenzia tre importanti risultati.

In primo luogo, la ricerca sviluppa un quadro concettuale basato su due dimensioni: 1. la misurazione e 2. la gestione delle prestazioni. La revisione della letteratura ha identificato le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni. Le pratiche di misurazione delineano il ruolo chiave della misurazione interconnessa, condivisa, facile, accessibile e in tempo reale. Le pratiche di gestione delle prestazioni delineano invece la necessità di una condivisione continua delle conoscenze, di un ambiente aperto per l'apprendimento e di un sistema sfidante sia dal punto di vista cognitivo sia emotivo.

In secondo luogo, la ricerca identifica il percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni nelle aziende multinazionali, nelle piccole e medie imprese e nelle organizzazioni pubbliche. Questo percorso mostra un aumento rilevante nell'adozione delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate. In particolare i casi studio hanno evi-

denziato una maggiore consapevolezza della crescente rilevanza delle pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni identificate nella letteratura.

In terzo luogo, la ricerca sviluppa quattro proposizioni concettuali che supportano la progettazione, l'implementazione e l'uso di sistemi efficienti di misurazione e gestione delle prestazioni. Queste proposizioni evidenziano che nella progettazione di queste pratiche l'organizzazione dovrebbe supportare l'inclusione delle pratiche di gestione delle risorse umane al fine di sviluppare sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni improntati alla partecipazione e alla comunicazione tra le persone appartenenti all'organizzazione. Questa progettazione dovrebbe avvalersi di strumenti tecnologici innovativi atti alla comunicazione anche informale tra il personale.

Limitazioni dello studio.

La ricerca presenta tre limiti.

Il primo limite riguarda la selezione degli articoli per la revisione della letteratura. Infatti la maggior parte degli articoli selezionati sono più correlati alla letteratura sulla gestione delle risorse umane rispetto alla letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni perché ci sono circa il triplo di articoli sulla gestione delle risorse umane rispetto alla letteratura sulla misurazione e gestione delle prestazioni. Inoltre, la revisione della letteratura bibliometrica potrebbe essere stata influenzata anche dai diversi significati dati alle stringhe di ricerca. Ad esempio, la stringa "misurazione delle prestazioni" nella letteratura della misurazione delle prestazioni è riferita a come un'azienda utilizzi la misurazione delle prestazioni per gestire le prestazioni dell'organizzazione (Bititci 2015), mentre nella letteratura delle risorse umane è riferita al processo della valutazione delle prestazioni dei dipendenti (Ferris *et al.*, 2008).

Il secondo limite riguarda i criteri di selezione delle parole chiave. I criteri utilizzati infatti sono stati molti; ciò ha comportato che alcuni articoli identificati siano correlati debolmente ai campi di misurazione delle prestazioni.

Il terzo limite riguarda la generalizzazione dei risultati. Infatti i casi studio non sono numericamente sufficienti per poter validare le evidenze della ricerca. Infatti, ad esempio, la ricerca ha presentato solo tre casi di studio in piccole e medie imprese e solo un caso studio in una pubblica amministrazione.

Sebbene la presenza di questi limiti possa rappresentare potenziali punti deboli, queste scelte possono essere anche considerate il punto di forza di questa ricerca; infatti l'uso di questi criteri nella selezione dei documenti e dei casi studio ha favorito l'inclusione di numerosi contributi appartenenti a diversi campi di ricerca e a diverse tipologie di organizzazione e di conseguenza ha supportato l'identificazione di una vasta gamma di temi e risultati utili allo sviluppo di un approccio olistico.

Opportunità future.

I risultati di questa ricerca offrono future opportunità di ricerca. Secondo i principali risultati di questo studio, alcune ricerche potrebbero essere utili per indagare empiricamente i risultati di questo studio. La ricerca incoraggia lo sviluppo di ulteriori casi studio per esplorare, testare e validare il quadro concettuale e le proposizioni identificate. Questo studio evidenzia due principali opportunità future.

In primo luogo suggerisce ulteriori ricerche per studiare come le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni possano essere avvantaggiate dall'uso di strumenti tecnologici innovativi, come i social network e applicazioni di messaggistica istantanea e come questi strumenti possano essere utilizzati per migliorare le pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni. I risultati identificano strumenti tecnologici innovativi come una nuova opportunità di ricerca nella letteratura sulla misurazione delle prestazioni.

In secondo luogo suggerisce ulteriori ricerche relative alla relazione tra le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni e le nuove generazioni di dipendenti. La nuova generazione sta evolvendo rapidamente e i dipendenti di tutto il mondo stanno diventando qualificati, hanno un'alta propensione all'innovazione, vivono in un ambiente multiculturale e utilizzano continuamente nuove tecnologie. Questa generazione di dipendenti è riconosciuta come più istruita e interconnessa. Secondo la letteratura, le attuali pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni dovrebbero essere allineate alle esigenze, alle conoscenze e alla cultura dei dipendenti dell'attuale generazione. Tuttavia questo approccio richiesto dalla letteratura è ancora poco sviluppato, quindi vi è la necessità di approfondire questi temi di ricerca.

Contributi della ricerca.

I principali contributi accademici di questa ricerca comprendono la progettazione di un quadro concettuale basato congiuntamente sulla letteratura della misurazione e gestione della prestazione e della gestione delle risorse umane e l'identificazione del percorso evolutivo delle pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni in varie tipologie di organizzazioni.

Il principale contributo pratico di questa ricerca è la definizione di pratiche utili al miglioramento della misurazione e della gestione delle prestazioni in diverse tipologie di organizzazioni. I risultati possono guidare la progettazione e l'implementazione di pratiche di misurazione e gestione delle prestazioni in organizzazioni private e pubbliche.

Nel complesso, il contributo più originale della ricerca è sicuramente l'identificazione del ruolo crescente degli strumenti tecnologici, come i social network e applicazioni di messaggistica istantanea, nella misurazione e nella gestione delle prestazioni aziendali.

Ringraziamenti

Ringraziamo il professor Umit Bititci per aver suggerito le basi teoriche del lavoro di ricerca utili a razionalizzare le pratiche di misurazione e di gestione delle prestazioni aziendali. Inoltre ringraziamo il professor Giovanni Bernardi per la sua silenziosa, ma sempre presente guida. Infine ringraziamo il professor Pierantonio Bertero per la supervisione scientifica dell'elaborato. Per concludere ringraziamo tutte le persone e le aziende che hanno dedicato tempo al nostro progetto e hanno permesso di sviluppare e migliorare il quadro teorico identificato durante la ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Agostino D., Arnaboldi M. (2015), "How Performance Measurement Systems Support Managerial Actions in Networks: Evidence from an Italian Case Study", *Public Organization Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 117-137.
- Agostino D., Arnaboldi M. (2018), "Performance measurement systems in public service networks. The what, who, and how of control", *Financial Accountability and Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 103-116.
- Akinbowale M.A., Lourens M.E., Jinabhai D.C. (2014), "Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 9, pp. 342-347.
- Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 2, No. 1, pp. 7-35.
- Allen M.R., Adomdza G.K., Meyer M.H. (2015), "Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 2, pp. 371-379.
- Appelbaum S.H., Roy M., Gilliland T. (2011), "Globalization of performance appraisals: Theory and applications", *Management Decision*, Vol. 49, No. 4, pp. 570-585.
- Arnaboldi M., Azzone G. (2010), "Critical Perspectives on Accounting Constructing performance measurement in the public sector", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, No. 4, pp. 266-282.
- Arnaboldi M., Lapsley I., Steccolini I. (2015), "Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge", *Financial Accountability & Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-23.
- Arvey R.D., Murphy K.R. (1998), "Performance evaluation in work settings", *Annual Review of Psychology*, Annual Reviews Inc.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. e Bititci, U.S. (2013), "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20, No. 1, pp. 28-54.
- Aycan Z. (2005), "The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 1083-1119.

- Baležentis T., Zeng S. (2013), "Group multi-criteria decision making based upon interval-valued fuzzy numbers: An extension of the MULTI-MOORA method", *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, No. 2, pp. 543-550.
- Barbato G., Turri M. (2017), "Understanding public performance measurement through theoretical pluralism", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 15-30.
- Barney J.B., Wright P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46.
- Bartram T., Boyle B., Stanton P., Sablok G., Burgess J. (2015), "Performance and reward practices of multinational corporations operating in Australia", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 57, No. 2, pp. 210-231.
- Becker B., Gerhart B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.
- Becker B.E., Huselid M.A. (2006), "Strategic human resources management: Where do we go from here", *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 898-925.
- Bharathi Kamath G. (2008), "Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, pp. 684-704.
- Bhatti S.H., Zakariya R., Vrontis D., Santoro G., Christofi M. (2020), "High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations", *Employee Relations*, available at: <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>.
- Bititci U.S. (2015), *Managing Business Performance: The Science and the Art*, Wiley Blackwell, Edinburgh, U.K.
- Bititci U.S., Garengo P., Ates A., Nudurupati S.S. (2015), "Value of maturity models in performance measurement", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 10, pp. 3062-3085.
- Bititci U.S., Garengo P., Dörfler V., Nudurupati S. (2012), "Performance Measurement: Challenges for Tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, No. 3, pp. 305-327.
- Blount Y. (2011), "Employee management and service provision: A conceptual framework", *Information Technology and People*, Vol. 24, No. 2, pp. 134-157.
- Boldizzoni D., Quarantino L. (2012), *Risorse umane*, Il mulino, Bologna, IT.
- Borgonovi E., Bianchi C., Rivenbark W.C. (2019), "Pursuing Community Resilience through Outcome-Based Public Policies: Challenges and Opportu-

- nities for the Design of Performance Management Systems”, *Public Organization Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 153-158.
- Boselie P., Paauwe J. (2009), “In search of balance – managing the dualities of HRM: An overview of the issues”, *Personnel Review*, Vol. 38, No. 5, pp. 461-471.
- Boucher X., Bonjour E., Grabot B. (2007), “Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey”, *Computers in Industry*, Vol. 58, No. 2, pp. 98-117.
- Bourne M., Franco-Santos M., Micheli P., Pavlov A. (2018), “Performance measurement and management: a system of systems perspective”, *International Journal of Production Research*, Vol. 56, No. 8, pp. 1-12.
- Bourne M., Melnyk S., Bititci U.S. (2018), “Performance measurement and management: theory and practice”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 11, pp. 2010-2021.
- Bourne M., Melnyk S.A., Bititci U.S. (2016), “Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations”, *International Journal of Production Research*, Vol. 54, No. 6, pp. 1571-1593.
- Bourne M., Neely A., Platts K., Mills J. (2002), “The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 11, pp. 1288-1310.
- Bourne M., Pavlov A., Franco-Santos M., Lucianetti L., Mura M. (2013), “Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 33, No. 11, pp. 1599-1622.
- Bouskila-Yam O., Kluger A.N. (2011), “Strength-based performance appraisal and goal setting”, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 137-147.
- Bracci E., Maran L., Inglis R. (2017), “Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations”, *Financial Accountability and Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 406-421.
- Brutus S., Derayeh M., Fletcher C., Bailey C., Velazquez P., Shi K., Simon C., et al. (2006), “Internationalization of multi-source feedback systems: A six-country exploratory analysis of 360-degree feedback”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 11, pp. 1888-1906.
- Callon M., Courtial J.P., Laville F. (1991), “Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological re-

- search: The case of polymer chemistry", *Scientometrics*, Vol. 22, No. 1, pp. 155-205.
- Cardon M.S., Stevens C.E. (2004), "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 295-323.
- Carlson D.S., Upton N., Seaman S. (2006), "The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 4, pp. 531-543.
- Cepiku D., Savignon A.B. (2012), "Governing cutback management: Is there a global strategy for public administrations?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 428-436.
- Chang S., Gong Y., Way S.A., Jia L. (2013), "Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness", *Journal of Management*, Vol. 39, No. 7, pp. 1924-1951.
- Chen S.H., Lee H.T. (2007), "Performance evaluation model for project managers using managerial practices", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 543-551.
- Cheng E.W.L., Li H. (2006), "Job performance evaluation for construction companies: An analytic network process approach", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, No. 8, pp. 827-835.
- Cheng M.-I., Dainty A., Moore D. (2007), "Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 1, pp. 60-75.
- Cho Y.J., Lewis G.B. (2012), "Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32, No. 1, pp. 4-23.
- Cho Y.J., Poister T.H. (2013), "Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations", *Public Management Review*, Vol. 15, No. 6, pp. 816-838.
- Christensen T. (2012), "Global Ideas and Modern Public Sector Reforms: A Theoretical Elaboration and Empirical Discussion of a Neoinstitutional Theory", *American Review of Public Administration*, Vol. 42, No. 6, pp. 635-653.
- Cobo M.J., López-Herrera A.G., Herrera-Viedma E., Herrera F. (2011), "An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field", *Journal of Informetrics*, Vol. 5, No. 1, pp. 146-166.
- Cobo M.J., Martínez M.A., Gutiérrez-Salcedo M., Fujita H., Herrera-Viedma

- E. (2015), "25 years at Knowledge-Based Systems: A bibliometric analysis", *Knowledge-Based Systems*, Vol. 80, pp. 3-13.
- Collins C.J., Clark K.D. (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 740-751.
- Costa G., Gianecchini M. (2013), *Risorse umane*, Mc Graw Hill, Milano, IT.
- Coughlan P., Coughlan D. (2002), "Action research for operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 220-240.
- Dahler-Larsen P. (2014), "Constitutive Effects of Performance Indicators: Getting beyond unintended consequences", *Public Management Review*, Vol. 16, No. 7, pp. 969-986.
- Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M. (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 135-145.
- Davenport T.H., Barth P., Bean R. (2012), "How "big data" is different", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 1.
- Davenport T.H., Harris J., Shapiro J.I. (2010), "Competing on talent analytics", *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 10, pp. 52-58.
- Davison R.M., Ou C.X.J., Martinsons M.G., Zhao A.Y., Du R. (2014), "The communicative ecology of Web 2.0 at work: Social networking in the workspace", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 65, No. 10, pp. 2035-2047.
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
- DeLeon P., Varda D.M. (2009), "Toward a Theory of Collaborative Policy Networks: Identifying Structural Tendencies", *Policy Studies Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 59-74.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- DeNisi A., Smith C.E. (2014), "Performance Appraisal, Performance Management and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model and New Directions for Future Research", *Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, pp. 127-179.
- Denisi A.S., Murphy K.R. (2017), "Performance appraisal and performance

- management: 100 years of progress?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 421-433.
- Denton K. (2006), "High performance work systems: The sum really is greater than its parts", *Measuring Business Excellence*, Vol. 10, No. 4, pp. 4-7.
- Dewettinck K., van Dijk H. (2013), "Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: Exploring the mediating role of fairness", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 806-825.
- Dezi L., Santoro G., Gabteni H., Pellicelli A.C. (2018), "The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry", *Business Process Management Journal*, Vol. 24, No. 5, pp. 1163-1175.
- Diggs S.N., Roman A.V. (2012), "Understanding and tracing accountability in the public procurement process: Interpretations, performance measurements, and the possibility of developing public-private partnerships", *Public Performance and Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 290-315.
- DiMicco J., Millen D.R., Geyer W., Dugan C., Brownholtz B., Muller. M. (2008), "Motivations for social networking at work", *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp. 711-720.
- Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. (2020), "Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM", *Human Resource Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 114-132.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case-study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 116-121.
- Eppler M.J., Platts K.W. (2009), "Visual Strategizing", *Long Range Planning*, Vol. 42, No. 1, pp. 42-74.
- Ferguson K.L., Reio Jr. T.G. (2010), "Human resource management systems and firm performance", *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 5, pp. 471-494.
- Ferraris A., Mazzoleni A., Devalle A., Couturier J. (2018), "Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance", *Management Decision*, Vol. 57, No. 8, pp. 1923-1936.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, IT.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, IT.
- Ferris G.R., Munyon T.P., Basik K., Buckley M.R. (2008), "The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components", *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 146-163.

- Finfgeld D.L. (2003), "Metasynthesis: The State of the Art – So Far", *Qualitative Health Research*, Vol. 13, No. 7, pp. 893-904.
- Fisher C., Dowling P.J. (1999), "Support for an hr approach in australia: The perspective of senior hr managers", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 1, pp. 2-19.
- Fleming J.H., Coffman C., Harter J.K. (2005), "Manage your Human Sigma", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7-8, pp. 106-114 + 192.
- Fong C., Ooi K., Tan B., Lee V., Chong A.Y. (2011), "HRM practices and knowledge sharing: An empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5, pp. 704-723.
- Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., *et al.* (2007), "Towards a definition of a business performance measurement system", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 8, pp. 784-801.
- Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne, M. (2012), "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research", *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 79-119.
- Friedman B.A. (2007), "Globalization implications for human resource management roles", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-171.
- Gabrielli G., Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano, IT.
- Garengo P., Bernardi G. (2007), "Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5-6, pp. 518-532.
- Garengo P., Biazzo S. (2012), "Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, No. 1, pp. 79-102.
- Garengo P., Biazzo S. (2013), "From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 24, No. 3, pp. 310-335.
- Garengo P., Biazzo S., Bititci U.S. (2005), "Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 1, pp. 25-47.
- Garengo P., Bititci U.S. (2007), "Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27, No. 8, pp. 802-825.

- Garengo P., Sardi A. (2020), "Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Garengo P., Sharma M.K. (2014), "The Management of Operations Performance measurement system contingency factors: a cross analysis of Italian and Indian SMEs", *Production Planning and Control*, Vol. 25, No. 3, pp. 220-240.
- Gates S., Langevin P. (2010), "Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 111-132.
- Gho P.C. (2005), "Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia", *Journal of Intellectual Capital*, Multimedia University, Melaka, Malaysia, Vol. 6, No. 3, pp. 385-396.
- Giacomelli G., Annesi N., Barsanti S., Battaglia M. (2019), "Combining ideal types of performance and performance regimes: An integrated framework of analysis of performance management systems for public organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 721-740.
- Gloet M., Terziovski M. (2004), "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 402-409.
- Gould S., Hawkins B.L. (1978), "Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship", *Academy of Management journal. Academy of Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 434-450.
- Gruman J.A., Saks A.M. (2011), "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 123-136.
- Guerci M., Longoni A., Luzzini D. (2016), "Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 262-289.
- Guest D.E. (1997), "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. X1-276.
- Guest D.E. (2011), "Human resource management and performance: still searching for some answers", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-13.
- Guthrie J.P., Spell C.S., Nyamori R.O. (2002), "Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy", *In-*

- ternational Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 183-197.
- Den Hartog D.N., Boselie P., Paauwe J. (2004), "Performance management: A model and research agenda", *Applied Psychology*, Vol. 53, No. 4, pp. 556-569.
- van der Heijden B.I.J.M., Nijhof A.H.J. (2004), "The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 493-511.
- Hertel G., Geister S., Konradt U. (2005), "Managing virtual teams: A review of current empirical research", *Human Resource Management Review*, Elsevier Ltd, Vol. 15, No. 1, pp. 69-95.
- Hinkin T.R., Tracey J.B. (2010), "What makes it so great?: An analysis of human resources practices among fortune's best companies to work for", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, No. 2, pp. 158-170.
- Hood C. (1991), "Stabilization and cutbacks: A catastrophe for government growth theory?", *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 3, No. 1, pp. 37-63.
- Hood C., Scott C. (1996), "Bureaucratic regulation and new public management in the United Kingdom: Mirror-image developments?", *Journal of Law and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 321-345.
- Hooi L.W. (2006), "Implementing e-HRM: The readiness of small and medium sized manufacturing companies in Malaysia", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 465-485.
- Hudson M., Smart A., Bourne M. (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 1096-1115.
- Huselid M.A., Beatty R.W., Becker B.E. (2005), "A Players or A Positions? The strategic logic of workforce management", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 12, pp. 110-117.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
- Igbaria M., Baroudi J.J. (1995), "The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace", *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 19, No. 1, pp. 107-122.
- Ittner C.D., Larcker D.F. (2003), "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement", *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 11, pp. 88-95.
- Jääskeläinen A., Laihonon H. (2013), "Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations", *Internation-*

- tional Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, No. 4, pp. 350-363.
- Jardioui M., Garengo P., El Alami S. (2019), "How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69, No. 2, pp. 217-235.
- Jonnergård K., Stafsudd A., Elg U. (2010), "Performance Evaluations as Gender Barriers in Professional Organizations: A Study of Auditing Firms", *Gender, Work and Organization*, Vol. 17, No. 6, pp. 721-747.
- Kamath G.B. (2007), "The intellectual capital performance of the Indian banking sector", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 1, pp. 96-123.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard business review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, pp. 52-63 + 121.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), "The balanced scorecard: Measures That drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7-8, pp. 172-180 + 194.
- Kappelman L., Johnson V., Torres R., Maurer C., McLean E. (2019), "A study of information systems issues, practices, and leadership in Europe", *European Journal of Information Systems*, Vol. 28, No. 1, pp. 26-42.
- Kostagiolas P.A., Asonitis, S. (2009), "Intangible assets for academic libraries: Definitions, categorization and an exploration of management issues", *Library Management*, Vol. 30, No. 6-7, pp. 419-429.
- Kuvaas B. (2007), "Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 378-397.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B. (2009), "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 64-85.
- Leonardi P.M. (2015a), "Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn 'who knows what' and 'who knows whom'", *MIS Quarterly: Management information system*, Vol. 39, No. 4, pp. 747-762.
- Leonardi P.M. (2015b), "Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn 'who knows what' and 'who knows whom'", *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 39, No. 4, pp. 747-762.
- Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C. (2013), "Enterprise social media:

- definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-19.
- Liao H., Toya K., Lepak D.P., Hong Y. (2009), “Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, pp. 371-391.
- Limsila K., Ogunlana S.O. (2008), “Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 164-184.
- Loecher U., Loecher U. (2006), “Small and enterprises ± delimitation and the European definition in the area of industrial business”.
- Long C.S., Ismail W.K.W. (2008), “Understanding the relationship of HR competencies & roles of Malaysian human resource professionals”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 1, pp. 88-103.
- Long C.S., Ismail W.K.W. (2011), “An analysis of the relationship between HR professionals’ competencies and firms’ performance in Malaysia”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 1054-1068.
- Long C.S., Ismail W.K.W. (2012), “The HR specialist as an agent of change: Skills that open up a place at the company’s top table”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20, No. 2, pp. 24-28.
- Long C.S., Perumal P. (2014), “Examining the impact of human resource management practices on employees’ turnover intention”, *International Journal of Business and Society*, Vol. 15, No. 1, pp. 111-126.
- Long C.S., Xuan S.S., Wan Ismail W.K., Abd Rasid S.Z., Kowang T.O. (2014), “An analysis on academicians job satisfaction in the perspective of HRD practices”, *International Education Studies*, Vol. 7, No. 7, pp. 85-95.
- Longo M., Mura M. (2008), “Stakeholder management and human resources: Development and implementation of a performance measurement system”, *Corporate Governance*, Vol. 8, No. 2, pp. 191-213.
- Lunnan R., Traavik L.E.M. (2009), “Is the standardization of human resource practices perceived as fair across national cultures?: The cases of China, Lithuania, and Norway”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 127-148.
- Maltz E. (2000), “Is All Communication Created Equal?: An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 110-127.
- Mäntymäki M., Riemer K. (2016), “Enterprise social networking: a knowled-

- ge management perspective”, *International Journal of Information Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 1042-1052.
- Martínez M.A., Cobo M.J., Herrera M., Herrera-Viedma E. (2015), “Analyzing the Scientific Evolution of Social Work Using Science Mapping”, *Research on Social Work Practice*, Vol. 25, No. 2, pp. 257-277.
- Martinsons M.G. (1994), “Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong”, *Information and Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 305-316.
- Masri H.A., Jaaron A.A.M. (2017), “Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, pp. 474-489.
- Massingham P., Nguyen T.N.Q., Massingham R. (2011), “Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 1, pp. 43-74.
- Mayer R.E. (2009), *Multimedia Learning*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Mayo E. (1930), “The human effect of mechanization”, *The American Economic Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 156-176.
- McCourt W., Ramguttty-Wong A. (2003), “Limits to strategic HRM: The case of the Mauritian civil service”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 600-618.
- McKenna S., Richardson J., Manroop L. (2011), “Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation”, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 148-157.
- Melnyk S.A., Bititci U.S., Platts K., Tobias J., Andersen B. (2014), “Is performance measurement and management fit for the future?”, *Management Accounting Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 173-186.
- Mendonca M., Kanungo R.N. (1996), “Impact of culture on performance management in developing countries”, *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 4-5, pp. 65-75.
- Michael Hall C. (2011), “Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism”, *Tourism Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 16-27.
- Mithas S., Ramasubbu N., Sambamurthy V. (2011), “How information management capability influences firm performance”, *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 35, No. 1, pp. 237-256.
- Modell S. (2001), “Performance measurement and institutional processes: A study of managerial responses to public sector reform”, *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 4, pp. 437-464.
- Modell S. (2005), “Performance management in the public sector: Past expe-

- riences, current practices and future challenges”, *Australian Accounting Review*, Vol. 15, No. 37, pp. 56-66.
- Moon C., Lee J., Lim S. (2010), “A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations”, *Applied Soft Computing Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 512-519.
- Moura L.F., de Lima E.P., Deschamps F., Van Aken E., da Costa S. E. G., Treinta F. T., Cestari J.M.A.P. (2019), “Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, No. 8, pp. 1373-1410.
- Nankervis A.R., Stanton P., Foley P. (2012), “Exploring the rhetoric and reality of performance management systems and organisational effectiveness – Evidence from Australia”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 40-56.
- Nasurdin A.M., Ahmad N.H., Ling T.C. (2012), “Human resource management practices, service climate and service-oriented organizational citizenship behavior: A review and proposed model”, *International Business Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 541-551.
- Nativi S., Mazzetti P., Santoro M., Papeschi F., Craglia M., Ochiai O. (2015), “Big Data challenges in building the Global Earth Observation System of Systems”, *Environmental Modelling and Software*, Inst. of Atmospheric Pollution Research, National Research Council of Italy (CNR-IIA), Florence, Italy, Vol. 68, pp. 1-26.
- Neely A. (2005), “The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1264-1277.
- Neely A., Adams C. (2001), “The performance prism perspective”, *Journal of Cost Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 7-15.
- Neher A., Maley J. (2019), “Improving the effectiveness of the employee performance management process”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69, No. 6, pp. 1129-1152.
- Niemelä-Nyrhinen J. (2007), “Baby boom consumers and technology: Shooting down stereotypes”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 305-312.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2015), *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, NY.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2016), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, NY.
- Nohria N., Groysberg B., Lee L. (2008), “Employee Motivation: A powerful

- new model”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7-8, pp. 78-84.
- Nudurupati S.S., Bititci U.S. (2005), “Human aspects of IT-supported performance measurement system”, *Integrating Human Aspects in Production Management*, Springer, Berlin, DE, pp. 17-29.
- Nudurupati S.S., Tebboune S., Hardman J. (2016), “Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies”, *Production Planning and Control*, Vol. 27, No. 3, pp. 226-235.
- O’Boyle E., Aguinis H. (2012), “The Best And The Rest: Revisiting The Norm Of Normality Of Individual Performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 65, No. 1, pp. 79-119.
- Olorunniwo F., Udo G. (2002), “The impact of management and employees on cellular manufacturing implementation”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 76, No. 1, pp. 27-38.
- Onida P. (1960), *Economia d’azienda*, Editrice Torinese, Torino, IT.
- Paolone F., Sardi A., Sorano E., Ferraris A. (2020), “Integrated processing of sustainability accounting reports: A multi-utility Company case study”, *Meditari Accountancy Research*.
- Pavlov A., Mura M., Franco-Santos M., Bourne M. (2017), “Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices”, *Production Planning and Control*, Vol. 28, No. 5, pp. 431-443.
- Pham N.T., Tučková Z., Chiappetta Jabbour C.J. (2019), “Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study”, *Tourism Management*, Vol. 72, pp. 386-399.
- Phillips B., Tan T.T.W., Julian C. (2006), “The theoretical underpinnings of emotional dissonance: A framework and analysis of propositions”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 7, pp. 471-478.
- Ployhart R., Moliterno T. (2011), “Emergence of the human capital resource: A multi-level model”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127-150.
- Poister T.H. (2010), “The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance”, *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 246-254.
- Prowse P., Prowse J. (2010), “Whatever happened to human resource management performance?”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 145-162.
- Raj Adhikari D. (2010), “Human resource development (HRD); for performance management: The case of Nepalese organizations”, *International*

- Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 4, pp. 306-324.
- Rajala T., Laihonon H., Haapala P. (2018), "Why is dialogue on performance challenging in the public sector?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 22, No. 2, pp. 117-129.
- Rialti R., Zollo L., Ferraris A., Alon I. (2019), "Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 149.
- Rigby C.S., Ryan R.M. (2018), "Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 20, No. 2, pp. 133-147.
- Roth P.L., Purvis K.L., Bobko P. (2012), "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies", *Journal of Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 719-739.
- Saeed B.B., Afsar B., Hafeez S., Khan I., Tahir M., Afridi M.A. (2019), "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 424-438.
- Salerno S., Nunziante A., Santoro G. (2014), "Competences and knowledge: Key-factors in the smart city of the future", *Knowledge Management and E-Learning*, Vol. 6, No. 4, pp. 356-376.
- Sangwa N.R., Sangwan K.S. (2018), "Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 41-84.
- Santoro G., Ferraris A., Winteler D.J. (2019), "Open innovation practices and related internal dynamics: case studies of Italian ICT SMEs", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 14, No. 1, pp. 47-61.
- Santoro G., Vrontis D., Thrassou A., Dezi L. (2018), "The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 347-354.
- Sardi A., Garengo P. (2015), "Performance Management in Innovative SMEs: the Key Role of the Social Media", *18th Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*, pp. 509-526.
- Sardi A., Garengo P., Bititci U.S. (2016), "The new generation of HR and performance management", *Performance Measurement Association (PMA)*.
- Sardi A., Garengo P., Bititci U.S. (2019), "Measurement and management of competences by enterprise social networking", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, No. 1, pp. 109-126.
- Sardi A., Rizzi A., Sorano E., Guerrieri A. (2020), "Cyber risk in health facili-

- ties: A systematic literature review”, *Sustainability*, Vol. 12, No. 17, pp. 1-16.
- Sardi A., Sorano E. (2019), “Dynamic Performance Management: An Approach for Managing the Common Goods”, *Sustainability*, Vol. 11, No. 22, p. 6435.
- Sardi A., Sorano E., Ferraris A., Garengo P. (2020), “Evolutionary Paths of Performance Measurement and Management System: The Longitudinal Case Study of a Leading SME”, *Measuring Business Excellence*.
- Sardi A., Sorano E., Garengo P., Cantino V. (2020), “Big data and performance measurement research: trends, evolution and future opportunities”, *Measuring Business Excellence*.
- Sardi A., Sorano E., Garengo P., Ferraris A. (2020), “The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs”, *Employee Relations*.
- Sartorius K., Merino A., Carmichael T. (2011), “Human resource management and cultural diversity: A case study in Mozambique”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 1963-1985.
- Sartorius K., Trollip N., Eitzen C. (2010), “Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified?”, *South African Journal of Business Management*, Sabinet, Vol. 41, No. 2, pp. 51-63.
- Shahnaei S., Long C.S. (2014), “An examination of strategic human resource management practices in Iranian international sector performance”, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 8, No. 23, pp. 2363-2368.
- Shen J. (2004), “International performance appraisals: Policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies”, *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 6, pp. 547-563.
- Shih H.-A., Chiang Y.-H., Hsu C.-C. (2007), “Can high performance work systems really lead to better performance?”, *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 8, pp. 741-763.
- Si S., Li Y. (2012), “Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 8, pp. 1705-1716.
- Singh S., Darwish T.K., Costa A.C., Anderson N. (2012), “Measuring HRM and organisational performance: Concepts, issues, and framework”, *Management Decision*, Vol. 50, No. 4, pp. 651-667.
- Small H. (1999), “Visualizing science by citation mapping”, *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 50, pp. 799-813.

- Smith M., Bititci U.S. (2017), "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 37, No. 9, pp. 1207-1228.
- Soltani E., Gennard J., van der Meer R.B., Williams T. (2004), "HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 377-396.
- Stanton P., Nankervis A. (2011), "Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: Perceptions of managers in Singapore", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 67-84.
- Stanton P., Pham H.T. (2014), "Managing employee performance in an emerging economy: perceptions of Vietnamese managers", *Asia Pacific Business Review*, Routledge, Vol. 20, No. 2, pp. 269-285.
- Sturman M.C. (2003), "Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 609-640.
- Szilagyi Jr. A.D., Sims Jr. H.P., Keller R.T. (1976), "Role dynamics, locus of control, and employee attitudes and behavior", *Academy of Management journal. Academy of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 259-276.
- Taheri B., Bititci U., Gannon M.J., Cordina R. (2019), "Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 1224-1246.
- Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J. (2018), "Green human resource management practices: scale development and validity", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56, No. 1, pp. 31-55.
- Tarique I., Schuler R.S. (2010), "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2, pp. 122-133.
- Taticchi P., Garengo P., Nudurupati S.S., Tonelli F., Pasqualino R. (2015), "A review of decision-support tools and performance measurement and sustainable supply chain management", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 21, pp. 6473-6494.
- Taticchi P., Tonelli F., Cagnazzo L., Taticchi P., Tonelli F., Cagnazzo L. (2010), "Performance measurement and management: a literature review and a research agenda", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 4-18.
- Taylor A., Taylor M. (2014), "Factors influencing effective implementation of

- performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory”, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 3, pp. 847-866.
- Thom-Santelli J., Millen D.R., DiMicco J.M. (2010), “Characterizing global participation in an enterprise ESNS”, *Proceedings of the 3rd ACM International Conference on Intercultural Collaboration*, pp. 251-254.
- Thomé A.M.T., Scavarda L.F., Scavarda A., Thomé F.E.S.D.S. (2016), “Similarities and contrasts of complexity, uncertainty, risks, and resilience in supply chains and temporary multi-organization projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 1328-1346.
- Thurston P., D’Abate P.C., Eddy E.R. (2012), “Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 139-165.
- Timulak L. (2007), “Identifying core categories of client-identified impact of helpful events in psychotherapy: A qualitative meta-analysis”, *Psychotherapy Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 305-314.
- Timulak L. (2009), “Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy”, *Psychotherapy Research*, Vol. 19, No. 4-5, pp. 591-600.
- De Toni A., Tonchia S. (2001), “Performance measurement systems Models, characteristics and measures”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1-2, pp. 46-70.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”, *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 207-222.
- Vinten G. (2000), “Training in small- and medium-sized enterprises”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 1, pp. 9-14.
- Viswesvaran C., Ones, D.S. (2000), “Perspectives on Models of Job Performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, pp. 216-226.
- Vo A., Stanton P. (2011), “The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: The case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, pp. 3513-3527.
- Votta R. (2012), *HR metrics*, Franco Angeli, Milano, IT.
- Wacker J.G. (1998), “A definition of theory: Research guidelines for different theory-building research methods in operations management”, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 361-385.
- Wall T.D., Wood S.J. (2005), “The romance of human resource management

- and business performance, and the case for big science”, *Human Relations*, Vol. 58, No. 4, pp. 429-462.
- Wang S., Noe R.A. (2010), “Knowledge sharing: A review and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 115-131.
- Wang W.-Y., Chang C. (2005), “Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, pp. 222-236.
- Weber A.J. (1995), “Making performance appraisals consistent with a quality environment”, *Quality Progress*, Vol. 28, No. 6, pp. 65-69.
- Wood S. (1999), “Human resource management and performance”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 4, pp. 367-413.
- Wright P.M., McMahan G.C. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wu Y.-J., Hou J.-L. (2010), “An employee performance estimation model for the logistics industry”, *Decision Support Systems*, Vol. 48, No. 4, pp. 568-581.
- Yang K., Hsieh J.Y. (2007), “Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model”, *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 5, pp. 861-879.
- Yin R. (2018), *Case Study Research: Design and Methods*, 6th ed., Sage, Los Angeles, CA.
- Yin X., Tian Y.-L., Wang H.-L. (2018), “Delegation Auction Scheme for Big Data Pricing”, *Tien Tzu Hsueh Pao/Acta Electronica Sinica*, College of Computer Science & Technology, Guizhou University, Guiyang, Guizhou 550025, China, Vol. 46, No. 5, pp. 1113-1120.
- Young C.-S., Su H.-Y., Fang S.-C., Fang S.-R. (2009), “Cross-country comparison of intellectual capital performance of commercial banks in Asian economies”, *Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 11, pp. 1565-1579.
- Young S., Bartram T., Stanton P., Leggat S.G. (2010), “High performance work systems and employee well-being: A two stage study of a rural Australian hospital”, *Journal of Health, Organisation and Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 182-199.
- Zaid A.A., Jaaron A.A.M., Talib Bon A. (2018), “The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 204, pp. 965-979.
- Zheng C., Morrison M., O'Neill G. (2006), “An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 10, pp. 1772-1803.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2020
nella Stampatre s.r.l. di Torino
Via Bologna, 220

BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

Volumi pubblicati

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.

