



General course

GENERI, SAPERI E GIUSTIZIA SOCIALE

**L'economia e le organizzazioni aziendali
in una prospettiva di genere**

Martina Gianecchini

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" – DSEA

Gestione del personale

2

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course
Generi, saperi e giustizia sociale

L'insieme di tutte le scelte e le attività messe in atto da un'azienda per gestire i comportamenti e le prestazioni del personale.

Perché un'azienda dovrebbe preoccuparsi di gestire bene le persone?



Vantaggi delle azioni di DE&I

“Diversity, Equity & Inclusion: creare valore per il mondo del lavoro e per la società”
The Adecco Group Italia (giugno 2023)

QUALI SONO I VANTAGGI GENERATI DALLA DE&I?*

LA VOCE DELLE AZIENDE

94%

Quasi il 94% delle aziende che mette in campo iniziative di DE&I afferma che queste **apportano benefici all'impresa.**

FAVORISCE LA TALENT RETENTION, STIMOLANDO SENSO DI APPARTENENZA TRA I DIPENDENTI

35%



MIGLIORA I PROCESSI DECISIONALI E L'INNOVAZIONE GRAZIE A DIVERSITÀ DI IDEE, PUNTI DI VISTA ED ESPERIENZE

27%



FAVORISCE L'ATTRAZIONE DEI TALENTI E RENDE L'AZIENDA PIÙ APPETIBILE SUL MERCATO

25%



PERMETTE DI RAGGIUNGERE RISULTATI MIGLIORI DAL PUNTO DI VISTA FINANZIARIO E DI REDDITIVITÀ

13%



49%

Per il 49% dei candidati la presenza di attività di DE&I è ritenuta “molto” o “abbastanza” importante nella scelta di lavorare o meno per un'azienda.

A dimostrarsi attenti a questo aspetto sono soprattutto le donne e coloro che appartengono alla fascia di età 18-26 anni, seguiti da chi rientra in quella compresa tra i 27 e i 40. Sono, invece, meno interessati i candidati nella fascia 41-55 e gli over 56.

MA... C'È ANCORA
TANTA STRADA DA FARE

Colpisce tuttavia che, tra i candidati che ritengono che la DE&I abbia un impatto negativo sull'azienda, il 44,8% afferma che rischia di compromettere il clima aziendale. Un dato che rivela la necessità di agire sulla sensibilizzazione dei candidati riguardo obiettivi e messa a terra delle iniziative di DE&I.

44,8%

COMPROMETTE
IL CLIMA AZIENDALE

33,9%

COMPLICA I PROCESSI
DECISIONALI

21,3%

COMPORTA PER L'AZIENDA
UNA DISPERSIONE DI RISORSE
FINANZIARIE

Diversity & Inclusion nella gestione del personale

4

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course
Generi, saperi e giustizia sociale



Alcune attività chiave dell'employee journey

5

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

1. Reclutamento e selezione
2. Formazione e sviluppo
3. Organizzazione del lavoro

Reclutamento e selezione

6



Le domande chiave

Chi inserire?

Dove cercare
la persona
da inserire?

Come
scegliere
la persona
giusta?

Come gestire
l'inserimento

Il processo

Definizione
del profilo
cercato

Reclutamento

Screening
Selezione
Assunzione

Inserimento
(Selezione
in uscita)

Gli strumenti

Job description
Person
specification

Mercato interno
Mercato esterno

Colloquio
Test
Assessment
center

On-boarding
(outplacement)

Il punto di vista del lavoratore...

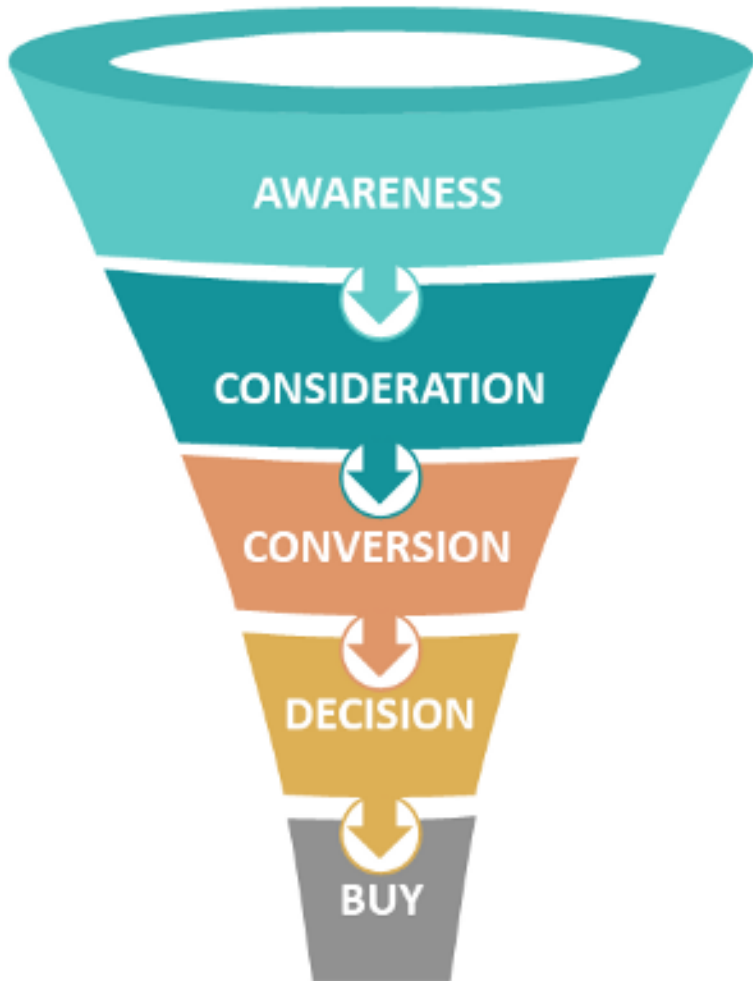
7

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale



PROMOTION & EMPLOYMENT BRANDING. Social media, Glassdoor, Indeed, paid job adds, InMails, LinkedIn, Blogs etc.

COMPANY PUBLIC PROFILE. Google, company website, careers site, Glassdoor, employee reviews, CEO ratings, company reviews, news articles, stock market etc.

JOB APPLICATION. *Job shopper becomes candidate*

INTERVIEW & OFFER. Candidate experience, salary negotiation, benefits, bonus, perks, stock etc.

HIRE. *Candidate becomes employee*

Reclutamento e selezione

Unconscious bias

8

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Affinity bias: This is when we show a preference for people we are similar to in some way, because we find them familiar and easier to relate to. This could be because of shared characteristics – such as class, ethnicity, or geography – or shared interests or hobbies. At work, this could lead us to feel that someone is not talented, or not right for a role, because we don't have the same characteristics or experiences in common

Attribution bias: This refers to how we perceive our actions and those of others. We tend to attribute our own successes to our skills, and our failures to factors outside our control. However, we tend to see the successes of others as down to luck and attribute their failures to a lack of ability. This can cause unfairness during recruitment and appraisals, for example

Beauty bias: This type of bias is pretty much self-explanatory, as it is when we base our opinion too heavily on someone's looks. Although we are told not to 'judge a book by its cover', we may unconsciously favour attractive people for a job – despite the fact that this has no bearing on their ability to carry out the role well



Confirmation bias: This refers to our tendency to look for evidence that backs up our initial opinion of someone, while overlooking information that contradicts our view. Although first impressions matter, when it comes to hiring or promotion decisions, it's important to base decisions only on relevant, factual information

Conformity bias: This refers to our tendency to take cues from others to arrive at a decision, rather than exercise our own, independent judgement. Having a diverse team – and encouraging them to voice their views openly – means a broader range of knowledge and experiences are brought to the table, ultimately helping more creative and well-considered ideas to emerge, so it's important that people don't feel pressured into agreeing with others' views

Reclutamento e selezione

Unconscious bias

10

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Contrast effect: We compare and contrast people and things all the time to help us put them in context. But comparing employees against each other – favourably or unfavourably – instead of assessing them on their own merits can result in a loss of objectivity. For example, the last candidate you interview for a role might seem better than all the others you have already interviewed – but if you had interviewed the same candidate first, you might not have reached the same conclusion

Halo and horns effects: This describes our tendency to focus on a particularly good aspect of someone and let the ‘halo’ glow of that one thing affect our opinion of everything else about them. This can result in us overlooking negative aspects about someone and ultimately lead to us choosing the wrong person for a role, or failing to address performance issues or problematic behaviours. Its opposite is the ‘horns effect’, where we concentrate on a person’s failings and overlook their positive attributes or achievements

Come superare gli stereotipi?

11

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Corsi per acquisire consapevolezza sugli unconscious biases

- <https://www.coursera.org/courses?query=unconscious%20bias>
- PWC: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/blind-spots.html>

Test per misurare il proprio livello di unconscious biases

- Implicit Association Test: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Strutturazione del processo di reclutamento e selezione

- Come formulare l'annuncio di lavoro? → <http://gender-decoder.katmatfield.com/>
- Quali informazioni lasciare «in chiaro» nel CV? → **Blind recruitment**
- Quali domande fare nell'intervista?
- Quali criteri di selezione adottare?
- Chi coinvolgere nel panel dei selezionatori?

AI nel reclutamento

12

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale



<https://www.wsj.com/video/series/moving-upstream/artificial-intelligence-the-robots-are-now-hiring-moving-upstream/2790C6B9-4E47-4544-9331-36DB418366CF>

AI nel reclutamento

13

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale



<https://www.youtube.com/watch?v=jn0dc1cOctA&t=6s>

Where Automated Job Interviews Fall Short

by Zahira Jaser, Dimitra Petrakaki, Rachel Starr, and Ernesto Oyarbide-Magaña

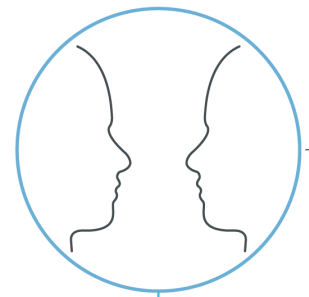
January 27, 2022



General Course
Generi, saperi e giustizia sociale

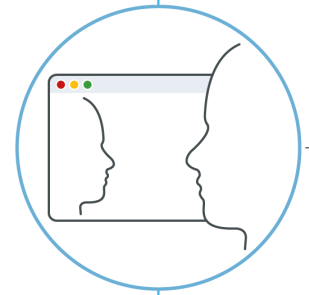
The Depersonalization Spectrum

Five types of interviews that job candidates might experience range from face-to-face meetings with other humans to video interviews led by AI.



Type of interview: Face-to-face

Conducted in person between parties who are copresent and in the same location.



Video

Conducted on a screen between parties who are copresent but in different locations. Technology is used, but it does not involve AI decision-making tools.



Automated video interview (AVI)

Conducted through screens. Parties are neither copresent nor in the same location. The technology facilitates the recording but is not involved in the hiring decision.



AVI, AI-assisted

Conducted through screens. Parties are neither copresent nor in the same location. Technology can be used to make recommendations based on its interpretation of various features (e.g., facial expressions, gestures, tone of voice, keywords, etc.). These recommendations are often produced as a report for humans to review.



AVI, AI-led

Conducted through screens and recorded. Parties are neither copresent nor in the same location. Technologies are used to make the hiring decision without human revision (i.e., to pass or deny a candidate entry to the next phase of the recruitment process).

Source: Zahira Jaser and Dimitra Petrakaki

Formazione e sviluppo

Women in Workplace (McKinsey, 2023)

15

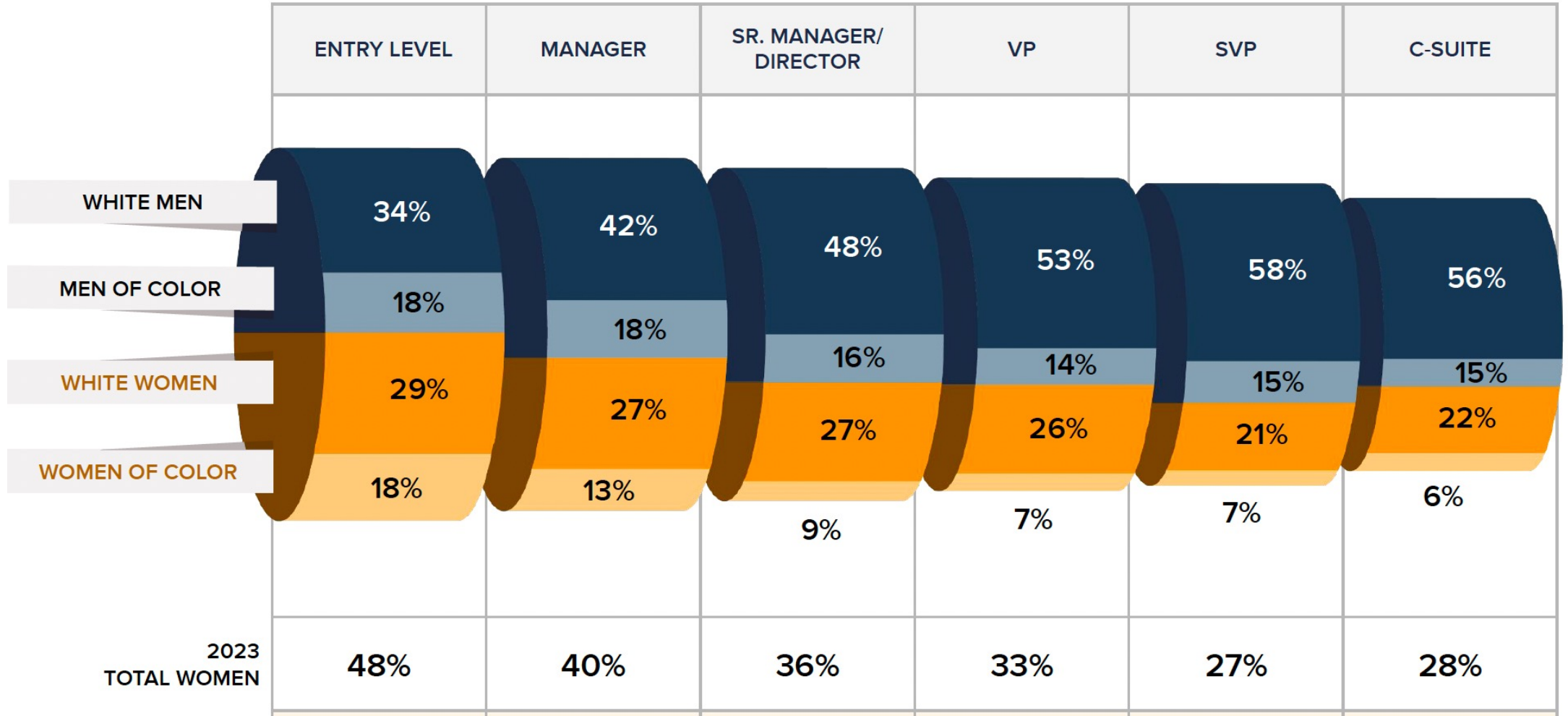
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

% of employees by level at the start of 2023



Formazione e sviluppo

Perché le donne fanno meno carriera...

16

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

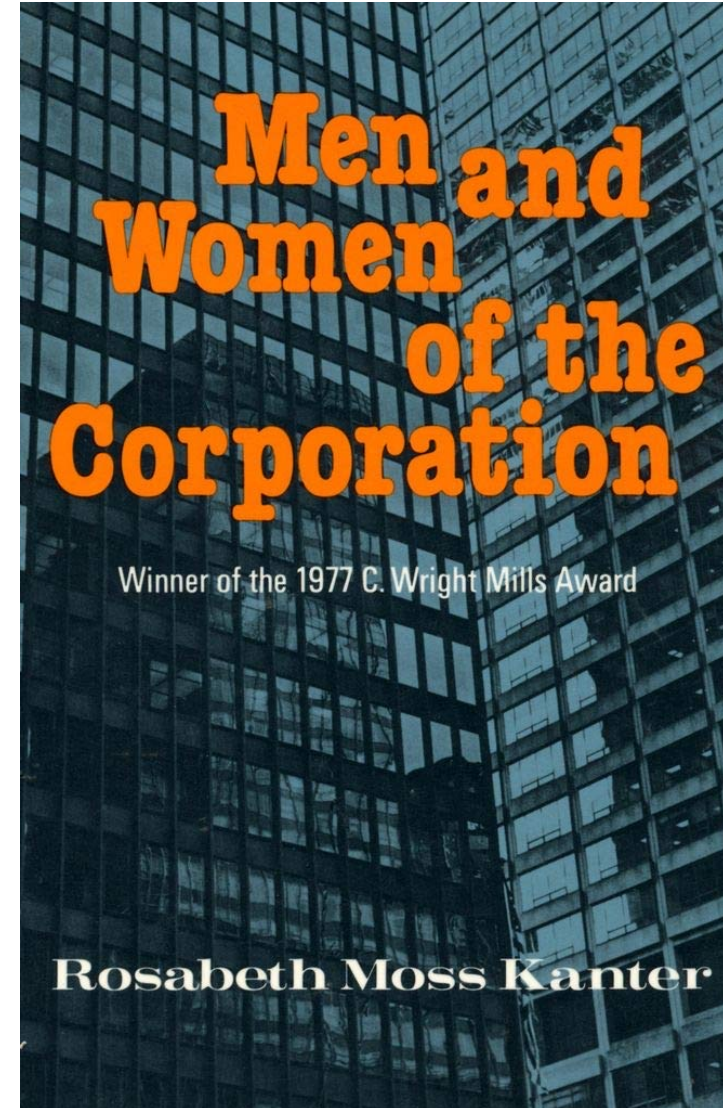
Teoria dei tornei

La tesi – la carriera è un meccanismo allocativo del talento individuale che funziona secondo un principio di selezione (torneo) volto a promuovere le persone migliori

Le ipotesi

- Tutti i lavoratori sostengono lo stesso costo-opportunità per l'impegno erogato nella competizione (simmetria)
- Tutti i lavoratori sono trattati equamente dalle regole della competizione (giustizia)

Le critiche – donne e uomini sostengono costi-opportunità diversi nei periodi di studio e di lavoro



Formazione e sviluppo

Graduate program - Luxottica

17

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

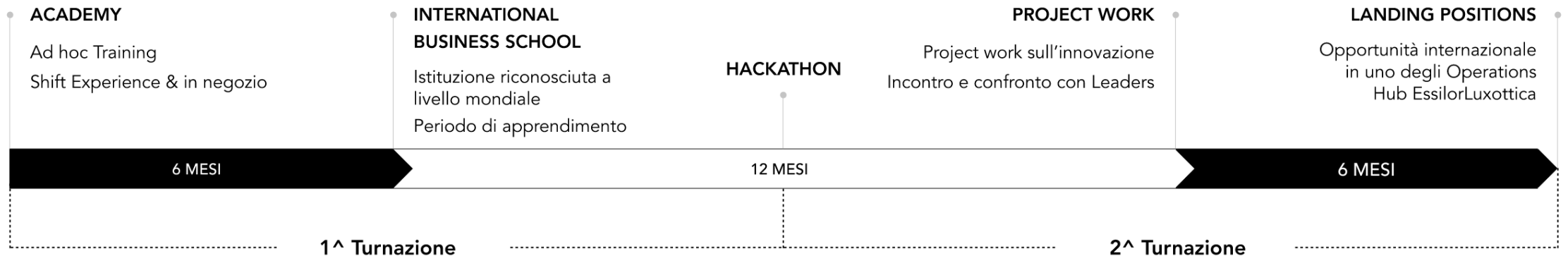


Scopri OTP | EssilorLuxottica

L'Operations Talent Program (OTP) è un percorso della durata di due anni destinato a studenti e neolaureati in discipline STEM: si pone l'obiettivo di sviluppare competenze tecniche e manageriali propedeutiche a una carriera internazionale all'interno delle Global Operations di EssilorLuxottica.

Il percorso di apprendimento offre esperienze nell'ambito della tecnologia e innovazione con un focus sul prodotto e sui temi della sostenibilità.

Quest'anno il programma si terrà nelle due sedi Operations EssilorLuxottica, in Italia, ad Agordo, e in Francia, a Créteil.



Ad-hoc training • Possibilità di conoscere i leader del settore • Esperienza shift & in store • International OTP community

<https://www.essilorluxottica.com/it/careers/operations-talent-program>

General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Formazione e sviluppo

Programma sviluppo talenti - Fincantieri

18

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

PEOPLE DEVELOPMENT



Formazione e sviluppo

Le funzioni del mentoring

19

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



TABLE 1. The functions of mentoring (Kram, 1983)

Career functions	Psychosocial functions
Sponsorship	Role modelling
Exposure-and-visibility	Acceptance-and-confirmation
Coaching	Counselling
Protection	Friendship
Challenging assignments	

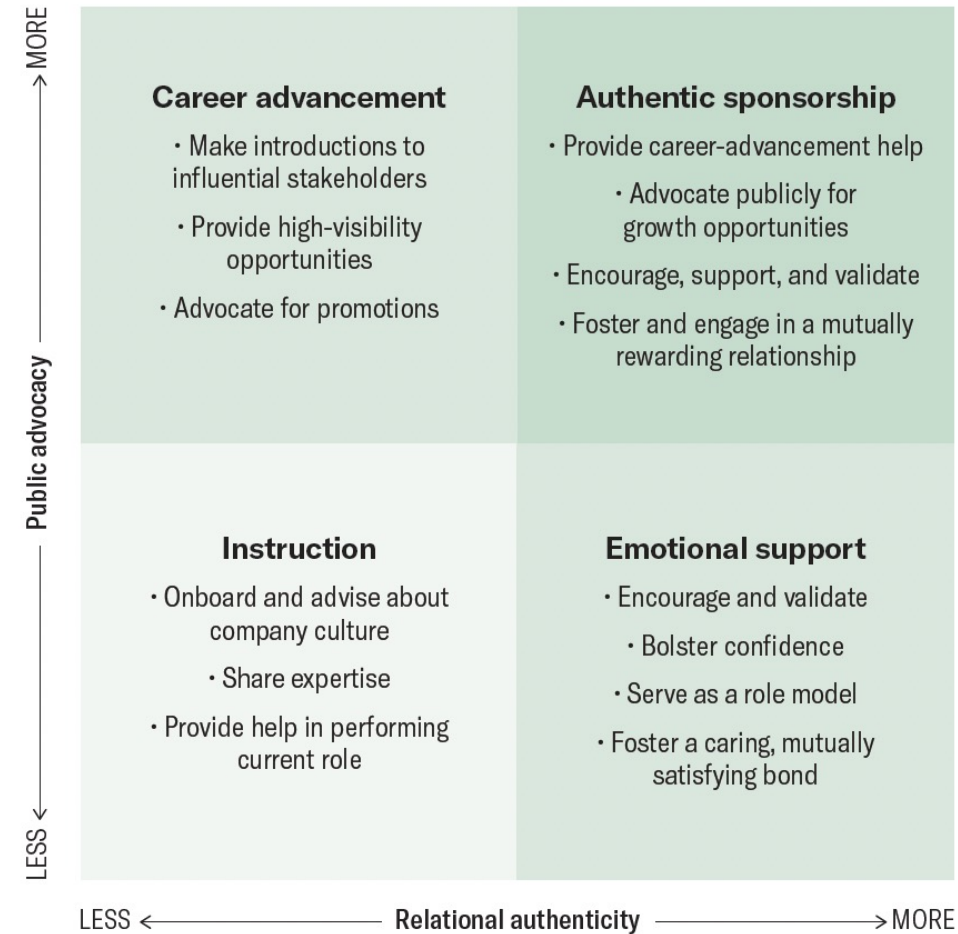
Kram, K. (1983). *Phases of the mentor relationship*. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 608-625.

General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Types of Help in Developmental Relationships

Seniors lend assistance and support to juniors in various ways, characterized primarily by their levels of public advocacy and relational authenticity.



Ibarra H., (2022), *How to do sponsorship right*, *Harvard Business Review*, November–December

Perché il mentoring è importante per le donne?

Women @ Work (Deloitte, 2023)

20

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Which of the following behaviors have you experienced at work over the past 12 months?

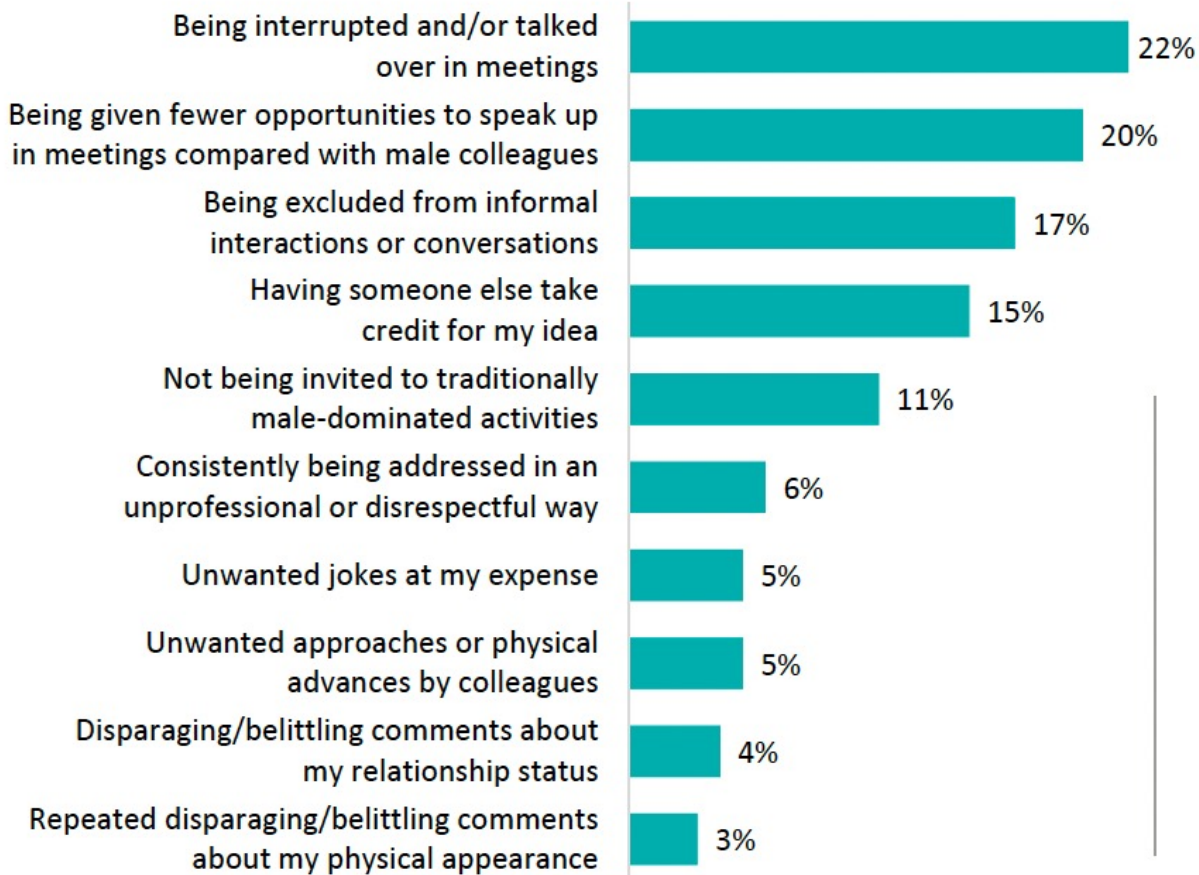
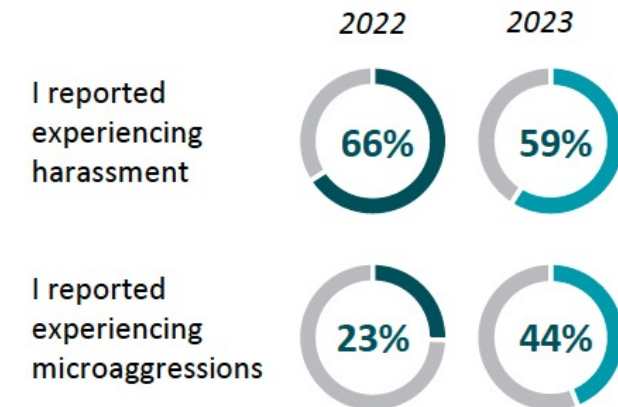


Chart shows 10 most commonly reported non-inclusive behaviors. Base size: 2,212

Did you formally report these behaviors to your organization?



Base sizes: 2022 = 2,939; 2023 = 2,212

Formazione e sviluppo

Women Leadership Programmes (coaching e networking)

21

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



INSEAD - <https://www.insead.edu/executive-education/leadership/women-leaders-programme>

Il Talent coaching di Philip Morris Italia per lo sviluppo della leadership femminile: una storia di crescita personale

Chiara Romano, Coordinator Brand & Content di Philip Morris Italia, racconta il percorso di sviluppo intrapreso grazie al Talent Coaching Program dedicato alle donne



Organizzazione del lavoro

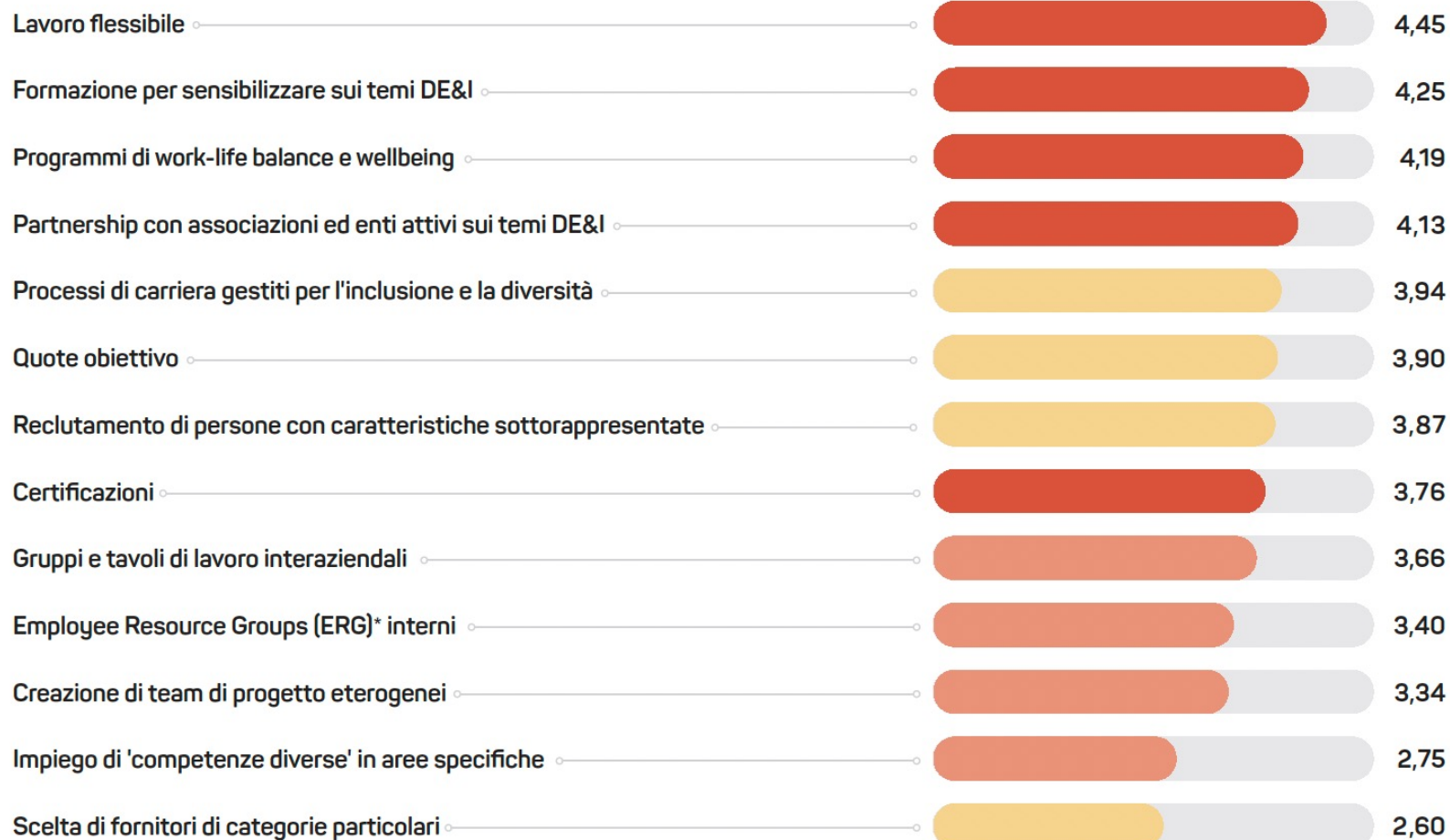
22

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



Quali sono le pratiche a sostegno di DE&I?

Survey DE&I manager



Silvia Ravazzani
Alessandra Mazzei
Alfonsa Butera
Chiara Fisichella

DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION
STATO DELL'ARTE NELLE AZIENDE ITALIANE

Centre for Employee Relations and Communication
Università IULM

FrancoAngeli

Altri siti/materiali interessanti

23



<https://www.care.org/about-us/strategic-partners/corporate-partnerships/sdg5-playbook/corporate-case-studies/>

<https://www.inhersight.com/>

<https://gptw.greatplacetowork.it/blog/risorse/employer-branding/classifica-best-workplaces-for-women-2023>

Caso per la discussione

24

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



General Course

Generi, saperi e giustizia sociale

Immagina di essere la responsabile delle risorse umane in un'azienda che si impegna a creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso di tutti i collaboratori e le collaboratrici. Come parte di questo impegno, sei incaricata di sviluppare un nuovo percorso di inserimento dei nuovi assunti che integri tematiche relative alla discriminazione di genere nella gestione del personale. *Come struttureresti questo percorso? Quali attività includeresti?*