



Lo sviluppo continuo del Talento: la soluzione Talentia HCM

Enzo De Palma
Business Development Director

Fabio Cardilli
European Product Leader

May 2013

Il Talento, cultura e opportunità



Perché il Talento



*Un'azienda di successo non può prescindere dal favorire un costante e continuo investimento sullo sviluppo del **Talento**, motore di **produttività, innovazione, crescita, profitto.***

Cosa significa realmente Sviluppare il Talento



*Lo sviluppo del Talento è una **consapevole** e **continua** applicazione organica di misure, comportamenti, iniziative che riflettono una **cultura** che riconosce nelle **persone** e nel loro **valore** attuale e potenziale una **risorsa** per il proprio business e ne fa i primi promotori del proprio **brand**.*

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave



«ALIGNMENT»

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave



*Lo sviluppo del Talento non può prescindere dal suo **ritorno di investimento**, dunque dall'**allineare** la sua stessa definizione, anche differenziandola per contesto, con le **strategie** e gli **obiettivi** di crescita aziendali.*

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave



«ATTRACTION»

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave



*Le politiche di sviluppo e promozione del Talento devono favorire la percezione che si desidera che ogni dipendente o candidato abbiano del **brand**. I «Top Employers» attraggono talento per l'**immagine** che danno di sé stessi e del **valore** che attribuiscono alle **persone**.*

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave



«AUTHENTICITY»

Gestire e promuovere il talento: gli aspetti chiave

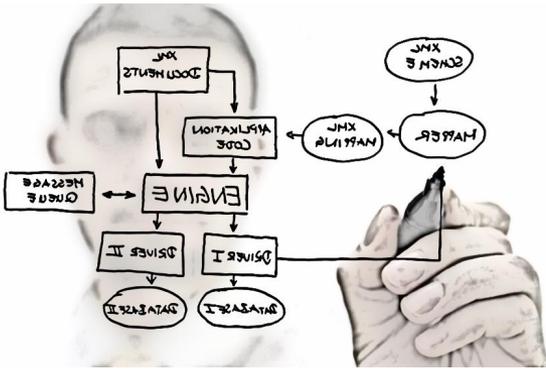


*Lo sviluppo del Talento deve essere **equo** e **trasparente** e trasferire ad ogni impiegato una percezione di reale opportunità, favorendo sia chiari e ben delineati percorsi di carriera o sviluppo che l'esercitazione spontanea di candidature, la condivisione di idee e l'emergere di capacità sommerse.*

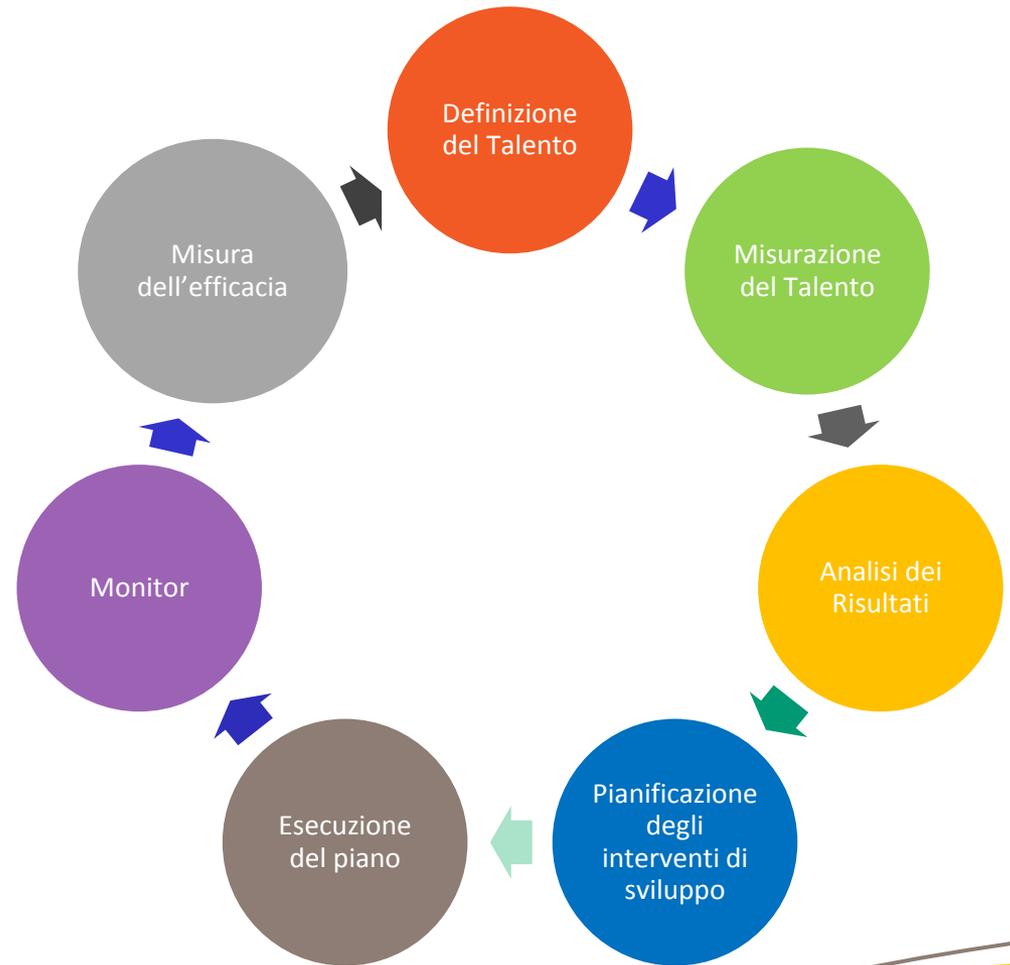
Processo e software di supporto



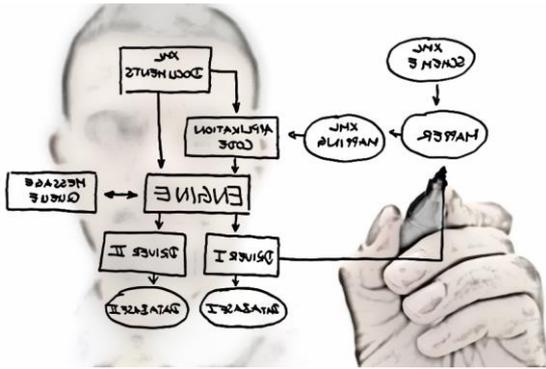
Continuos Talent Development: il Processo



Non è una pratica amministrativa **monoutente**, ma una iterazione **continua** di passaggi, integrata con varie funzioni e processi aziendali.



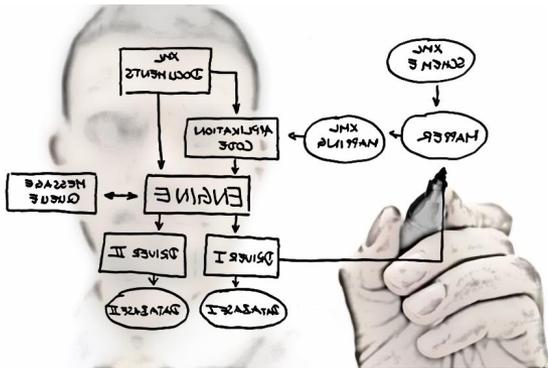
Il Software a supporto del Processo



*Il Talento deve essere **allineato** agli obiettivi di crescita dell'azienda, non esiste una definizione di Talento assoluta, ma una o più declinazioni all'interno di ciascuna realtà.*

Definizione
del Talento

Il Software a supporto del Processo



Uno strumento di ausilio per la definizione del Talento è la «**Matrice di Segmentazione**». Un ambiente dedicato consente all'HR di definire intervalli di eccellenza e zone «d'ombra», unitamente alle caratteristiche da osservare.

Definizione del Talento

Competenze Manageriali

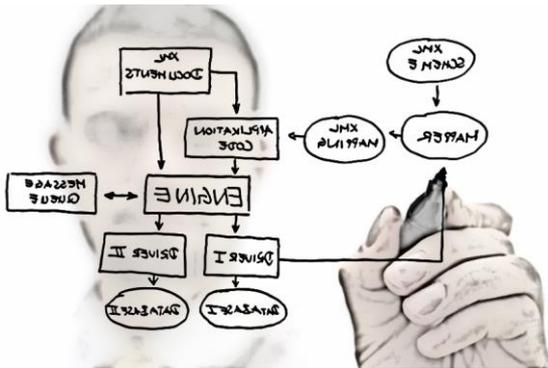
Comportamenti

Competenze Ruolo

POTENTIAL	Lots	7 • Underperformer but loads of potential • Definitely in wrong role • Crucial Conversation • Move out of role or you will lose this person	8 • Meets all targets • Demonstrates lots of potential - likely candidate for promotion • Develop & coach	9 • Top Talent • Strong candidate for promotion • Include in strategic initiatives • Provide special development
	Average	4 • Underperformer • Likely to be in wrong role • Crucial Conversation • Move out of role or manage out of business!	5 • Meets all targets • Some potential for growth • Provide training & development opportunities	6 • Exceeds targets • Needs greater challenge • Provide development • Give "stretch" targets
	Little / None	1 • Underperformer • On an Action Contract • Exit if no improvement within 3 months	2 • Typical "Joe Average" • Little ambition • Meets basic requirements • Same job, same role forever!	3 • Over-performer but not ambitious • At end of their "stretch" • Loves their job • Future holds same type of role, same type of team
		Low (unacceptable)	Med (acceptable)	High (Exceeds objectives)
		PERFORMANCE		

Obiettivi

Il Software a supporto del Processo



Il processo di Misurazione del Talento è spesso volte **collettivo**, calibrato su diversi punti di vista e supportato da un workflow configurabile collaborativo.

Misurazione del Talento

Manager diretto

Senior Manager

The screenshot shows a software interface for performance evaluation. At the top, there is a user profile for Leonardo Graziosi, including his full name, date of birth (15/02/1966), place of birth (Milano), email (Lgraziosi@bcsp.com), company (HCP Italia), location (Milan), organizational unit (Filiale Milano), job (Personal Banking Advisor), and main position (Gestore Family filiale Milano). Below the profile, there is a section for 'PERFORMANCE EVALUATION' with the current owner 'TORRES, ANGELO' and status 'COMPILOZIONE'. There are three document icons for 'Primary Competency Review', 'Performance Objective Evaluation', and 'Sintesi della valutazione'. The 'CURRENT STEP' section shows a workflow diagram with a 'System SYSTEM' icon, a photo of a man, and a 'Responsabile delegato' box with a question mark. An arrow labeled 'autorizzazione' points from the man's photo to the 'Responsabile delegato' box. Below the man's photo is a photo of a woman.

Il Software a supporto del Processo

Esempio:
Competenze e Conoscenze vengono misurate attraverso un questionario configurabile

SCORE

CALCULATED SCORE	Score	3,03	Suitability %	62,50
FINAL SCORE	Score	3,03	Suitability %	62,50

EVALUATION DETAILS

Retail Banking Knowledge Assessment - Cleric

RETAIL BANKING KNOWLEDGE

Knowledge of System

- A - Knowledge of the civil judiciary system (e.g. contract legislation, credit regulations, etc.)
Improvement Needed
Comment
- B - Knowledge of Corporation laws and the Bankruptcy Code
 Improvement Needed
 Meets Expectations
 Exceeds Expectations
- C - Knowledge of the Tax Code and regulations
Meets Expectations

Knowledge of Procedures

- D - General knowledge of the Bank, of the employee's specific Unit, of the business processes and structure
Improvement Needed
- E - Understanding of the internal procedures and norms (e.g. regulations, privacy policies, anti-money laundering, security, etc.)
Improvement Needed

Invia per approvazione

Il Software a supporto del Processo

SCORE

PAYOUT INFO

EDITING INFO

ECONOMICS

WEIGHT: 30,00 RESULT %: 94,17

Objective	Weight	Performance	Result %
At least 10% margin on technical consultancy prj	33,33	Completed	100,00
Revenue growth, overall	33,33	Ahead - will probably reach Goal Year End	87,50
Shall have revenue and profit according to budgets	33,33	Completed	95,00

Metric	Deadline	Weight	Target	Actual	%	Perf. Ind.	Res.%
Profit	31/12/2007	0,00	15,00	PER	13,50	90,00	Completed
Revenue (K€)	31/12/2007	100,00	50.000,00	EURO	48.500,00	95,00	Completed

CUSTOMERS

WEIGHT: 20,00 RESULT %: 100,00

INTERNAL PROCESSES

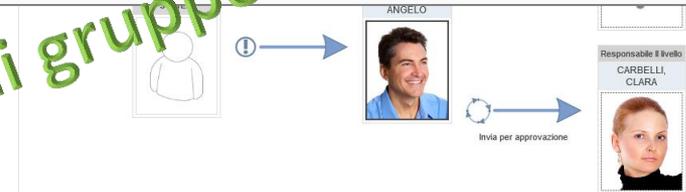
WEIGHT: 20,00 RESULT %: 80,00

LEARNING & GROWTH

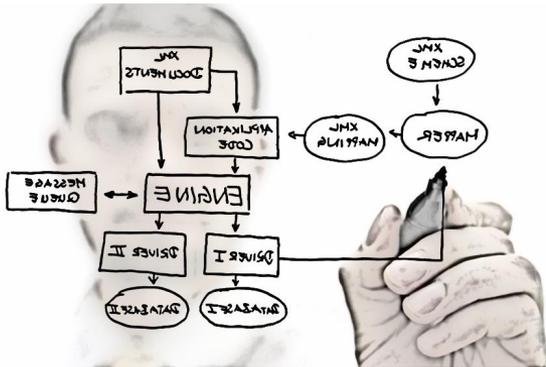
WEIGHT: 30,00 RESULT %: 0,00

Objective	Weight	Performance	Result %
Improve employee satisfaction and performance	100,00	Not started	0,00

«Balanced Scorecard», valutazione Obiettivi Individuali e di gruppo



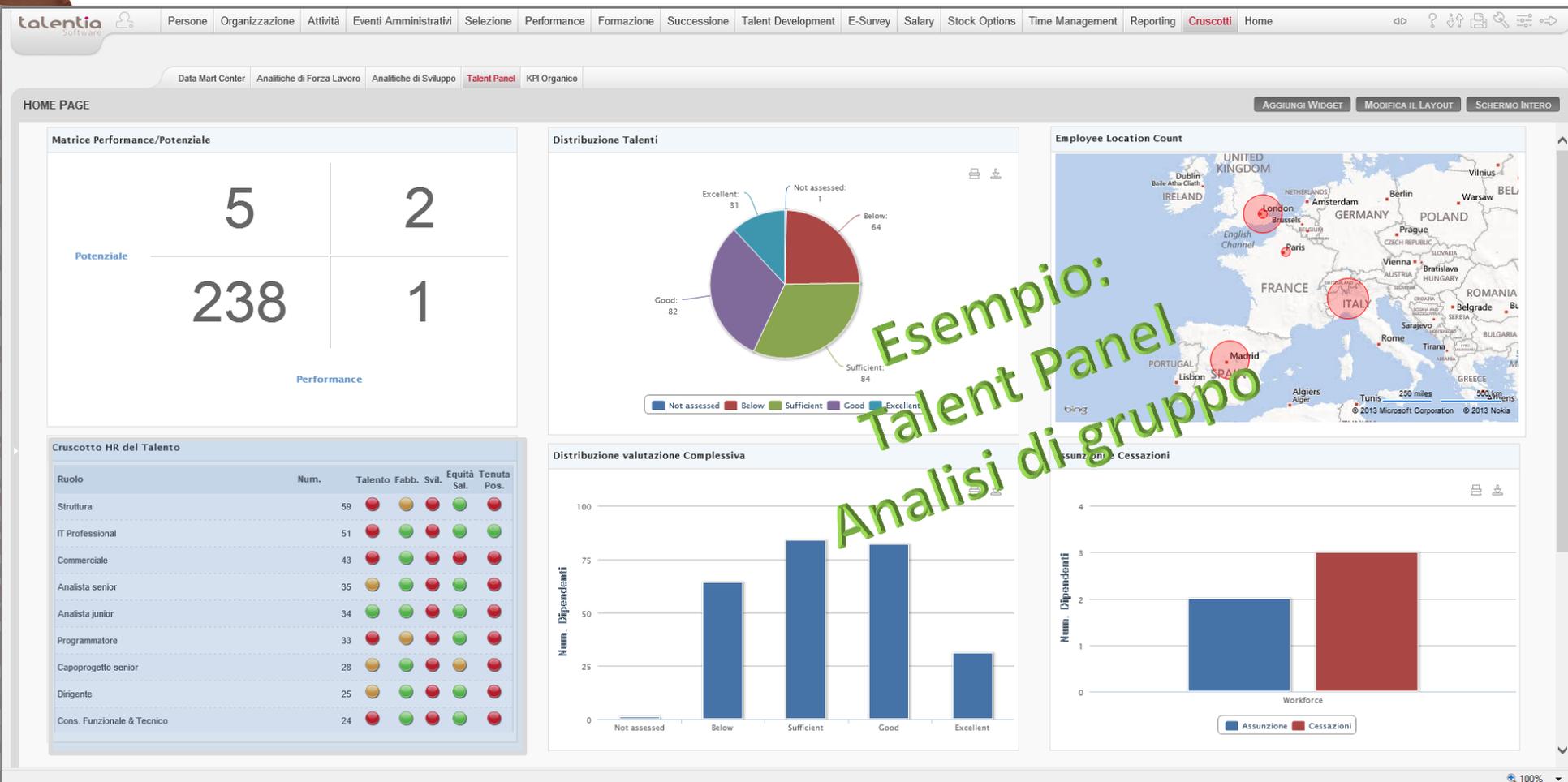
Il Software a supporto del Processo



Analisi dei Risultati

*Dipendentemente dal livello di delega che una azienda attribuisce al tema dello sviluppo del Talento, la funzione HR e/o il Line Manager analizzano i risultati del/dei processi di assessment. L'analisi è facilitata da **cruscotti** o schede analitiche di **KPI** preferenziali.*

Il Software a supporto del Processo



Il Software a supporto del Processo

Professional Talent Panel

Role	Num.	Talent	Org. Need.	Dev. Eq.	Sal. Eq.	Pos. Tenure
Retail Banking	89	●	●	●	●	●
Financial Planning and Analysis	6	●	●	●	●	●
Accounting	20	●	●	●	●	●
Corporate	20	●	●	●	●	●
Executive	19	●	●	●	●	●
Audit	7	●	●	●	●	●
Management Control	1	●	●	●	●	●
Taxation	1	●	●	●	●	●

Retail Banking 6
0 Excellent on 89 (0.00%)

- Excellent % < 5%
- Excellent % between 5% and 15%
- Excellent % > 20%

Identificazione criticità

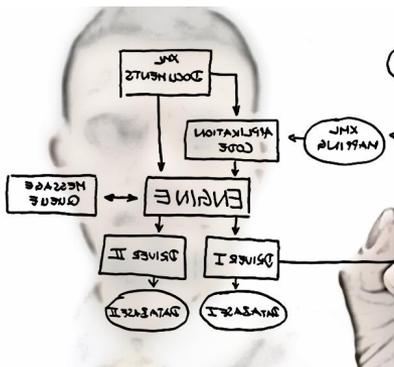
Il Software a supporto del Processo

Esempio:
Rappresentazione
Talent in Matrice 2x2

Scheda Individuale del
Talent

The screenshot displays the Talentia HR software interface. At the top, there is a navigation menu with various HR functions: Persone, Organizzazione, Attività, Eventi Amministrativi, Selezione, Performance, Formazione, Successione, Talent Development, E-Survey, Salary, Stock Options, Time Management, Reporting, and Cruscotti. Below the menu, there are tabs for Data Mart Center, Analitiche di Forza Lavoro, Analitiche di Sviluppo, Talent Panel, and KPI Organico. The main content area is titled 'HOME PAGE' and features several widgets. A prominent widget is the 'Scheda Individuale del Talent' (Individual Talent Card) for Leonardo, which includes a profile picture, personal details, and performance metrics. The 'Talent Statistics' section shows: TOP TALENT (90% of No. competencies), 3 competencies improved, 90% average goal achievement, -1% increase in goal achievement, 3 out of 5 development activities completed, and 3 training courses. The 'Engagement Statistics' section shows: 13 Yrs of seniority, 4 Yrs in current position, 4 Yrs in current job, 12 Mon latest compensation change, 9% below average compensation, 6% below average salary range, and 2 positions he's a candidate for. A sidebar on the left lists roles like Ruolo, Struttura, IT Professional, etc. A map on the right shows the employee's location in Milan, Italy.

Il Software a supporto del Processo



Full Name: GRAZIOSI, LEONARDO
Date of Birth: 15/03/1966
Place of Birth: Milano
E-Mail: LEONARDO@TALIA.COM
Company: TALIA
Location: Milan
Organizational Unit: Finance Milano
Job: Personal Banking Advisor
Main Position: Gestive Family Rate Milano

TALENT STATISTICS

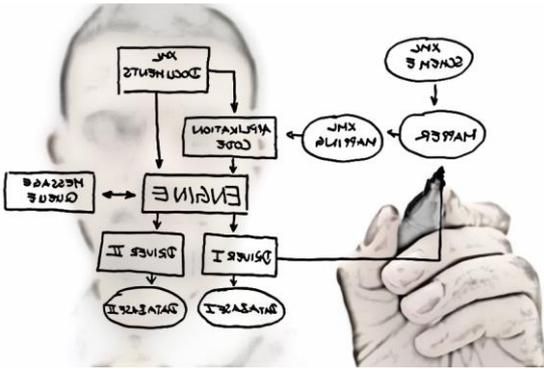
- TOP TALENT**
is the talent segment he's currently in
- 90%**
Of his competencies are matching the expected proficiency
- 3**
competencies improved in proficiency since the last appraisal
- 90%**
Is the Average Goals achievement in the latest appraisal
- 1%**
Is the Average Goal Achievement Increase since the last Appraisal
- 3 out of 5**
Development activities completed
- 3**
Development Activities are Training Courses
- 13 Yrs**
of seniority
- 4 Yrs**
in current position
- 4 Yrs**
in current job
- 12 Mon**
in the latest compensation change
- 9%**
Below the Compensation Band midpoint
- 6%**
Below the Average of employees in the same salary range
- 2**
Are the positions he's a candidate for

Pianificazione degli interventi di sviluppo

Esempio:
Un «Talento» con possibile rischio su KPI Salary Equity

Il Software a supporto del Processo

Esempio: Definizione di un Template di Iniziative...



Pianificazione degli interventi di sviluppo

CAREER MOVE - FINANCE - SENIOR CONSULTANTS

MAIN TOPIC

- 1. Base definition
- 2. Actions
- 3. Assign To

SEE ALSO

- Individual Actions
- Participants

REFINE SEARCH CRITERIA CAREER MOVE - FINANCE - SENIOR CONSULTANTS

Showing 5 entries of 5 (all)

<input type="checkbox"/>	Priority	Type	Description
<input type="checkbox"/>	0	Training	ADVANCED CREDIT RISK ANALYSIS
<input type="checkbox"/>	5	Evaluation	Objectives Evaluation
<input type="checkbox"/>	10	Job rotation	Promozione a Credit Manager
<input type="checkbox"/>	20	Compensation	7° Quadro
<input type="checkbox"/>	30	Compensation	Adeguamento paga base - Hay Group

MAIN TOPIC

- 1. Base definition
- 2. Actions
- 3. Assign To

SEE ALSO

- Individual Actions
- Groups
- Participants

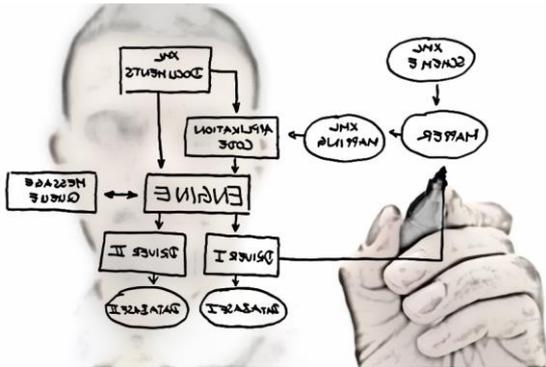
Action pack: Career Move - Finance - Senior Consultants
 Description: Career Move - Finance - Senior Consultants
 Start date: 20/05/2013
 End date: 31/12/2999
 Total participants: 0
 Active participants: 0

<input type="checkbox"/>	Full Name	Job Family	Group	Preview
<input type="checkbox"/>			Top Performers	

ADD NEW

...assegnazione a Gruppi, ad esempio un campione di Talento

Il Software a supporto del Processo



Che si tratti di Iniziative di formazione o di interventi di review salariale o di piani di carriera, il sistema offre la possibilità di gestire il **follow up** della pianificazione in modo **flessibile**, **integrato** e **collaborativo**.

Esecuzione del piano

Il Software a supporto del Processo

ADVANCED CREDIT RISK ANALYSIS - ADVANCED CREDIT RISK ANALYSIS - SPRING EDITION

- MAIN TOPIC
 - Course Details
- ADDITIONAL INFORMATION
 - Questionnaire Results
 - Surveys
 - Communications
- SEE ALSO
 - Attached Documents
 - Course Sessions
 - Enrollment
 - Attendances
 - Assessment Process
 - Participant Appraisals

DETAILS TEACHERS AND TUTORS COSTS

GENERAL INFO

Course:
 Session:
 Session Status:

Description:

Start Date:
 End Date:

Calendar:

- DAYS
- FREQUENCY RULE
-

Days	Start Time	End Time
<input type="checkbox"/> 20/05/2013	09:00	18:00
<input type="checkbox"/> 21/05/2013	09:00	18:00

Training Institute:

Training Classrooms:

Questionnaire:

Participation Type:

Participant Assessment Process:

Min Attendances:

Max Attendances:

Actual Enrolled:

Enrolled:

La Formazione
Corsi, Edizioni ed Iscrizione



<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priority	Type	Description
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	Training	ADVANCED CREDIT RISK ANALYSIS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	Evaluation	Objectives Evaluation

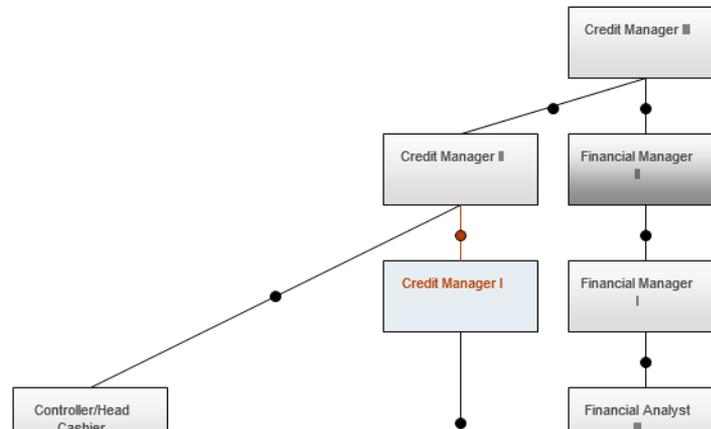
Il Software a supporto del Processo



Full Name GRAZIOSI, LEONARDO
Date of Birth 15/02/1966
Place of Birth Milano
E-Mail lgraziosi@hcp.com
Company HCP Italia
Location Milan
Organizational Unit Filiale Milano
Job Personal Banking Advisor
Main Position Gestore Family filiale Milano

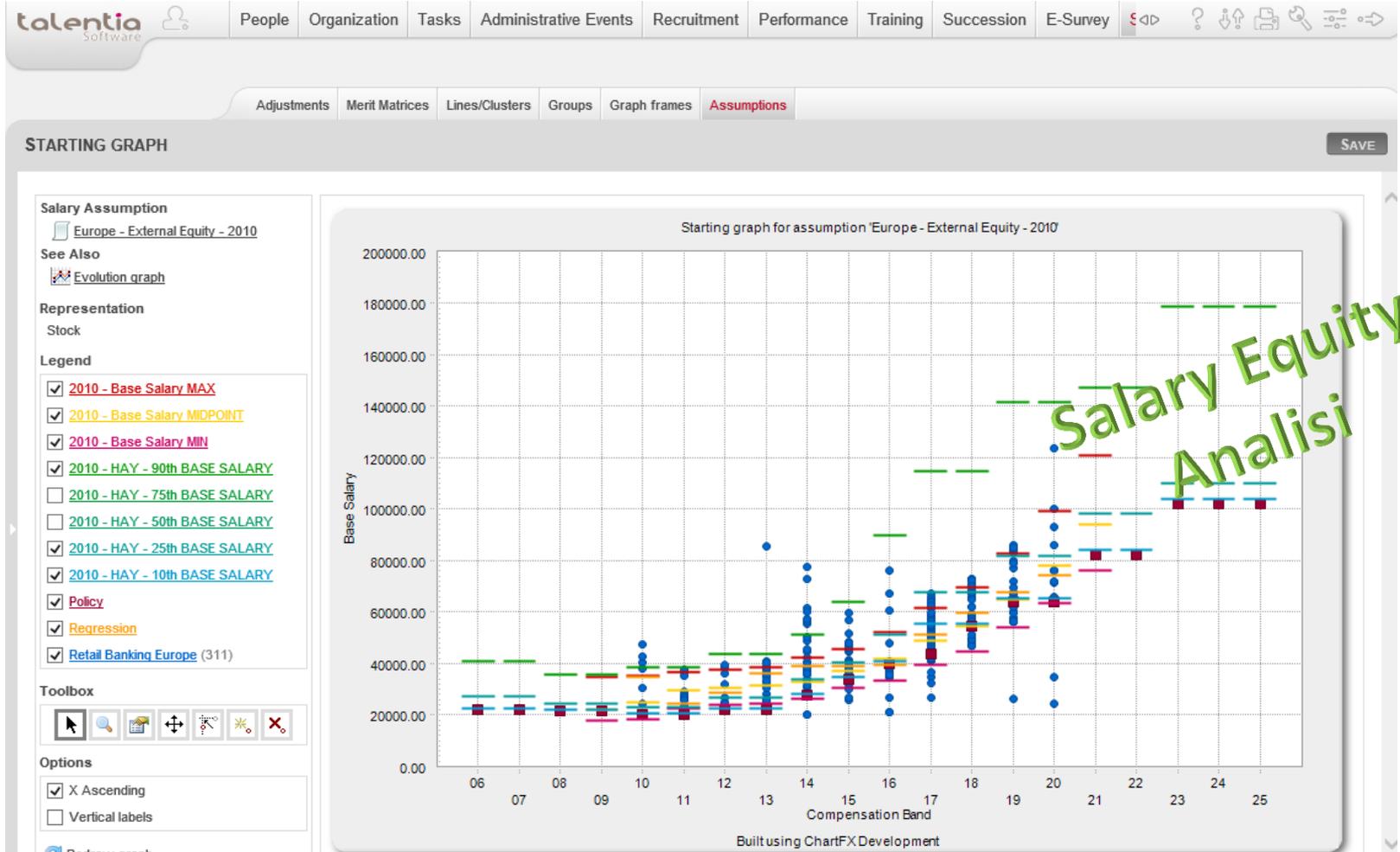
FINANCIAL DEVELOPMENT PLAN

Percorsi di Carriera



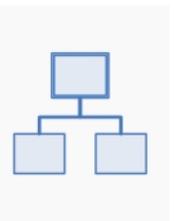
<input type="checkbox"/>		10	Job rotation	<u>Promozione a Credit Manager</u>
<input type="checkbox"/>		20	Compensation	7° Quadro

Il Software a supporto del Processo



Il Software a supporto del Processo

SALARY REVISION



Salary Program Review 2nd Half 2012
 Salary Unit Filiale Milano (RTBKT1)
 Salary Reviewer TORRES, ANGELO
 HeadCount 7
 Actual Base Salary 300.884,00
 Base Increase 3.900,00
 % Base Increase 1,296100
 Base Salary planned 144.231,00
 One-off 250,00

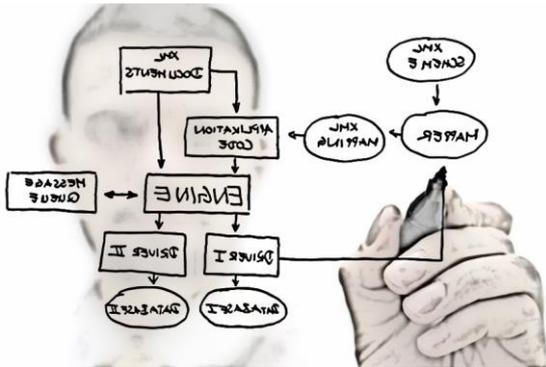
Salary Equity Review

Employee Data			Salary History				Proposal increase				
Full Name	Job	Level	Actual Base Salary	Variable Actual	Last One-off	Last One-off date	Month (MGR)	Motivation (MGR)	Promo (MGR)	Base Increase (MGR)	Total Upcoming Automatic Increases
CONTI, MARIA GRAZIA	Credit Analyst I	SM	40.577,00	3.000,00	0,00	01/01/1900	Janu	Passaggio Liv	1.000,00	2.000,00	0,00
GRAVINA, DONATO	Credit Analyst II	1LEV	60.000,00	1.500,00	0,00	01/01/1900	Febr	Aumento RAL	0,00	600,00	0,00
GRAZIOSI, LEONARDO	Personal Banking Advisor	SM	39.754,00	2.500,00	0,00	01/01/1900	Marc	Una Tantum	0,00	300,00	0,00
PATTINO, GIOVANNI	Teller III	IT2	32.595,00	2.500,00	0,00	01/01/1900					0,00
MORO, STEFANIA	Financial Analyst I	1LEV	56.800,00	6.580,00	0,00	01/01/1900					0,00
CARBONE, EMILIO	Credit Analyst II	ADM01	50.158,00	2.000,00	0,00	01/01/1900					0,00
DELLA CROCE, CLAUDIA	Personal Banking Advisor	3LEV	21.000,00	700,00	0,00	01/01/1900					0,00



<input type="checkbox"/>		20 Compensation	7 Quadro
<input type="checkbox"/>		30 Compensation	Adeguamento paga base - Hay Group

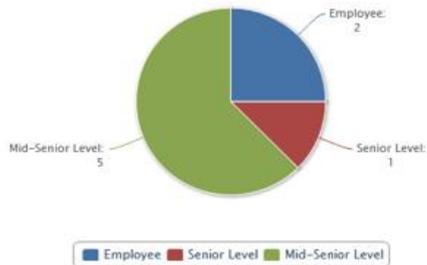
Il Software a supporto del Processo



*Lo sviluppo del Talento, nelle sue varie accezioni, può essere un processo centralizzato che insiste sull'**HR** o distribuito ai **Line Manager**. In questo secondo caso, ognuno di loro ha una vista sul Team e sugli indicatori di stato delle iniziative a loro assegnate.*

Il Software a supporto del Processo

Distribution By Job Class



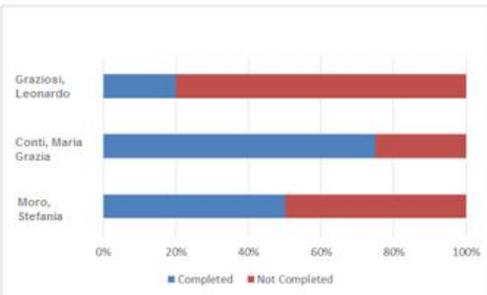
Team Chronogram



Bing Maps - Localization



Actions Monitoring



Employees Performance

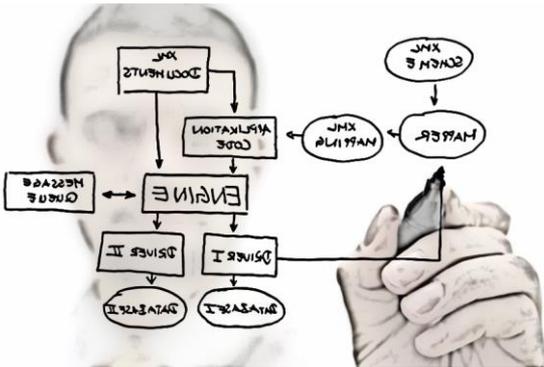
Name	Last Name	Score
MARIA GRAZIA	CONTI	0,00
ANGELO	TORRES	0,00
DONATO	GRAVINA	0,00
LEONARDO	GRAZIOSI	0,00
GIOVANNI	PATTINO	0,00
STEFANIA	MORO	0,00
EMILIO	CARBONE	0,00
CLAUDIO	DELLA CROCE	0,00

Task List

Process	Status	Focus
Monthly Time Sheet (April 2013)	Draft	TORRES ANGELO
Performance Evaluation	Compilazione	GRAVINA DONATO
Performance Evaluation	Compilazione	GRAZIOSI LEONARDO
Performance Evaluation	Compilazione	CONTI MARIA GRAZIA
Personnel Requisition	Draft	_TECHCONS

La iniziativa del mio Team

Il Software a supporto del Processo



*Affinchè qualsiasi Programma di Sviluppo del Talento possa essere virtuosamente reiterato perseguendo gli obiettivi di crescita preposti, se ne deve poter misurare l'**efficacia**.*

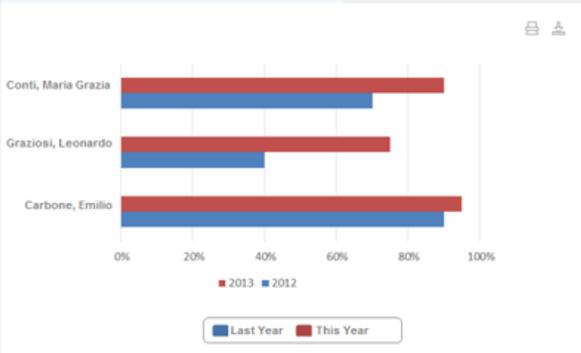
Misura
dell'efficacia

Il Software a supporto del Processo

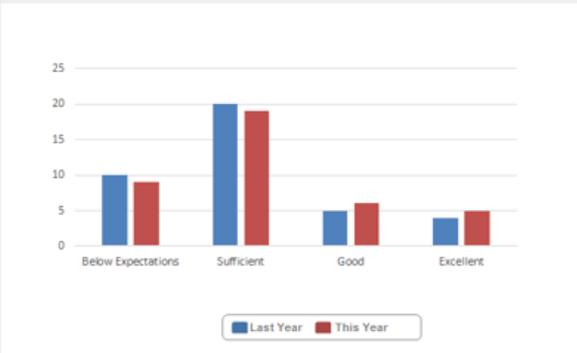
Talent KPI

ADD WIDGET EDIT LAYOUT FULL SCREEN

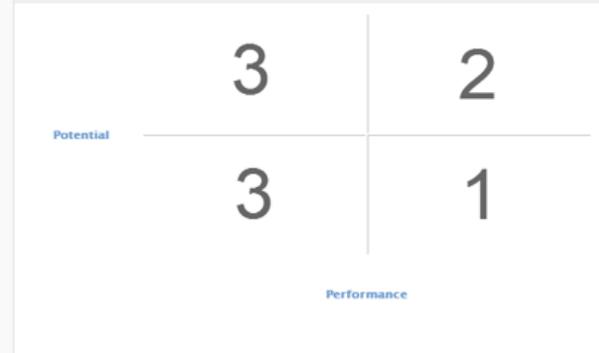
My Team Performance



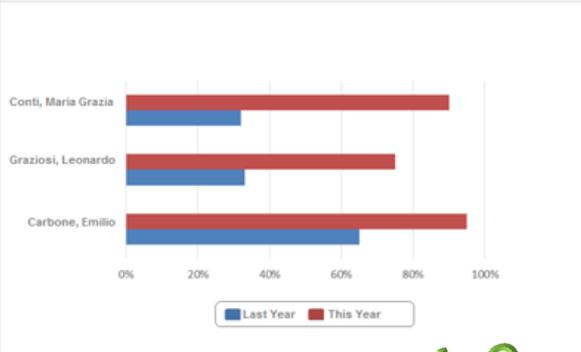
My Team Proficiency distribution



Performance/Potential Matrix - Previous Year



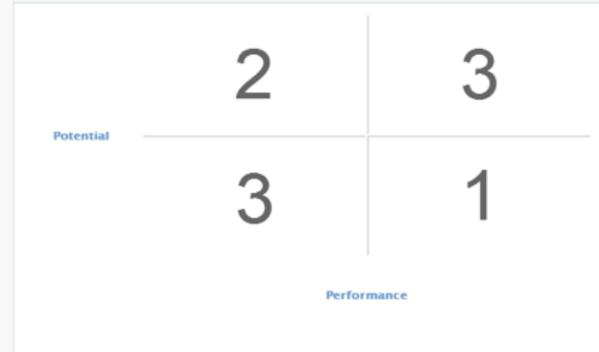
My Team Goals Achievement



Team Scoring

Name	Last Name	Score
GIOVANNI	PATTIVO	0,00
STEFANIA	MORO	0,00
EMILIO	CARBONE	1,82
CLAUDIA	DELLA CROCE	2,78
ANGELO	TORRES	1,82
DONATO	GRAVINA	0,00
LEONARDO	GRAZIOSI	1,82
MARIA GRAZIA	CONTI	2,78

Performance/Potential Matrix - This Year

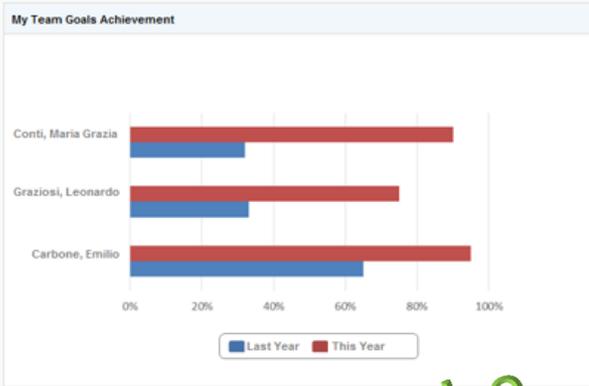
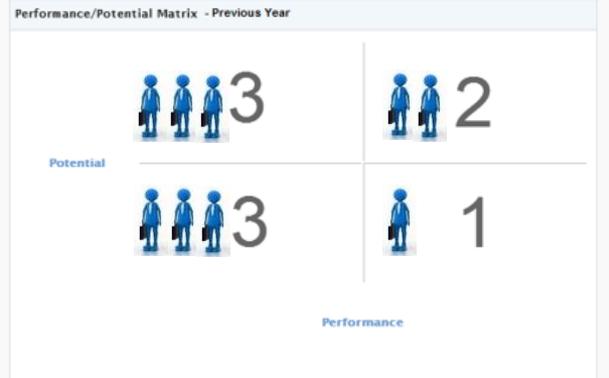
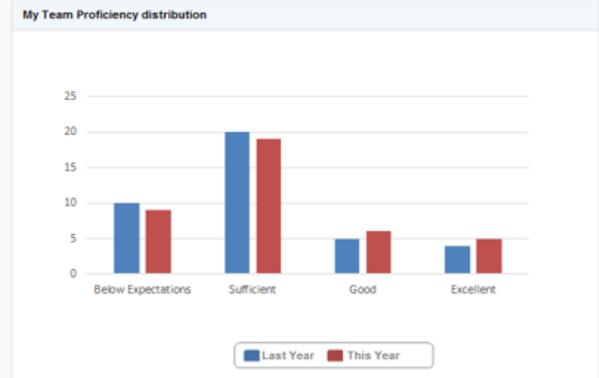


Analitiche comparative

Il Software a supporto del Processo

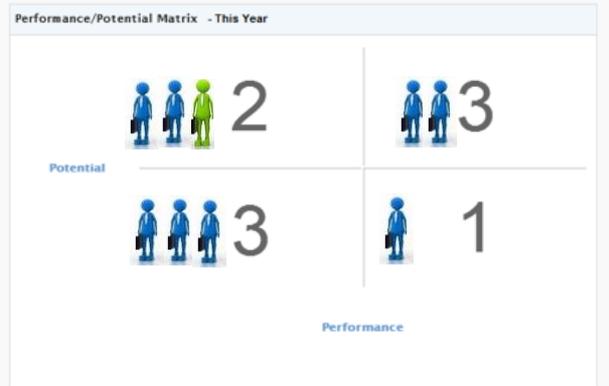
Talent KPI

ADD WIDGET EDIT LAYOUT FULL SCREEN



Team Scoring

Name	Last Name	Score
GIOVANNI	PATTIVO	0,00
STEFANIA	MORO	0,00
EMILIO	CARBONE	1,82
CLAUDIA	DELLA GROCE	2,78
ANGELO	TORRES	1,82
DONATO	GRAVINA	0,00
LEONARDO	GRAZIOSI	1,82
MARIA GRAZIA		

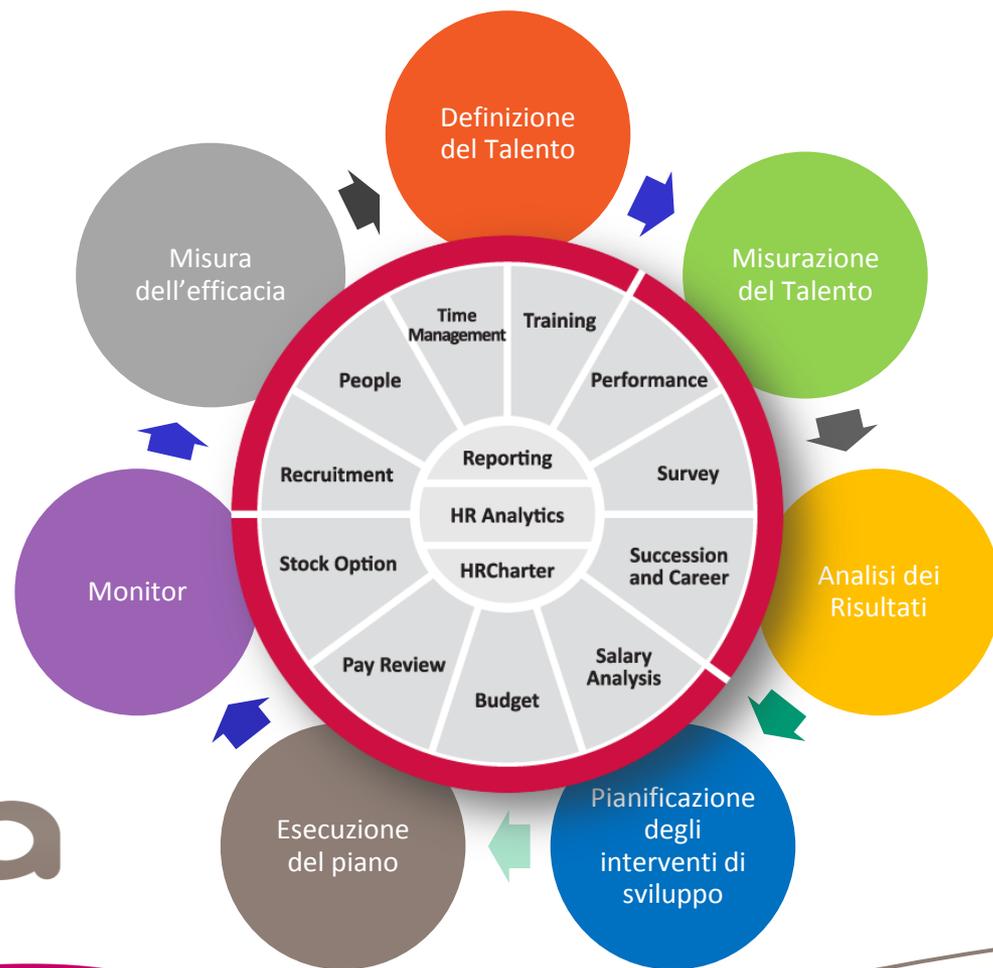


Analitiche comparative

- ### Talent
- ▼ Performance decreased
 - ▬ Stable performance
 - ▲ Performance Increased
 - Overall evaluations not available
 - Only current evaluation is available
 - Previous and current evaluations not comparable

Continuous Talent Development

*Un processo, tante declinazioni, **una sola soluzione integrata.***



talentia
HCM

Grazie!

