



# Johnson Controls

Johnson Controls is a global diversified technology and industrial leader serving customers in more than 150 countries.



Siamo una “global multi-industrial company” con i propri core business nelle industrie dell’automotive, della building automation e dell’energy storage

## Automotive Experience

Un leader globale nella produzione di sedili ed interni per l’industria dell’automotive.



## Building Efficiency

Forniamo tecnologie e servizi che incrementano l’efficienza energetica nella gestione degli edifici.



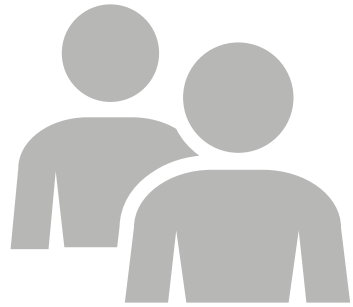
## Power Solutions

Il più grande produttore di batterie per automobile a livello mondiale.



# Johnson Controls: Un Player Globale

---



**130,000**  
employees  
serving customers in



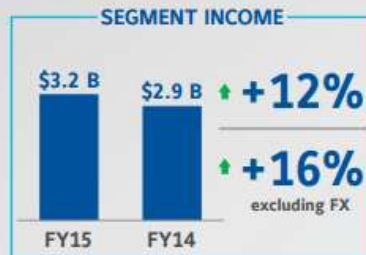
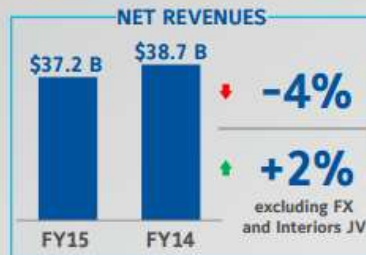
**150+**  
countries



# Il FY15 di Johnson Controls: profittabilità in crescita

## JOHNSON CONTROLS FISCAL 2015 ANNUAL UPDATE

- Record adjusted earnings from continuing operations; diluted EPS \$3.42, +14%
- A year of transformation and execution



**\$37.2 billion**

Johnson Controls fiscal 2015 revenues.

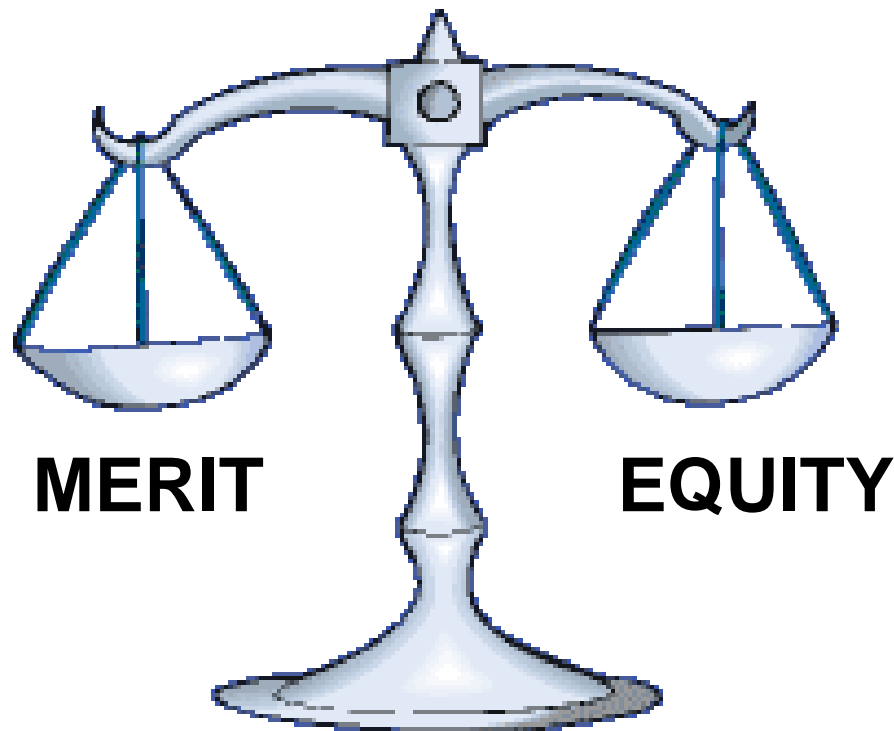
# L'argomento della testimonianza di oggi

---

*Merito ed equità nella Gestione della Performance: come possiamo trovare un punto di equilibrio?*

*Che ruolo gioca il Middle Management in questo sistema?*

*E quale ruolo gioca la Direzione Risorse Umane?*



## Il Performance Management System: Attori e Ruoli

---

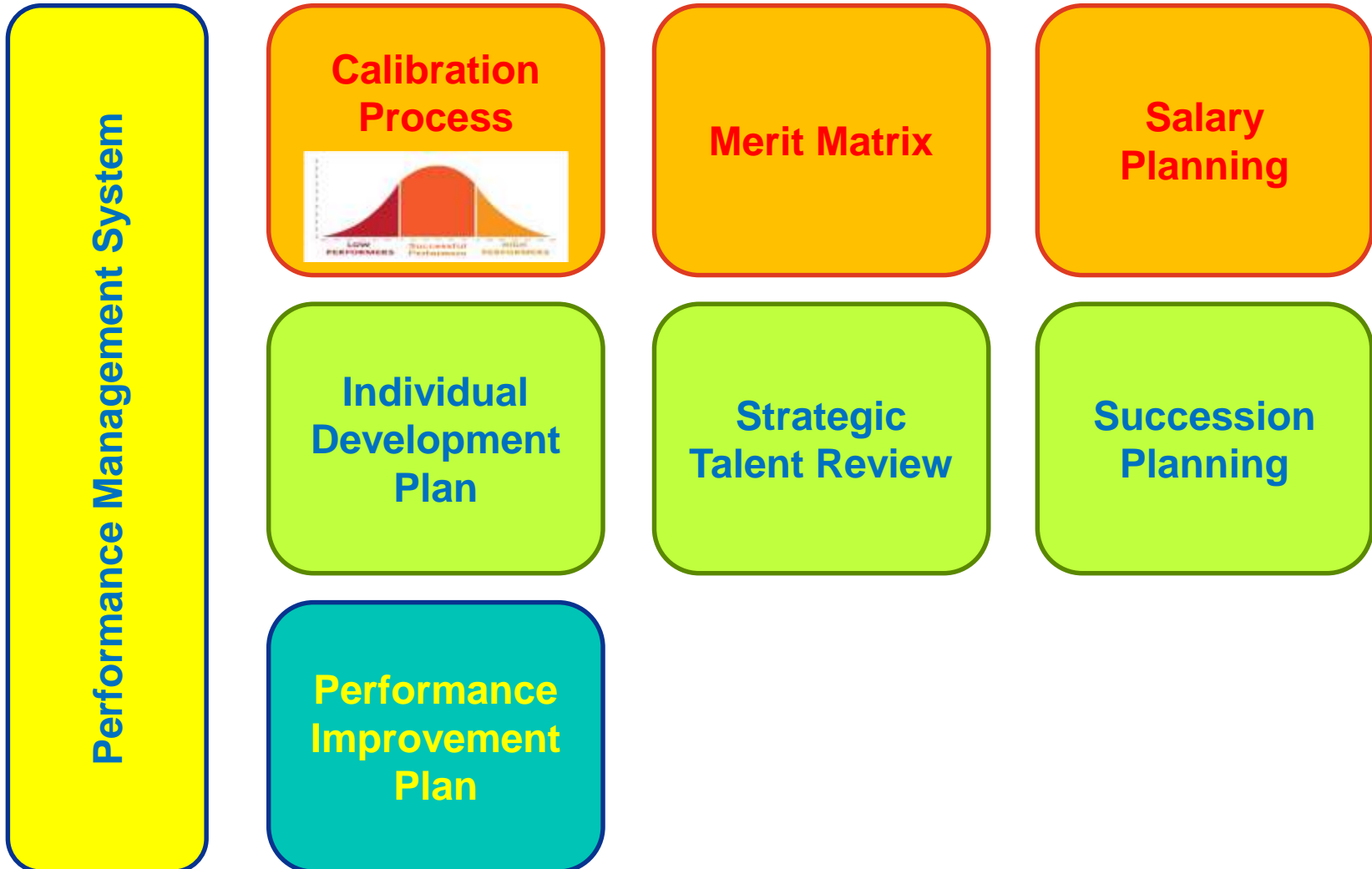


*I People Manager, come i musicisti, hanno competenze e strumenti...*



*... la Direzione Risorse Umane, come il Direttore d'Orchestra, deve ispirare una cultura dell'eccellenza della performance*

## II Performance Management System: processi





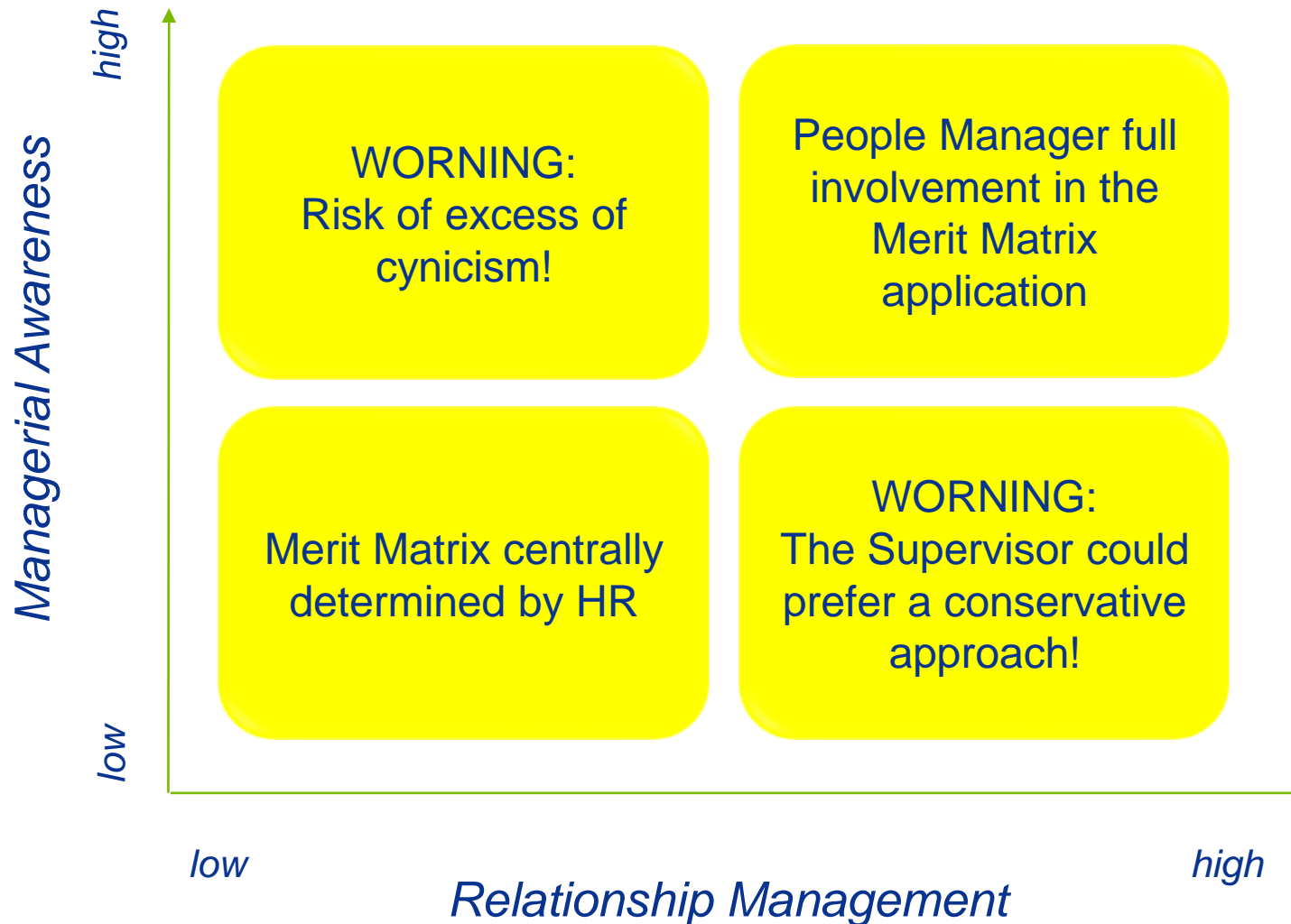
# Combinare Merito ed Equità: la Merit Matrix

	COMPA-RATIO				
Performance Rate	<= 85	86-95	96-105	106-115	> 115
5	5,10%	4,40%	3,70%	2,90%	2,00%
4	3,60%	3,10%	2,60%	1,90%	1,20%
3	2,40%	2,00%	1,70%	1,20%	0,70%
2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

# II Salary Planning Tool: Ia «Value Proposition»

<b>WEB BASED</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Automated email reminders throughout the process &amp; Reports at the click of a button</li><li>▪ Pro-rated calculations for new hires and national increases</li><li>▪ Cascaded approval with drill-down view and edit capability</li><li>▪ On-screen summary of your entire organization's spend and variance to budget</li></ul>
<b>STANDARDIZED</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A single global system, access using JCI global ID and password</li><li>▪ Replaces any "local" processes used</li><li>▪ Is an extension of the global tool currently in place for Seating, Interiors &amp; Corporate</li></ul>
<b>EMPOWERING MANAGERS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Making initial recommendations and manage the overall budget will build stronger competencies for managers</li><li>▪ Higher level managers will have flexibility to shift some financial resources</li><li>▪ Responsibility builds ownership in the outcomes</li></ul>
<b>INCREASING EFFICIENCY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Managers can complete the task at any time, from any location (tool is accessible "24/7")</li><li>▪ HR staff member does not have to participate in decision on each employee</li><li>▪ HR support can focus on areas of need rather than "the masses"</li><li>▪ Submission and approval processes are completed electronically - reducing time, errors and wasted paper</li></ul>
<b>SUPPORTING GLOBAL BUs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Allows managers to see all employees globally</li><li>▪ Supports easier understanding of reward allocation and global spend</li><li>▪ Managers will continue to see their spend on a country-by-country basis as well as in total</li></ul>

# Un sistema in transizione: il ruolo della Cultura Organizzativa



# La Qualità del Processo di Performance Management

## Domanda 1 - Gli Obiettivi

<b>Domanda 1 - Chiarezza e misurabilità degli obiettivi</b>	<b>2015 Management</b>	<b>2015 Employee</b>	<b>2015 Country</b>
<b>Obiettivi chiari, specifici e misurabili:</b> gli obiettivi assegnati sono stati prevalentemente chiari e specifici, così da non dare adito ad equivoci e fraintendimenti in sede di valutazione finale; le modalità di misurazione degli stessi era chiara fin dall'inizio, pertanto non c'è stato alcun dubbio sul livello di raggiungimento dell'obiettivo.	<b>79,2%</b>	<b>58,5%</b>	<b>64,0%</b>
<b>Obiettivi chiari e specifici, ma di natura prevalentemente qualitativa:</b> la maggioranza degli obiettivi assegnati, per quanto chiari e specifici avevano natura qualitativa, tanto da rendere difficile una determinazione univoca del raggiungimento dell'obiettivo. Si è dunque trattato di una valutazione del mio responsabile.	<b>12,5%</b>	<b>32,3%</b>	<b>27,0%</b>
<b>Obiettivi non specifici e difficilmente misurabili:</b> un buon numero degli obiettivi assegnati non erano specifici e difficilmente misurabili. Il perseguimento degli stessi, prima ancora che il livello di raggiungimento, è risultato essere problematico, non essendo chiara la direzione da prendere...	<b>8,3%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,0%</b>

<b>2016 Management</b>	<b>2016 Employee</b>	<b>2016 Country</b>
<b>83,3%</b>	<b>69,1%</b>	<b>72,1%</b>
<b>11,1%</b>	<b>19,1%</b>	<b>17,4%</b>
<b>5,6%</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,5%</b>

# La Qualità del Processo di Performance Management

## Domanda 2 – I Criteri di Valutazione

Domanda 2 - Valutazione finale e peso obiettivi	2015			2016		
	Management	Employee	Country	Management	Employee	Country
La valutazione finale riflette pienamente il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il peso loro inizialmente assegnato	62,5%	67,7%	66,3%	77,8%	68,6%	70,5%
La valutazione finale non riflette pienamente il livello di raggiungimento degli obiettivi e risente di un peso non coerente assegnato agli stessi	29,2%	25,8%	26,7%	16,7%	25,7%	23,9%
Non conoscevo il peso relativo degli obiettivi prima della valutazione finale, pertanto non sono in grado di valutare la coerenza tra la valutazione finale espressa rispetto al livello di raggiungimento degli obiettivi	8,3%	6,5%	7,0%	5,6%	5,7%	5,7%

# La Qualità del Processo di Performance Management

## Domanda 3 – Piano di Sviluppo Individuale

Domanda 3 - Piano di Sviluppo	2015			2016		
	Management	Employee	Country	Management	Employee	Country
<b>Pienamente incentrato sulle mie potenzialità professionali e rispecchia le mie aspirazioni.</b> Lo ritengo utile e ben strutturato: le azioni individuate sono state realizzate o comunque impostate.	39,1%	41,3%	40,7%	43,8%	56,5%	54,1%
<b>Generico e non personalizzato:</b> non credo che mi sarà utile per un effettivo sviluppo di competenze professionali. Comunque le azioni individuate sono state realizzate o impostate.	8,7%	38,1%	30,2%	25,0%	36,2%	34,1%
<b>Il piano di sviluppo non è stato realizzato nè ancora impostato.</b>	30,4%	7,9%	14,0%	31,3%	7,2%	11,8%
<b>Non è stato definito un vero e proprio Piano di Sviluppo!</b>	21,7%	12,7%	15,1%			

# La Qualità del Processo di Performance Management

## Domanda 4 – Il Colloquio di Valutazione di Fine Anno

Domanda 4 -Livello di Soddisfazione rispetto al Colloquio Finale	2015			2016		
	Management	Employee	Country	Management	Employee	Country
<b>Pienamente soddisfacente:</b> ho ricevuto feedback completi e puntuali sulla mia performance, con spiegazioni chiare di cosa è andato bene e perché e su cosa e come migliorare in futuro; il tempo dedicatomi dal mio supervisor è stato adeguato e l'attenzione nei miei confronti è stata notevole	50,0%	44,3%	45,9%	47,1%	52,2%	51,2%
<b>Mediamente soddisfacente:</b> rispetto ad un anno fa, devo riconoscere che il mio supervisor ha cercato di dedicarmi maggiore attenzione e la valutazione è stata più accurata, ma ci sono ancora spazi di miglioramento	33,3%	42,6%	40,0%	47,1%	31,9%	34,9%
<b>Abbastanza deludente:</b> l'incontro è stato piuttosto frettoloso e poco accurato: Non ho ricevuto suggerimenti veramente validi e puntuali su come migliorare la mia prestazione in futuro	8,3%	6,6%	7,1%	5,9%	8,7%	8,1%
<b>Insoddisfacente:</b> la comunicazione della valutazione finale è stata molto poco accurata, limitata alla comunicazione del "voto finale" e poco più. Non ho ricevuto dei suggerimenti validi per il miglioramento della mia prestazione. Ho avuto la netta sensazione che il mio supervisor dovesse unicamente adempiere ad una procedura aziendale e niente di più...	8,3%	6,6%	7,1%	0,0%	7,2%	5,8%



**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!**