

Improve organization  
**performance**

*Il Convivio*  
Milano, 18 maggio 2016

Bilanciare le leve del sistema premiante per  
ottenere la performance nell'attuale contesto



# Emme Delta Group

Dal 1992, è partner nello sviluppo di soluzioni, metodi e strumenti per sostenere gli obiettivi strategici delle aziende clienti.

Favorisce lo sviluppo dell'organizzazione e la valorizzazione delle competenze delle persone per assicurare performance di eccellenza.

Svolge attività di Management Consultant attraverso un'ampia gamma di servizi consulenziali, formativi e tools.

# Emme Delta Group

EMME  
DELTA  
CONSULTING

Consulenza

EmmeDelta  
Learning

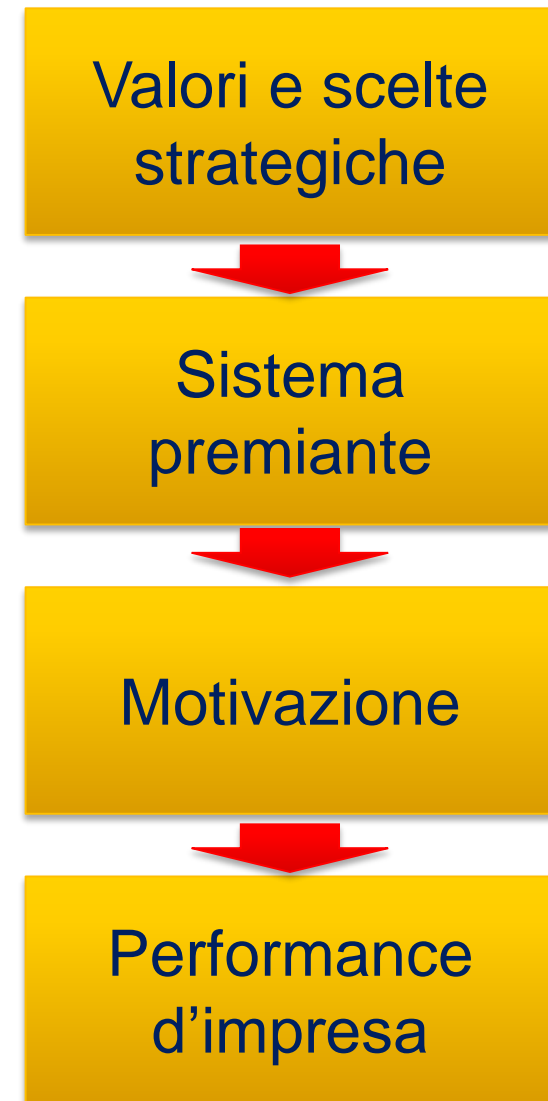
Formazione

per|so|log<sup>®</sup>  
italy

Prodotti per specialisti HR

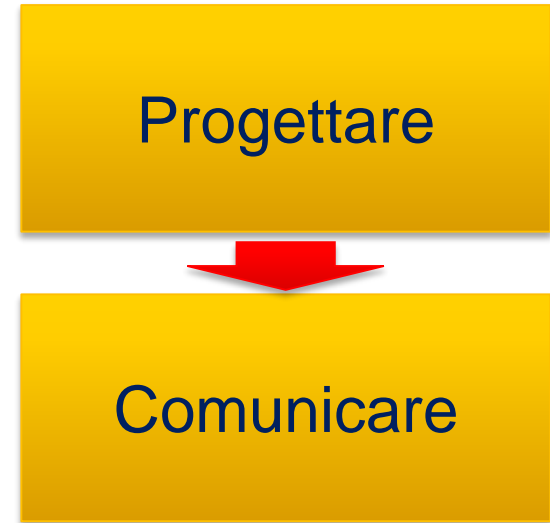
# Bilanciare le leve del sistema premiante

La definizione del sistema premiante implica oggi una progettualità nuova che, partendo da valori e scelte strategiche dell'impresa, sia in grado di sincronizzare tutte le leve monetarie e non monetarie che orientano la motivazione delle persone verso risultati sfidanti.



# Bilanciare le leve del sistema premiante

La capacità di adattare, personalizzare e comunicare il sistema premiante rappresenta una sfida decisiva per incidere sullo sviluppo e la crescita delle organizzazioni.



# Un contesto VUCA

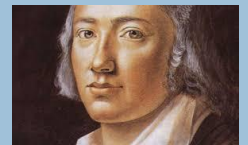
La complessità, novità, mutevolezza e ambiguità in cui le aziende operano – e soprattutto opereranno – non richiede commenti.

Un fatto evidente già oggi, che mette in crisi i modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa di controllo e predittività dell'ambiente – sia esterno (il mercato, la concorrenza, i fornitori, il sistema di regolazione ....) che interno (i dipendenti).

*(Andrea Granelli, Il sole 24 ore)*

Gli economisti – prendendo a prestito un'espressione usata nell'ambiente militare americano – incominciano a descrivere il contesto in cui ci muoviamo come caratterizzato da VUCA:  
Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Dov'è il pericolo, cresce anche ciò che salva  
*(Friedrich Hölderlin)*



# Un contesto VUCA

La sfida del VUCA è di operare in un ambiente imprevedibile, complesso, ambiguo e soprattutto mai sperimentato prima.

L'ambiguità non va ignorata/eliminata ma utilizzata perché è ricchissima di informazioni.

*(Andrea Granelli, Il sole 24 ore)*

Gestire in un contesto VUCA non è più solo questione di strumenti e metodi: è un tema di mentalità e attitudine.

Se incontri un bivio, imboccalo. *(J.L.Borges)*



# Che cos'è la performance?

- ✓ Esistono diversi concetti di performance, ciascuno dei quali correlato all'aspetto dell'organizzazione che si vuole indagare, alla specifica realtà organizzativa, agli obiettivi perseguiti, alle esigenze di chi li utilizza.
- ✓ La performance individua il risultato conseguito da un'organizzazione in un ambito specifico o a livello sistemico, a seconda delle variabili sulle quali essa si calcola.
- ✓ Essa si misura sulla base degli obiettivi, del budget e dei piani strategici e operativi definiti.
- ✓ La valutazione e il presidio della performance reale influenzano le scelte strategiche future dell'organizzazione e la capacità di migliorare i propri risultati.

?

Come ottenere la performance in un contesto VUCA



# Ottenere la performance

## **Vision vs Volatility**

Una visione forte,  
chiara e decisa  
contro la volatilità degli eventi

## **Understanding vs Uncertainty**

Intercettare rapidamente il  
nuovo, familiarizzare con esso,  
adattare processi e piani

## **Clarity vs Complexity**

Trovare un senso al caos,  
comprenderlo, abbracciarlo  
senza volerlo gestire

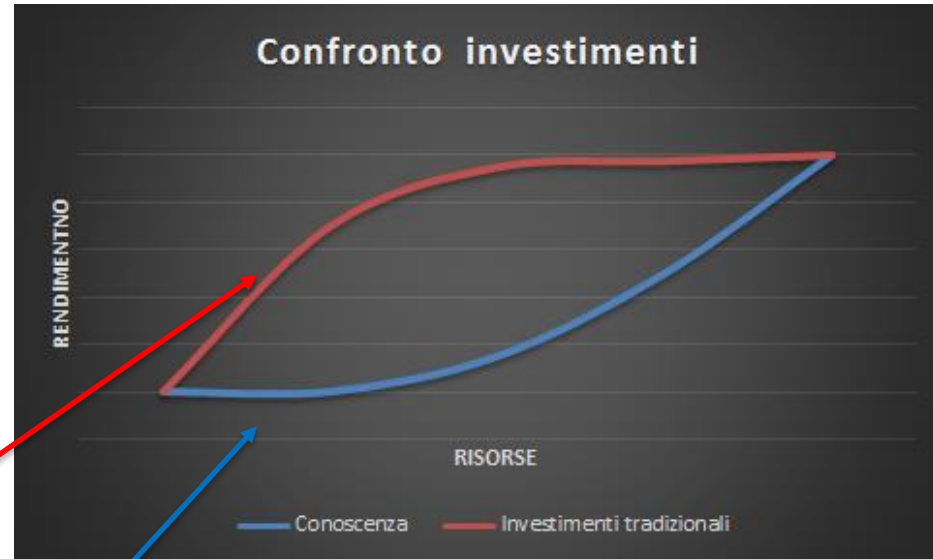
## **Agility vs Ambiguity**

L'abilità di comunicare all'interno  
dell'azienda e muoversi  
velocemente in squadra per  
trovare soluzioni

# La conoscenza come fattore di performance

Le organizzazioni sono dei sistemi il cui fine ultimo è quello di gestire le diverse **forme di conoscenza** esistenti nell'impresa per giungere alla creazione di **nuova conoscenza** distintiva, fonte di vantaggio competitivo (Grant, 1996).

All'aumentare delle risorse impiegate il rendimento aumenta in **misura decrescente**.



L'investimento nelle prime unità di conoscenza non porta risultati immediati. Esiste infatti un **livello minimo di conoscenza** per ottenere anche un minimo risultato. All'aumentare di risorse impiegate, la curva cresce con un **tasso crescente**.

# Motivazione e conoscenza

**PRESTAZIONE**

**=**

**MOTIVAZIONE**

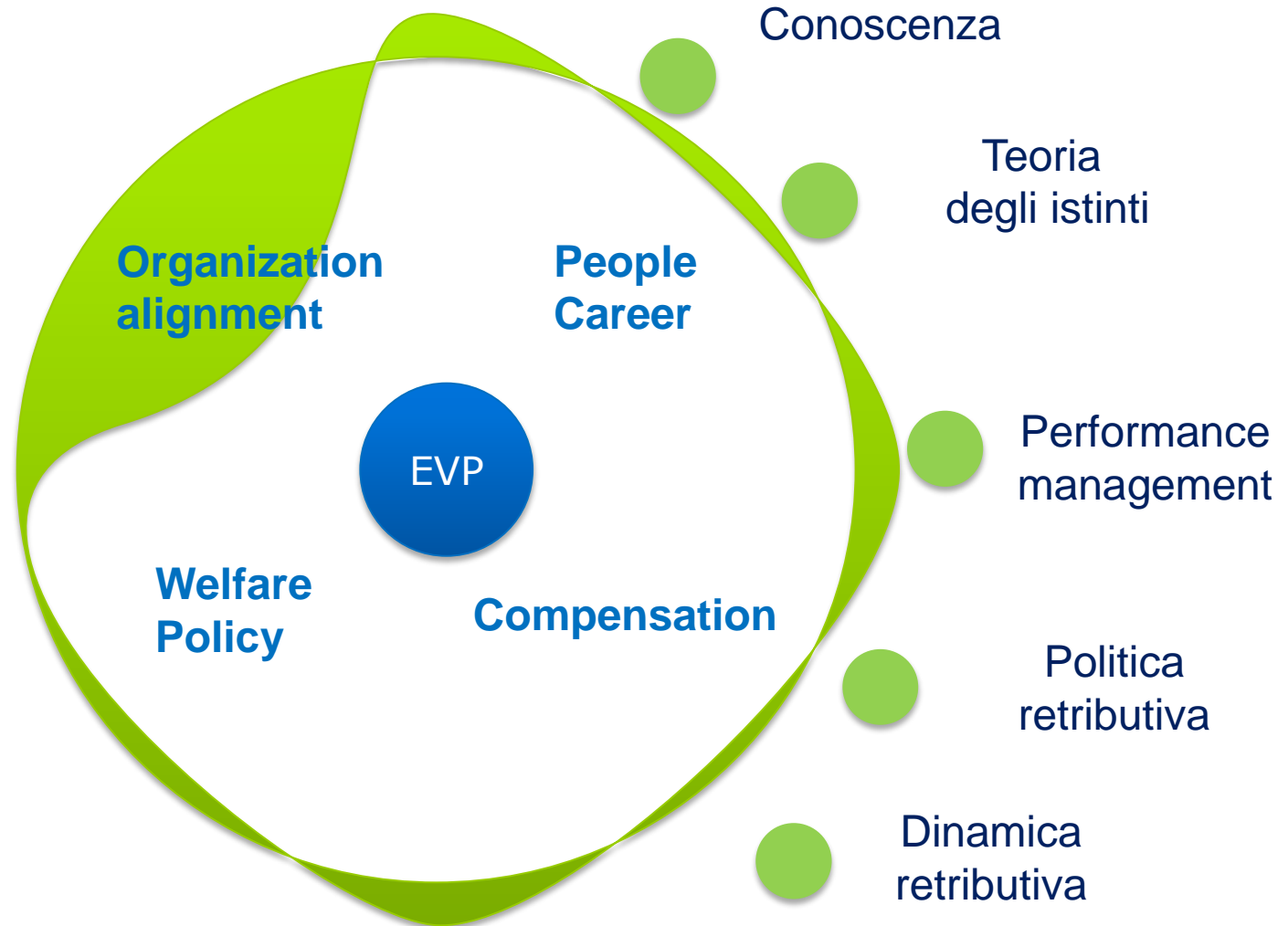
(intensità e direzione del comportamento)

**X**

**CONOSCENZA**

(intelligenza; abilità; conoscenza tecnica)

# Employee Value Proposition



# Il modello EVP

L'Employee Value Proposition (EVP) rappresenta "l'esperienza" complessivamente offerta dall'azienda alle persone in cambio di produttività e performance.

EVP e Total Reward strategicamente progettati aiutano ad attrarre, trattenere, motivare e coinvolgere i dipendenti al fine di raggiungere il successo aziendale.

# Teoria degli Istinti



**Acquisire**



**Unirsi**

**Comprendere**



**Difendere**

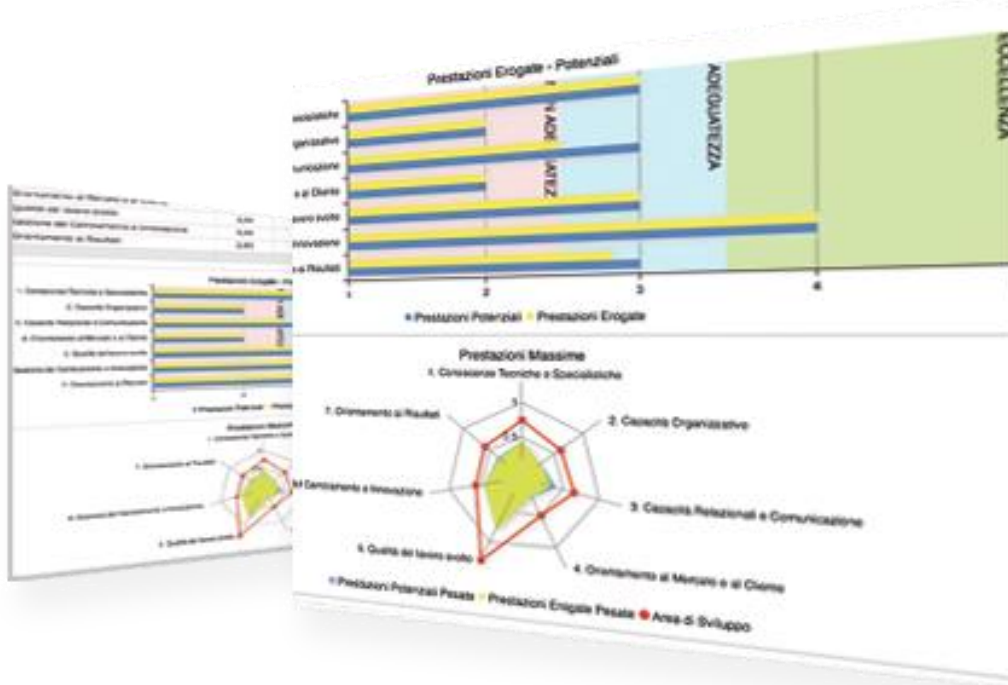


*Fonte: P. R. Lawrence e N. Nohria, 2002  
Harvard Business Review*

# Modello Total Reward Emme Delta

<b>Organizzazione</b>	<b>Sistema retributivo</b>
Struttura organizzativa Descrizione posizioni Responsabilità	Retribuzione fissa Retribuzione variabile Benefit
<b>Cultura e clima</b>	<b>Gestione delle performance</b>
Clima collaborativo e partecipativo Autonomia: gestione del tempo Valori aziendali comunicati	Valutazione Formazione Sviluppo professionale

# Valutazione P&P - modello



**Personalizzabile** per posizione

**Benchmarking**

Focalizzazione sullo **sviluppo**

Rilevazione della **performance**

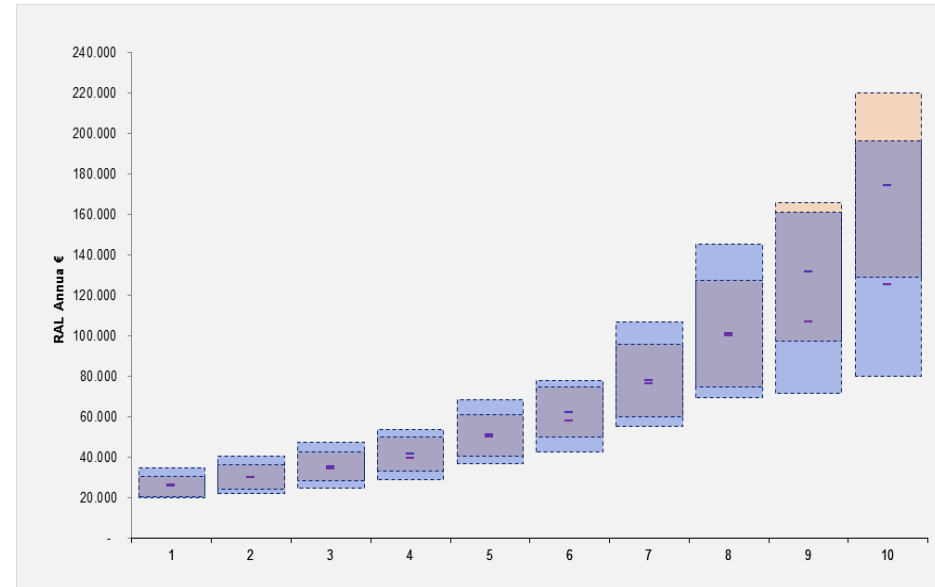
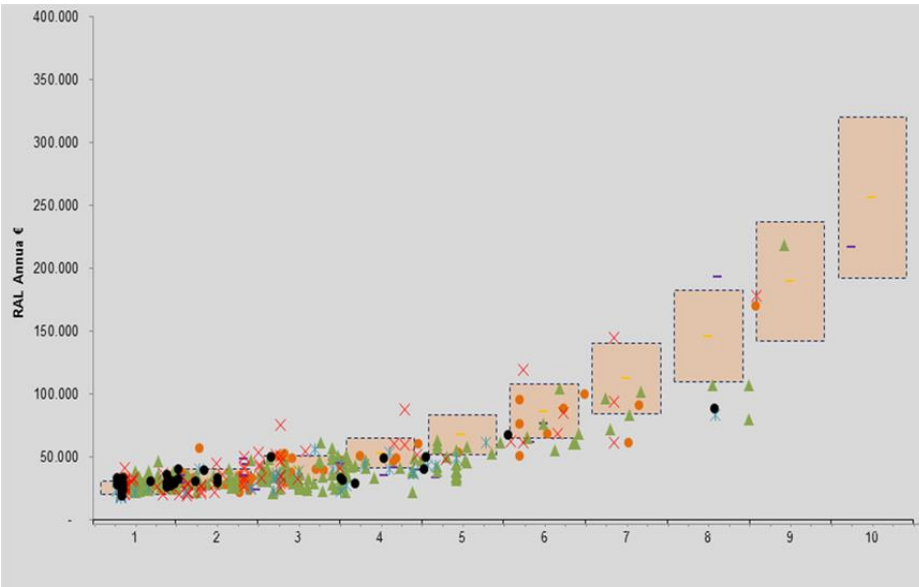
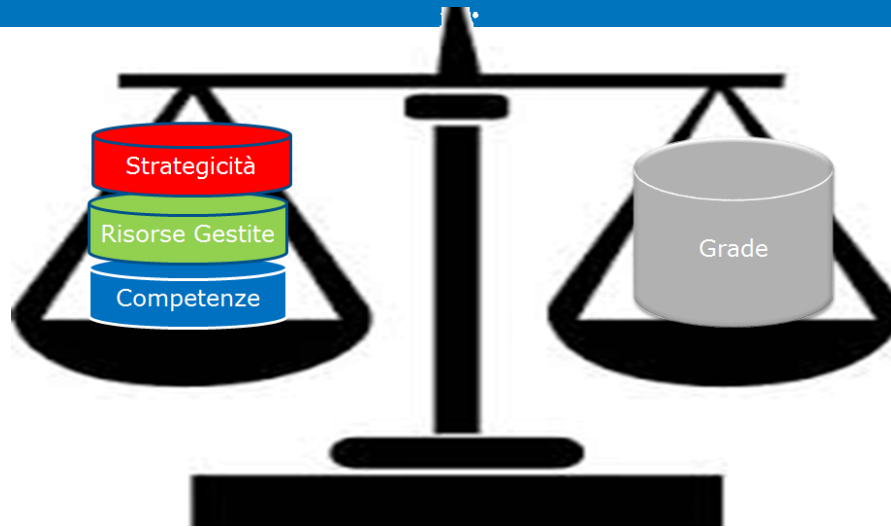
**Previsione** della evoluzione della prestazione nel tempo

**Oggettività** nella valutazione

Gli elementi chiave del modello



# Confronto mercato – politica retributiva



# La Gestione del Sistema Premiante

Nella gestione del sistema premiante l'attenzione deve essere posta sull'utilizzo delle leve gestionali **COERENTI** con ciò che si vuole sviluppare o premiare

## LA POSIZIONE SI INQUADRA

Categoria contrattuale

Livello retributivo

Classe retributiva o Grade

## LA PRESTAZIONE SI PREMIA

Aumenti di merito

Incentivi

Una tantum

Bonus

---

## IL POTENZIALE SI SVILUPPA

Percorsi di carriera

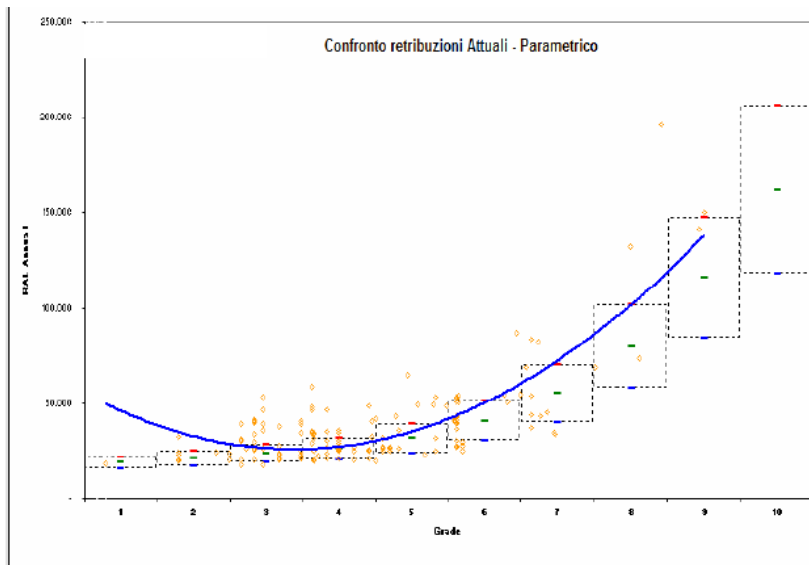
Job rotation

Formazione

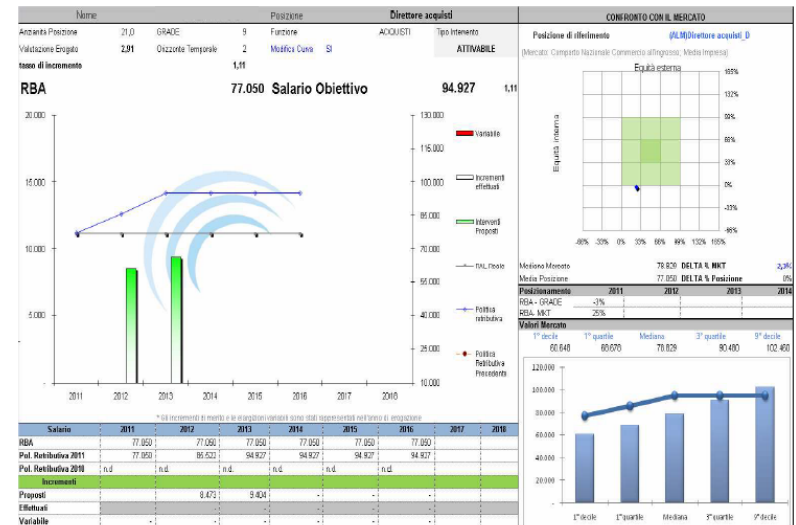
# Dinamica retributiva

Obiettivo dell'azienda è quello di gestire correttamente le variabili interne, quali ad esempio superminimi individuali e aumenti una tantum. Gestire in modo efficace ed efficiente significa creare logiche che consentano di definire le modalità in base alle quali le retribuzioni individuali si muovono nel tempo.

## Analisi retributiva

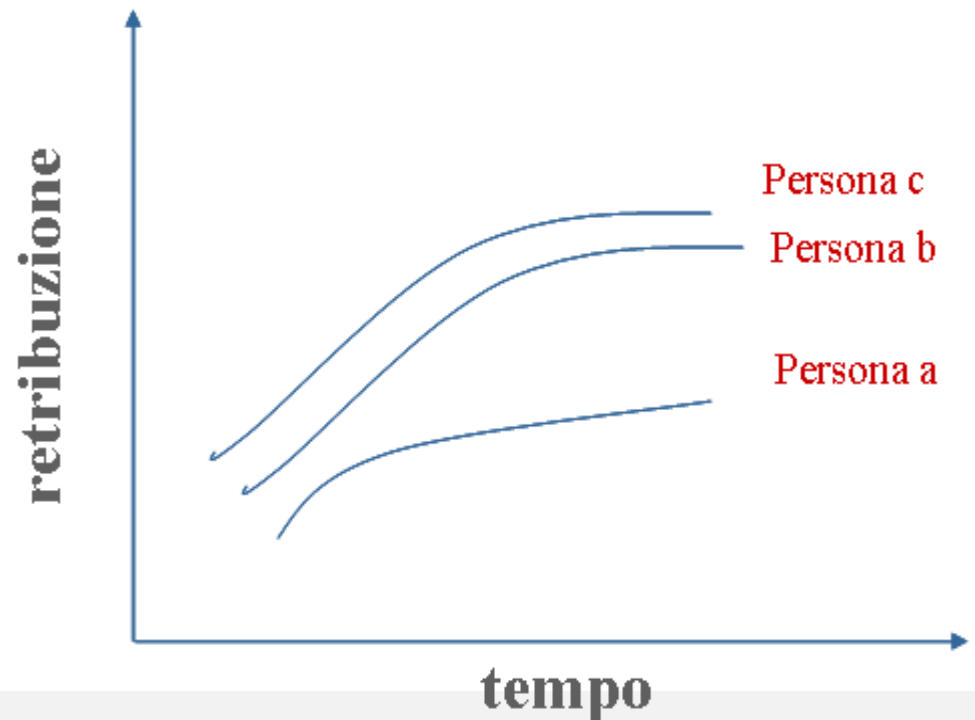


## Dinamica retributiva



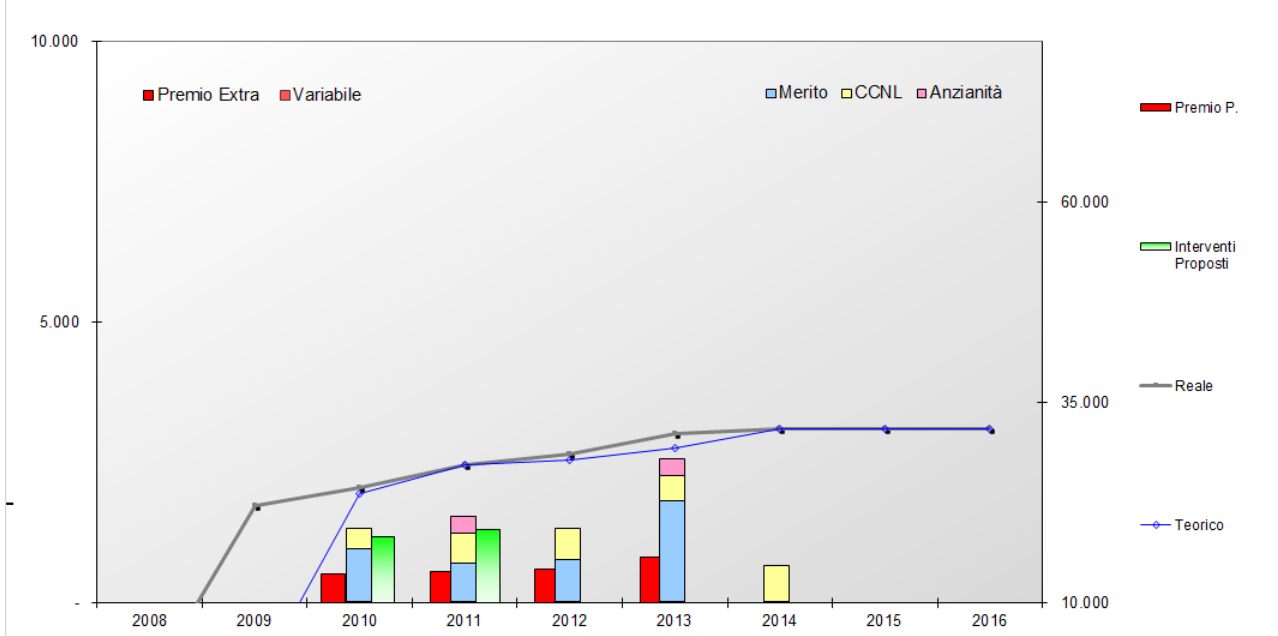
# Dinamica retributiva

- La dinamica retributiva rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo.
- La dinamica retributiva sarà associata pertanto alla valutazione individuale e al grade della posizione organizzativa ricoperta
- I fattori della dinamica retributiva rappresentano l'esplicitazione della politica retributiva su tutte le persone dell'organizzazione



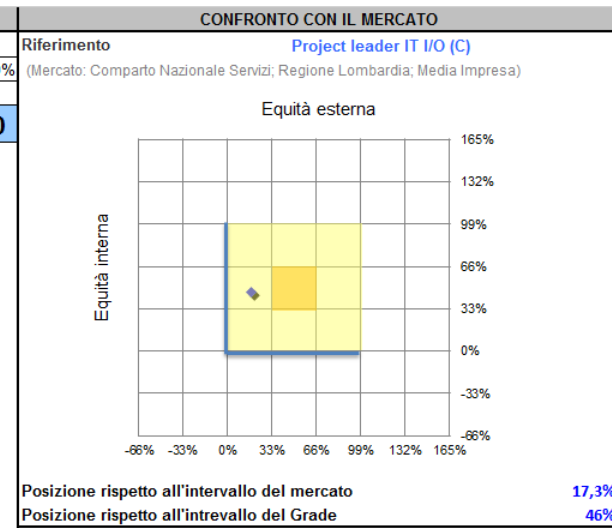
# Dinamica retributiva

Nome <b>Rossi Alessandro</b>		Mansione <b>IT Project Leader</b>		Valutatore <b>Verdi Luca</b>	
Livello	5S	Tipo contratto <b>INDETERMINATO</b>			
Età	30	Anzianità	Posizione 4,7	Tipo intervento	<b>OVER.GRADE</b>
Valutazione Erogato	2,85	GRADE	5	Mese aumento merito	Gennaio
		[esclusi aumenti di merito]		Incremento	0,0%
<b>RBA 2014</b>		<b>31.716</b>		<b>Salario Obiettivo</b>	<b>29.130</b>



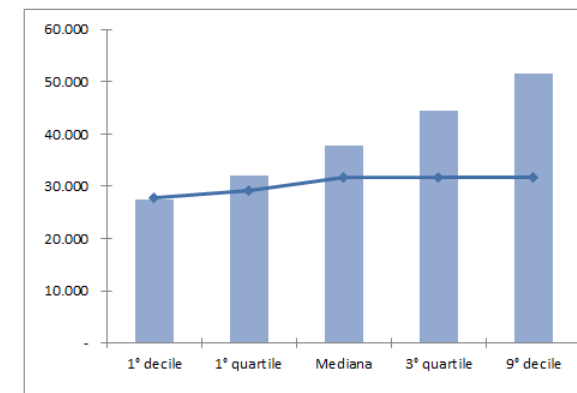
\* Gli incrementi di merito sono stati rappresentati nell'anno di erogazione

RBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Reale	n.p.	22.186	24.426	27.231	28.531	31.068	31.716	31.716	31.716
Teorico	n.p.	n.p.	23.609	27.134	27.777	29.282	31.716	31.716	31.716
Teorico precedente	n.p.	n.p.	23.609	27.134	27.777	29.282	29.282	29.282	29.282
Incrementi									
Proposti	n.d.		1.183	1.292	-	-	-	-	-
Effettuati	Merito	n.p.	936	700	754	1.786			
	CCNL	n.p.	364	520	546	455	647		
	Anzianità	n.p.	-	296	-	296	-		
	Totale	-	1.300	1.516	1.300	2.538			
	Premio P.	n.p.	500	550	600	800			



**Valori Mercato**

1° decile	1° quartile	Mediana	3° quartile	9° decile
27.568	31.975	37.692	44.434	51.547



# Performance Management

La valutazione del manager è la sintesi di due momenti:

1. Valutazione della professionalità (Prestazione e Potenziale)
2. Raggiungimento obiettivi

Nome e Cognome	<input type="text" value="Mario Rossi"/>	Posizione ricoperta	<input type="text" value="DIREZIONE COMMERCIALE"/>
Anzianità nella Posizione	<input type="text" value="6"/>	Periodo di valutazione dal	<input type="text" value="01-gen-07"/> al <input type="text" value="31-dic-07"/>
FATTORI VALUTATI	VALUTAZIONE EROGATO	PESO	VALUTAZIONI PESATE
<b>1 VALUTAZIONE PROFESSIONALITA'</b>	2,6	0,30	0,8
Marginalità netta mercato Italia	5,0	0,26	1,3
Fatturato Mercato Italia	2,0	0,18	0,4
Spese di marketing e merchandising	4,0	0,18	0,7
Acquisizione nuovi clienti direzionali Italia	3,0	0,09	0,3
Obiettivo 5 (Livello 4: Personale Qualitativo)	INS	0,00	
	<b>TOTALE</b>	<b>1,00</b>	<b>3,4</b>

Valutazione Professionalità:  
Erogato

Valutazione livello raggiungimento  
obiettivi

Peso: la valutazione della professionalità incide per il 30% sulla valutazione totale

Gli obiettivi a seconda della loro importanza (determinata dai punti assegnati)

# Performance Management

Nome: **Mario Rossi**

Posizione: **Direttore Commerciale**

## Organization Alignment

## Compensation

Assegnata la responsabilità per il nuovo Brand	RBA	103.000 Incremento	<b>107.800</b>
	MBO		<b>9.500</b>
	RTA		<b>117.300</b>

### Benefits

- Auto aziendale
- Pensione Integrativa
- Assicurazione sanitaria

## Welfare Policy

## People Career

- Supporto stress management
- Accesso ai servizi alla persona (programma top manager)

- Coaching sui seguenti temi:
- Gestione della rete di vendita
- Sviluppo delle competenze negoziali
- Sviluppo dell'orientamento al raggiungimento degli obiettivi

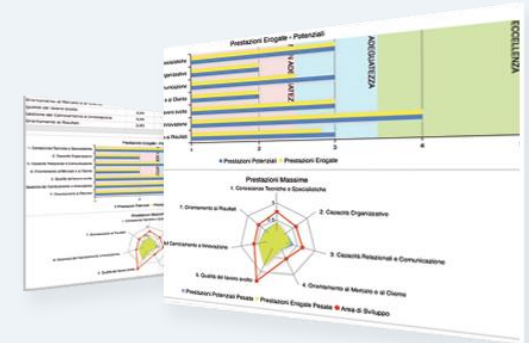
# ... da oggi tutta la nostra metodologia è web

## Organizzazione

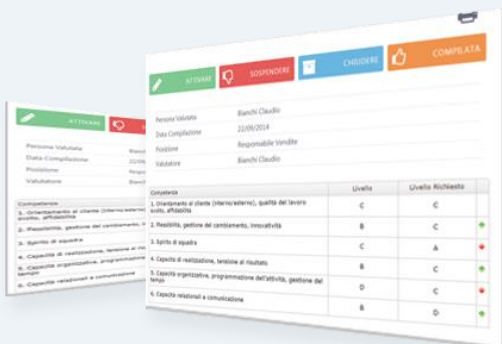


 HRTOOLS.it

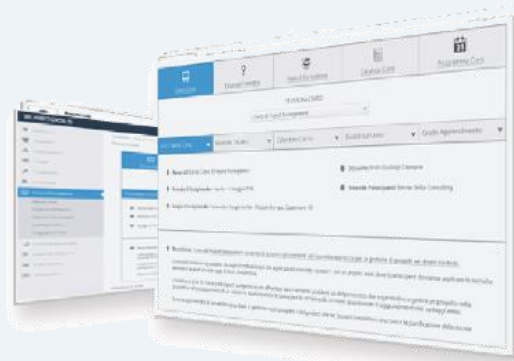
## Performance management



## Knowledge management



## Learning



## Compensation





# Per concludere: alcuni consigli

- Utilizzare il sistema premiante come **leva competitiva**
- Lavorare su tutti gli aspetti del sistema premiante: **monetari e non monetari**
- **Chiarezza e trasparenza** rendono più efficace il sistema premiante
- **Misurare la conoscenza** attraverso strumenti di valutazione di competenze, prestazioni e potenziale risulta oggi indispensabile
- Correlare la retribuzione fissa alla valutazione di competenze/prestazioni. **Ricerca equità interna e allineamento al mercato**
- Esistono ampi spazi per lavorare sulla **variabilizzazione retributiva** da estendere non solo al management

# Per concludere: alcuni consigli

- Definire e comunicare **obiettivi SMART**
- Per trattenere talenti e risorse chiave servono **strumenti di medio periodo**: benefit e percorsi di sviluppo
- **Finalizzare la formazione** al miglioramento professionale con adeguati spazi di verifica
- Offrire un costante **supporto alla performance**: le persone ne hanno davvero bisogno nell'attuale contesto
- Non sottovalutare gli aspetti soft legati al **clima organizzativo**: sviluppino sicurezza, identificazione, appartenenza e orientamento ai risultati

Per approfondire:

[g.tagliaferri@emmedelta.it](mailto:g.tagliaferri@emmedelta.it)

**Grazie per l'attenzione!**