

Improve organization
performance

Il Convivio
Milano, 18 maggio 2016

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

A photograph of three mountaineers ascending a steep, snow-covered mountain slope. The climbers are wearing colorful gear and carrying large backpacks. The sky is blue with scattered white clouds. The overall scene conveys a sense of challenge and achievement.

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[®]
italy

Prodotti per specialisti HR

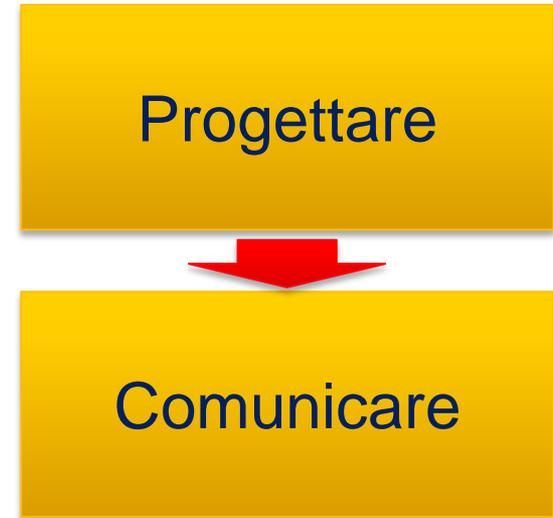
Bilanciare le leve del sistema premiante

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

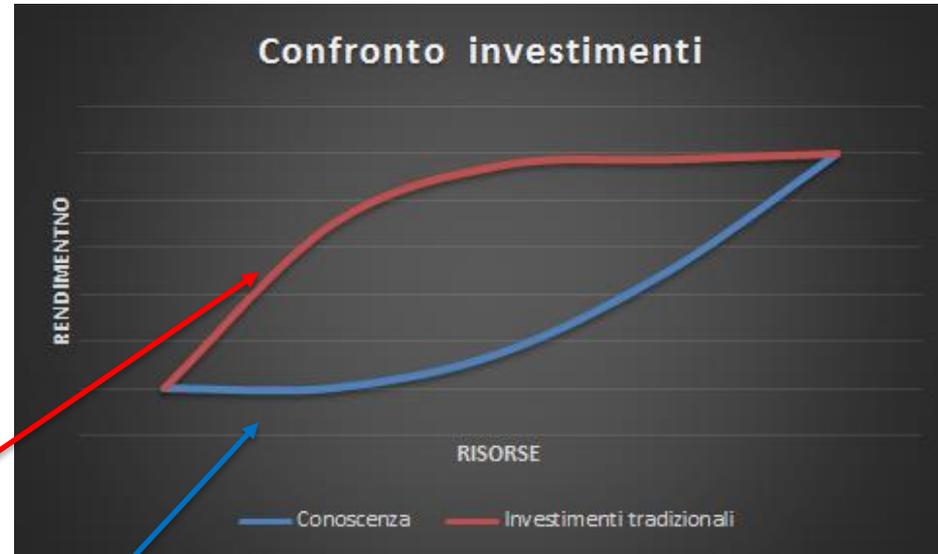
Agility vs Ambiguity

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

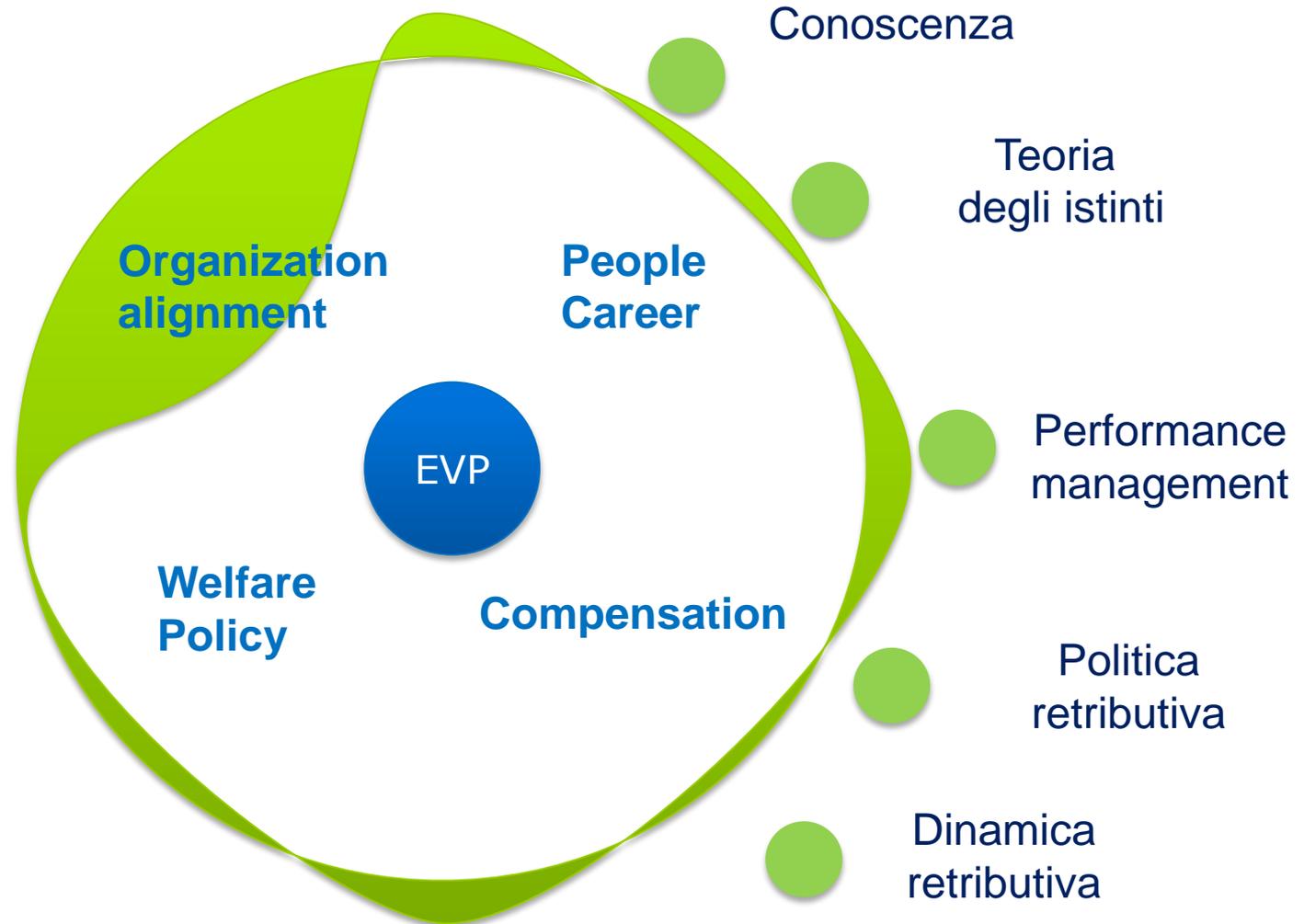
(intensità e direzione del comportamento)

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

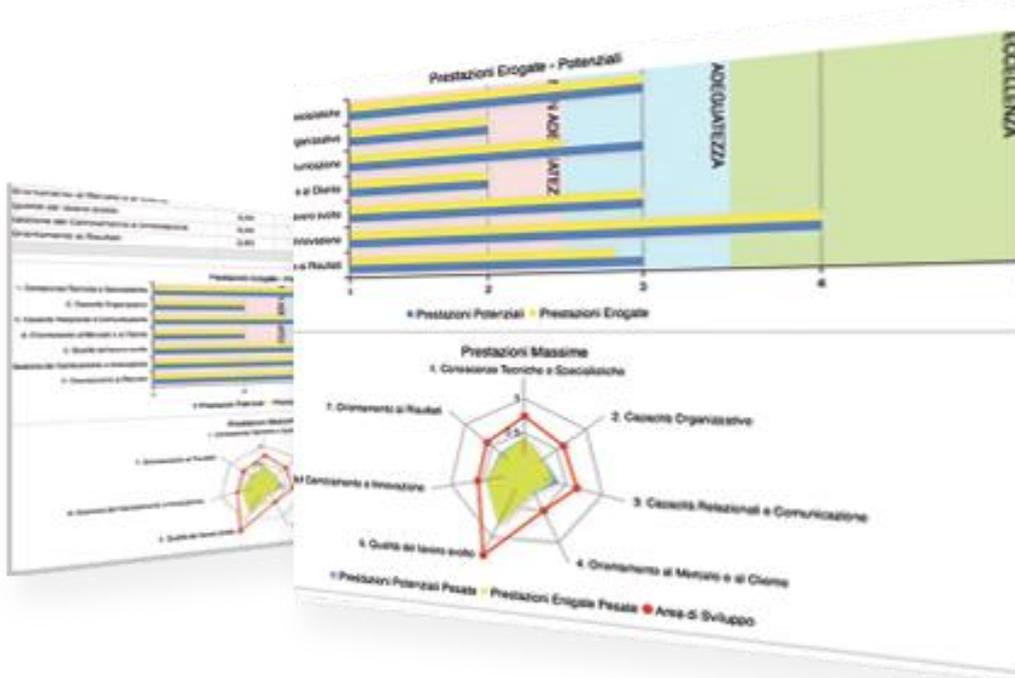


*Fonte: P. R. Lawrence e N. Nohria, 2002
Harvard Business Review*

Modello Total Reward Emme Delta

| Organizzazione | Sistema retributivo |
|---|---|
| Struttura organizzativa Descrizione posizioni Responsabilità | Retribuzione fissa Retribuzione variabile Benefit |
| Cultura e clima | Gestione delle performance |
| 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**

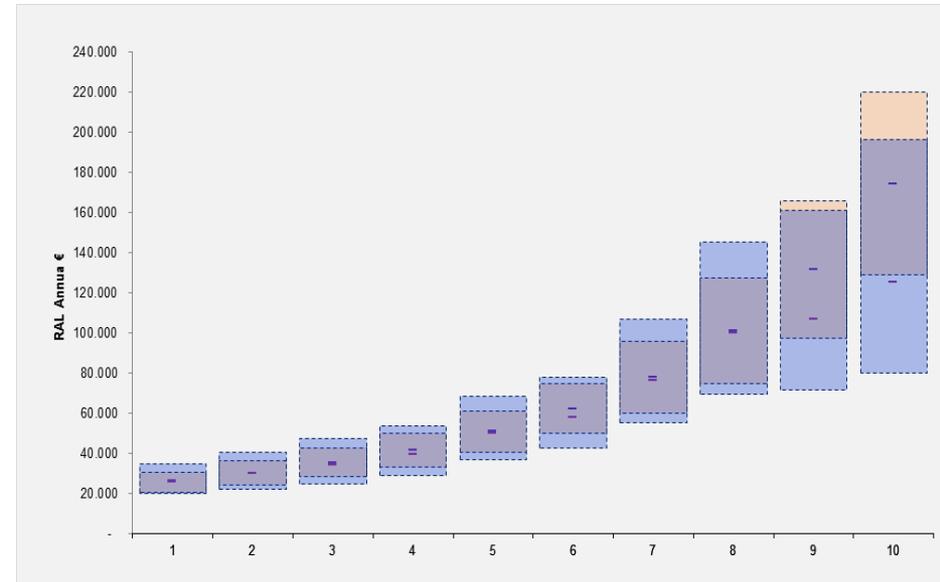
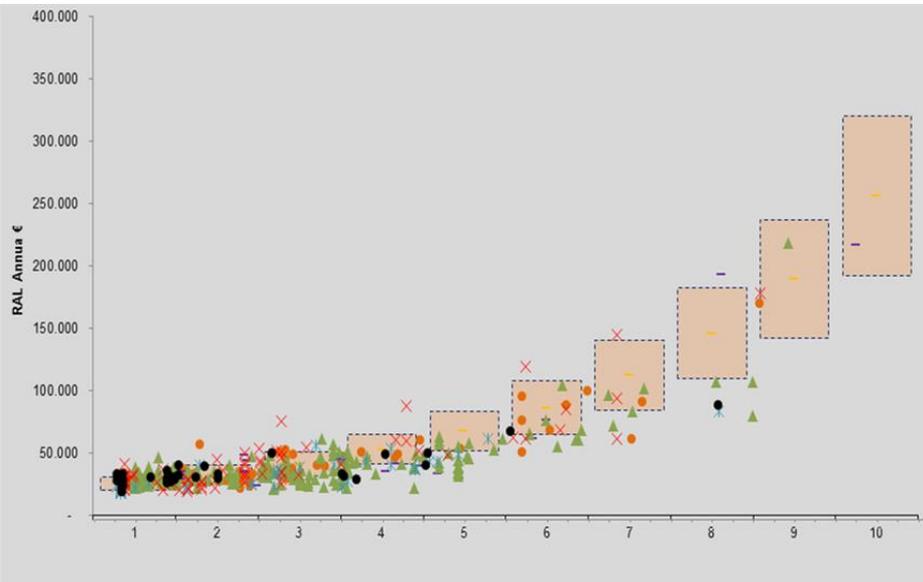
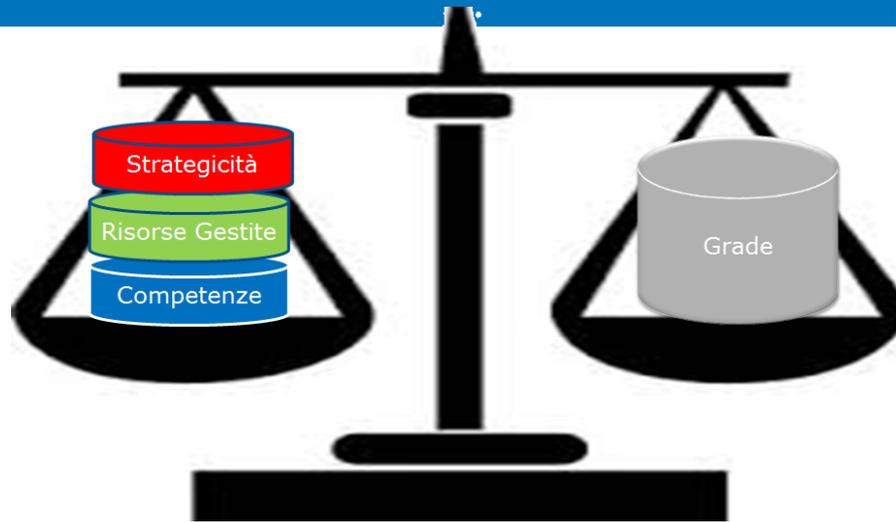
Rilevazione della **performance**

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

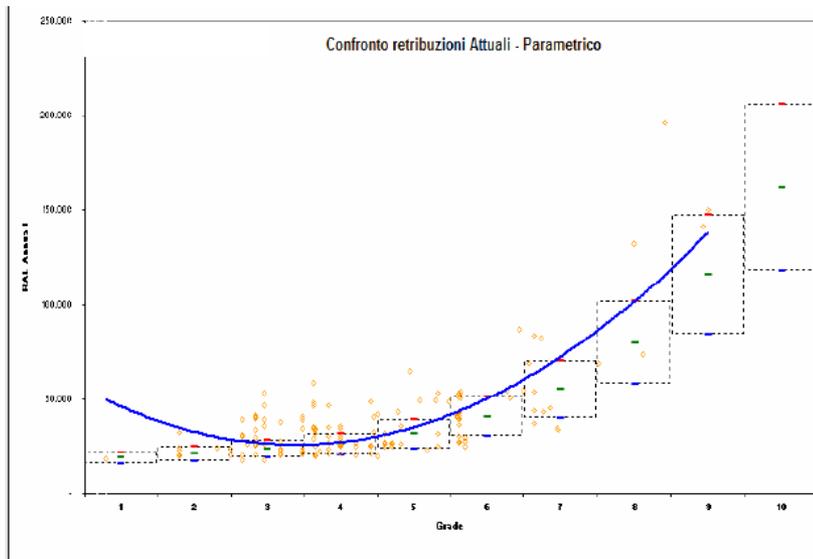
Job rotation

Formazione

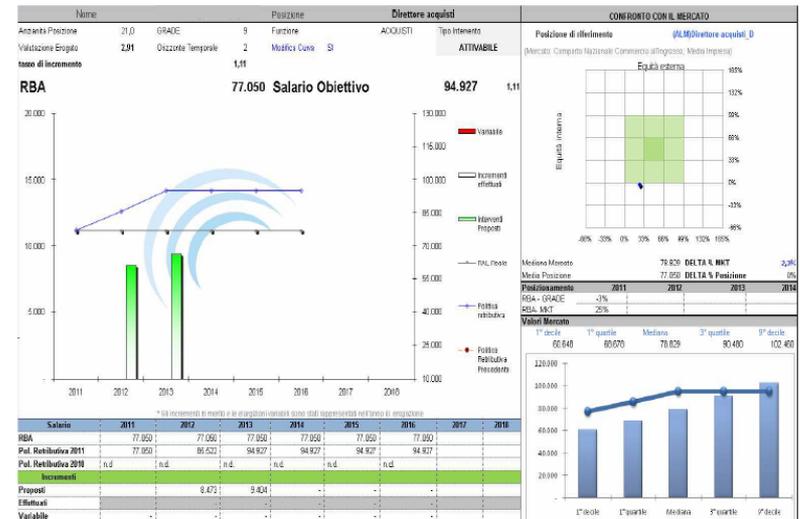
Dinamica retributiva

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

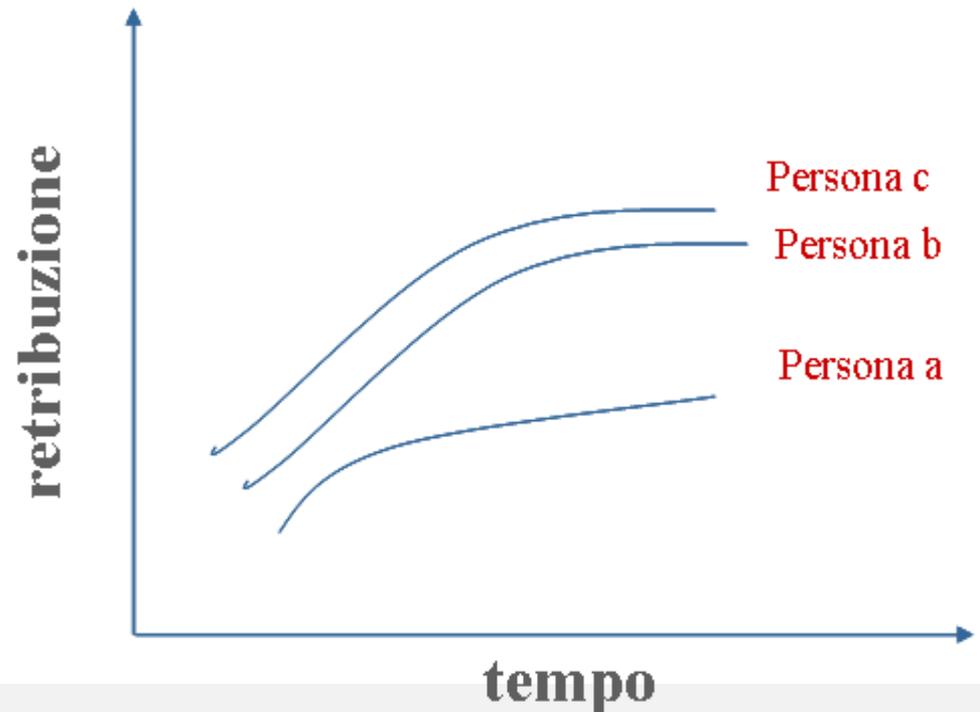


Dinamica retributiva



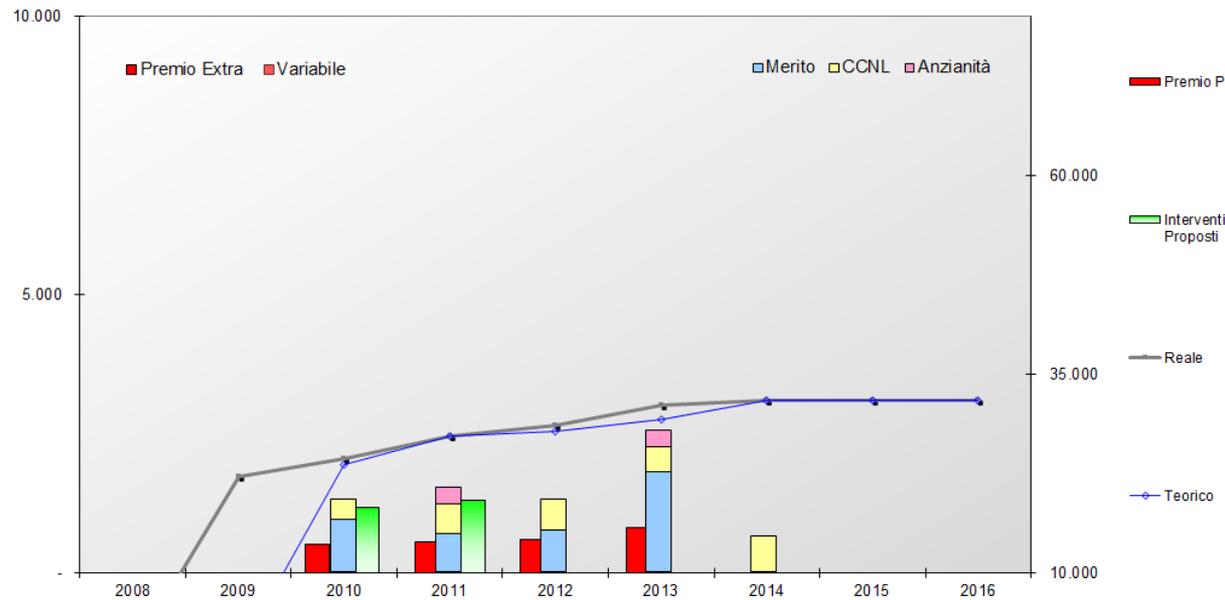
Dinamica retributiva

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

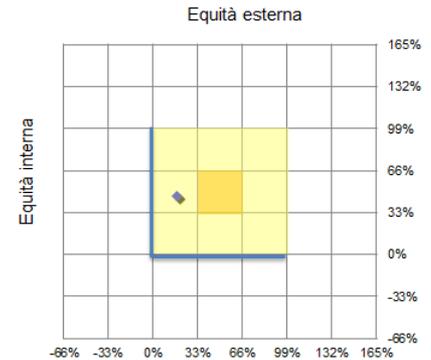


* Gli incrementi di merito sono stati rappresentati nell'anno di erogazione

| 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 | | | |

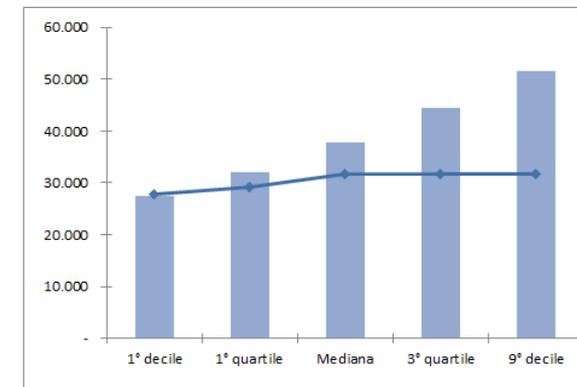
CONFRONTO CON IL MERCATO

Riferimento **Project leader IT I/O (C)**
(Mercato: Comparto Nazionale Servizi; Regione Lombardia; Media Impresa)



Posizione rispetto all'intervallo del mercato **17,3%**
Posizione rispetto all'intervallo del Grade **46%**

| 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 |
| 1 VALUTAZIONE PROFESSIONALITA' | 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 | |
| | TOTALE | 1,00 | 3,4 |

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 | 107.800 |
| | MBO | | 9.500 |
| | RTA | | 117.300 |

Benefits

- Auto aziendale
- Pensione Integrativa
- Assicurazione sanitaria

Welfare Policy

People Career

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

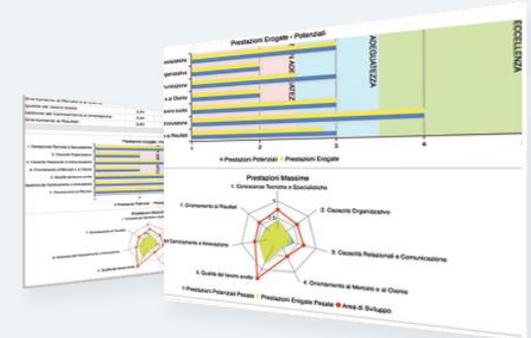
- Coaching sui seguenti temi:
- Gestione della rete di vendita
- Sviluppo delle competenze negoziali
- Sviluppo dell'orientamenti al raggiungimento degli obiettivi

... da oggi tutta la nostra metodologia è web

Organizzazione



Performance management



Knowledge management

| Competenza | Livello | Livello Richiesto |
|--|---------|-------------------|
| 1. Conoscenza di base (inferiore/medio), qualità del lavoro svolto, affidabilità | C | C |
| 2. Affidabilità, gestione del cambiamento, innovatività | B | C |
| 3. Spirito di squadra | C | A |
| 4. Capacità di relazione, gestione di risorse | B | C |
| 5. Capacità organizzativa, programmazione dell'attività, gestione del tempo | D | C |
| 6. Capacità relazionale e comunicativa | B | D |

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

Grazie per l'attenzione!