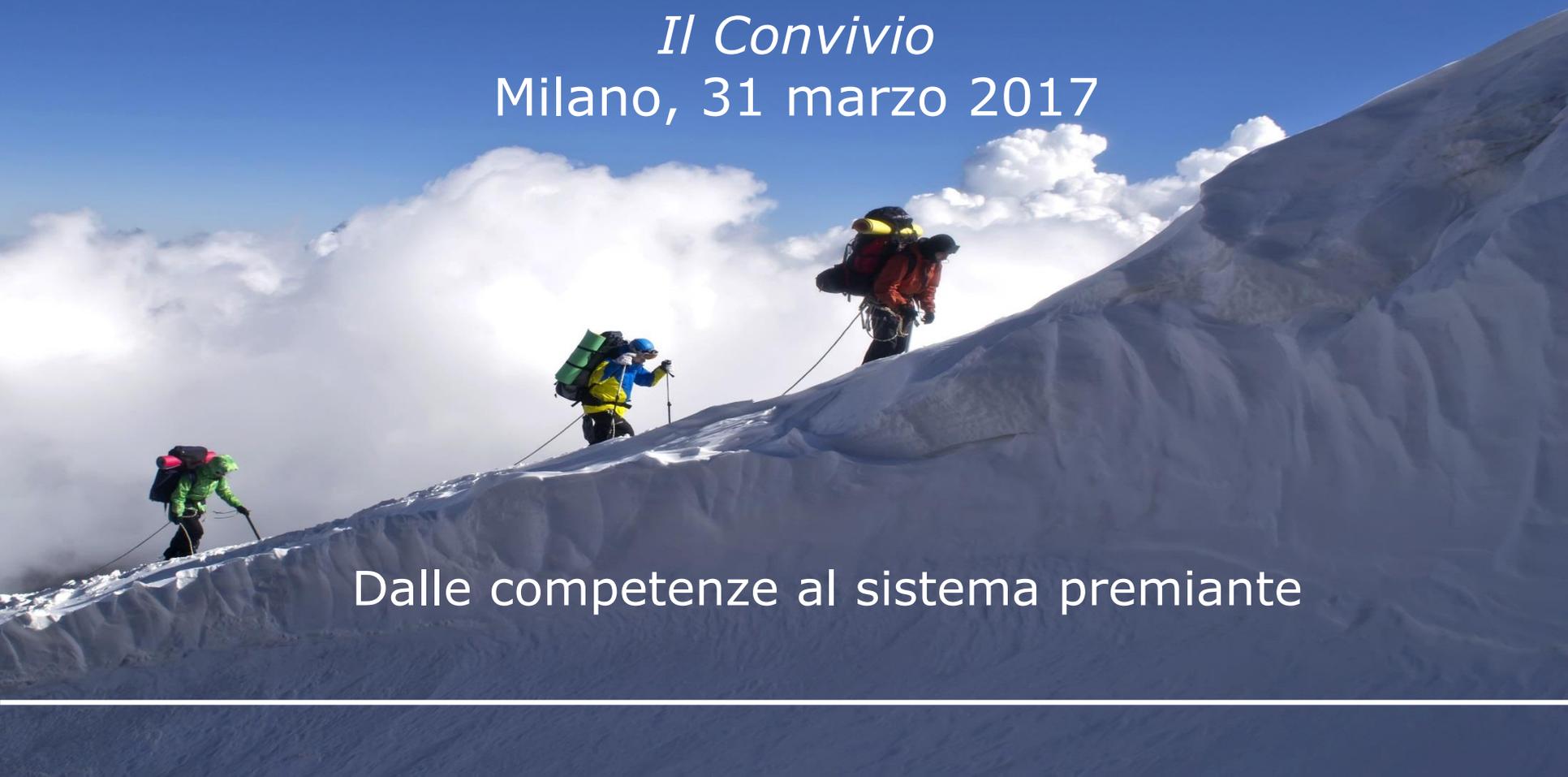


Improve organization
performance

Il Convivio
Milano, 31 marzo 2017

Dalle competenze al sistema premiante

A photograph of three mountaineers ascending a steep, snow-covered mountain peak. The climbers are wearing colorful gear and carrying large backpacks. The sky is blue with scattered white clouds. The image is used as a background for the lower portion of the slide.

Emme Delta Group



Improve
organization
performance

Dal 1992 si occupa di **consulenza** e **formazione** per sostenere il cambiamento e gli obiettivi strategici delle aziende clienti.

per|solog[®]
italy

Sviluppare organizzazione
con le persone

Prodotti per professionisti HR, distribuisce in esclusiva sul territorio italiano i sistemi di "apprendimento consapevole" persolog[®], uno dei principali network internazionali per la realizzazione di sistemi rivolti alla formazione e sviluppo delle Persone nelle Organizzazioni

HRTOOLS.it

L'applicativo per il
personal development

Nato dall'incontro tra consulenza e innovazione, HRtools.it contiene strumenti e modelli già pronti per sviluppare persone e organizzazioni

Progettare il 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.



Progettare il 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.

Analizzare il
contesto



Definire Modello



Comunicare



Attuare il
modello

Competenze e performance

«una caratteristica intrinseca di un individuo **causalmente** collegata ad una **performance eccellente** in una mansione»



Richard E. Boyatzis



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

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

Il processo di performance management

ingredienti



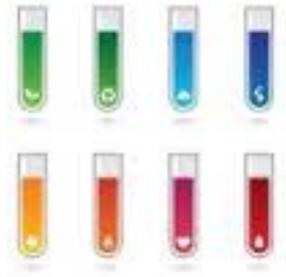
competenze



conoscenze



profili di ruolo



profilo di ruolo

profilo personale

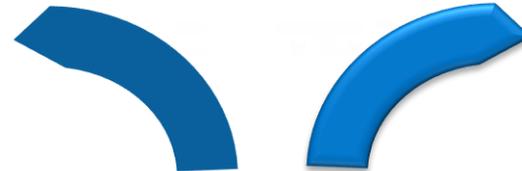


Matching

strumenti



schede P&P



Valutazione P&P



formazione



retribuzione

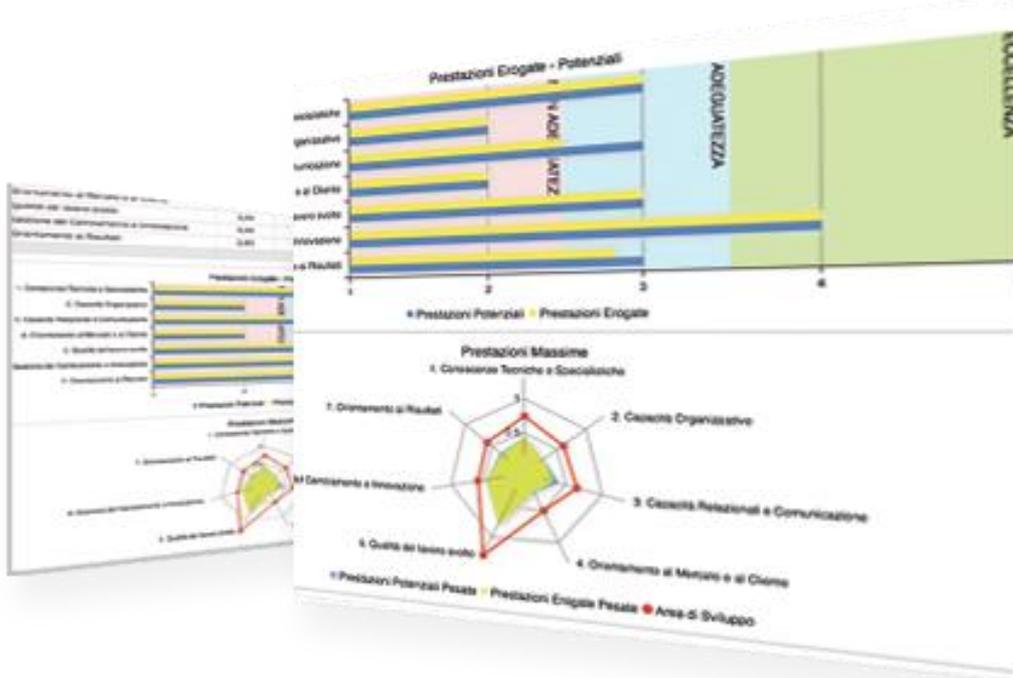


incentivazione

Percorsi di sviluppo

Addestramento al ruolo

Valutazione P&P - modello



Personalizzabile per posizione

Benckmarking

Focalizzazione sullo **sviluppo**

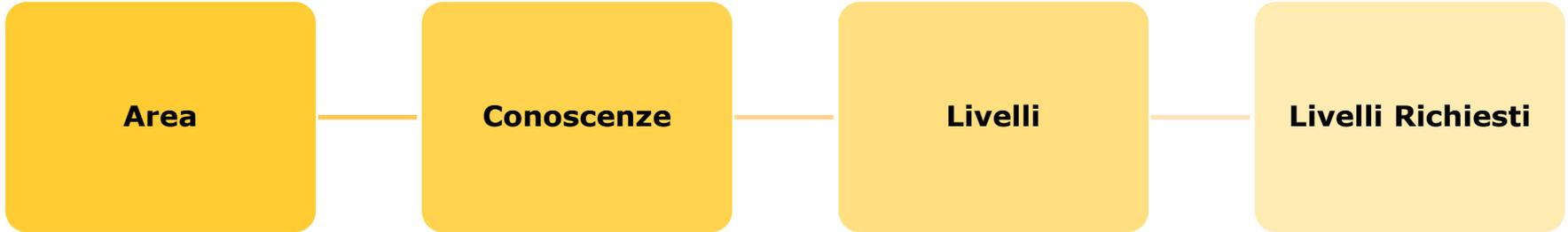
Rilevazione della **performance**

Previsione della evoluzione della prestazione nel tempo

Oggettività nella valutazione

Gli elementi chiave del modello

Mappa delle conoscenze



Scheda di Valutazione del Personale

Nome e Cognome: _____ Valutazione da: **2013-01-01** a: **2013-12-31**
 Posizione ricoperta: **RESPONSABILE MODELLERIA** Anzianità nella posizione (anni): **13**
 Valutatore: _____

Fattori Valutati	Prestazioni Ricercente		Peso	Prestazioni Pesato	
	Esigete	Potenziabile		Esigete	Potenziabile
1. Conoscenze tecniche e specialistiche	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00
2. Capacità organizzative e pianificazione del...	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00
3. Capacità relazionali e comunicazione	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00
4. Autonomia e capacità decisionale	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00
5. Qualità del lavoro svolto: affidabilità	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00
6. Suggestività e generazione nuove idee	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00
7. Orientamento ai risultati e tenacia	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00
8. Gestione e sviluppo collaboratori	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00
			1,00	0,00	0,00

Fattore	Indicatore	Prestazioni	
		Esigete	Potenziabile
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Lav...	0	0
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Lett...	0	0
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Prog...	0	0
1	Possiede conoscenze base di Materiali di prototipazione rapida- lavorazioni	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Informatica (Pacchetto Office e L...	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Materiali metallici - lavorazioni	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Processi aziendali	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Prodotto aziendale	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Strumenti di misura di banco	0	0
2	Capacità di allocare le risorse assegnate al fine di raggiungere gli obiettivi fissati	0	0

Sindacale

Amministrazione del personale

Conoscenze tecniche e specialistiche

Compensation

Valutazione P&P

Possiede una conoscenza di base (sapere)

Intermedio

Possiede e applica con autonomia la conoscenza (saper fare)

Avanzato

Intermedio

HR Manager

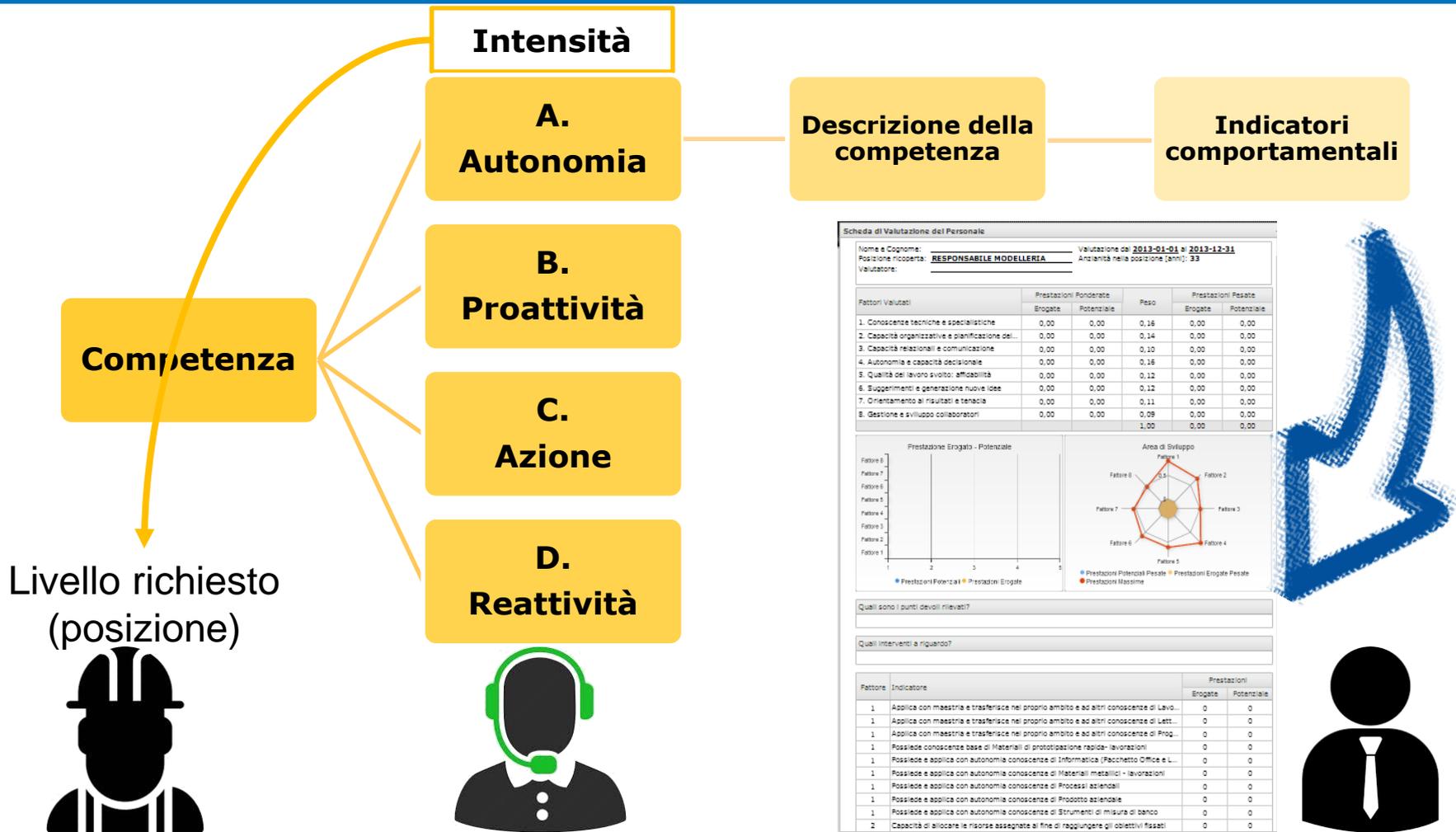
Applica con maestria e trasferisce ad altri la conoscenza (saper far fare)

Base

Avanzato



Competenze, livelli richiesti e valutazione



Descrizione della competenza

Indicatori comportamentali

Scheda di Valutazione del Personale

Nome e Cognome: _____ Valutazione del 2013-01-01 a 2013-12-31
 Posizione ricoperta: **RESPONSABILE MODELLERIA** Anzianità nella posizione (anni): 33
 Valutatore: _____

Fattori Valutati	Prestazioni Ponderate		Peso	Prestazioni Pesate	
	Erogate	Potenziale		Erogate	Potenziale
1. Conoscenze tecniche e specialistiche	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00
2. Capacità organizzative e pianificazione del...	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00
3. Capacità relazionali e comunicazione	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00
4. Autonomia e capacità decisionale	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00
5. Qualità del lavoro svolto: affidabilità	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00
6. Suggestivanti e generazione nuove idee	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00
7. Orientamento ai risultati e tenacia	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00
8. Gestione e sviluppo collaboratori	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00
			1,00	0,00	0,00

Quali sono i punti deboli rilevati?
 Quali interventi a riparo?

Fattore	Indicatore	Prestazioni	
		Erogate	Potenziale
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Lavio...	0	0
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Lett...	0	0
1	Applica con maestria e trasferisce nel proprio ambito e ad altri conoscenze di Prog...	0	0
1	Possiede conoscenze base di Materiali di prototipazione rapida-lavorazioni	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Informatica (Pacchetto Office e L...	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Materiali metallici - lavorazioni	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Processi aziendali	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Prodotto aziendale	0	0
1	Possiede e applica con autonomia conoscenze di Strumenti di misura di banco	0	0
2	Capacità di allocare le risorse assegnate al fine di raggiungere gli obiettivi fissati	0	0

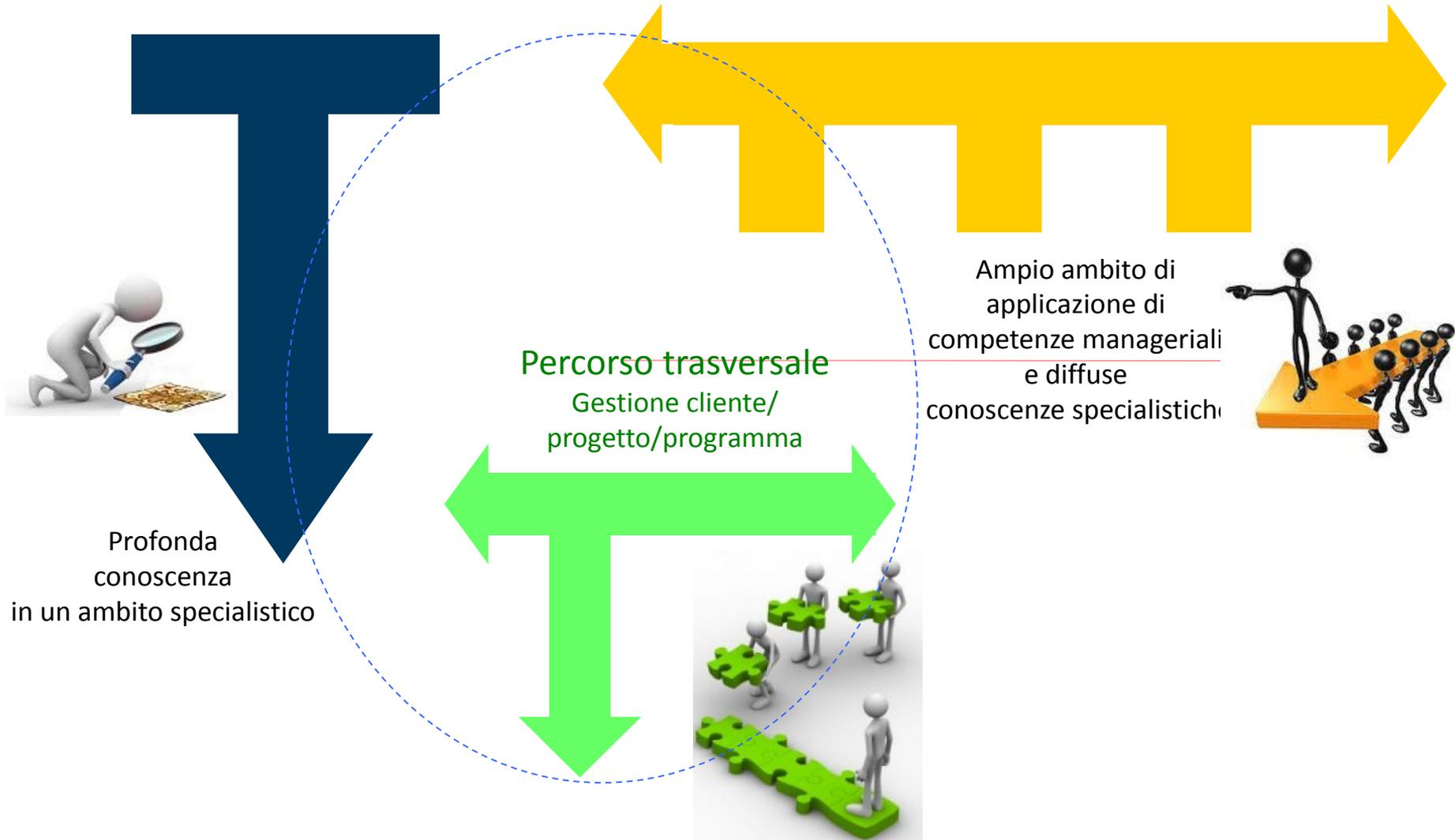
HR Manager

Valutazione P&P

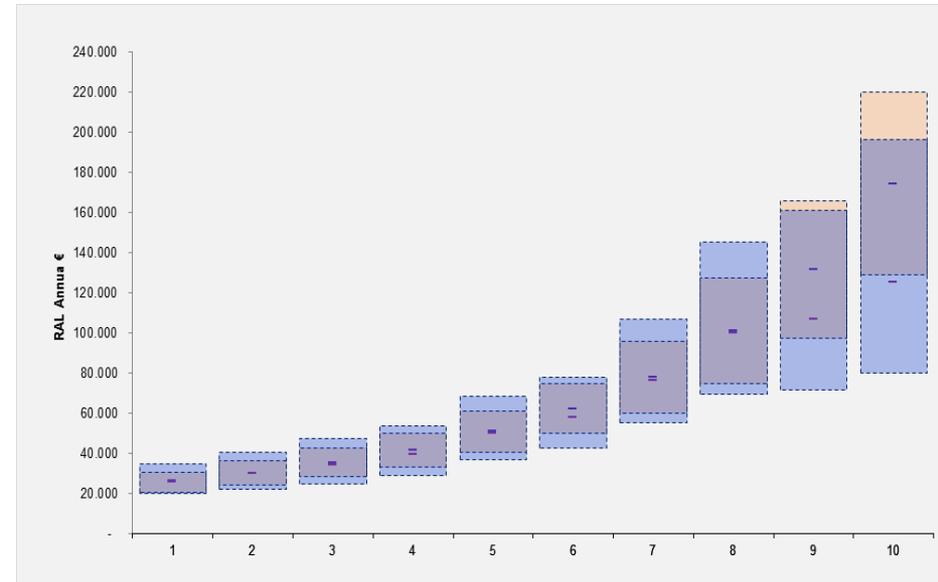
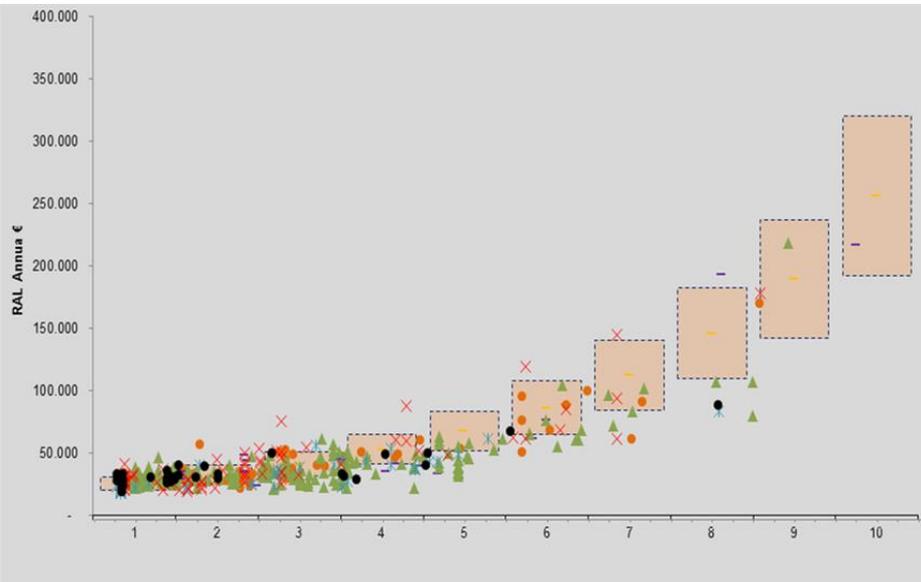
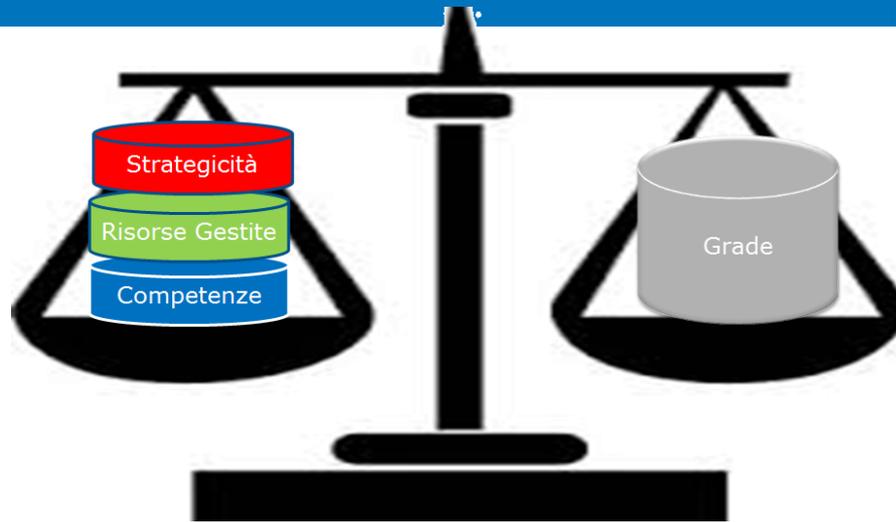
Percorsi di carriera

Percorso tecnico specialistico

Percorso manageriale



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

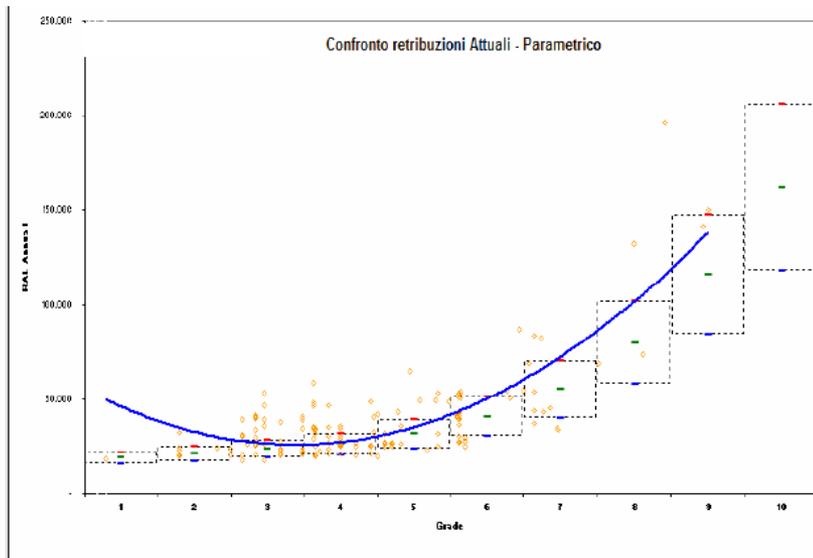
Job rotation

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



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	Mario Rossi	Posizione ricoperta	DIREZIONE COMMERCIALE	
Anzianità nella Posizione	6	Periodo di valutazione	dal 01-gen-07	al 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)

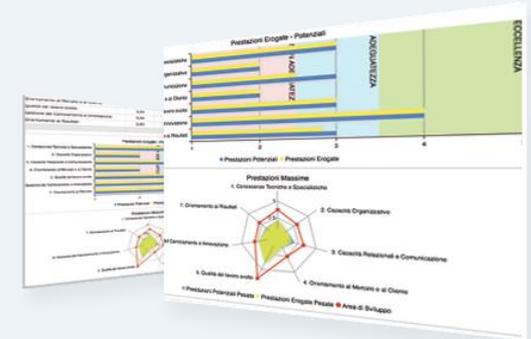
- Coaching sui seguenti temi:
- Gestione della rete di vendita
- Sviluppo delle competenze negoziali
- Sviluppo dell'orientamenti al raggiungimento degli obiettivi

... da oggi tutta la nostra metodologia è web

Organizzazione



Performance management



Knowledge management

Competenza	Livello	Livello Richiesto
1. Conoscenza di base (informazioni, qualità del lavoro, attività, affidabilità)	B	C
2. Flessibilità, 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 del tempo	D	C
6. Capacità relazionale e comunicativa	B	D

Learning



Compensation



Per concludere: alcuni consigli

- Misurare la conoscenza attraverso strumenti di valutazione di competenze, prestazioni e potenziale risulta oggi indispensabile
- 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
- 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!