



La rinascita del performance management nell'impresa value based

Laura Calcaterra
Barbara Giorgio

“L’ESPERIENZA NON CONTA,,

Vediamo per il performance management una stagione nuova, di rinascita e di apertura verso dimensioni e prospettive non presenti nelle buone prassi e nei modelli, proposti in primis dalla consulenza.

R

RICERCA

Gli approcci nuovi che proponiamo in questo intervento sono il portato di esperienze che non hanno ancora valore statistico e di sistema, sono i primi segnali di un nuovo risascimento per il Performance Management.

D

DIALOGO

Eos e Glasford hanno dialogato con i capi d’impresa circa l’opportunità di provare a ripensare il futuro in modo diverso, nuovo, senza mappe predefinite, senza sentirsi obbligati a proseguire un percorso che appariva scontato e inevitabile, immerso nelle solide routine e nelle rocciose abitudini.

S

SEMANTICA

Nell’impresa e nel performance management entrano con forza parole che solo fino a pochi mesi fa sarebbero apparse fuori dal comune e fuori dal contesto: sogno, emozione, amore, ...

L'impresa di valore: verso il nuovo rinascimento

L'azienda e il business passano attraverso dimensioni più ampie e che vanno oltre il profitto

Sostenibilità, Impatto Ambientale e Sociale, Empatia, Ingaggio, Purpose...

...sono solo alcune delle parole che diventano centrali in questa prospettiva e che rappresentano la chiave per la creazione del valore per le organizzazioni e le persone

VERSO UN NUOVO RINASCIMENTO
L'IMPRESA DI VALORE

a cura di

Maurizio Decastri Emanuela Ferro Massimo Quizielvù

«Al centro di questo viaggio c'è l'impresa. Un'impresa di valore: **fondata su valori e generatrice di valore**, che comprende, ma va oltre il finito senso di profitto.»

«**Dare senso al lavoro** e rafforzarne **l'impatto sociale** sono due modi per costruire organizzazioni più capaci di generare motivazioni non economiche, non conseguenti solo a uno scambio, e aumentare la **soddisfazione delle persone**»

Le dimensioni della rinascita del Performance Management

Nello scenario che cambia radicalmente le organizzazioni, non solo si **ridisegna il modo di lavorare**, ma più ampiamente si **riconfigura il senso di fare impresa** e la **relazione con le persone...**

...Come cambia il Performance Management?

OCCORRE INCLUDERE LE NUOVE PROSPETTIVE DI VALORE



Riprende una **posizione centrale** - persa e messa in discussione negli ultimi anni.

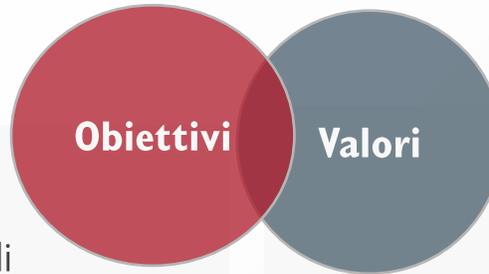


Diventa uno strumento fondamentale non solo per valutare le persone ma per permettere **all'azienda di crescere attraverso le persone**



Ribalta la prospettiva **dall'execution all'ingaggio**

Obiettivi e Valori



La dimensione degli obiettivi ha bisogno di metodologie e strumenti nuovi con una visione di medio-lungo termine che gli strumenti tradizionali non danno: **OKR non è una moda**

La dimensione del valore integra, completa e dà senso. Orienta l'impresa nel medio-lungo termine e costruisce una prospettiva più ampia e una big picture delle persone

I valori sono il DNA dell'azienda, tuttavia devono essere in armonia con principi ispiratori oggi universalmente riconosciuti: **Sustainability, Transparency, Diversity & Inclusion, Wellbeing...**

Visione sul futuro

Focus e priorità strategiche

Allineamento continuo e dinamico

Trasparenza

Rigore e coinvolgimento nella definizione

Senso e ispirazione

Adesione e ingaggio

Fiducia

Verso la rinascita del Performance Management

Ripensare le risposte che il PM di ieri non riesce a dare

INDIVIDUO VS
TEAM



COMPETIZIONE VS
COESIONE



LINK CON **PAY**, MENTRE SI È
ROTTO UN PATTO IN UNA
DICOTOMIA DATA PER
SCONTATA



CENTRALITÀ DEL **CAPO**,
IN ORGANIZZAZIONI
SEMPRE PIÙ FLUIDE



**SIAMO PRONTI A
RIPENSARE E METTERE DA
PARTE?**

**IMPATTO E
CONSEGUENZE DEBOLI**
CHE NON PARLANO ALLE
PERSONE E NON ISPIRANO



Verso la rinascita del Performance Management

Includere le dimensioni emergenti

**VALORI ED
EMOZIONI**



**COLLETTIVITÀ E
APERTURA, ANCHE
VERSO L'ESTERNO**



**CENTRALITÀ' DELLA
PERSONA** NELLA SUA
INTERESSA E INTEGRAZIONE
TRA PERSONALE E
PROFESSIONALE



**VEDERE
DAVVERO** LA
PERSONA E
L'IMPRONTA
CHE LASCIA



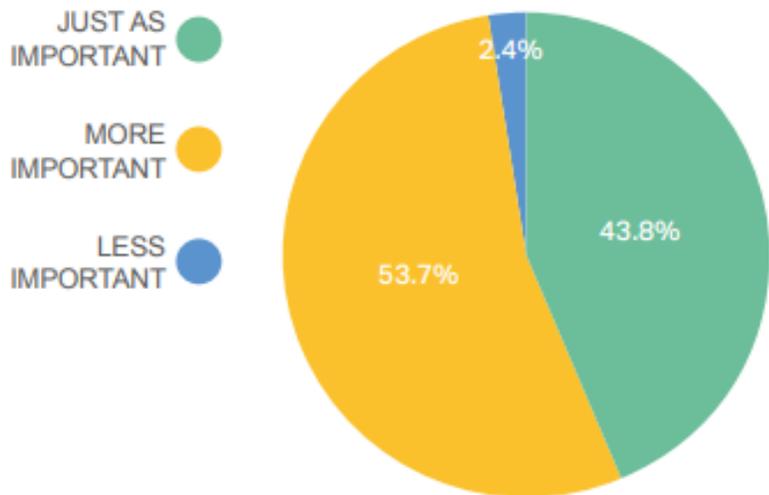
**QUALI OPZIONI
INCLUDERE?**



È LA **PERSONA CHE
ATTIVA LE OPZIONI**
(IKEA EFFECT)

Una conferma anche dalle survey

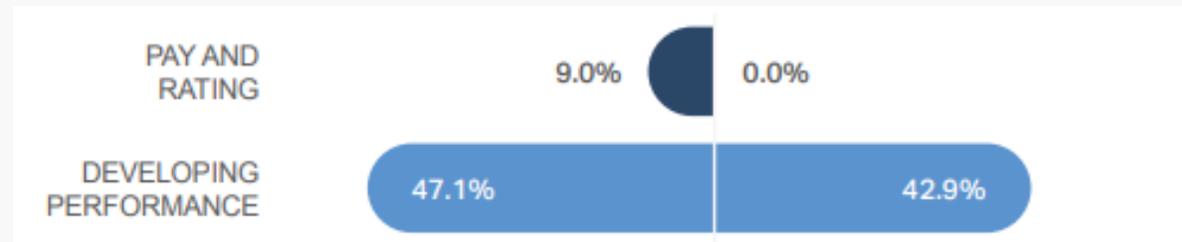
CRESCE L'IMPORTANZA DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT



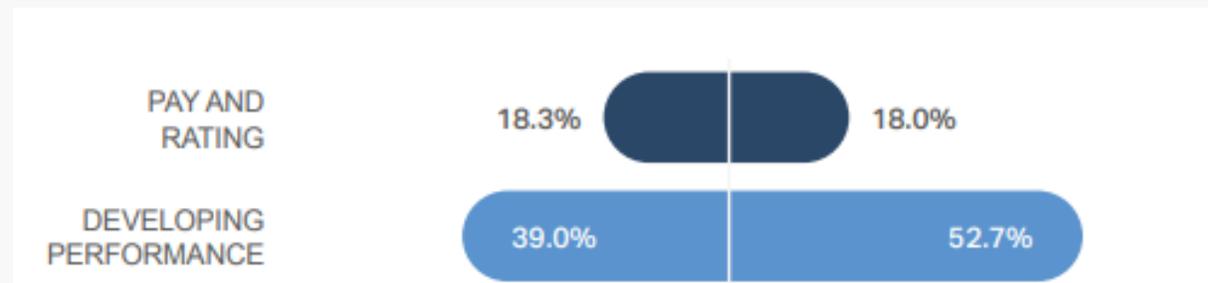
Fonte: Performance Management Report 2021, ClearReview

CROLLA IL LEGAME PERFORMANCE-INCENTIVO

2020



2019



I “DREAMERS”

Nuove mappe per riconoscere le popolazioni aziendali lette attraverso gli occhiali dei valori, integrano e superano il concetto di “Talent”.

Azienda che oltre i talenti premia e valorizza la capacità di interpretare i valori e di portarli avanti in logica ambassador, andando oltre il fare bene, i talenti e i key people: nascono i **Dreamers**

III DEBUTTA LA VALUEFITNESS



La performance è definita dal livello di adesione ai Valori e dai Risultati

SCEGLIERE QUESTA STRADA, SIGNIFICA
SCOMPORRE IL PUZZLE DEI SISTEMI HR E TROVARE RISPOSTE NUOVE, COERENTI, DI SENSO

II DAI PRINCIPI AI NOSTRI VALORI

- Contribuire al **progresso scientifico, tecnologico ed economico nazionale**
- Rafforzare la reputation
- **Realizzare sogni**

IV IMPRESA E AMORE

ELDOR: l'amore al vertice della piramide dei valori

Motivazioni intrinseche e valori. Il fine ultimo dell'impresa

PASQUALE FORTE
La valutazione dei comportamenti

Figura 1 - Piramide dei valori



Il nuovo senso del Performance Management

“IL FUTURO CONTA,,

CONNETTE VALORI, STRATEGIA E PERSONE

C

CONOSCERE

Fa luce e rende visibili le persone che aderiscono in modo più ampio alle organizzazioni e ad un appartenere.

Integra tutte le informazioni sulla performance reale delle persone in ottica multi-dimensione, multi-fonte e sostiene processi decisionali data-driven.

O

OLTRE LA
GERARCHIA

Diventa una leva per superare la gerarchia e rafforza l'appartenenza delle persone ad un sistema e non al capo.

D

DELINKING
INCENTIVO

Consente di andare oltre la logica del tangibile vs intangibile (appartenenza, ingaggio, etica...) che diventano condizioni imprescindibili per azienda value based

F

FUTURO

Crea e sostiene le condizioni del futuro per l'azienda e la persona, oltre il concetto di long-term employability.



EOS Management Consulting s.r.l.

Viale Angelo Filippetti, 28
20122 - Milano

Laura Calcaterra:

laura.calcaterra@eosmc.com

Barbara Giorgio:

barbara.giorgio@eosmc.com

Tel. 02.777218.1

eos@eosm.com

www.eosmc.com

AZIENDA CON SISTEMA DI QUALITÀ CERTIFICATO

