

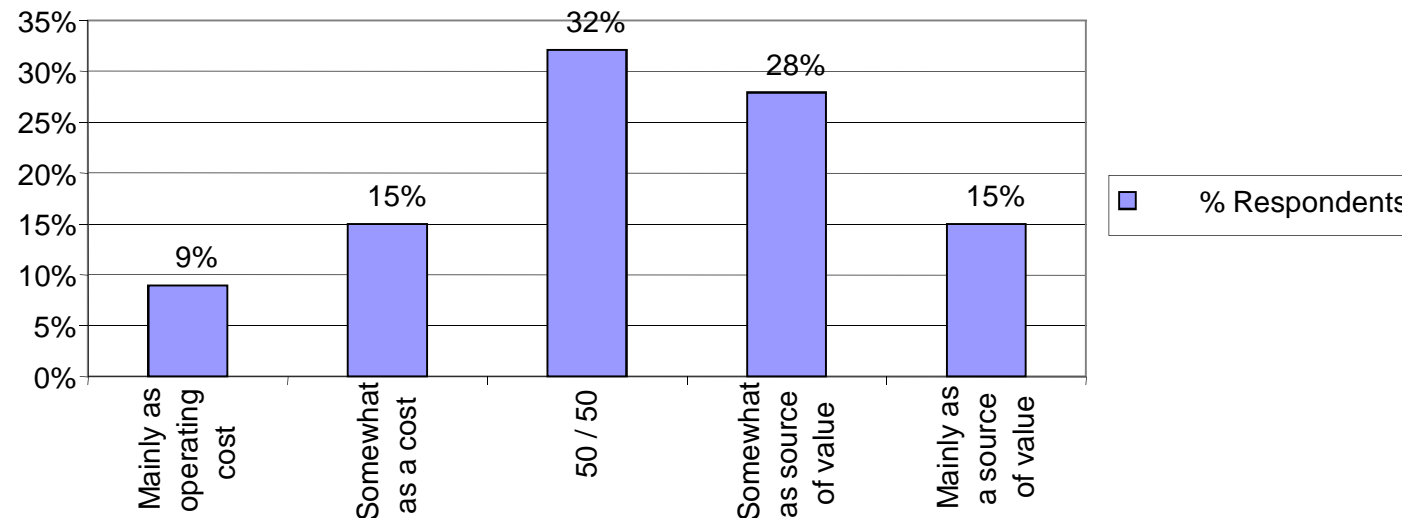


IL CICLO DEL PERFORMANCE MANAGEMENT *“Un approccio sistematico”*

Linee guida



Il focus si sta spostando dal personale inteso come un costo al personale come fonte di valore



Come il management tende a vedere l'investimento nel capitale umano

- Focalizzazione su un nuovo modo di intendere il ROI dell'investimento in capitale umano
- Comprensione delle relazioni causa-effetto nel determinare ritorni di investimento
- Identificazione delle aree di sviluppo del capitale umano in cui concentrare gli investimenti

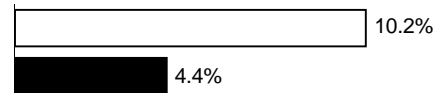


Metric

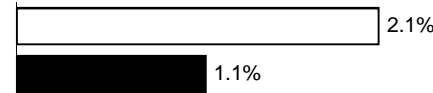
Extent to Which Human Performance Impacts Metric

Primary Human Performance Value Levers

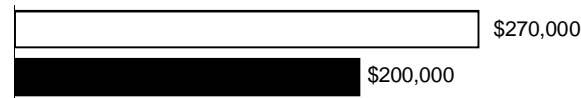
Return on Equity¹



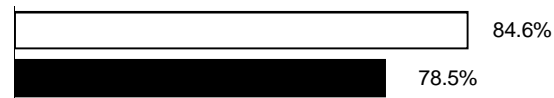
Real Revenue Growth¹



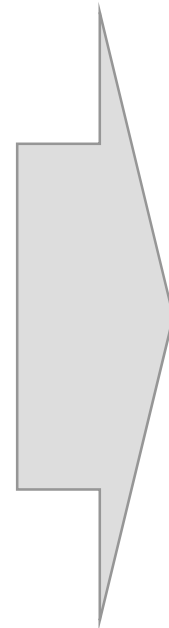
Employee Productivity¹



Staff Retention²



Customer Satisfaction³ Customer satisfaction increases 1.3% for every 5% increase in Employee Engagement

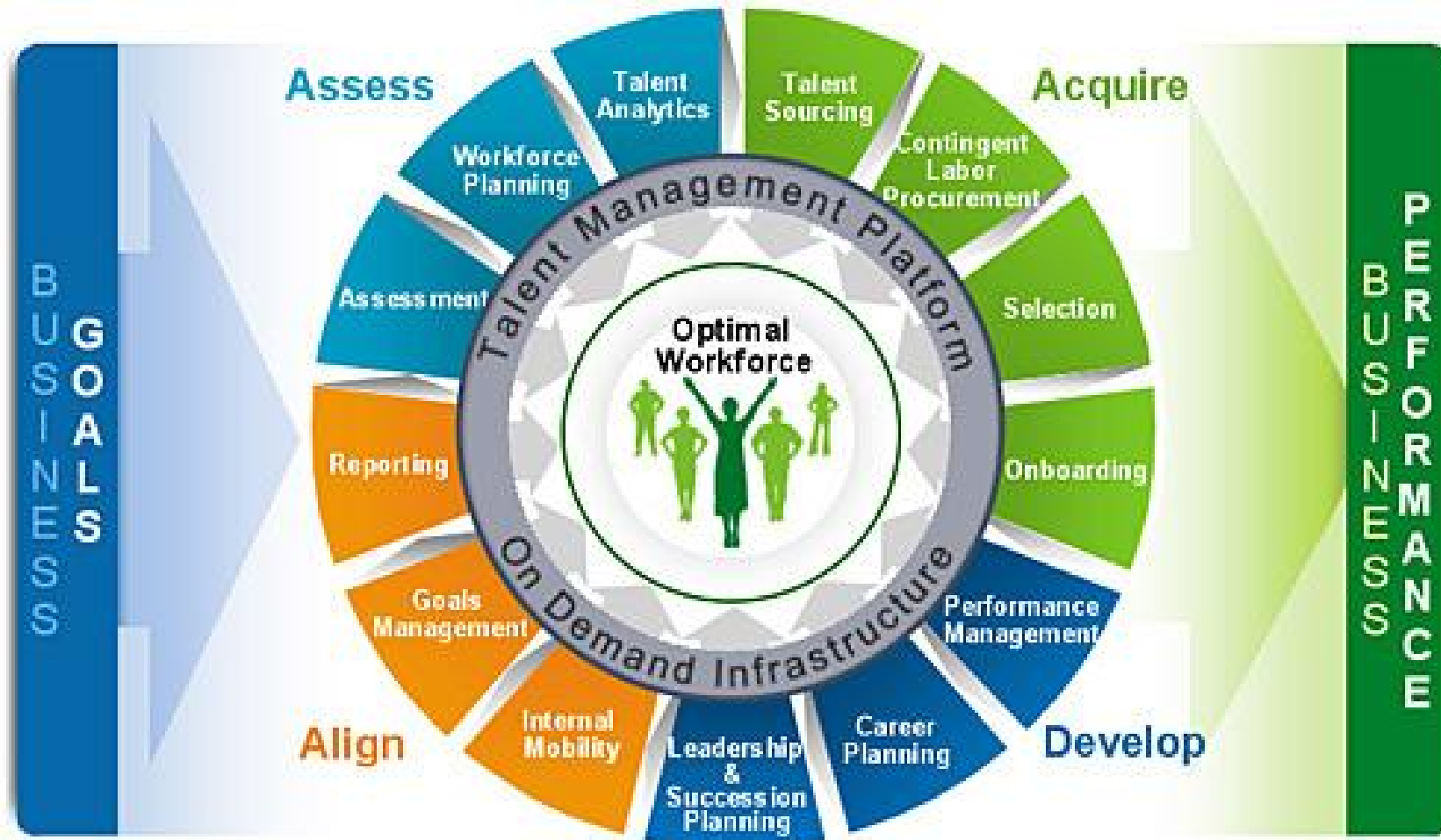


- Talent Acquisition
- Orientation/Integration/Training
- Total Rewards
- People Care – from a ‘crowd’ to a community
- Knowledge Sharing/ Professional Development
- Career Management
- Capability Development

Notes: 1. Hewitt Associates. *The Impact of Performance Management on Organizational Success*, 1995; Gubman, E., *The Talent Solution*, 1998
 2. Huselid, M.A., “The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 1995
 3. Rucci, A., et al, “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, January-February 1998

□ Firms with Human Performance programs
 ■ Firms without Human Performance programs

Talent Management & Performance Management





La centralità del Performance Management

Strategic Alignment

- Expectations are set across the organization on the desired leadership behaviors (such as Value Creation, Business Operation & People Development)
- Workforce/role-specific objectives are reviewed annually to ensure alignment with the business plan
- Process training is facilitated by line / business managers
- Accountability for process compliance lies with Business Sponsors/Leaders
- Supervisor & employee complete performance management cycle activities jointly

Process

- Workforce/role objectives break down the business complexity & makes work simple to understand
- Individuals have an articulated calendar of the performance management cycle – from goal setting/periodic reviews/appraisal/development planning/reward communication
- Establishes a direct line of sight between contribution, organizational goals & rewards
- Ensures objectivity by eliminating bias using laddering/moderation/skip level reviews

Performance Management

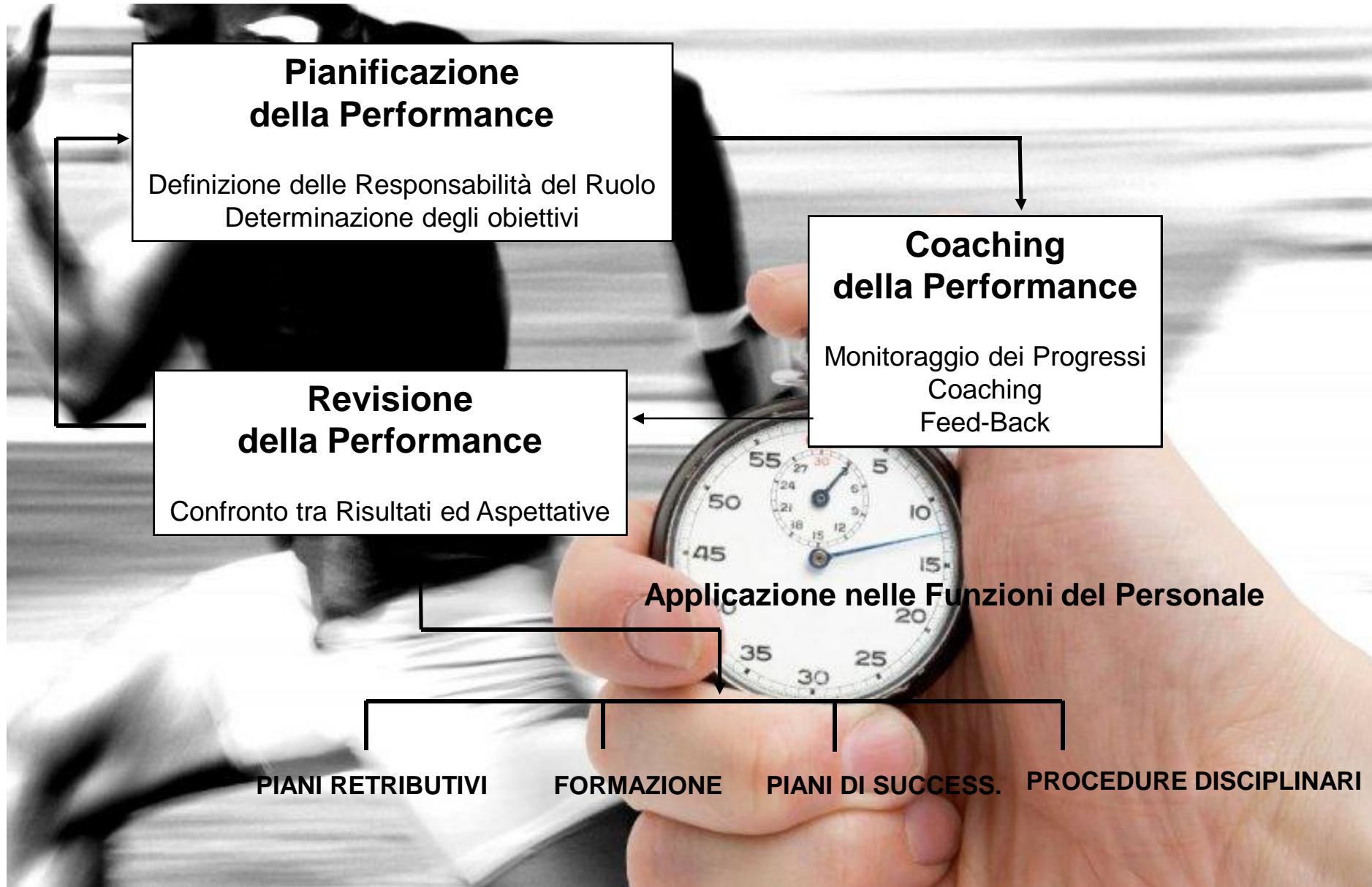
People

- Each individual has a career counselor to advocate their aspirations, provide counsel on accomplishing established goals & facilitate their development
- Employees understand the basis to meet/exceed expectations & assessment being relative to their peer group
- Employees provide feedback through surveys/pulse group meetings to process design - be it goal setting/result documentation/reward linkages & programs
- Structured performance improvement plans are established for the lowest decile of performers

Technology/Management Information

- Technology seamlessly integrates process activities reducing administrative tasks
- The management information systems allow regular tracking and compliance to process
- Performance review information is used for decision making and analyses to identify training needs / development plans / succession planning & career management

Il ciclo del Performance Management



Il Performance Management

- E' un processo continuo
- La finalità è supportare il personale nel raggiungimento dei propri obiettivi
- La valutazione è solo uno dei momenti e non necessariamente il più importante
- La valutazione e definizione degli obiettivi impegna valutatore e valutato in un contratto con responsabilità reciproche
- Il coaching è la modalità con cui il personale viene seguito e supportato
- Il piano di sviluppo della performance è lo strumento che orienta il coaching
- L'attività formativa come supporto al miglioramento della performance



Il Coaching

E' un approccio attivo e positivo volto ad aiutare le persone inserite in un contesto lavorativo a sviluppare strategie per la realizzazione di cambiamenti di successo professionali e personali e ad aiutare le organizzazioni a beneficiare della loro riuscita



Il Coaching – Finalità per i Capi o Supervisor

- Stabilire un dialogo sistematico con il collaboratore su:
 - obiettivi posti e risultati conseguiti
 - aspettative ed esigenze reciproche
 - specifici punti di forza e di debolezza del collaboratore
 - azioni ed interventi volti allo sviluppo professionale
 - azioni di facilitazione svolte dal capo o supervisore
- Migliorare l'efficacia e l'efficienza della propria funzione
- Promuovere l'adesione professionale dei collaboratori agli obiettivi aziendali
- Identificare le azioni formative



Il Coaching – Finalità per i collaboratori

- Operare su aree di responsabilità ed obiettivi di lavoro chiari e definiti, sulla cui base verificare lo svolgimento della propria attività
- Contribuire alla definizione dei propri obiettivi
- Conoscere contenuti e criteri di valutazione della propria attività
- Esprimere le proprie aspettative professionali
- Esprimere le esigenze di supporto da parte del capo o supervisore
- Esprimere le proprie necessità formative



Motivazione e Coaching



Il ruolo del Coach

- Sviluppa CAPACITA' ed EFFICIENZA nelle persone dando loro specifiche indicazioni e supportandole affinché:
 - § diventino più efficaci nel proprio ruolo all'interno del team
 - § trovino autonomamente le soluzioni ai problemi
- Allena l'individuo al costante miglioramento di se stesso
- Ne individua punti di forza e di debolezza
- Definisce il programma di sviluppo appropriato per la massimizzazione del suo contributo al Team





Per Informazioni

HumanWare s.a.s.

Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma

Tel: +39 06 823861

Web: www.humanware.it

Mail: humanware@humanware.it