

Performance Measurement & Compensation Management

Docente: Prof. Vittorio D'Amato

Sistemi di valutazione

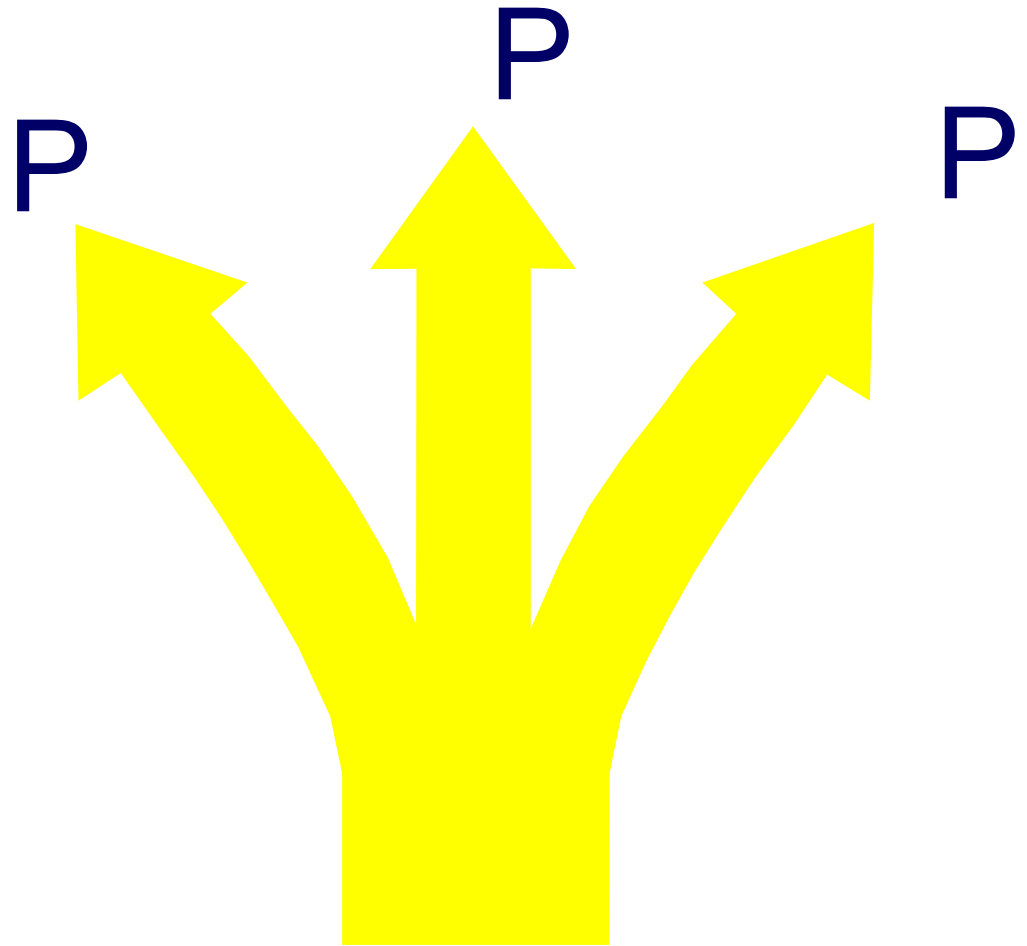
Sistemi di valutazione

Management delle risorse umane

- Prestazione

- Posizione

- Potenziale



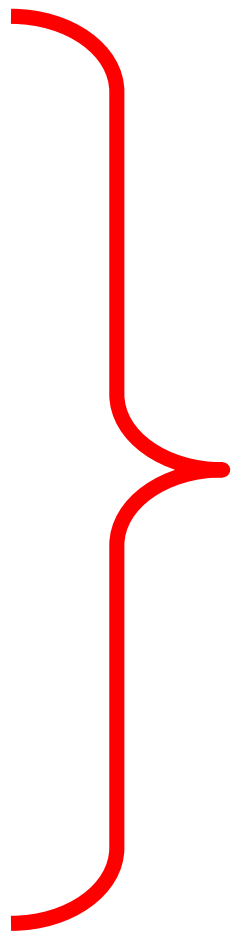
Sistemi di valutazione

Prestazione: passato

Posizione: presente

Potenziale: futuro

v
a
l
u
t
a
z
i
o
n
e



Saper fare

Risultati conseguiti a fronte di obiettivi concordati

Saper essere

Comportamenti che derivano da competenze e valori

La valutazione della prestazione

Quando si parla di valutazione della prestazione si intende una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

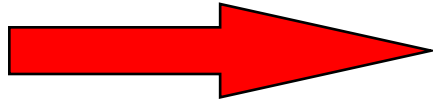
La valutazione riguarda...

- **Le prestazioni**
- **dei singoli**
- **nello svolgimento di attività connesse al loro ruolo**

componenti di ruolo e qualità di riferimento

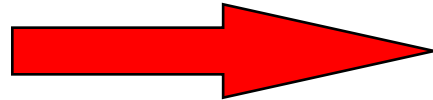
Management delle risorse umane

tecnica



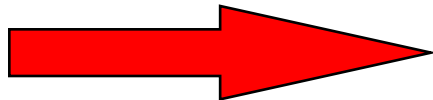
CONOSCENZE
CAPACITA'

relazionale



ATTEGGIAMENTI
CAPACITA'

gestionale



RISULTATI
CAPACITA'

**Uno degli strumenti più efficaci
che un manager ha a sua
disposizione per gestire al meglio i
collaboratori
è il colloquio periodico
di valutazione.**

- Sviluppare la performance allineando le priorità individuali/funzionali con gli obiettivi strategici aziendali
- Processo di valutazione semplice ed oggettivo
- Migliorare i momenti di dialogo strutturato e qualificato tra capo – collaboratore

Partnership for results

- Rapporto più trasparente ed aperto tra responsabile gerarchico e collaboratore
- Un dialogo strutturato più efficace e frequente
- Una definizione di obiettivi chiari, condivisi e misurabili

Linee guida del sistema

Contenuto: dimensioni che vengono considerate

Processo: fasi logiche e temporali

Contenuto

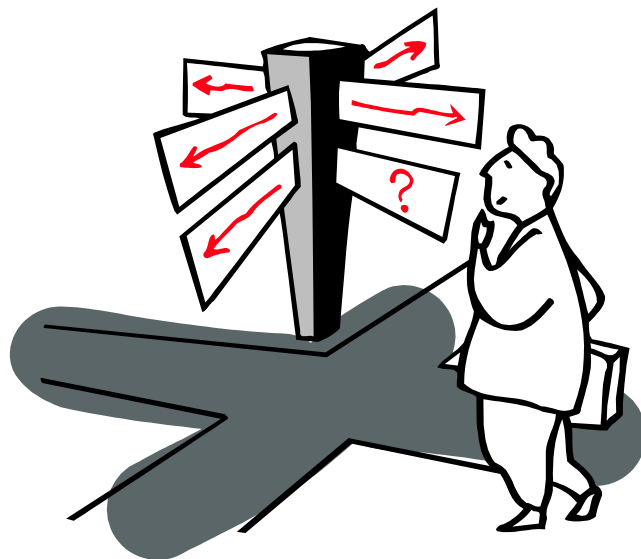
- Focus sul raggiungimento di risultati di business tangibili e misurabili
- Misurazione e riconoscimento della performance, creazione di una struttura di misurazione standard e omogenea

Processo

- Rinforzo della cooperazione interfunzionale lungo i processi
- Condivisione degli obiettivi capo/collaboratore e tra funzioni
- Colloquio/feedback continuo in ottica di miglioramento costante della prestazione

La gestione per obiettivi

***Se non sai dove andare....
finisce che arrivi da un'altra
parte***



COS'E' UN OBIETTIVO

***È l'enunciazione
dei risultati che
s'intende
conseguire.***

Perchè definire gli obiettivi MBO

- Allineare obiettivi individuali ai piani aziendali
- Chiarire, condividere e misurare i contributi individuali alla performance globale
- Stimolare la cooperazione interfunzionale lungo i processi
- Creare una visione unitaria degli obiettivi funzionali e interfunzionali
- Fissare a priori una base oggettiva per il riconoscimento della performance
- Stimolare lo sviluppo di sistemi di misurazione più aderenti alle necessità aziendali

MBO

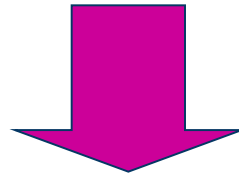
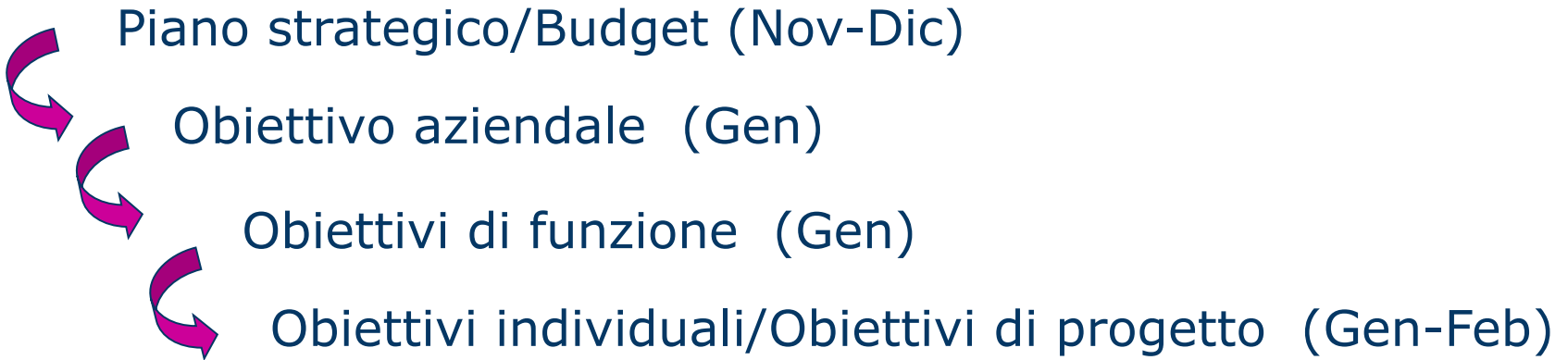
L'obiettivo descrive quello che deve essere realizzato dalle persone dell'organizzazione in un dato periodo - *attività strategiche legate all'organizzazione ed alla posizione* -

M.B.O. – Il Management by Objective

Processo sistematico attraverso il quale capi e collaboratori identificano annualmente obiettivi gestionali, risorse disponibili, indicatori di misura, grado di avanzamento delle attività e livello di raggiungimento finale dei risultati attesi (Cocco 1991)

Sistema di incentivazione variabile

Il processo di definizione degli obiettivi



- Le fasi**
- Assegnazione degli obiettivi
 - Verifica intermedia
 - Chiusura degli obiettivi

La fase di assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi di funzione, gli obiettivi individuali e gli obiettivi di progetto sono concordati e condivisi tra capo e collaboratore



Colloquio di assegnazione degli obiettivi

Un obiettivo ben costruito deve possedere alcune caratteristiche specifiche



Obiettivi

Specifici: devono essere scritti in forma esplicita senza dubbi su chi è il responsabile e su cosa va raggiunto

Misurabili: devono poter essere misurabili, con indicatori quantitativi se possibile o con parametri qualitativi se necessario. Se un obiettivo non può essere misurato non esiste.

Acion-oriented: devono essere espressi in forma orientata all'azione ed ai risultati

Realistici: devono essere sfidanti e motivanti ma realistici

Time-bounded: devono essere definiti limiti temporali entro l'anno corrente

Obiettivi: 4 aree di performance

Business performance: performance di business sia sul breve/medio periodo (vendite, margini, costi....)

Efficacia & Efficienza interna: miglioramenti di efficacia ed efficienza sui processi interni

Gestione partner e clienti: abilità ad interagire con partner e clienti. Viene misurata se possibile con indicatori quantitativi (% prodotti difettosi...)

Innovazione organizzativa: abilità a sviluppare e rinnovare l'organizzazione (processi di cambiamento, modifica strutture...)

Focalizzazione
su obiettivi
"core" **no**
routine.

Impatto sul business

Riconoscere la ricaduta sul business per ogni obiettivo identificato

Cliente

Identificare per ogni obiettivi il cliente specifico: responsabile gerarchico, cliente di processo.

INDICATORE DI PERFORMANCE

- **è il parametro di misura da utilizzare per valutare il raggiungimento o meno di un certo obiettivo: se un obiettivo non può essere misurato non può essere neppure valutato e pertanto non esiste;**
- **un indicatore deve essere *output-oriented* (es, fatturati, costi, indici di qualità), cioè dovrebbe cogliere il valore creato per l'azienda piuttosto che le attività sottese.**

Indicatori

Un indicatore deve essere output oriented, cioè dovrebbe cogliere il valore creato per l'azienda piuttosto che le attività sottese.

- Indicatori finanziari
- Indicatori di processo
- Indicatori di servizio quantitativi
- Indicatori di servizio qualitativi CSI

Metodologia di misurazione

Per dare validità ad ogni indicatore va riportata la fonte dei dati mediante cui viene elaborato l'indicatore.

La mancanza di un sistema di misura per un obiettivo importante segnala o l'errata identificazione dell'obiettivo oppure la necessità di adeguare i sistemi "informativi" alle nuove esigenze.

LA "GRIGLIA OBIETTIVI": LA LOGICA DI FONDO

Focus su obiettivi "core" aziendali e funzionali:

- **Obiettivi importanti per il loro contributo al business.**

"Misurazione" dei risultati delle attività attraverso indicatori di output:

- **Non "quanto si fa" ma "quanto valore si crea";**
- **Quantificando sempre.**

"Misurazione" dei principali contributi di processo:

- **Con parametri quantitativi ovunque possibile;**
- **Con indici qualitativi che consentono di siglare un "patto di servizio" tra cliente e fornitore.**

La griglia obiettivi

Management delle risorse umane

Funzione:..... Responsabile:..... Anno:

Obiettivi	Impatto sul business	Indicatori	Peso	Metodologia di mis.	% Ragg.

Gli indicatori di performance:

gli indicatori di prestazione vengono formulati definendo, per ciascun obiettivo, livelli diversi di conseguimento ai quali vengono collegati differenti livelli di valutazione della prestazione.

Descrizione degli obiettivi	Parametri di misura	Indicatori di misura	Ponderazione %
Introdurre e rendere operativo un nuovo software	Scadenza temporale: es 6 mesi dall'avvio	O) - 10% del tempo S) - 5% del tempo A) 0 M) + 10%	50%

La fase di verifica intermedia degli obiettivi

Momento di confronto fra capo e collaboratore per una valutazione sull'andamento degli obiettivi assegnati

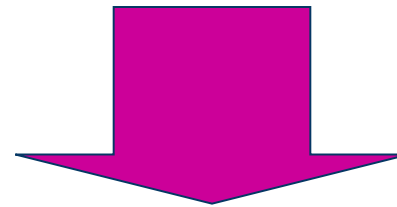
A 6 mesi dalla fase di assegnazione degli obiettivi

- Verificare la situazione degli obiettivi – *stato dell'arte* –
- Confermare gli obiettivi assegnati
- Modificare gli obiettivi per situazioni contingenti e particolari

La fase di chiusura e valutazione degli obiettivi

Ad 1 anno dall'assegnazione è prevista la fase di chiusura degli obiettivi

Valutazione della % di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni collaboratore



Interventi di politica retributiva

Scheda obiettivi: posizione Resp.contabilità generale

OBIETTIVI	PARAMETRI DI MISURA	PESO %
Curare, in collaborazione con IT e Org., l'impostazione della piattaforma documentale per l'archiviazione elettronica sostitutiva e non dei documenti amministrativi	Entro Dicembre	30
Implementare il nuovo workflow del ciclo passivo, nell'ambito del progetto "revisione del ciclo passivo" del Team QMC, in collaborazione con IT,ORG e buyer per quanto riguarda il rilascio automatico degli ordini in SAP	Entro Marzo	20
Rivisitare le prassi operative della Contabilità Clienti, sia supportando l'organizzazione nella stesura della procedura, sia effettuando verifiche infrannuali rispetto agli inventari fisici	Entro Dicembre	10
Consolidare le basi e i flussi interni per effettuare la rendicontazione civilistica completa delle note di commento ogni trimestre	Entro Settembre	20
Fornire alla Direzione gli elementi a supporto del processo di verifica della compliance con il D.L. 231/01 e il Codice Deontologico, proponendo e predisponendo anche dei controlli a campione	Entro Dicembre	20

Scheda obiettivi: posizione Product Manager

OBIETTIVI	PARAMETRI DI MISURA	PESO %
Sell out e quota mercato linea	Obiettivi da piano mktg 2006: - confetti S.Out \geq 2005 - CPR S.Out: +10% vs a.p. - Q.m. confetti \geq 0,9% - Q.m. cpr \geq 2,6%	23
Fatturato area	$>$ 29,558 MIO DI €(=FCST1)	23
Margine lordo area	\geq 82,9%	18
Sviluppo nuova strategia di comunicazione	$>$ Nuova copy strategy validata sul consumatore entro ott.2006	18
Pack restyling	Briefing ad agenzia per revisione pack system analgesia:entro luglio 2006	18

Scheda obiettivi: posizione Product Manager

OBIETTIVI	PARAMETRI DI MISURA	PESO %
Sell out e quota mercato linea	Obiettivi da piano mktg 2006: - confetti S.Out \geq 2005 - CPR S.Out: +10% vs a.p. - Q.m. confetti \geq 0,9% - Q.m. cpr \geq 2,6%	23
Fatturato area	$>$ 29,558 MIO DI €(=FCST1)	23
Margine lordo area	\geq 82,9%	18
Sviluppo nuova strategia di comunicazione	$>$ Nuova copy strategy validata sul consumatore entro ott.2006	18
Pack restyling	Briefing ad agenzia per revisione pack system analgesia:entro luglio 2006	18

Roll-out del sistema di valutazione

Management delle risorse umane

