

The logo for PRAXI, featuring the word "PRAXI" in a bold, white, sans-serif font. The text is centered within a white rectangular box that has horizontal lines above and below it, creating a stylized, framed effect.

**PRAXI**

## **LA GESTIONE DEI RISULTATI, TRA STRATEGIA E COMMITMENT**

Caratteristiche dei nuovi sistemi di gestione e sviluppo delle performance per organizzazioni agili e sostenibili

# PRAXI Group

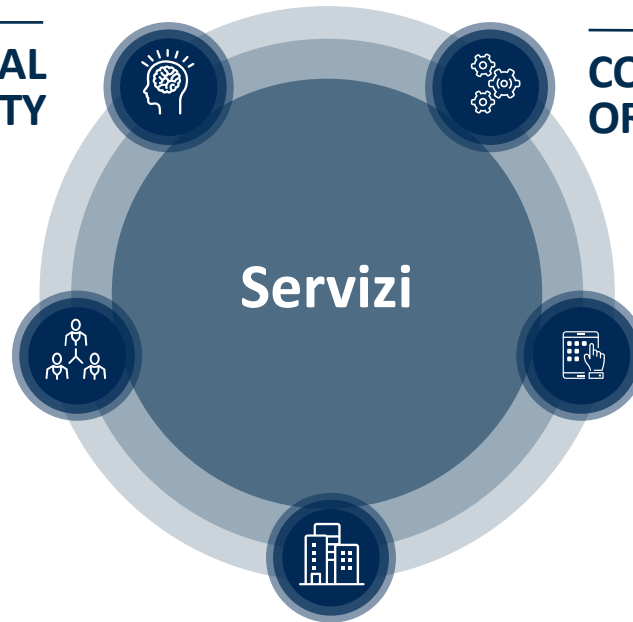
## *I servizi*

- Tutela di brevetti, marchi e modelli di design
- Valutazioni Intangibles
- Consulenza IP e Web Protection

### INTELLECTUAL PROPERTY

- Executive Search
- Ricerca e Selezione
- HR Consulting
- Formazione
- Sviluppo Organizzativo

### RISORSE UMANE



### CONSULENZA ORGANIZZATIVA

- Governance
- Operational excellence
- Operazioni straordinarie
- Sales and marketing

### INFORMATION TECHNOLOGY

- ICT Consulting
- Business Information e Analytics
- Soluzioni Applicative e Architetture
- Soluzioni Informatiche per le RU
- Industria 4.0 (Tecnologie Digitali, Interconnessione, Interoperabilità)

### VALUTAZIONI E ADVISORY

- Industrial
- Energy
- Due Diligence
- Real Estate
- Advisory





Qual è la **caratteristica**  
**dei contesti agili** che ti  
colpisce maggiormente?

---



# Cosa significa agile?

## Agile Mindset

Passaggio culturale dal paradigma convenzionale di **predizione e controllo** a quello di **autonomia condivisa**.

## Business Agility

Capacità di un'organizzazione di **riconfigurare velocemente struttura, strategia, processi, ruoli, competenze, tecnologie** per cogliere opportunità, modificare modelli di business, fare innovazione continua e produrre valore.

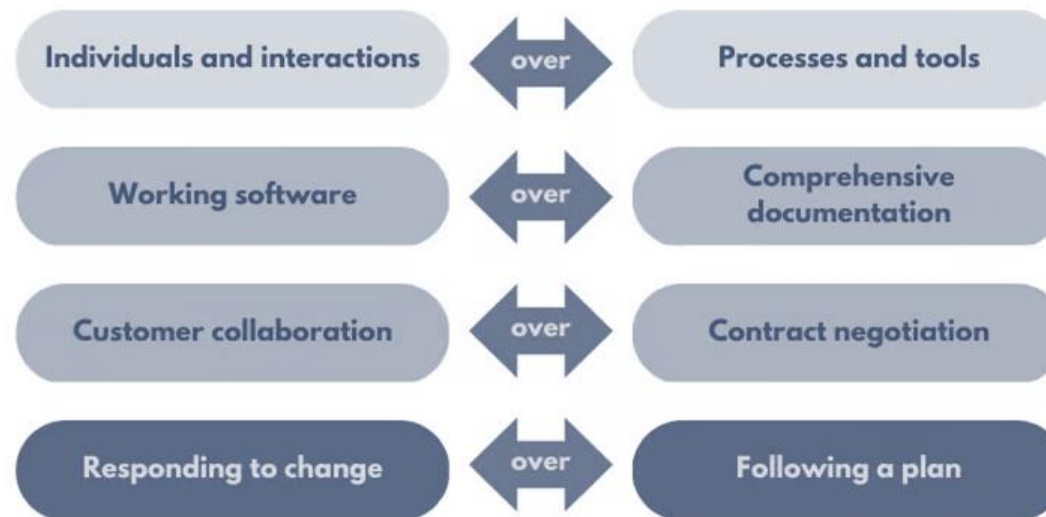


# Cosa significa agile?

## Agile Mindset

Questo mindset è necessario per **ottenere performance di alto livello** da parte di team ed individui, che le sfrutteranno per **creare valore** da offrire ai propri clienti, muovendosi rapidamente e focalizzando il valore su ciò che conta davvero.

## 4 Agile Manifesto values





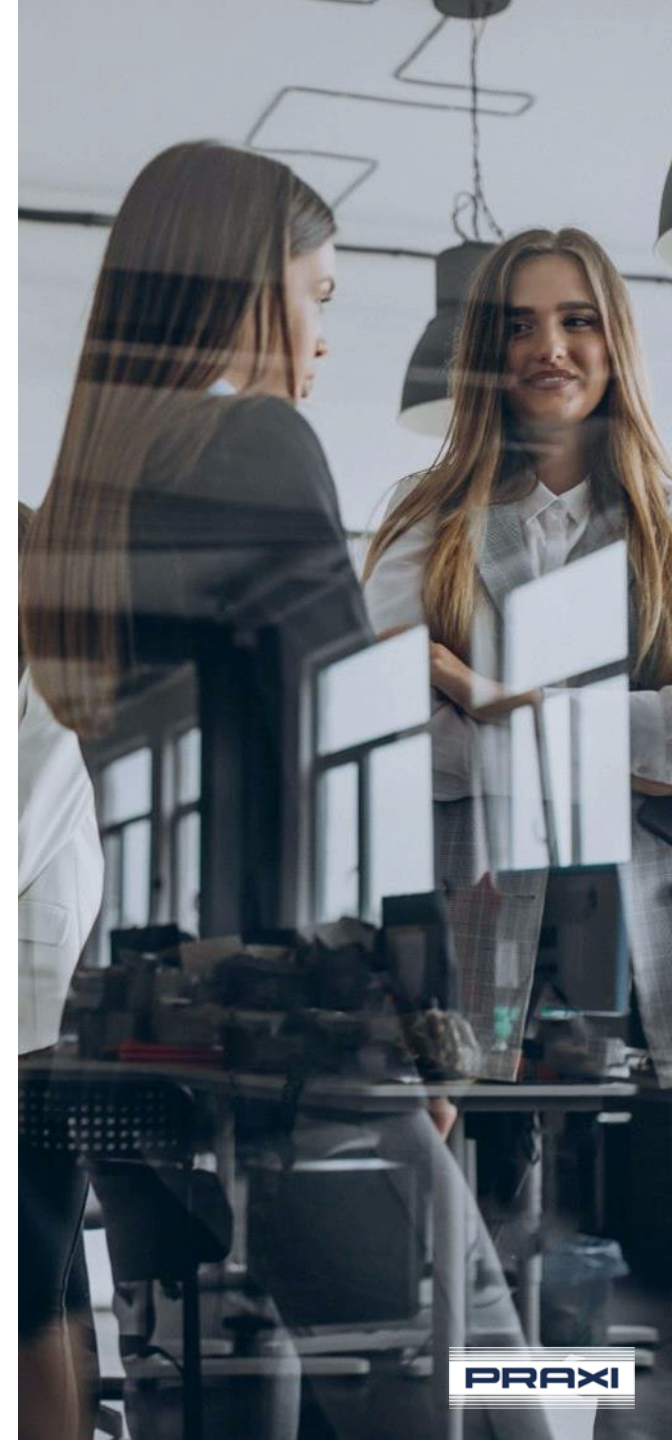


In un organizzazione agile chi è il **principale protagonista?**

---

# Cosa succede alle organizzazioni agili?

- Elevato livello di **trasparenza informativa**
- Maggiore **livello di competenza** stimolato **dall'apprendimento continuo** (imparare dagli errori)
- Maggiore **collegialità**, **riduzione dei «giochi competitivi»**, **cooperazione e negoziazione nei Team**
- Maggiore **flessibilità e velocità** per muoversi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti
- **Semplicità a 360° (e scalabilità)**
- Maggiore **valore per il business e per il cliente** in una logica di **customer satisfaction**



# Cosa si aspettano le persone che vivono in questi contesti?

## ← THE PAST

My paycheck

My Satisfaction

My Boss

My Annual Review

My Weaknesses

My Job

## OUR FUTURE →

My Purpose

My Development

My Coach

My Ongoing Conversations

My Strengths

My Life





# Come cambia il ruolo del manager?



## ACTIVITY MANAGEMENT

- Focus sui Task
- Gerarchia dell'organizzazione
- Assegnazione di compiti e to do
- Potere, accentramento della conoscenza e dei flussi informativi
- Capo-Collaboratore
- Paura dell'errore e cultura del controllo
- Ancorata a cartellino e uffici
- Rispetto degli standard




## RESULTS MANAGEMENT

- Focus sul purpose
- Empowerment delle persone
- Assegnazione di obiettivi
- Collaborazione e condivisione della conoscenza
- Focus sul Team
- Monitoraggio dei risultati
- Indipendente da tempi e spazi
- Innovazione e sviluppo

# Nelle organizzazioni agili quindi il modo di gestire la performance richiede un ripensamento

Il **Performance Management** è il metodo di cui le organizzazioni si dotano per **realizzare i propri scopi** attraverso il goal setting, il coinvolgimento delle persone e la gestione continuativa della performance.



The background of the slide is a close-up photograph of a light-colored concrete surface that has been severely cracked and broken apart. The cracks are deep and jagged, running across the frame from the bottom left towards the top right. The texture of the concrete is rough and uneven, with many small pits and irregularities. The overall tone is a muted, greyish-blue.

# Sistemi tradizionali di Performance hanno un collegamento debole tra il processo e lo scopo

*“Reducing the effort involved in performance management isn’t nearly as effective as increasing its utility”*

- Gartner





Qual è la cosa che  
**funziona meno** dei  
sistemi di performance  
management?

---



## Gerarchici e manager-centrici







## Lenti e a taglia unica





## Orientati al passato e Bias



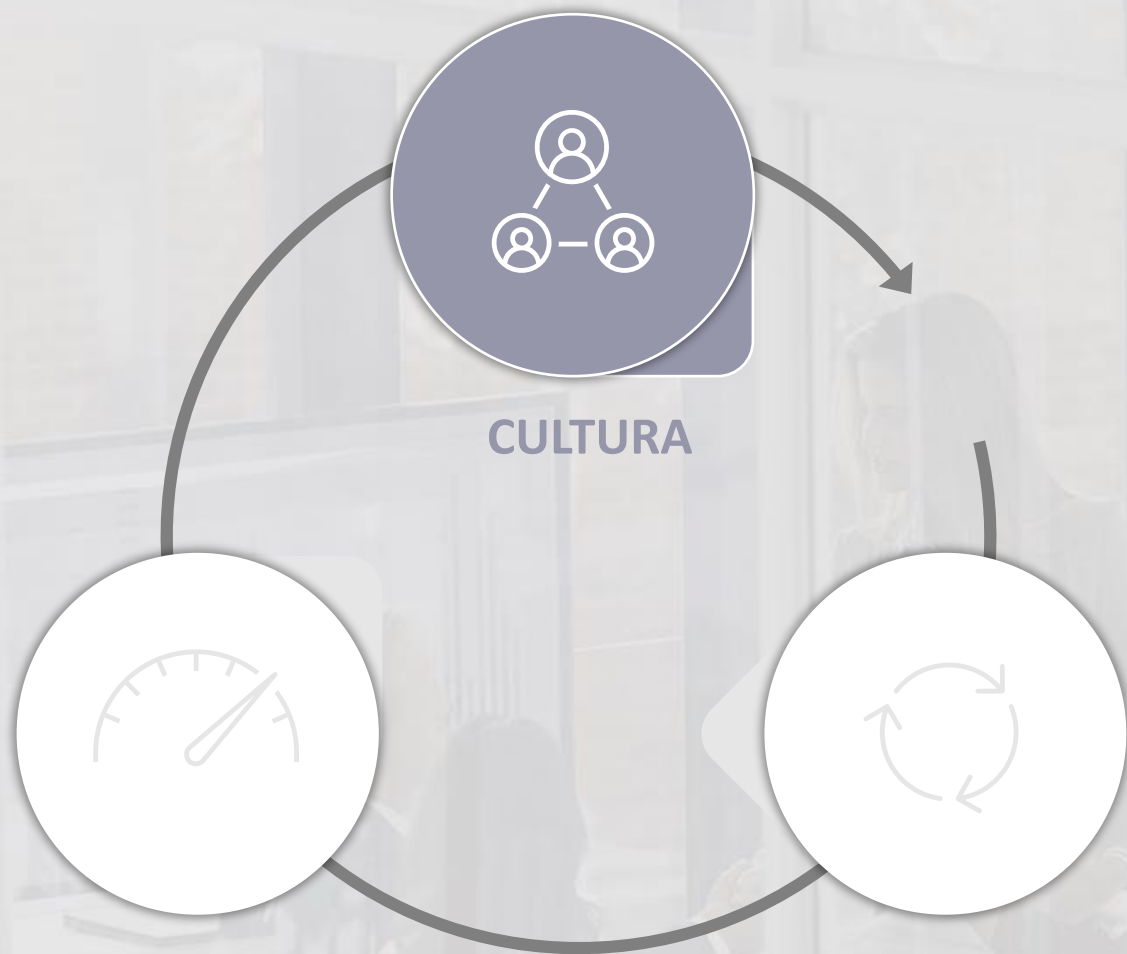


## Time consuming e burocratici













## Cosa caratterizza i modelli di produzione della performance?

A supportare l'organizzazione agile non è il sistema di «Performance Appraisal» bensì è un sistema di «**Continuous Performance Management**», pensato e progettato con caratteristiche agili.

Agilità

Sviluppo

Business  
Mind

Responsabilità  
diffusa



## Agilità

- Innovazione, velocità e cambi di priorità
- Riduzione dei vincoli burocratici a vantaggio di momenti di qualità
- Strumenti innovativi



## Sviluppo

- Focus sulla prestazione futura
- Coaching per migliorare
- Tutti coinvolti



**Business  
Mind**

- Di proprietà del business
- Su misura per il Team e allineato al suo ciclo del lavoro
- Gestione integrata nel day by day

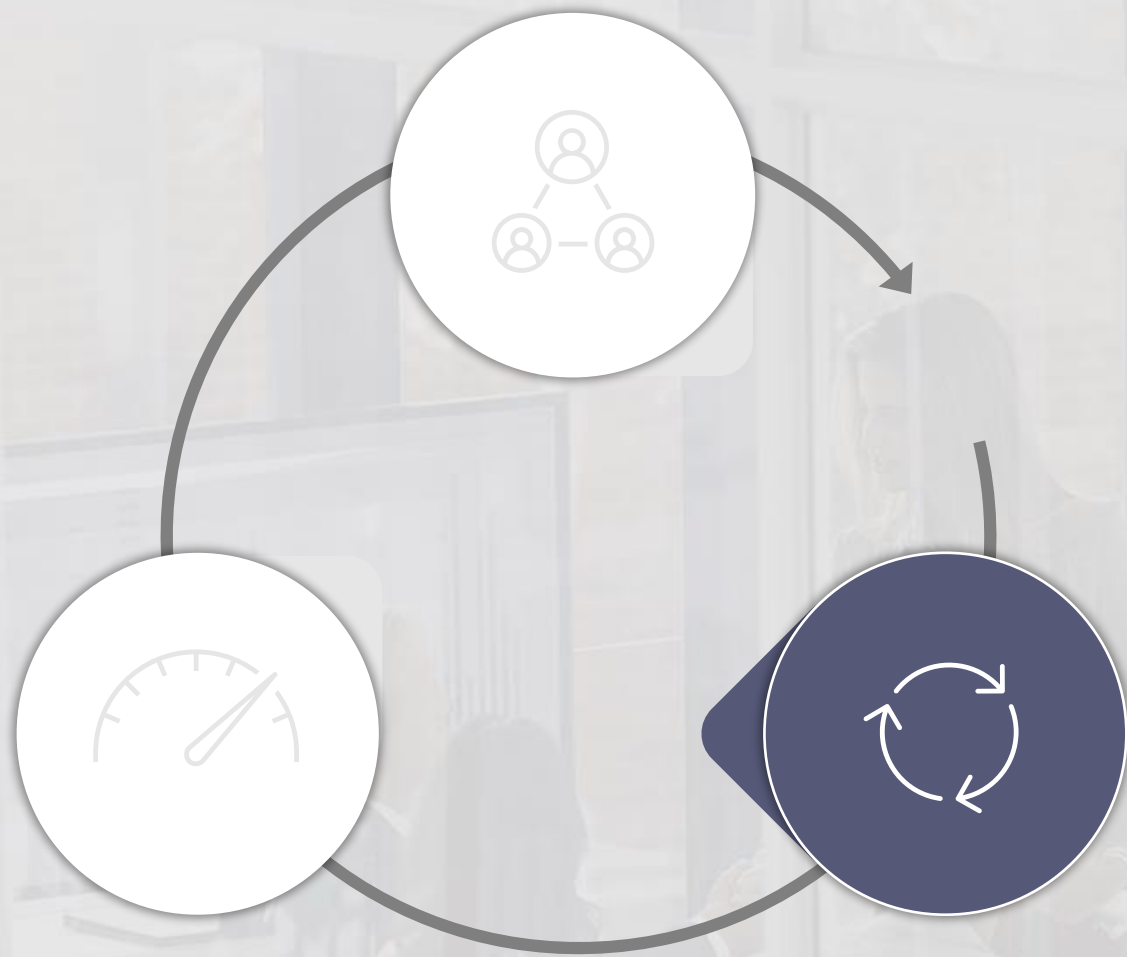




**Responsabilità  
diffusa**

- Leadership e fiducia
- Accountability del singolo sulla performance
- Centralità dei Team e dei meccanismi di collaborazione





**PROCESSO**



## I livelli di gestione della performance





Che cosa fa fare ad un team il **salto di qualità** nella propria performance?

---





## Gli ingredienti della performance nei team

- 1** Visione e *why* condivisi
- 2** Obiettivi chiari, brevi e trasparenti
- 3** Coaching sulla strategia di raggiungimento
- 4** Modello di coordinamento di team
- 5** Touch point periodici e Continuous feedback
- 6** Review finale e retrospettiva





*"[Gli obiettivi] sono un antidoto contro i «pensieri confusi»..."*

- Andy Groove

*"Ma alla fine si valuta e si dice senza discussioni: «L'ho fatto o non l'ho fatto?» Sì. No. Semplice"*

- John Doerr

## Rapporto tra gli obiettivi e la strategia di raggiungimento

Per favorire l'Execution occorre definire obiettivi chiari, ambiziosi e auto-gestiti.



### Obiettivi

La **direzione**

Cosa si vuole raggiungere?



### Risultati chiave

Il **metodo** per realizzare gli obiettivi

Come saranno raggiunti?



## La relazione tra obiettivo, risultati chiave e piano d'azione



### 1 obiettivo

= risultati attesi  
*Cosa deve accadere?*



TOP DOWN



### N risultati chiave

= strategia dell'obiettivo  
*Come penso di farlo?*



BOTTOM UP



### Piano d'azione continuo (evolutivo)

= task management dell'obiettivo  
*Chi fa che cosa entro quando?*



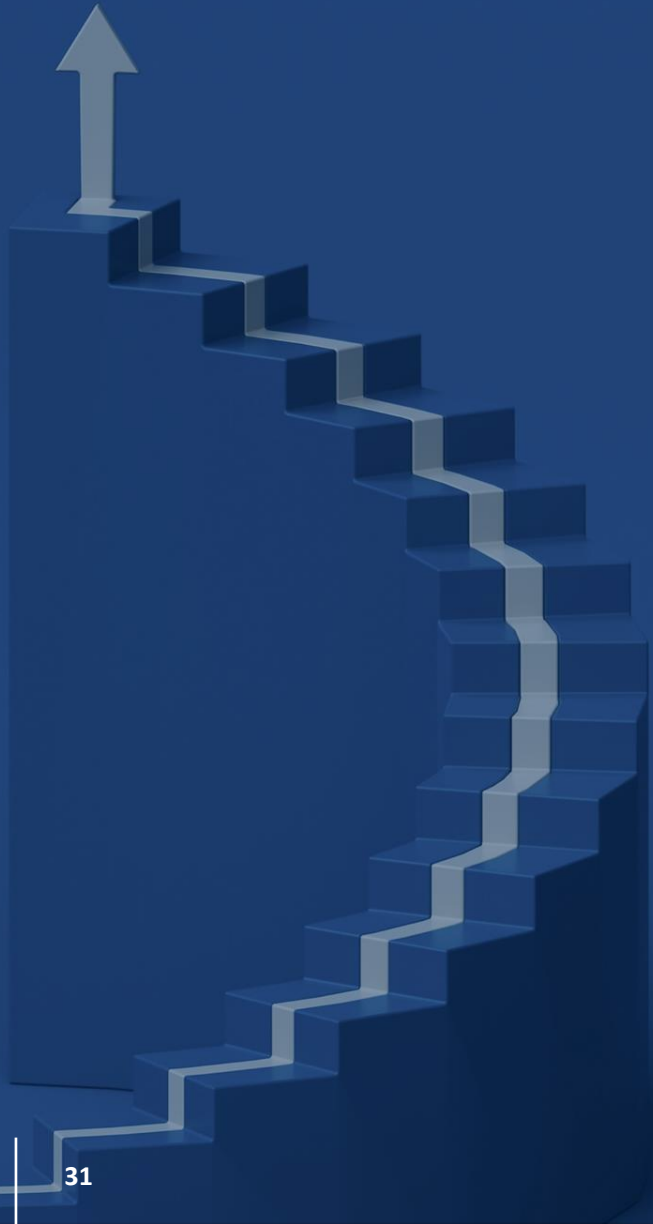
BOTTOM UP



**MISURAZIONE**



MISURAZIONE

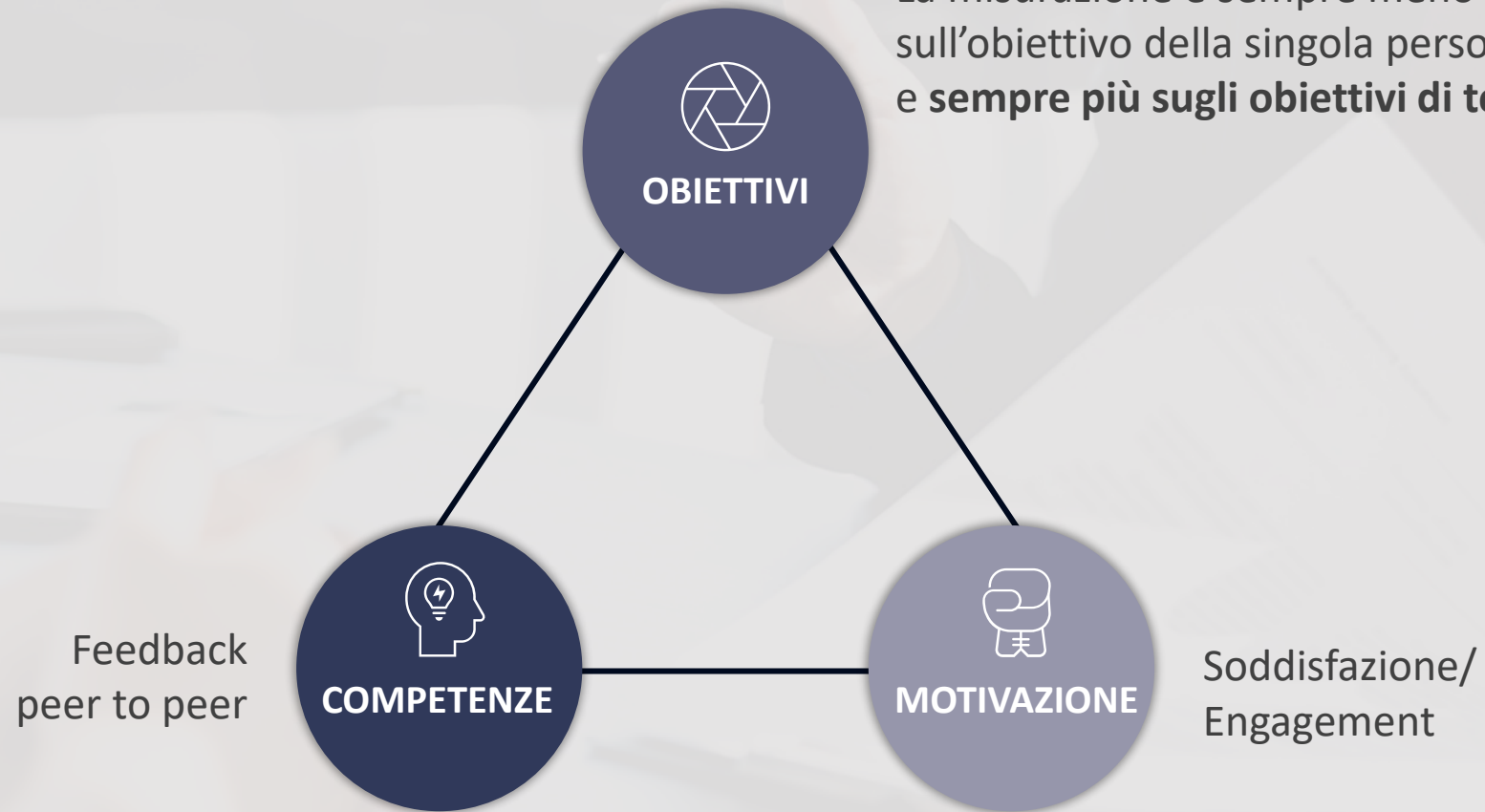


# Cosa cambia nella misurazione della performance?

---



La misurazione è sempre meno sull'obiettivo della singola persona, e sempre più sugli obiettivi di team





Misura la capacità di una persona di distinguersi, in generale o per specifiche abilità, secondo il Manager e/o i colleghi funzionali e/o di progetto

# Performance management: case di letteratura

**Deloitte.**

## 4 DOMANDE

- Dato quello che so delle prestazioni di questa persona, e se fossero i miei soldi, assegnerei a questa persona il più elevato incremento retributivo e bonus possibile [scala di cinque punti da "fortemente d'accordo" a "fortemente in disaccordo"]
- Dato quello che so delle prestazioni di questa persona, vorrei sempre lui o lei nella mia squadra
- Questa persona è a rischio di basse prestazioni [sì o no]
- Questa persona è pronta per la promozione oggi [sì o no]



The Praxi logo consists of the word "PRAXI" in a bold, sans-serif font, centered within a white rectangular box. This box is flanked by several thin, horizontal white lines above and below it.

**PRAXI**

**GRAZIE.**

Laura Martinelli  
Partner Praxi

[www.praxi.praxi](http://www.praxi.praxi)

---