

News letter

Numero 1

15 ottobre 2008

Editoriale

Dare valore: La valutazione in azienda

Sommario

Dare valore: La valutazione in azienda

Il Sistema di valutazione dei contributi delle persone in Banca Etica

Intervista al dottor Franco Furnò (Worldwide HR Director di Gucci Division) sul sistema di Performance Review

I pro e i contro che ci hanno raccontato i soggetti della valutazione

Dimmi come valuti e ti dirò chi sei

Meritocrazia di Roger Abravanel : La valutazione come strumento di crescita e di sviluppo sociale

Apriamo la prima Newsletter di SLO con un tema di grande attualità: la valutazione in azienda. E' un campo "minato", su cui ci si avventura con un certo timore, gravati da fantasmi di scolastica memoria. Ma è anche un campo fertile, se ci si buttano semi di qualità: innescare processi di condivisione e allineamento sugli obiettivi, di comunicazione virtuosa, di valorizzazione dei comportamenti efficaci e delle risorse umane. Passare da una pratica giudicante all'attivazione di percorsi di crescita significa dare valore al proprio capitale umano: un perno intorno a cui ruota l'attività di SLO.

Da quindici anni la nostra società, nata inizialmente come Studio Associato, realizza progetti finalizzati a sostenere i processi di cambiamento ed innovazione continuamente richiesti alle organizzazioni per poter essere efficaci. La bussola che ci guida nei nostri interventi è proprio rendere tutte le persone che vi lavorano attori propositivi di questi processi e non semplici spettatori.

Il nostro staff è composto da partner e professionisti che collaborano continuamente, ma ci piace lavorare anche con persone ed organizzazioni che apportano competenze diverse e complementari e con cui ci troviamo in sintonia. Questo primo numero nasce appunto dalla stretta collaborazione con altri partner, in particolare Angelo Strada, che ringraziamo per il fondamentale apporto.

Le riflessioni qui presentate sono frutto di alcuni interventi costruiti realizzando insieme al cliente una diagnosi condivisa dei problemi e formulando ipotesi e soluzioni coerenti ed applicabili nella realtà specifica. Questo approccio ci ha permesso di accumulare una grande esperienza, cui hanno contribuito i rapporti significativi che di anno in anno abbiamo stabilito con i nostri clienti e i nostri partner, attraverso i problemi che ci hanno proposto e con l'originalità delle soluzioni cui siamo insieme pervenuti.

Ci auguriamo che la nostra Newsletter sia un'ulteriore occasione per un confronto su tematiche di grande interesse e per una valorizzazione delle esperienze collaudate.



SLO Srl
Via S. Tomaso, 10
20121 Milano

info@slosrl.it
www.slosrl.it

© Copyright 2008 SLOsrl
Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto "cancellami dalla list" al seguente indirizzo: info@slosrl.it

Il Sistema di valutazione dei contributi delle persone in Banca Etica

Quando Banca Etica ha attivato il **Sistema di valutazione dei contributi delle persone** ha deciso di centrare l'attenzione sui concetti di valore e di responsabilità, perseguendo l'obiettivo di dare risalto ai risultati raggiunti ed alle attività realizzate e di riconoscere alle persone gli sforzi compiuti e i contributi apportati, per motivare e consolidare l'appartenenza ai valori dell'organizzazione in cui vivono.

E' stato un progetto complesso e lungo, dove abbiamo affiancato l'Ufficio del Personale sia nella fase di progettazione con interventi finalizzati all'allineamento organizzativo, sia nella formazione con interventi di aula e di coaching.

Il *Sistema di valutazione* è diventato uno degli strumenti cardine sul quale fondare lo sviluppo delle competenze e della professionalità e nello stesso tempo si è rivelato utile per consolidare lo sviluppo organizzativo della Banca, seguendo questi tre criteri:

- attenzione all'organizzazione (presidio del lavoro)
- attenzione al cliente interno/esterno (presidio del risultato)
- attenzione al gruppo ed alle persone (presidio della relazione)

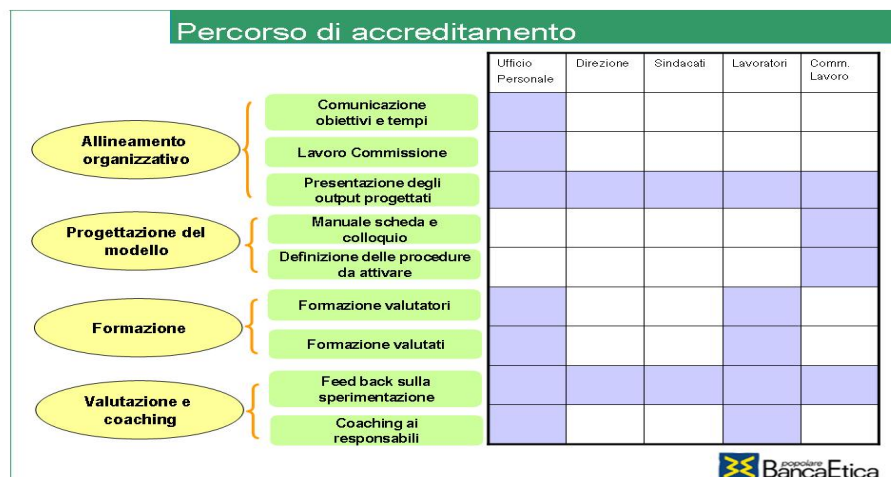
Le finalità che hanno guidato il progetto sono state:

- orientare ed aiutare i comportamenti organizzativi delle persone
- creare chiarezza e coerenza tra gli obiettivi richiesti alle persone e gli obiettivi dell'unità operativa o dell'ufficio, attivando una comunicazione virtuosa fra responsabile e collaboratore
- rafforzare le capacità di ascolto fra responsabile e collaboratore
- valutare le capacità acquisite dalle persone e valorizzare le loro competenze delineando un possibile percorso di crescita all'interno di un sistema di sviluppo professionale

La caratteristica innovativa da sottolineare in questo progetto è la modalità di attivazione che ha visto coinvolti l'Ufficio del Personale ed una Commissione formata da alcuni dipendenti, a rappresentare la pluralità di punti di vista e di ruoli presenti in Banca. Insieme hanno contribuito sia alla progettazione della *scheda di valutazione*, sia alla definizione delle diverse fasi del *processo*: i due elementi costruttivi dell'intero modello.

Si è privilegiata inoltre una presentazione che più che imporre il modello aiutasse ad accreditarlo, attraverso un coinvolgimento a più riprese della Direzione, della rappresentanza sindacale e degli stessi lavoratori tramite alcuni momenti formativi.

Il piano di attuazione per avviare il modello ha richiesto circa un anno ed ha consentito che il progetto progressivamente passasse da "quel progetto che vuole la Direzione del personale" a "un progetto di tutta l'organizzazione" nel quale le persone possono vedere un vantaggio e non un pericolo od un rito da assolvere.



Ne è scaturito un sistema con alcune peculiarità positive e molto interessanti:

- *Diffusione*
Il sistema di valutazione è utilizzato e coinvolge tutta l'organizzazione e si lega al sistema di gestione per obiettivi.
- *Trasparenza*
Sia la formulazione degli obiettivi, sia le valutazioni espresse vengono discussi e portati a conoscenza del collaboratore.
- *Responsabilità condivisa*
Il sistema prevede una "autovalutazione" ed un'assunzione di responsabilità sia del collaboratore che del responsabile, caratteristica che facilita il colloquio e dà pari dignità ai due ruoli pur mantenendo le loro diverse responsabilità.
- *Spazio per l'espressione del collaboratore*
Il colloquio e la scheda prevedono ampio spazio per il commento del collaboratore sulla valutazione espressa, oltre che per considerazioni personali che si rivelano comunque preziose per facilitare la comprensione reciproca.
- *Impostazione di Piani di Sviluppo Professionale*
Il sistema raccoglie informazioni utili per la definizione di percorsi formativi interni ed esterni.



Il costante monitoraggio del progetto e le azioni di formazione e di comunicazione che lo hanno accompagnato hanno permesso a tutto il personale (responsabili e collaboratori) di capire il senso dell'iniziativa, con una conseguente alta partecipazione alle diverse fasi in cui tutti i ruoli organizzativi sono stati coinvolti.



Intervista al dottor Franco Furnò (Worldwide HR Director di Gucci Division) sul sistema di Performance Review

Nel 2007 Gucci ha voluto consolidare il Sistema di Performance Review (PR) attraverso tre azioni:

- Rivisitare, eventualmente integrandoli, gli strumenti in uso ed impostare un processo diffuso di applicazione del Sistema di PR;
- offrire a tutti i manager un supporto informativo ed un percorso formativo per gestire con efficacia e motivazione i momenti di PR;
- avviare incontri di PR relativamente a tutte le posizioni interessate nella Divisione.

In particolare l'intervento si è sviluppato su questi tre assi:

- rendere chiari finalità ed obiettivi della valutazione, sottolineandone la coerenza con la cultura ed i valori dell'organizzazione, al fine di estendere a tutti (manager e employee) la condivisione del senso di PR;
- definire tempestivamente cosa viene valutato e come, affinché le persone conoscano le attese dell'organizzazione riducendo eventuali aspetti di ansia;
- favorire lo sviluppo di competenze specifiche nelle persone che ricoprono il ruolo di valutatore, perché siano in grado di gestire con efficacia e cura un momento così delicato per la relazione che si instaura tra i soggetti coinvolti.

L'intervento ha visto coinvolti 220 manager dell'azienda, che hanno partecipato alle 20 sessioni formative organizzate nelle sedi di Firenze, Milano, Novara e Cadempino (CH) ed ha dato significativi risultati, fra cui la realizzazione di una guida per i valutatori che applicano il Sistema.

Abbiamo posto al dottor Franco Furnò (Worldwide Human Resources Director di Gucci Division) alcune domande sull'esperienza in Gucci:

D: Quale valore presenta in Gucci il processo di Performance Review?

Per una società come Gucci, in continua evoluzione, è uno strumento importante per favorire lo sviluppo delle persone e garantirne l'allineamento con strategie ed obiettivi aziendali. E' infatti il momento per valutare nuovi percorsi di crescita all'interno dell'organizzazione e definire futuri piani di successione.

D: Il colloquio è per voi il momento centrale della valutazione: quali motivi vi hanno portato a privilegiarlo?

E' una tappa fondamentale nel processo di valutazione perché consolida il rapporto tra capo e collaboratore, permette di guardare insieme non solo indietro, ma anche avanti. E questa modalità di gestione conferma che il momento del colloquio e la valutazione non devono essere esclusivamente collegati al risultato economico, all'erogazione del bonus.

D: Quali risultati avete sino ad ora ottenuto?

Il coinvolgimento dei collaboratori attraverso un confronto trasparente e la condivisione degli obiettivi con i responsabili, che non sono obiettivi di poco conto. Inoltre l'impegno da parte del valutatore a dare feedback costruttivi e piani di miglioramento e, da parte del valutato, a riceverli e discuterli in chiave positiva per i progetti futuri. Per facilitare questo processo abbiamo realizzato un programma di formazione per entrambi.

D: Quali i problemi che avete incontrato e come li avete affrontati?

Inizialmente una certa diffidenza e difficoltà a concentrarsi sulla valutazione dei comportamenti organizzativi e non sugli aspetti personali. Poi la gestione della sfera emotiva nella conduzione del colloquio, soprattutto in caso di feedback negativi. Per questo abbiamo dedicato, nel corso dell'attività formativa, ampio spazio a simulazioni in aula che hanno riscosso soddisfazione e permesso significativi apprendimenti.

I pro e i contro che ci hanno raccontato i soggetti della valutazione

Ci capita, nel corso dei nostri interventi, di raccogliere le osservazioni, i suggerimenti e spesso anche le lamentele di chi è oggetto della valutazione. Abbiamo pensato che potesse essere interessante riflettere su ciò che viene percepito nel processo di valutazione. Perciò abbiamo raccolto in una tabella di pro e contro i commenti più frequenti, mantenendo il più possibile la loro forma originale, proprio per non sminuirne la forza espressiva e immediata.

Ed eccoli qui: ci hanno detto a proposito del ricevere obiettivi:

RICEVERE OBIETTIVI

VANTAGGI	PROBLEMI/CRITICITA'
Sviluppa momenti di dialogo	Aumentano le incombenze
Fissa le priorità obiettivi micro/macro	Percezione obiettivi inadeguati/inappropriati
Maggiore chiarezza dei ruoli	Mancanza di coordinamento con il lavoro degli altri
Senso di appartenenza (avere un ruolo-sentirsi parte dell'organizzazione)	Genericità degli obiettivi
Aumenta la motivazione e gratifica la persona	Mancata condivisione e possibili conflitti
Comprensione dello "scopo" proprio e di quello dell'ufficio/filiale	Modalità assegnazione inadeguate/non formali
Conoscenza delle aspettative	Mancanza di quantificazione (validità degli indicatori)
Aiuta ad avere una scala di priorità	Sovraccarico di responsabilità
Più autonomia	Si può ridurre la collaborazione tra chi ha obiettivi diversi
Agevola la pianificazione	Creazione di distanza tra chi dà e chi riceve
Stimola l'assunzione di responsabilità	Conflitti sui tempi tra assegnazione dell'obiettivo e problemi contingenti
Aumenta la consapevolezza	Riduzione del ruolo ad esecutore
Si diventa partecipi del processo	Rischio di trascurare il quotidiano (ciò che non è obiettivo)

E a proposito dell'essere misurati sui risultati:

MISURARE RISULTATI

VANTAGGI	PROBLEMI/CRITICITA'
Far emergere situazioni critiche	Difficoltà di misurare la componente qualitativa
Emergono i nodi/problemi a monte del processo	Impossibilità di monitorare correttamente l'ampiezza dei compiti assegnati
Momento di crescita	Difficoltà nel dare formalità al momento
Momento di emersione dei "problemi di ruolo"	Ansia valutatore e valutato
Comprensione di come funziona l'organizzazione	Rischio di una soggettività della valutazione
Oggettivazione del risultato	Possibili divergenze da gestire
Aggiusta il tiro e ridefinisce le priorità	Impatto ed incidenza sui rapporti personali
Se le unità di misura sono previste prima, è utile per capire mancanze e migliorare	Per alcuni obiettivi è difficile avere un'unica unità di misura
Fa emergere carenze formative	Rischio di sminuire la mole di lavoro svolta
Porta alla riformulazione dell'obiettivo se il risultato non è conforme	Difficoltà di scegliere l'indicatore
Aiuta a quantificare il lavoro svolto	Necessità che il sistema di misura sia chiaro e condiviso
Permette di verificare il lavoro svolto	Gestire il coinvolgimento emozionale
Conduce ad una presa d'atto delle proprie capacità/limiti	Avere la forza di dire quello che si pensa

Test semiserio per valutare il valutatore

Dimmi come valuti e ti dirò chi sei

Leggi le attività e segna tutte le azioni che attivi nel processo di valutazione:

Nel valutare un collaboratore, tendi a dare importanza a:

- i comportamenti
- le competenze tecniche
- l'esperienza professionale
- i risultati ottenuti
- l'investimento e la motivazione

Per valutare utilizzi:

- indicatori qualitativi e quantitativi
- ricordi e memoria
- eventi significativi
- osservazioni e dati sul lavoro svolto
- i risultati ottenuti

Organizzi il processo di valutazione con:

- un colloquio iniziale dove comunichi gli obiettivi
- un colloquio intermedio e uno finale
- un piano di lavoro con budget o azioni/progetti
- una scheda scritta con gli obiettivi da raggiungere

Organizzi il colloquio tenendo conto di:

- evitare giudizi sulla persona
- evitare un atteggiamento superiore- inferiore
- scegliere il locale adatto e il momento adatto
- rinforzare i risultati raggiunti
- motivare
- ascoltare il collaboratore

Devi valutare un collaboratore che "non va":

- eviti di rimandare il colloquio
- controlli il tono ed esprimi il tuo punto di vista
- eviti di essere aggressivo e "fare un mazzo grande così..."
- affronti i problemi senza girare alla larga
- mantieni la discussione sugli obiettivi
- utilizzi rinforzi positivi

Tieni conto dei risultati della valutazione:

- per progettare il piano di formazione
- per pianificare piani di miglioramento
- per definire la politica incentivante del personale

Attribuisci un punto ad ogni risposta che hai segnato e leggi la tua valutazione:

Da 29 a 20: sei il valutatore ideale e hai capito la funzione positiva della valutazione come strumento di valorizzazione e di attivazione di processi positivi. I nostri complimenti!

Da 19 a 10: sei il valutatore giusto, dai importanza alla valutazione e ne hai chiari i risvolti positivi. Puoi facilmente ampliare il tuo repertorio con una semplice lettura di questa newsletter!

Da 9 a 1: sebbene ti sia chiaro l'aspetto importante della valutazione non hai ancora un progetto in cui inserirla: urge una consulenza di SLO!

Meritocrazia di Roger Abravanel: La valutazione come strumento di crescita e di sviluppo sociale

Un società meritocratica si basa sul riconoscimento e la valorizzazione delle abilità dimostrate e dei talenti, piuttosto che su ricchezza ereditata, relazioni famigliari, nepotismo, privilegi di casta o di posizioni politiche.

Roger Abravanel, per molti anni consulente McKinsey, sottolinea in questo libro il ruolo della valutazione e della valorizzazione dei talenti a tutti i livelli, nelle aziende, nelle scuole, nelle Università e nella Pubblica Amministrazione, come leva di sviluppo economico e sociale per un intero Paese.

La meritocrazia è una vera e propria ideologia, basata sui principi di eguaglianza, giustizia e trasparenza, sul principio di piena responsabilità degli individui e delle pari opportunità. Secondo Abravanel, solo la ricerca e la corretta valorizzazione dei talenti e dei meriti in tutti i settori della società, l'applicazione ed il riconoscimento di intelligenza ed impegno, conducono allo sviluppo economico e sociale.

Si tratta quindi di far emergere e coltivare l'intelligenza, incentivare lo sforzo e l'impegno, e misurare il merito in modo oggettivo, fattuale, credibile e comparabile.

Abravanel non si limita ad una impietosa quanto realistica disamina delle nefaste conseguenze che il 'mal di merito' produce quotidianamente nella vita economica e sociale dell'Italia: porta numerosi esempi virtuosi di applicazione di criteri meritocratici anche nella nostra realtà, e formula 4 proposte concrete per sbloccare la nostra economia e dare slancio al nostro Paese, invitando ad un profondo cambiamento culturale.

La prima iniziativa proposta da Abravanel riguarda l'introduzione nella Pubblica Amministrazione di una 'delivery unit', una 'unità di consegna' governativa centrata su obiettivi concreti e misurabili e quindi sulla realizzazione a la 'consegna' di risultati ai cittadini, formata da giovani talenti selezionati.

La seconda iniziativa prevede l'introduzione nel sistema educativo di test standard per favorire la misurazione obiettiva e comparabile del merito degli studenti e delle scuole, sull'esempio del Scholastic Aptitude Test americano, nel sistema educativo nazionale.

La terza iniziativa suggerisce la creazione di una 'Autorità del merito' per sbloccare l'economia, responsabile dello sviluppo e del controllo dell'attuazione delle azioni di liberalizzazione e deregolamentazione decise dalle direttive politiche.

La quarta ed ultima iniziativa riguarda la realizzazione di una serie di Azioni positive per sfruttare la leadership femminile e portare le migliori donne italiane nei consigli di amministrazione delle imprese.

Roger Abravanel, 'Meritocrazia. 4 proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto', Garzanti 2008