

Aviva Italy

Direzione Risorse Umane

Roma, 10 dicembre 2008



PROGETTO ALBA
- Getting better all the time -

PROGETTO ALBA – Scopi e finalità



Il progetto Alba – condiviso con l'Alta Direzione e lanciato il 4 dicembre 2007 – ha rappresentato un progetto di formazione e sviluppo manageriale finalizzato:

1. alla **formazione dei Dirigenti e dei Funzionari** del Gruppo su temi quali:
 - Ruolo e funzioni del capo
 - Leadership e motivazione dei collaboratori
 - Valutazione dei collaboratori
2. al **disegno di un modello e di un processo sistematico di valutazione** dei comportamenti organizzativi dei collaboratori finalizzato al miglioramento continuo



PROGETTO ALBA – Obiettivo finale



Costruire come team di progetto e proporre all'Alta Direzione un ***processo di valutazione formalizzato e condiviso***, con gli obiettivi di:

- supportare il *management* nella gestione delle risorse con processi e strumenti appropriati;
- implementare a livello locale le politiche *worldwide* di Talent Management del Gruppo (*“adapt and adopt”*)
- rispondere alla domanda di revisione dei nostri sistemi di valutazione nata dalla *Global Climate Survey*.



PROGETTO ALBA – I nostri numeri



Il Progetto Alba è stato avviato nel dicembre 2007 ed terminerà fra pochi giorni con l'ultima giornata di formazione. Alcuni numeri significativi:

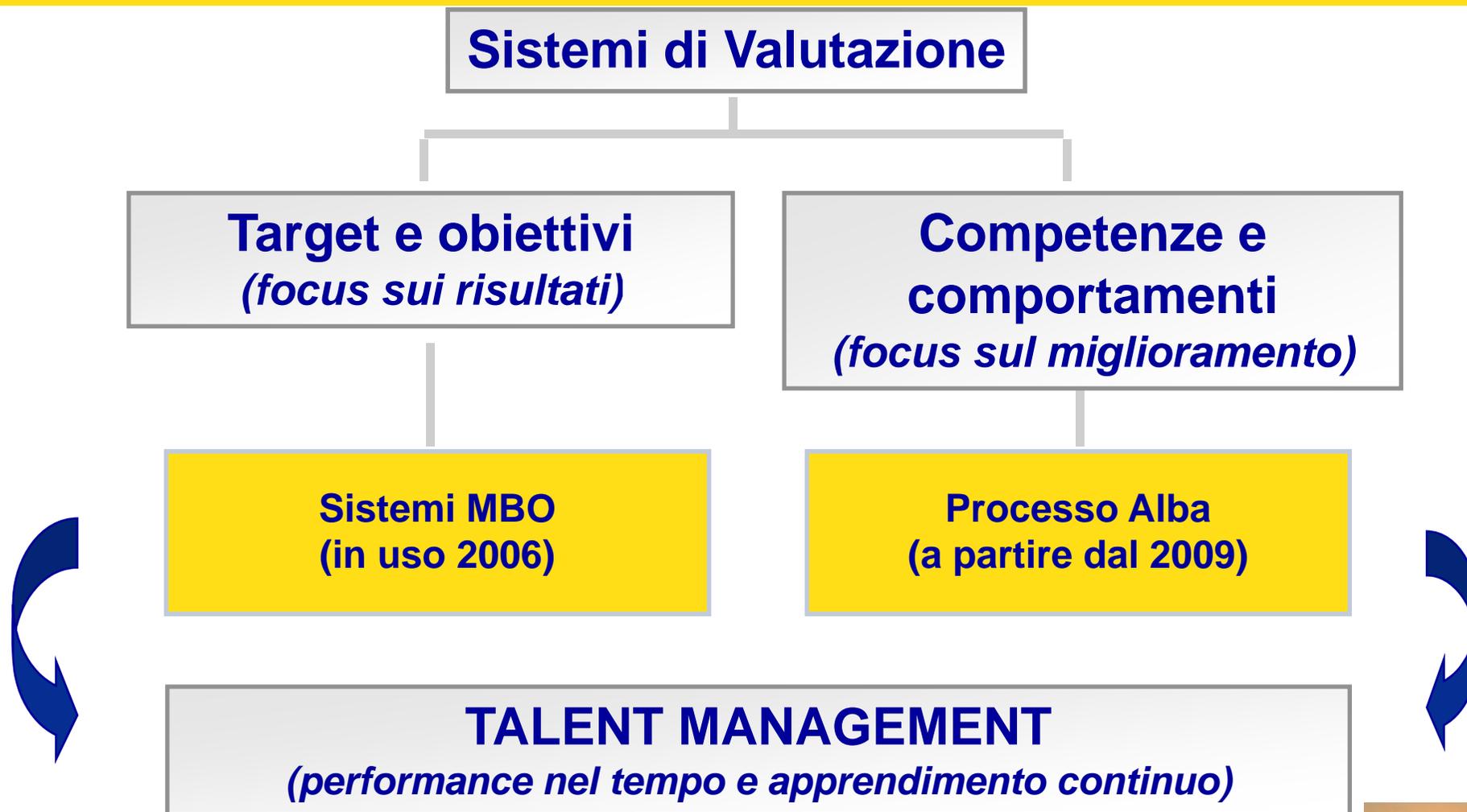
- 75 partecipanti (18 dirigenti e 57 funzionari)
- ½ giornata di incontro di lancio del progetto
- 3 giornate di *training* in aula
- 2 giornate di *project work* sul nuovo modello di valutazione



PROGETTO ALBA



Il nostro approccio



PROGETTO ALBA



Fattori di valutazione

TUTTE LE PERSONE: ALL - A

A 1 : ORIENTAMENTO AL CLIENTE

A 2 : PROBLEM SOLVING

A 3 : TEAMWORKING

A 4 : ORIENTAMENTO AL RISULTATO

A 5 : ORGANIZZAZIONE PERSONALE



PROGETTO ALBA



Fattori di valutazione - definizioni

A.1 ORIENTAMENTO AL CLIENTE	A.2 PROBLEM SOLVING	A.3 TEAMWORKING	A.4 ORIENTAMENTO AL RISULTATO	A.5 ORGANIZZAZIO NE PERSONALE
Gestire la relazione con il cliente, attraverso attenzione, collaborazione e fiducia.	Problema: analizzare la situazione, focalizzando ed approfondendo gli elementi che la compongono, e rilevare gli elementi essenziali, coglierne le cause, per poi individuare possibili soluzioni alternative, valutando costi/benefici.	Azioni integrate con conoscenze ed energie altrui. Ricerca del confronto e valorizzazione delle differenze per facilitare la mediazione di eventuali conflitti, garantendo una partecipazione attiva dell'interlocutore in tutte le situazioni.	Conseguire i risultati attesi entro le tempistiche stabilite, assumendosi la responsabilità di operare anche in assenza di specifiche direttive o in situazioni di incertezza organizzativa, nel rispetto delle persone e dei ruoli.	Organizzare, programmare e svolgere le proprie attività, modulando le priorità, avvertendo il "senso dell'urgenza", dando maggior impatto sui risultati.



PROGETTO ALBA



Fattori di valutazione

SOLO PER I CAPI: MANAGER - M

M 1 : LEADING PEOPLE

M 2 : PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

M 3 : INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO



PROGETTO ALBA



Fattori di valutazione - definizioni

M.1 LEADING PEOPLE	M.2 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	M.3 INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO
Guidare ed indirizzare collaboratori e interlocutori, orientandoli all'azione e agli obiettivi, ottenendone il contributo nella realizzazione dei programmi, mediando eventuali conflitti, creando un clima favorevole per l'individuazione del talento individuale.	Prevedere le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi, anche in situazioni diverse, organizzare attività e risorse, verificando costantemente il procedere verso gli obiettivi prefissati attraverso l'esame dei risultati ottenuti.	Perseguire con costanza l'innovazione di processi, prodotti e servizi, esprimendo concreta capacità di "guardare avanti", considerando ogni situazione sotto un'ottica prospettica di medio-lungo periodo e favorendo l'adozione di soluzioni operative all'avanguardia.



PROGETTO ALBA



Scala di valutazione

LIVELLO 1:

Il valutato non agisce i comportamenti che costituiscono gli elementi base del fattore di valutazione, dando una prestazione con un'importante distanza dai comportamenti attesi.

LIVELLO 2:

Il valutato agisce la maggior parte dei comportamenti rilevanti, ma nel complesso i comportamenti attesi sono assenti, lacunosi, parziali, discontinui, poco affidabili, dando una prestazione non sufficiente.

LIVELLO 3:

Il valutato agisce tendenzialmente tutti i comportamenti rilevanti in un'ottica di risultato e disponibilità individuale, dimostrando una sufficiente affidabilità sul piano del risultato personale, senza rilasciare significativi dati, informazioni, feedback.



PROGETTO ALBA



Scala di valutazione

LIVELLO 4:

Il valutato agisce con continuità tutti i comportamenti rilevanti in un'ottica di risultato aziendale/di team, dimostrando efficacia e robustezza nella performance individuale, con comportamenti orientati alla chiamata in causa, all'ingaggio, alla condivisione.

LIVELLO 5:

Il valutato agisce costantemente tutti i comportamenti attesi, con presa in carico di rischi e responsabilità in prima persona e con coinvolgimento diffuso degli interlocutori in sistemi di relazioni complessi.

LIVELLO 6:

Il valutato agisce tutti i comportamenti attesi con una continua tensione ad elevare il livello delle attese, con presa in carico di rischi e responsabilità in prima persona in situazioni innovative e non praticate prima, con promozione di nuove idee e produzione di nuova "cultura" aziendale (nuovi comportamenti ammessi)



PROGETTO ALBA



Problematiche

Progetto Alba

HR

- ❑ difficoltà nel formare il *middle management* sulla differenza tra valutazione a fini retributivi e valutazione per lo sviluppo delle competenze
- ❑ importanza di un *commitment* forte e continuo da parte dell'Alta Direzione su scopi, obiettivi e finalità del progetto

VALUTATORI

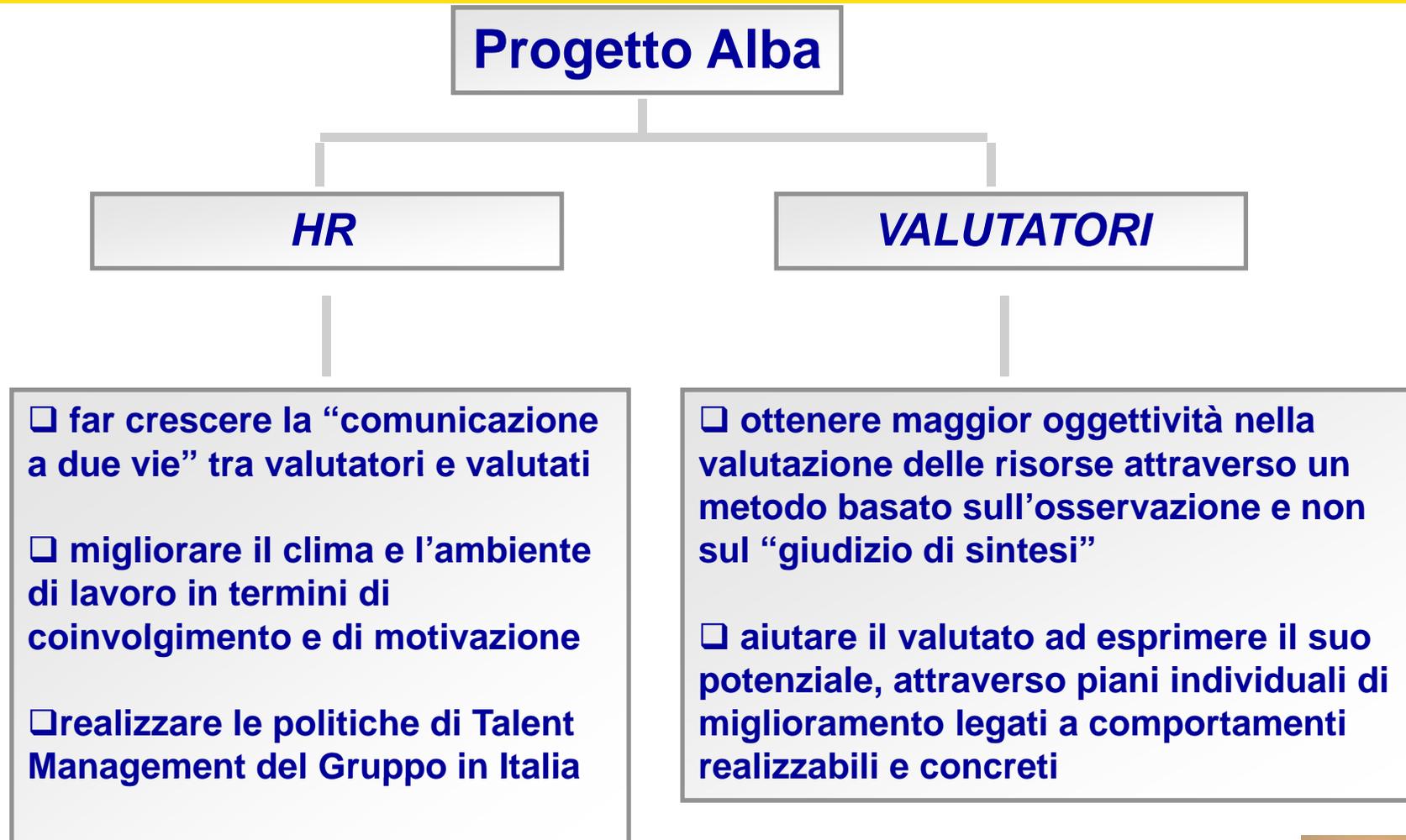
- ❑ l'osservazione dei comportamenti richiede attenzione e tempo da dedicare ai valutati
- ❑ difficoltà di gestione, tempo e logistica per il trasferimento alle risorse della logica del nuovo sistema di valutazione
- ❑ resistenza, scetticismo, dubbi verso il nuovo sistema (valutato/valutatori)



PROGETTO ALBA



Prospettive



PROGETTO ALBA



Formazione dirigenti 2009

- Coaching individuale** (interventi di supporto al management sulla base dei bisogni individuali)
- Assessment sulla Leadership** (sessioni con il coach/formatore per la diagnosi della propria leadership e il successivo percorso di self-development assistito)
- Monitoraggio dei Piani Individuali di Miglioramento – PIM** (formazione alla gestione e alla verifica sull'andamento dei piani di sviluppo dei collaboratori)





AVIVA