



## *Il Continuous Feedback*



19/11/2018



Harvard  
Business  
Review

TALENT MANAGEMENT

## Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings

by David Rock and Beth Jones

SEPTEMBER 08, 2015



...qualcuno comincia a  
parlare di abbandonare  
la valutazione  
tradizionale



# Evoluzione e Tendenza

- La valutazione e gestione dei dipendenti è spesso condizionata dal contesto economico
- La rivoluzione tecnologica e i cambiamenti del mondo di lavoro hanno portato una necessità di cambiamento del Performance Management
- Responsabilità e focalizzazione nello sviluppo delle persone piuttosto che avere l'opinione individuale di ciascun manager
- Qualità piuttosto che quantità per quanto riguarda gli indicatori di valutazione
- Più costruttivo, più flessibile, più trasparenza, meno gerarchico
- Allineamento con le esigenze e i fabbisogni organizzativi



## PERCHE' UN NUOVO SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT?

- Feed-back continuo, regolare e di qualità: maggiori occasioni di scambio di idee tra capo e collaboratore; incontri più produttivi.
- Nuovo sistema che punta allo sviluppo delle persone e quindi all'engagement delle persone e quindi a performance migliori.
- Sistema che guarda più al futuro che al passato: alimenta prestazioni migliori.





# Innovazione con il sistema DEVUP

**Necessità di AdB:**  
ridefinire il sistema di  
Performance Management per  
migliorare i comportamenti di  
ciascuna persona.



AdB ha identificato un partner, **Devup**, che ha sviluppato un metodo specifico, per aiutare le persone a capire cosa ci si aspetta da loro e dove possono apportare modifiche attraverso il **feedback** in termini di sviluppo.

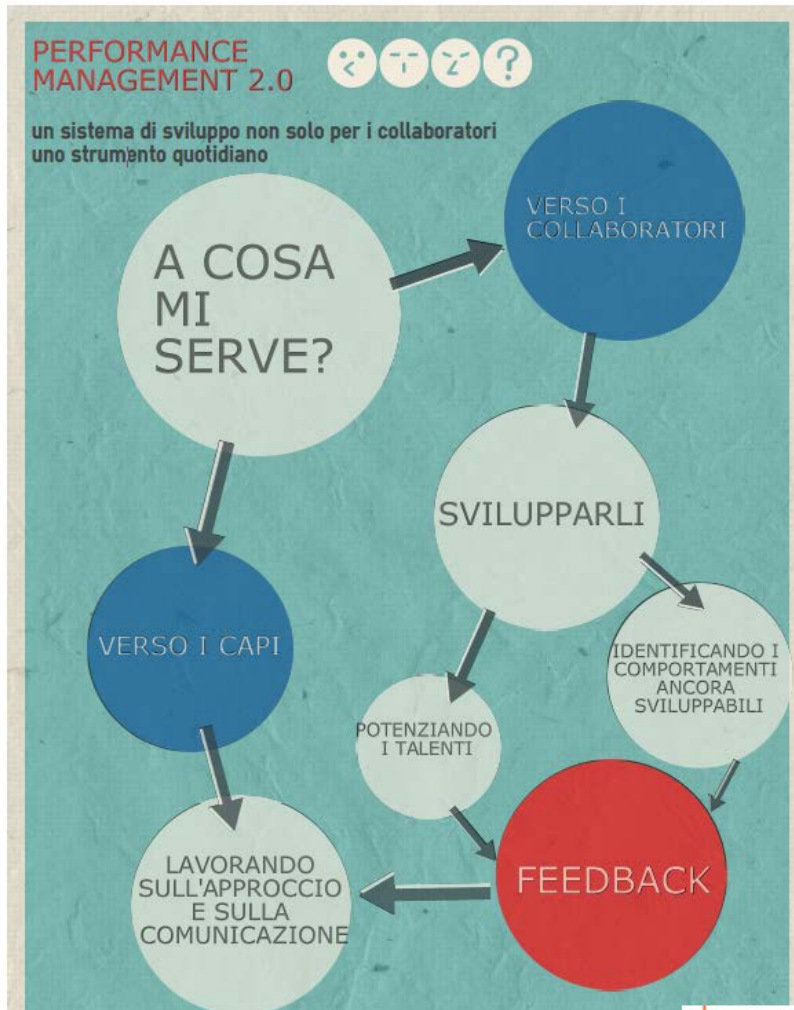


Si tratta di un **sistema di valutazione** in grado di far sentire i dipendenti valorizzati nella loro crescita.



# Nuovo Sistema di Valutazione

## PERFORMANCE MANAGEMENT 2.0



- ✓ Pochi indicatori ma quelli realmente importanti
- ✓ Valutati sistematicamente fino a 252 volte in un anno (valutazione giornaliera)
- ✓ Allenamento del capo verso le valutazioni nel quotidiano
- ✓ Investimento di tempo minimo
- ✓ Efficacia dell'osservazione: ogni giorno osservo un solo comportamento
- ✓ Scala infografica che obbliga capo e collaboratore al confronto e non li spinge sulla difensiva



# Il punto di partenza

- ✓ A partire dai nostri **valori**, sono state identificate le **competenze aziendali core**, su cui tutti si sono misurati.
- ✓ Con i **direttori** delle varie funzioni aziendali, sono stati identificati i **comportamenti**, sui quali tutte le persone che appartengono a quella specifica funzione saranno misurati.
- ✓ Per ogni **ruolo specifico** sono stati identificati comportamenti con i **supervisor**.





# Il processo di costruzione delle competenze

## **COMPETENZE DI RUOLO**

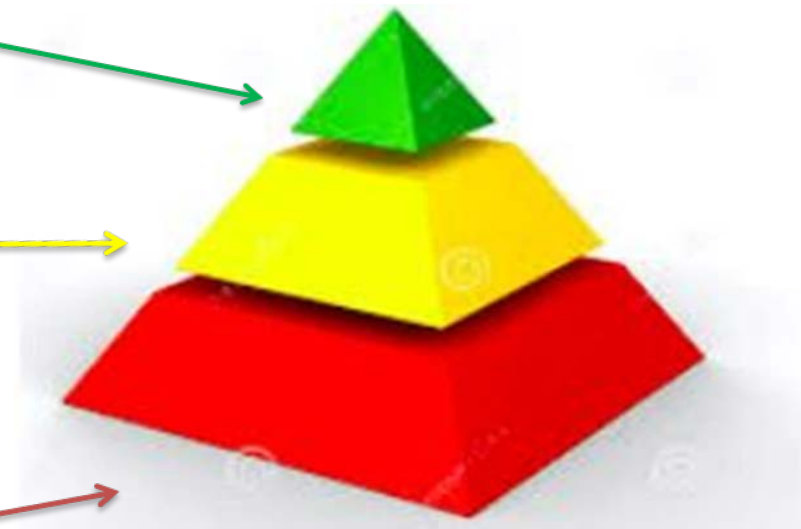
Rappresentano i comportamenti che proprio in quel ruolo specifico la persona deve saper agire

## **COMPETENZE DI FUNZIONE**

Rappresentano i comportamenti che tutte le persone inserite in quella specifica funzione devono saper agire

## **COMPETENZE CORE DELL'AZIENDA**

La base della piramide, rappresentano i comportamenti che tutte le persone devono saper agire







# Il Modello delle competenze

Il dizionario di competenze viene costruito con i Direttori che insieme alla consulenza definiscono per le proprie Direzioni il panel di competenze per i vari ruoli.

- 3 competenze **CORE DI AZIENDA**, quelle su cui tutti si è misurati
- 1 competenza specifica, per tutti i **GESTORI** di persone
- 2 competenze di **FUNZIONE**: quelle su cui tutte le persone appartenenti a quella specifica funzione sono misurati
- 1 competenza specifica di **RUOLO**



# Il leadership model

Il percorso di costruzione ed implementazione del nuovo Performance Management è iniziato con un **allineamento** fra i **valori** di AdB e le **3 competenze core** dell'azienda.

VALORI	COMPETENZE	INDICATORI DI COMPETENZA
<p>Centralità del cliente/Customer Centricity</p> <p>La soddisfazione del cliente è la misura del nostro successo. Vogliamo esserci in ogni momento della sua relazione con l'aeroporto. Siamo attenti ad anticipare i suoi bisogni, rispondendo con professionalità ed efficienza.</p>	<p>CUSTOMER AWARENESS</p> <p>Capacità di orientare anche in piccolo gesto l'impegno alla soddisfazione del cliente.</p> <p>Capacità di vedere e vivere l'azienda come un team pronto a farsi carico dei bisogni del cliente interno ed esterno.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parla e agisce tenendo a mente il cliente ed i suoi bisogni</li><li>• Per rispondere alle necessità dei clienti è pronto a prendere decisioni coraggiose ed innovative</li><li>• Stimola i colleghi o altri interlocutori a collaborare per rispondere alle richieste del cliente</li></ul>
<p>Valore delle persone/People Value</p> <p>Valorizziamo e riconosciamo l'impegno ed i risultati di chi lavora in aeroporto con entusiasmo e motivazione. Vogliamo creare un clima di fiducia tra tutte le persone, dando il buon esempio ed assumendoci la responsabilità delle nostre azioni.</p>	<p>POSITIVE INFLUENCE</p> <p>Capacità di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, sulla propria serietà, lealtà, impegno, responsabilità, sul proprio calore umano e sulla propria energia e passione.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Fa quello che dice di fare</li><li>. Rispetta gli altri nelle loro diversità</li><li>. Bilancia l'analisi critica delle situazioni con un approccio mentale positivo</li></ul>
<p>Lungimiranza</p> <p>Vogliamo essere veloci nell'anticipare gli sviluppi del nostro business. Vogliamo sperimentare nuove "rotte" con un approccio lungimirante. Non abbiamo paura di cambiare idea, e, se necessario, siamo capaci di mettere in discussione anche le nostre abitudini.</p>	<p>THINKING OUT OF BOX</p> <p>Capacità di aprirsi a nuove possibilità e di orientare senza difficoltà le proprie energie nella creazione di un piano "B".</p> <p>Pensare fuori dagli schemi permette di conciliare il pensiero creativo con il coraggio e la propensione al cambiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Approccia le novità con atteggiamento positivo e possibilistico</li><li>. Non si accontenta della prima soluzione trovata ma la confronta con alternative originali</li><li>. Entra in azione prima che vengano fornite le linee guida dettagliate, per prevenire criticità.</li></ul>



# Il processo DEA

Una volta ultimato e validato il **Dizionario di competenze** i dati vengono caricati sul software deputato alla valutazione ed è stata fornita a tutti i valutatori ed i valutati una **formazione dedicata**.





# Il Sistema

← → ↻ 🏠 🔒 https://aeroportoibologna.dailyevaluationapp.it/it\_IT/hree\_base/direct\_evaluation/464/d57295e6a6e24f83b7212389469946c4

App Intranet SAB - Home iCloud Italo treno: Biglietti WhatsApp

## Benvenuto, VERGA MARCO



MARTELLI CLAUDIA  
Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo -  
Formazione e Sviluppo

Il comportamento sul quale ti chiediamo di **valutare** il tuo collaboratore è:

**Parla e agisce tenendo a mente il cliente ed i suoi bisogni**

★★★★☆

Non posso valutare

Conferma

Il sistema è accessibile sia da web sia da App per consentire alle persone un facile e moderno utilizzo



# Il feedback

Il sistema guida manager e dipendente verso il feedback.



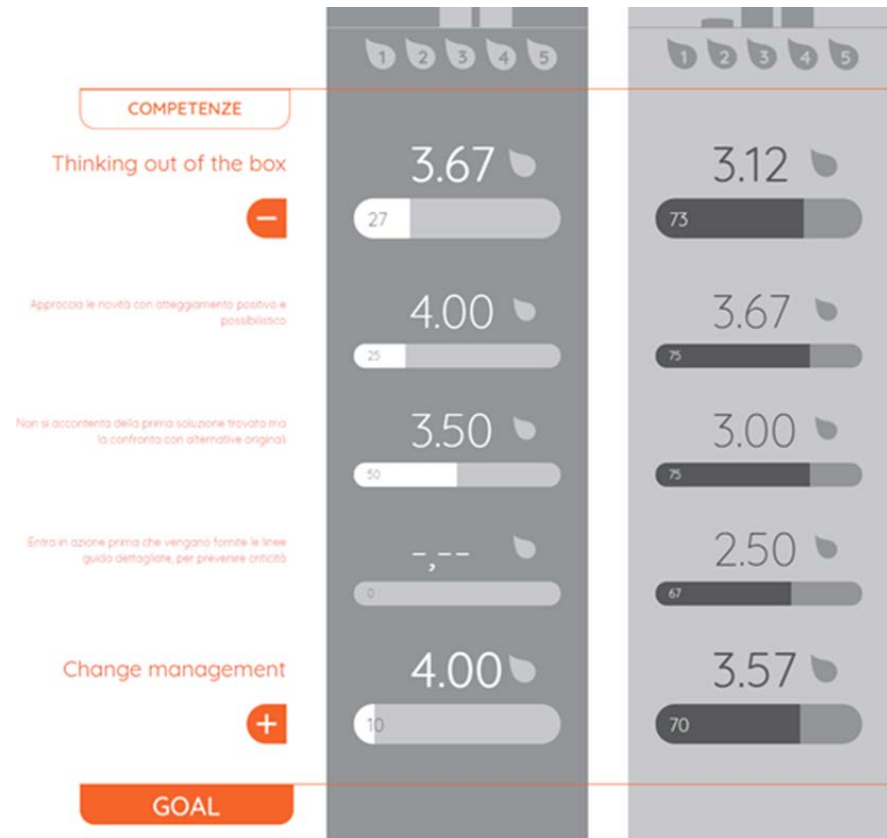
Il **feedback** viene dato ogni 3/4 mesi.  
Durante questo periodo:

- il **manager** prende degli appuntamenti con i suoi dipendenti, dopo aver visualizzato la media delle competenze valutate.
- il **dipendente** riceve queste informazioni il giorno prima della riunione programmata.
- il manager e il dipendente **concordano** i comportamenti su cui lavorare tra quelli forniti dal modello delle competenze.



# Monitoraggio e Analisi

- I manager possono confrontare l'autovalutazione e la valutazione degli indicatori di comportamento in dettaglio
- I dipendenti sono abilitati a vedere la propria autovalutazione
- Durante il processo di feedback, il dipendente sarà abilitato a vedere anche il confronto.





# I Prossimi Passi

- ➔ Estensione agli operativi
- ➔ Introduzione di una funzione Multivalutatore
- ➔ Introduzione della valutazione a 180°





# Il Modello Essense DevUp

DevUp ha costruito un modello di riferimento per le competenze che le colloca in 5 aree concettuali:

Brainy è l'area del modello che esplora la capacità della persona di utilizzare il pensiero per gestire le situazioni. E' l'area cognitiva del modello

Exploration è l'area del modello che esplora la capacità della persona di adattarsi a contesti in evoluzione e di farlo con creatività ed apertura

Goal è l'area del modello che esplora la capacità della persona di focalizzarsi verso un risultato davvero importante. È il connubio fra lucidità e tenuta.

People è l'area del modello che esplora la capacità della persona di interagire con altri costruendo relazioni di valore

Virtue è l'area del modello che ispira l'intero costruito e che sancisce l'essenza della persona intesa come INTEGRITA', COERENZA, SENSIBILITA', CORAGGIO E CREDIBILITA'

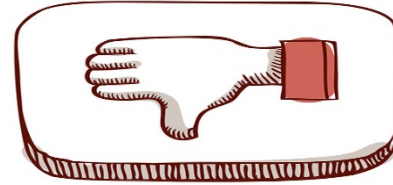
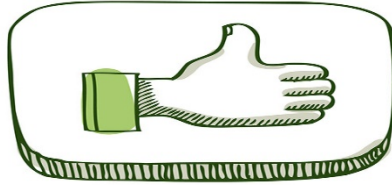




# ANALYTICS DEA: ranking per area ESSENCE Devup



MEDIE VALUTAZIONI				MEDIE AUTOVALUTAZIONI			
Nome Area	Numero valutazioni	Media Valutazione	Trend media	Nome Area	Numero valutazioni	Media Autovalutazione	Trend media
BRAINY	253	3,74	-0,30%	BRAINY	340	3,79	0,40%
EXPLORATION	323	3,62	-0,10%	EXPLORATION	375	3,74	-2,40%
GOAL	422	3,58	-0,60%	GOAL	551	3,79	-2,70%
PEOPLE	247	3,67	1,30%	PEOPLE	283	3,96	2,00%
VIRTUE	303	3,68	-0,30%	VIRTUE	368	3,90	-3,40%



- ✓ Un vero strumento di sviluppo delle persone: feedback frequenti e confronto manager/collaboratore
- ✓ Utilizzo facile e veloce (*user friendly*)
- ✓ Focus su competenze e indicatori realmente importanti per l'azienda
- ✓ Importanza delle frequenza delle valutazioni per accedere a politica retributiva (avere una media del 60% di valutazioni effettuate).
- ✓ Sensazione di impiegare molto tempo nella valutazione quotidiana.
- ✓ Monotonia e ripetitività dei comportamenti valutabili, necessità di revisione delle competenze frequente.

# Grazie

Marco Verga  
m.verga@bologna.it



Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.  
Via Triumvirato, 84 - 40132 – Bologna  
[www.bologna-airport.it](http://www.bologna-airport.it)