

GRUPPO TELECOM ITALIA

Roma, 08 Maggio, 2015

Incontro con CNQ

Il ruolo del Quadro all'interno del Modello di Sviluppo

PV.DNC.People Development



La valorizzazione dei Quadri nel Modello di Sviluppo

I *Driver* che caratterizzano il Nuovo modello di Sviluppo sono la trasparenza l' equità, l' inclusione e la differenziazione. In questa logica anche il personale Quadro, viene opportunamente apprezzato e valorizzato attraverso una serie di processi e strumenti, quali, ad esempio **il Performance Management, il sistema di Assessment del potenziale e del knowledge critico.**

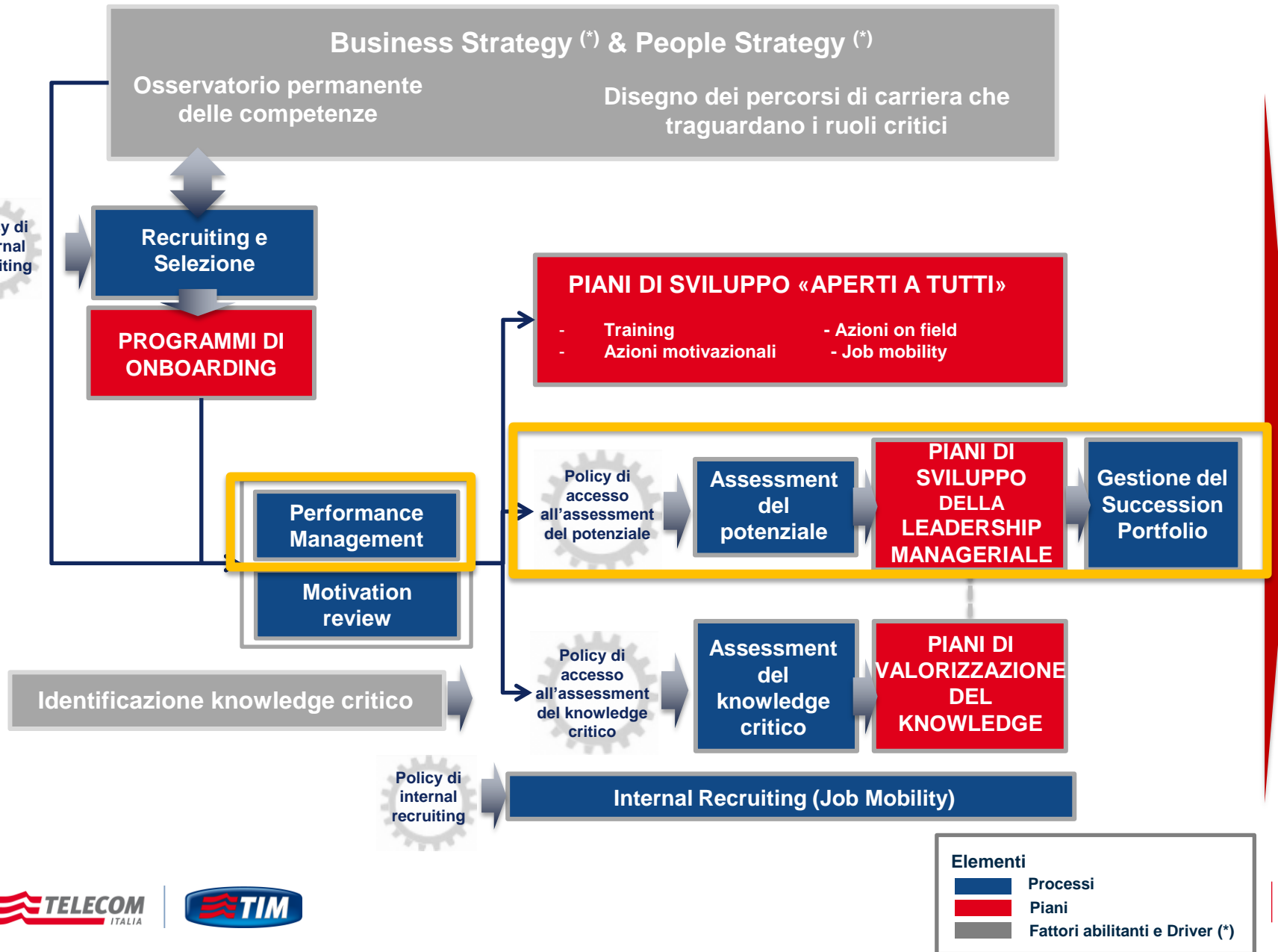
Il potenziale e/o knowledge critico regolano l' indirizzamento delle persone verso piani differenziati: da piani individuali per il miglioramento continuo della performance e della motivazione («**piani di sviluppo aperti a tutti**») a piani più specifici di valorizzazione delle competenze di leadership («**piani di sviluppo della leadership manageriale**») e/o del know-how («**piani di valorizzazione del knowledge critico**»).

Relativamente al nuovo sistema di assessment del potenziale si sono identificati due processi specifici per i professionalità alte pertanto destinate anche ai livelli 7Q finalizzati a :

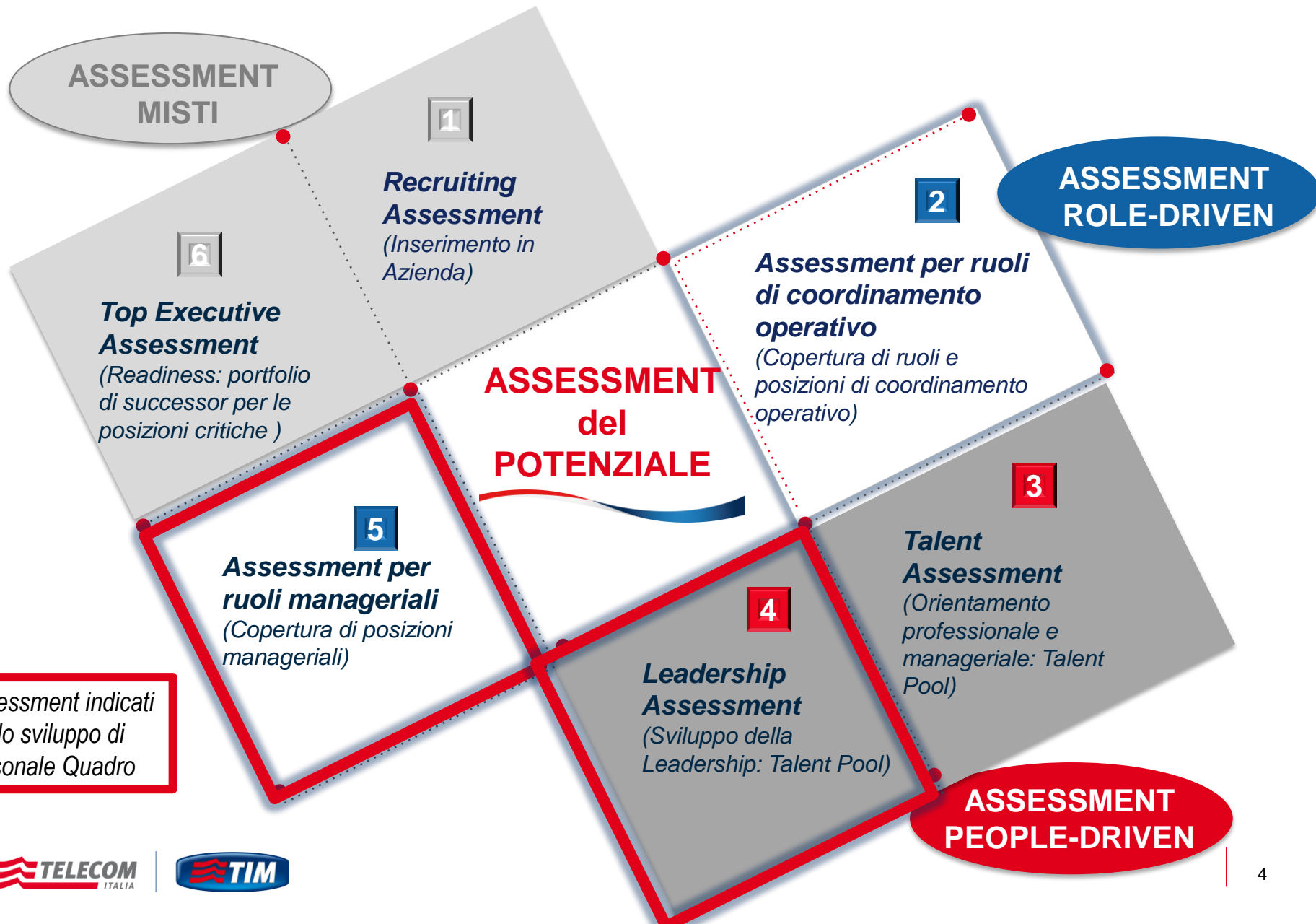
- Creare e alimentare un Talent Pool per il ricambio manageriale nel tempo → **ASSESSMENT PEOPLE-DRIVEN**
- Garantire la copertura di posizioni di coordinamento e manageriali → **ASSESSMENT ROLE-DRIVEN**

*La Valutazione del Potenziale è una **diagnosi delle caratteristiche attitudinali e motivazionali** della persona (ability, personality, motivation, attitudini e orientamenti anche non agiti nel ruolo attuale), che stimola la consapevolezza della stessa sulle proprie aree di forza e di miglioramento ed orienta lo sviluppo professionale in modo coerente rispetto al profilo.*

I 3 processi chiave per lo sviluppo dei Quadri



L'Assessment Cycle di Telecom Italia



Gli assessment per lo sviluppo dei Professionalità alte D e 7Q

	Assessment per ruoli manageriali *	Leadership Assessment
Tipologie	Assessment role-driven	Assessment people-driven
Target	Dirigenti e Quadri tendenzialmente già in posizione	Quadri in crescita verso ruoli a peso dirigenziale
Prerequisiti	Trend prestazionale alto	Trend prestazionale alto
Business Outcome	<ul style="list-style-type: none"> Garantire la copertura di posizioni di coordinamento e manageriali esistenti, in evoluzione o nuove 	<ul style="list-style-type: none"> Copertura delle posizioni manageriali con peso dirigenziale Sviluppo della Leadership in coerenza con gli obiettivi strategici
People Outcome	Valutare la spendibilità della persona su ruoli gestionali specifici	Orientare ed indirizzare lo sviluppo della persona in Azienda verso ruoli professionali o manageriali
Oggetto (in grassetto quello prevalente)	<ul style="list-style-type: none"> Job description Modello di Leadership «ponderato» Motivazione 	<ul style="list-style-type: none"> Modello di Leadership Motivazione/Aspiration
Output	<ul style="list-style-type: none"> Fit individuale con il ruolo (punti di forza e di miglioramento) Profilo di Leadership Comparazione con altri candidati 	<ul style="list-style-type: none"> Profilo di Leadership
Utilizzo dell'output	<ul style="list-style-type: none"> Assegnazione del ruolo Piano di sviluppo/consolidamento per la copertura ottimale del ruolo a tendere / attuale 	<ul style="list-style-type: none"> Piano di sviluppo individuale Costruzione del Talent Pool
Metodologia/ prove	<ul style="list-style-type: none"> Assessment Individuale Eventuale verifica Team Impact Prove customizzate in funzione della complessità del ruolo target 	<ul style="list-style-type: none"> Assessment di gruppo Prove standard

Dalla rilevazione del potenziale alla concreta crescita del *Talent Pool*



L'esito degli assessment people-driven fornisce elementi per identificare le persone da inserire nel Talent Pool.

I «Talenti» individuati avranno un Piano di Sviluppo della Leadership, che – tra altre leve - dovrà prevedere:

- Azioni di breve periodo: **assegnazione di progetti complessi** che comportino un'attività di coordinamento gestionale e/o un'esperienza internazionale (*short o long-term assignment*)
- Azioni di medio-lungo periodo: **assegnazione di posizione/responsabilità organizzativa**

I tempi di attraversamento per l'assegnazione di una responsabilità organizzativa varieranno in funzione della fascia di potenziale ed altri elementi gestionali (es. disponibilità mobilità; trend prestazionale; motivazione; ...) Successivamente si definirà in modo puntuale il playbook dei Piani di Sviluppo della Leadership nonché i criteri di permanenza / uscita dal Talent Pool.

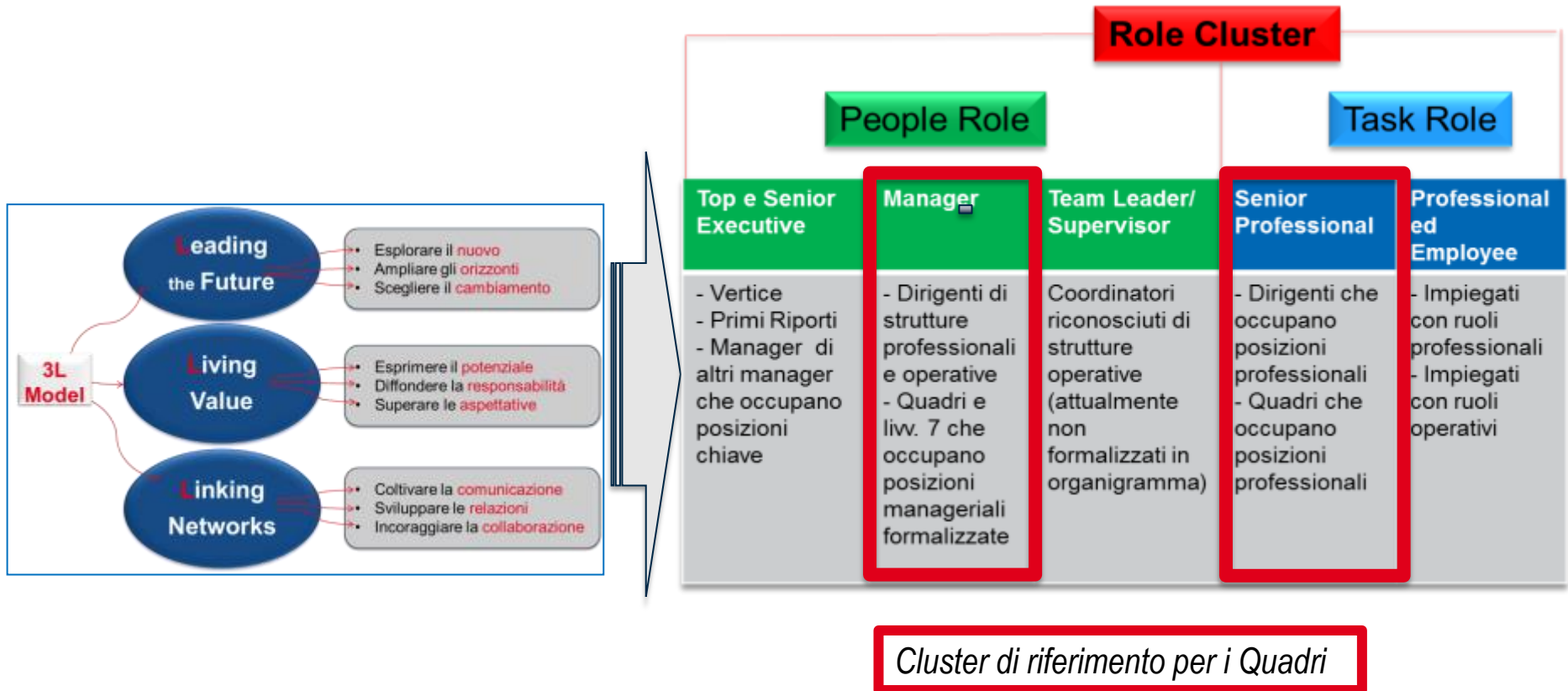
Il nuovo Modello di Leadership: i Role Cluster

Il Modello di Leadership si rivolge a tutta la popolazione aziendale.

Le 9 competenze sono tradotte in comportamenti osservabili in relazione a 5 Role Cluster che identificano:

- **3 People Role:** coloro che gestiscono persone e team (differenziati per seniority manageriale)
- **2 Task Role:** coloro che realizzano attività e progetti (differenziati per seniority di competenza)

Ogni competenza è pertanto descritta attraverso diversi indicatori comportamentali a seconda del Role Cluster di appartenenza.



Esempio di descrittore comportamentale per Role Cluster

Leading the Future						
COMPETENZA	DEFINIZIONE	ROLE CLUSTER E DESCRITTORI COMPORTAMENTALI				
		Top e Senior Executive	Manager	Team Leader/ Supervisor	Senior Professional	Professional/ Employee
Esplorare il nuovo	Metti l'organizzazione in condizione di produrre innovazione in modo costante e diffuso. Facilita, attraverso il tuo modo di agire, un pensiero critico basato sulla curiosità, la ricerca e l'onestà intellettuale, facendolo diventare un motore di sviluppo per l'azienda. Trasforma le idee in progetti e risultati.	Crea un ambiente che incoraggia tutti a diventare agenti del cambiamento	Promuove i cambiamenti nel modo di lavorare e stimola i propri collaboratori a riconoscere le pratiche inefficaci	Realizza le iniziative di cambiamento all'interno della propria funzione, adottandole in prima persona	Supporta in modo proattivo le iniziative di cambiamento all'interno della propria funzione adottandole in prima persona	Si rende utile nelle iniziative di cambiamento all'interno della propria funzione mettendole in pratica in prima persona
		Promuove iniziative di cambiamento trasversali all'organizzazione	Supporta con l'esempio le iniziative di cambiamento organizzativo	Ha un approccio innovativo e produce nuove idee e soluzioni per affrontare il lavoro	Ha un approccio innovativo e produce nuove idee e soluzioni per affrontare il lavoro	Crea nuove idee, approcci e modi alternativi di risolvere i problemi concreti
		Individua soluzioni altamente innovative che trasformano l'azienda e il mercato di riferimento	Sa trasformare l'innovazione in risultati concreti che possono avere impatto su tutta la propria funzione	Sa trasformare l'innovazione in risultati concreti che possono avere impatto sul proprio settore di lavoro	Sa trasformare l'innovazione in risultati concreti che possono avere impatto sul proprio settore di lavoro	Applica nuove idee e approcci al proprio lavoro
		Si dedica con entusiasmo e determinazione al lavoro e ispira gli altri a investire tempo ed energia.	Mostra entusiasmo e determinazione e lavora con energia	Mostra costantemente entusiasmo e impegno	Mostra costantemente entusiasmo e impegno	Affronta costantemente il proprio lavoro con energia