

Sistema integrato di Performance Management, Sviluppo e riconoscimento del merito (rewarding)

Cari colleghi,

come sappiamo la Strategia di business di Telecom Italia, fortemente orientata allo sviluppo dei servizi innovativi e digitali, richiede una continua evoluzione della nostra organizzazione.

La People Strategy è l'insieme che contribuisce ai processi di trasformazione e alla evoluzione della cultura organizzativa attraverso l'adozione di modelli e policy per valorizzare in modo trasparente e concreto il capitale di competenze e di motivazione rappresentato dalle Persone.

Con il mese di dicembre 2015 l'ultima componente progettuale della People Strategy si conclude, per consolidare nelle prassi gestionali tutto il percorso di innovazione generato dalla fase di avvio nel marzo 2014.

Con l'attuazione dei sistemi di sviluppo e di gestione si entra dunque nella fase di presidio diretto degli obiettivi di cura e di riconoscimento del valore delle Persone più volte dichiarati e che devono emergere, con grande equilibrio, tanto più in un momento di rilevante complessità.

Molte cose sono già nelle nostre pratiche.

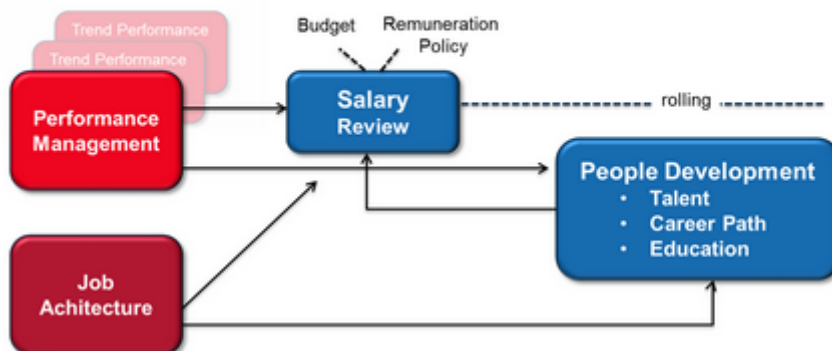
Penso ai Valori, completamente ripensati e oggi capaci di interpretare l'identità comune che vogliamo avere, al disegno dei Processi che ci aiuta a consolidare una organizzazione più snella e senza ridondanze, al rinnovato sistema di offerta di servizi interni TIM per Noi, che ancora si arricchirà di importanti proposte nel mese di gennaio.

Penso poi in particolare, ai sistemi di Job Architecture, al Modello di Leadership ed al rinnovato sistema di Performance Management che proprio in questi giorni stiamo applicando per consuntivare il ciclo operativo di quest'anno.

Con la People Strategy abbiamo consolidato soprattutto il sistema di Sviluppo e riconoscimento del merito, da perseguire con selettività ed oggettività e che richiede a tutti consapevolezza e maturità.

Il processo descritto di seguito illustra il funzionamento e il flusso logico temporale (tutta la terminologia utilizzata è descritta analiticamente nelle note).

Sistema integrato di Performance Management, Sviluppo e Riconoscimento del merito Flusso logico/temporale dell'implementazione dei processi



Al termine di ciascun anno, secondo le linee guida già operative, prende avvio il **Performance Management** (per brevità PM), la valutazione dei risultati che ciascuno di noi consegue svolgendo le proprie attività lavorative. A livello generale consente di conoscere, in modo puntuale e mirato, la capacità di ciascuno di rispondere alle aspettative aziendali.

Gli esiti del PM - conseguimento degli obiettivi e livello di espressione della leadership - saranno disponibili entro il mese di marzo di ciascun anno e orienteranno:

- la **Salary Review**, l'applicazione della politica meritocratica, che sarà basata sulla Remuneration Policy e sulle disponibilità di budget per l'anno di riferimento. Concorrono alla Salary Review gli elementi organizzativi - la Job Architecture - che indicano il valore di ciascun ruolo
- i **Piani di Sviluppo**, accessibili a tutte le persone e segmentati in funzione delle motivazioni, attitudini e competenze espresse da ciascuno per favorire processi di miglioramento continuo a livello individuale e organizzativo. I piani potranno prevedere azioni di tipo formativo, di sostegno alla motivazione, di job rotation e valorizzazione della leadership nell'ambito di un sistema completamente rivisto di career path manageriali e professionali

La politica meritocratica sarà erogata in modalità *Free Delivery*, cioè senza un calendario rigido e rituale, a partire dal mese di aprile dell'anno di riferimento, sulla base:

- dello stanziamento economico (budget)
- della selettività degli interventi
- del posizionamento retributivo individuale
- dei livelli di performance espressi nel tempo (trend prestazionale)

La politica meritocratica verrà ricondotta nella logica del Total Rewarding, ove accanto ai tradizionali strumenti monetari (aumenti retributivi e bonus) troveranno spazio i benefit, l'inquadramento e la formazione.

A partire dai primi giorni di gennaio p.v. tutti i colleghi People Value programmeranno specifici incontri con tutte le funzioni ed i gruppi per illustrare con maggiore dettaglio e profondità questi temi con l'obiettivo di generare la massima consapevolezza di quanto progettato e di come i progetti saranno applicati.

Ci sarà bisogno di raccogliere feedback che ci aiutino a migliorare le realizzazioni secondo la logica del continuo *assess & refine*.

E' fondamentale che l'intero processo di **PM, Sviluppo e riconoscimento del merito** sia finalizzato a generare, sostenere e valorizzare la Enterprise Contribution, la virtuosa interdipendenza dei contributi e dell'impegno di ciascuno e dei team a favore di una creazione di valore per l'azienda nel tempo.

Un caro saluto

Mario Di Loreto

Note

- **Performance Management**, Processo di misurazione della performance individuale, con ciclicità annuale, che si basa sulla valutazione integrata degli Obiettivi e dei Comportamenti, definiti dal Nuovo Modello di Leadership.
- **Trend Performance**, Andamento della performance individuale negli ultimi tre anni.
- **Job Architecture**, sistema di valutazione e classificazione delle posizioni organizzative e dei ruoli professionali sulla base di responsabilità, complessità, interazioni e contributo alla creazione di valore per l'azienda.
- **Remuneration Policy, linee guida di politica retributiva.** La **Remuneration Policy** persegue obiettivi (tra gli altri) di la competitività dell'impresa sul mercato del lavoro, di engagement delle persone, di tutela dei principi di equità interna.
- **Salary Review**, processo di analisi e revisione dei salari solitamente collegati al raggiungimento – da parte dei dipendenti dell'azienda – di obiettivi di business e/o di performance personali prefissati. I sistemi di Salary Review hanno un duplice obiettivo: da una parte, premiare il personale per i risultati raggiunti; dall'altra, trattenerne i best performers in azienda adeguando le retribuzioni
- **People Development**, Sistema integrato di processi di valutazione (recruiting, performance, motivation, potenziale, knowledge, etc.) e sviluppo (piani di miglioramento competenze, piani di carriera) finalizzato ad accrescere il valore della persona in azienda e sostenere l'enterprise contribution.
- **Talento**, Componente personale - dovuta a caratteristiche, attitudini, sensibilità, etc. - di cui ogni persona può essere portatrice. Il talento, così inteso, viene valorizzato nella nostra azienda attraverso i "piani aperti a tutti" previsti nel Modello di Sviluppo.
- **Career Path**, Percorsi di carriera che riguardano la copertura di ruoli critici manageriali o professionali ("dual career") funzionali alla performance attuale e futura dell'azienda.
- **Talent management**: Processo aziendale di individuazione e sviluppo del "Leadership Pool" ossia l'insieme di persone che esprimono stabilmente alte performance e che si distinguono per la loro leadership manageriale (basata sul potenziale) o leadership professionale (basata sul knowledge core o critico per il business aziendale).
- **Enterprise contribution**: la virtuosa interdipendenza dei contributi e dell'impegno dei singoli con quelli del team di riferimento, che favorisce l'incremento della performance individuale e quella complessiva dell'azienda.
- **Total Rewarding**, l'insieme del sistema retributivo basato sia su strumenti monetari (retribuzione fissa e variabile) che non monetari (benefit e servizi di welfare), sia su strumenti di sviluppo e formazione.
- **Assess & refine**, strumento fondamentale dell'approccio al "miglioramento continuo" che prevede la valutazione dell'output (di qualsiasi tipo e complessità), tramite indicatori di misurazione affidabili, e l'individuazione di azioni di miglioramento che consentono di "affinare" l'output stesso. E' considerato indispensabile nell'orientamento delle organizzazione verso l'eccellenza.