

SINTESI DI FUNZIONAMENTO DEL MODELLO DI ECCELLENZA SAM

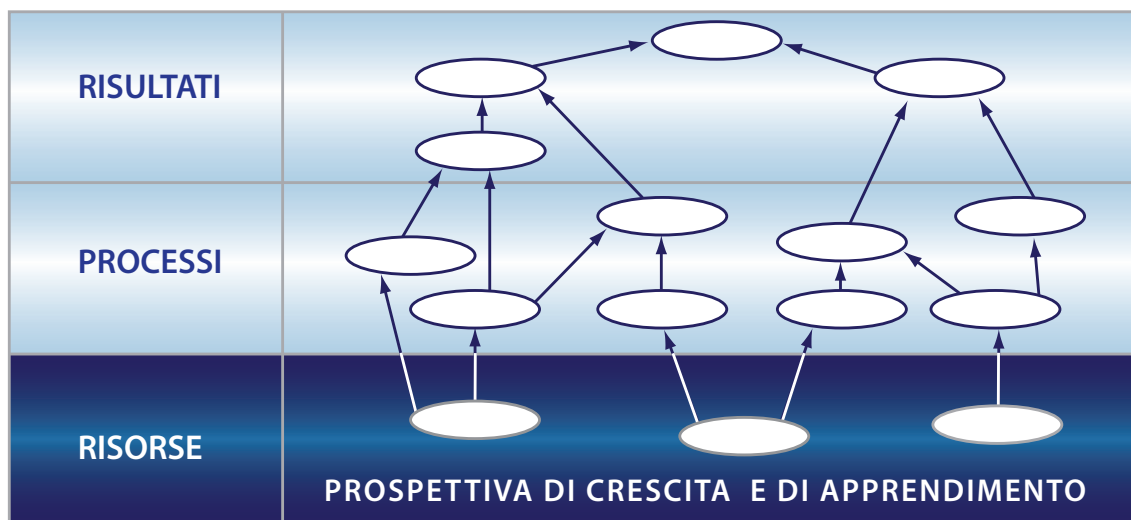
Nei tempi economici in cui stiamo vivendo le Aziende possono fronteggiare le Concorrenze solo attraverso la costruzione di un **vantaggio competitivo durevole** che possa renderle riconoscibili tra i *Competitor* ed essere preferite dai Clienti.

Il **vantaggio competitivo durevole** risiede nella capacità dell'Organizzazione di fornire **qualità Eccellente**, in ogni caso **migliore delle Concorrenze**, focalizzata soprattutto sui **beni intangibili** e su un **servizio superiore**.

Proprio questo aspetto rappresenta la base su cui si sviluppa il **Modello della Balanced Scorecard** ideato da Kaplan e Norton negli anni novanta.

Questo strumento di supporto nella gestione strategica dell'Impresa permette di tradurre la sua missione e la sua strategia in un insieme coerente di misure di *performance*, facilitandone la misurabilità. Il **Modello BSC** può essere sviluppato su diversi livelli: Impresa, Reparto, Individuo e può essere a ragione considerato il più noto e diffuso esempio di sistema integrato adottato dalle Aziende.

Gli Obiettivi individuati nella **prospettiva di crescita e di apprendimento** del **Modello BSC** dovrebbero infatti essere i *driver della performance* nelle altre prospettive e costituire "**l'infrastruttura intangibile**" che l'Organizzazione utilizza per il perseguimento e la soddisfazione degli Obiettivi relativi ai processi interni.

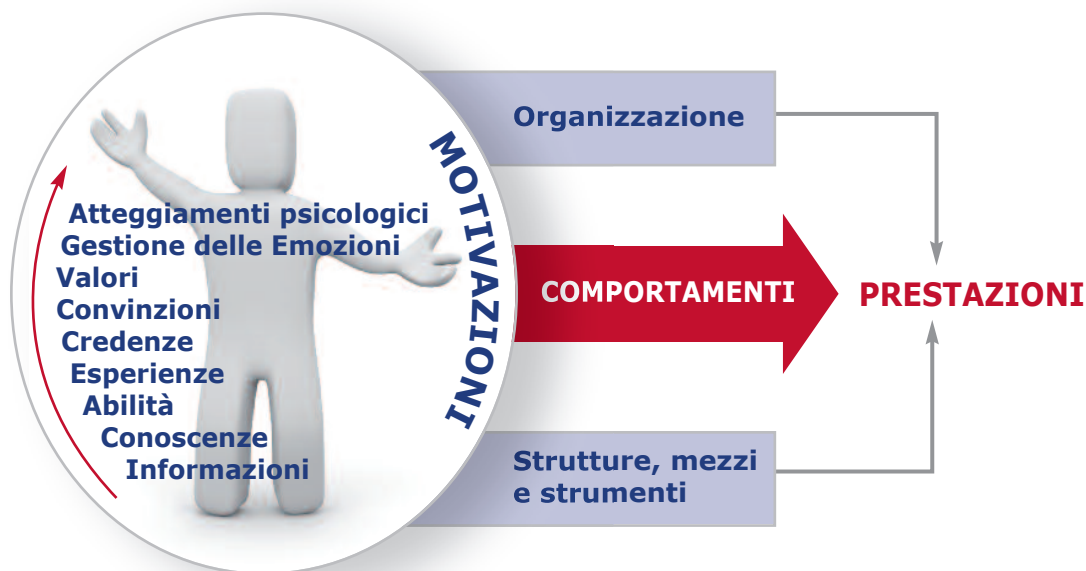


Nel cammino verso l'Eccellenza la **difficoltà di "contabilizzare" i beni intangibili** di un'Organizzazione, di un Team, di un Individuo è stata fino ad ora l'ostacolo principale all'effettivo miglioramento dei risultati Aziendali.

Il Modello di Eccellenza SAM consiste in una metodologia sperimentata che realizza **analisi, misurazione e miglioramento** di quella parte del Capitale Intangibile che rientra nel tema degli **atteggiamenti e dei comportamenti degli Individui**.

Il Modello di Eccellenza SAM è quindi in grado di migliorare la misurazione degli elementi della infrastruttura intangibile facenti parte del Modello BSC - Balanced Scorecard.

Infatti, dato che la **performance dell'Individuo** è riconducibile al suo comportamento è possibile - con il Modello SAM - osservare le azioni individuali per analizzarne le peculiarità e misurarle al fine di innestare un effettivo processo di miglioramento.



Il miglioramento del comportamento individuale conduce a migliori prestazioni e quindi ad un avanzamento nel cammino verso l'Eccellenza grazie allo sviluppo della qualità erogata.

Il Modello di Eccellenza SAM è per l'appunto una **procedura per il miglioramento delle prestazioni del Personale** operante in un Settore definito di una Azienda (ad esempio in Ambito Commerciale) e può essere somministrata a Personale di qualsiasi altro Settore Aziendale sia Tecnico che Produttivo. Ovviamente la metodologia SAM può essere utilizzata anche da Persone attive con uno scopo sostanzialmente comune - pur se non inserite in Aziende a fine di lucro.

Le Quattro Fasi della Metodologia SAM

La Metodologia SAM è caratterizzata dal fatto di comprendere Quattro Fasi:

- Una **Prima Fase** in cui la Direzione Aziendale, in simbiosi con i Consulenti Specializzati SAM, **analizza la situazione** del Settore Aziendale e/o del Gruppo di Lavoro in Obiettivo di miglioramento. In questa Prima Fase viene anche verificata l'esistenza della **Carta dei Valori Aziendali**.
- Una **Seconda Fase** in cui, sulla base dei Valori Aziendali accettati e condivisi, campioni significativi di Lavoratori-Lavoratrici in Obiettivo di miglioramento **identificano**, con l'aiuto dei Consulenti Specializzati, gli **atteggiamenti e i comportamenti che possono portarli al miglioramento delle loro prestazioni**.
- Una **Terza Fase** in cui i Consulenti Specializzati, in **workshop di creatività con i Dirigenti Aziendali**, catalogano atteggiamenti e comportamenti Eccellenti redigendo insieme **il Modello di Eccellenza Aziendale**.
- Una **Quarta Fase** in cui i Lavoratori-Lavoratrici in Obiettivo di miglioramento possono valutare un atteggiamento-comportamento che intendono prioritariamente migliorare e definiscono come e in quanto tempo sarà migliorato, implementando poi specifici **Piani d'Azione e Griglie di Controllo**. In questo modo è possibile visionare con precisione modalità-tempi-verifiche-realizzazione degli Obiettivi di miglioramento.

La quarta fase della Metodologia SAM può essere concretizzata in autovalutazione dai Lavoratori-Lavoratrici e/o in co-valutazione con i rispettivi Capi Organizzativi.

Il Modello di Eccellenza Aziendale

Il Modello di Eccellenza Aziendale, costruito in stretta collaborazione con SAM, rappresenta il massimo grado di efficacia/efficienza della Persona-Lavoratore e del suo compito Aziendale.

La struttura iniziale del Modello di Eccellenza consta in una Tavola (riportata a puro titolo di esemplificazione nella figura sottostante) che comprende:

- Quadrante degli **Atteggiamenti Psicologici**
- Quadrante dei **Comportamenti Organizzativi**
- Quadrante dei **Comportamenti Relazionali**
- Quadrante dei **Comportamenti Funzionali**

In ciascun Quadrante del Modello sono inseriti atteggiamenti-comportamenti che rappresentano l'**Eccellenza del Compito-Mansione della Persona-Lavoratore nell'Azienda.**

Modello di Eccellenza



Tavola esemplificativa

Al momento della prima erogazione al Personale in Obiettivo di miglioramento, il Modello di Eccellenza assumerà l'identificazione-nome dell'Azienda/Reparto.

Il Piano d'Azione per il miglioramento verso l'Eccellenza

È questa la fase di sviluppo e attuazione del programma di miglioramento dei Lavoratori-Lavoratrici. Questa attività è un **processo continuo** caratterizzato da tre momenti principali:

- Definizione dell'Obiettivo di miglioramento (un atteggiamento-comportamento).
- Attuazione del Piano d'Azione. Tempi e modalità.
- Valutazione dell'effettivo miglioramento.

Questo processo può essere condotto sia in modo autonomo, attraverso una autovalutazione, sia con l'aiuto di altri, ad esempio con il proprio Capo Organizzativo (co-valutazione).

Quest'ultima situazione prevede la stretta interazione tra il Lavoratore-Lavoratrice con le Persone di supporto nel corso dell'avanzamento del processo. I Capi Organizzativi del Lavoratore-Lavoratrice potranno essere specificamente formati-motivati allo scopo di **definire, sviluppare e coadiuvare la riuscita dei contenuti dei tre momenti principali del processo continuo di miglioramento** dei Collaboratori-Collaboratrici.

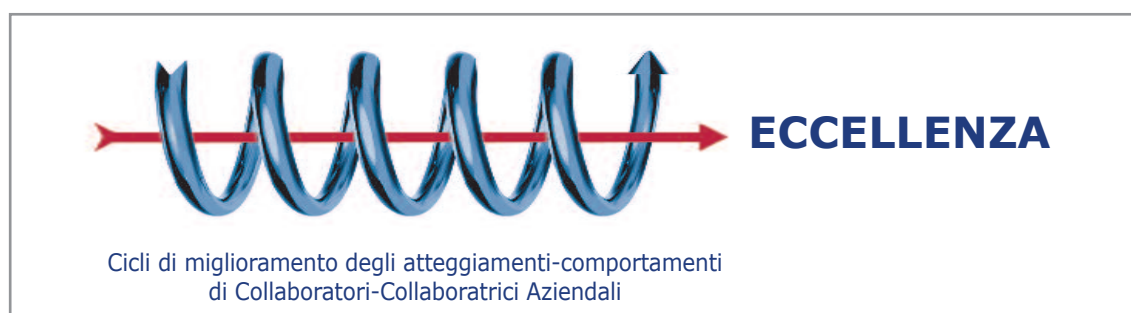
Il processo di sviluppo e miglioramento



Una volta conseguito e consolidato il miglioramento atteso, il processo riprende dall'inizio per migliorare ulteriormente l'atteggiamento-comportamento in Obiettivo o preferibilmente per migliorare altri atteggiamenti-comportamenti che esigono prioritari sviluppi operativi.

In sintesi: l'applicazione del Modello di Eccellenza è sostanzialmente formata da una serie di **cicli di miglioramento**, percorrendo i quali viene sviluppato il cammino virtuoso degli atteggiamenti-comportamenti verso l'Eccellenza Aziendale.

Ciclicità della Metodologia per il miglioramento Aziendale



Vantaggi della Metodologia SAM

- La Metodologia SAM interrompe l'agire *routinario* del Personale, anche se già soddisfacente, innestando il miglioramento dei compiti operativi.
- Coinvolge il Personale in Obiettivo di miglioramento aiutando il rinnovo e l'incremento delle loro individuali leve di automotivazione.
- Coinvolge i Capi Organizzativi nel processo di miglioramento, offrendo loro nuovi e decisivi impulsi a favore del cammino, di tutta l'Azienda/Reparto, verso l'Eccellenza.
- Permette di condividere e discutere in Gruppo i miglioramenti possibili e realizzati.
- Consente l'analisi oggettiva delle prestazioni del Personale attivo in un determinato Ambito Organizzativo.
- Permette la condivisione di situazioni, problematiche e soluzioni anche innovative relativamente ad attività di lavoro comune all'interno di un Gruppo di Lavoratori-Lavoratrici, superando le loro possibili resistenze.
- Prevede l'erogazione di premi alla realizzazione dei risultati di Eccellenza prefissati e concordati. Consente un richiamo operativo nel caso in cui i risultati di Eccellenza prefissati e concordati non venissero raggiunti nei tempi-modi stabiliti.
- Incrementa il Capitale Intangibile Aziendale attraverso cicli di miglioramento continuo delle *performance* delle Risorse Umane.

IMPORTANTE

Il Modello di Eccellenza assumerà l'identificazione-nome dell'Azienda/Reparto al momento della prima erogazione al Personale in Obiettivo di Miglioramento (a conclusione delle Quattro Fasi descritte in questa Sintesi di Funzionamento)

Modello di Eccellenza SAM
Studio Angelo Mandruzzato s.r.l. - Genova
Patent Pending in Italia (2010)
Patent Pending in Francia, Germania, Spagna (2011)

*Angelo Mandruzzato e Vessillo Valentinis
ringraziano per la gentile attenzione
e rimangono a cordiale disposizione per ogni chiarimento utile*