

SINTESI DI FUNZIONAMENTO DEL MODELLO DI ECCELLENZA SAM

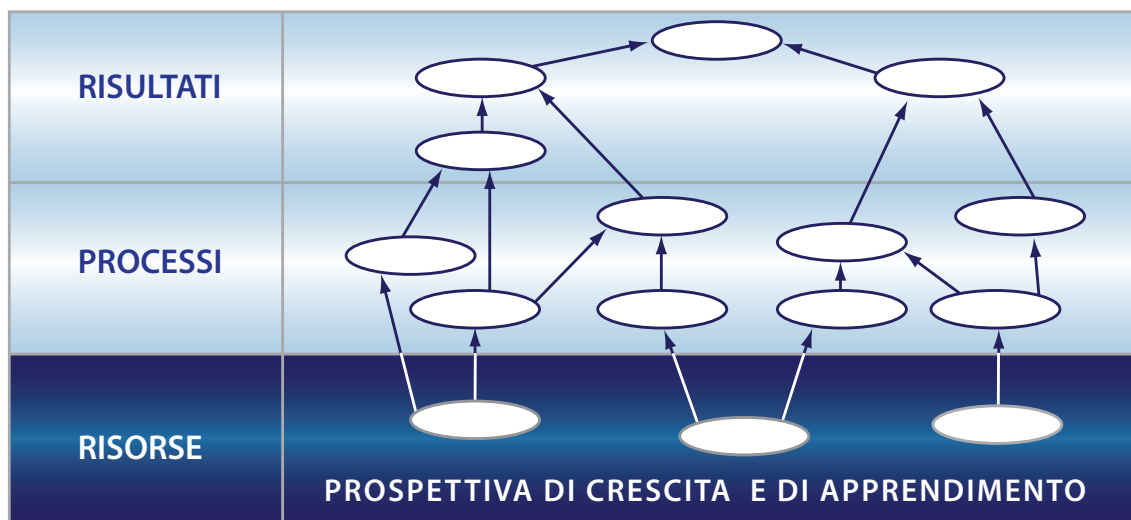
Nei tempi economici in cui stiamo vivendo le Aziende possono fronteggiare le Concorrenze solo attraverso la costruzione di un **vantaggio competitivo durevole** che possa renderle riconoscibili tra i *Competitor* ed essere preferite dai Clienti.

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.

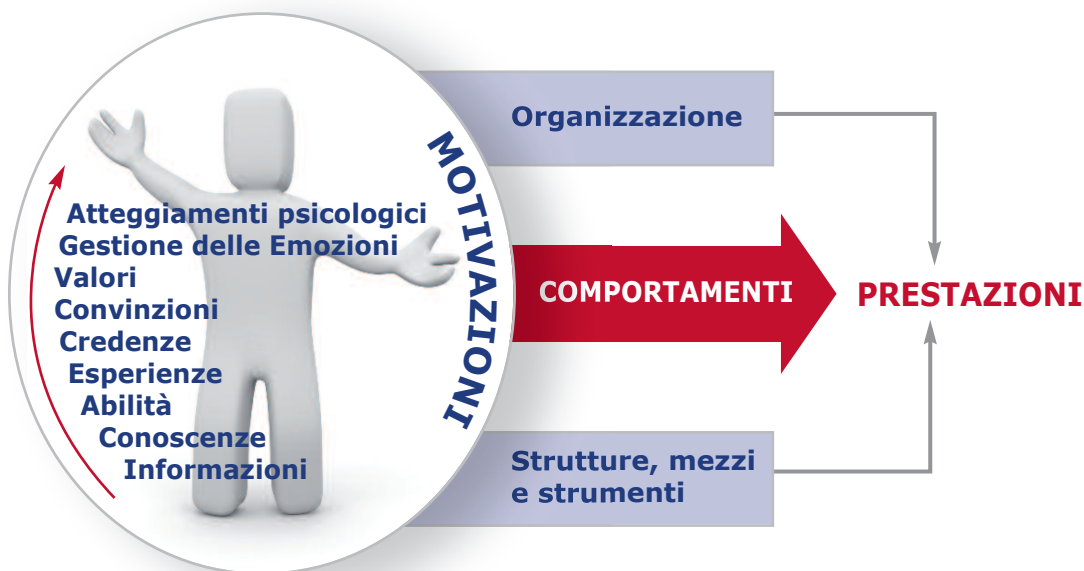


Nel cammino verso l'Eccellenza la **difficoltà di "contabilizzare" i beni intangibili** di un'Organizzazione, di un Team, di un Individuo è stata fino ad ora l'ostacolo principale all'effettivo miglioramento dei risultati Aziendali.

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 Tecnici-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 SAM



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.

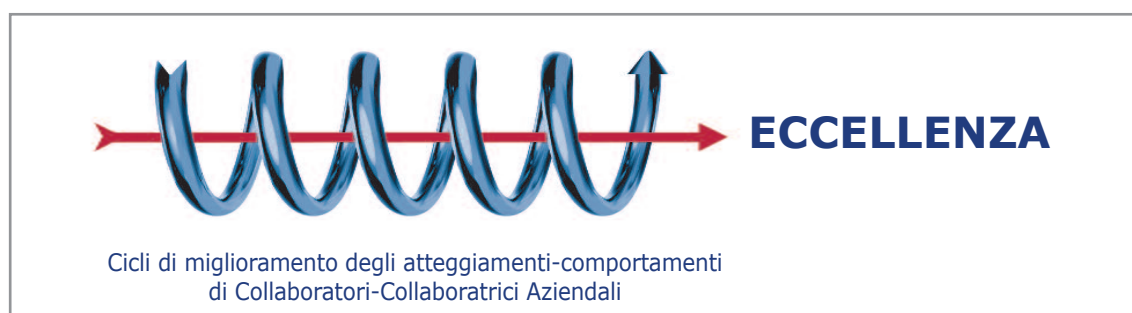
Il processo di sviluppo e miglioramento



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.

* **Il Modello di Eccellenza SAM ha ottenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico, Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, il brevetto n. 276731 in data 23.09.2013, con la classificazione di "TECNICA PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE".**

