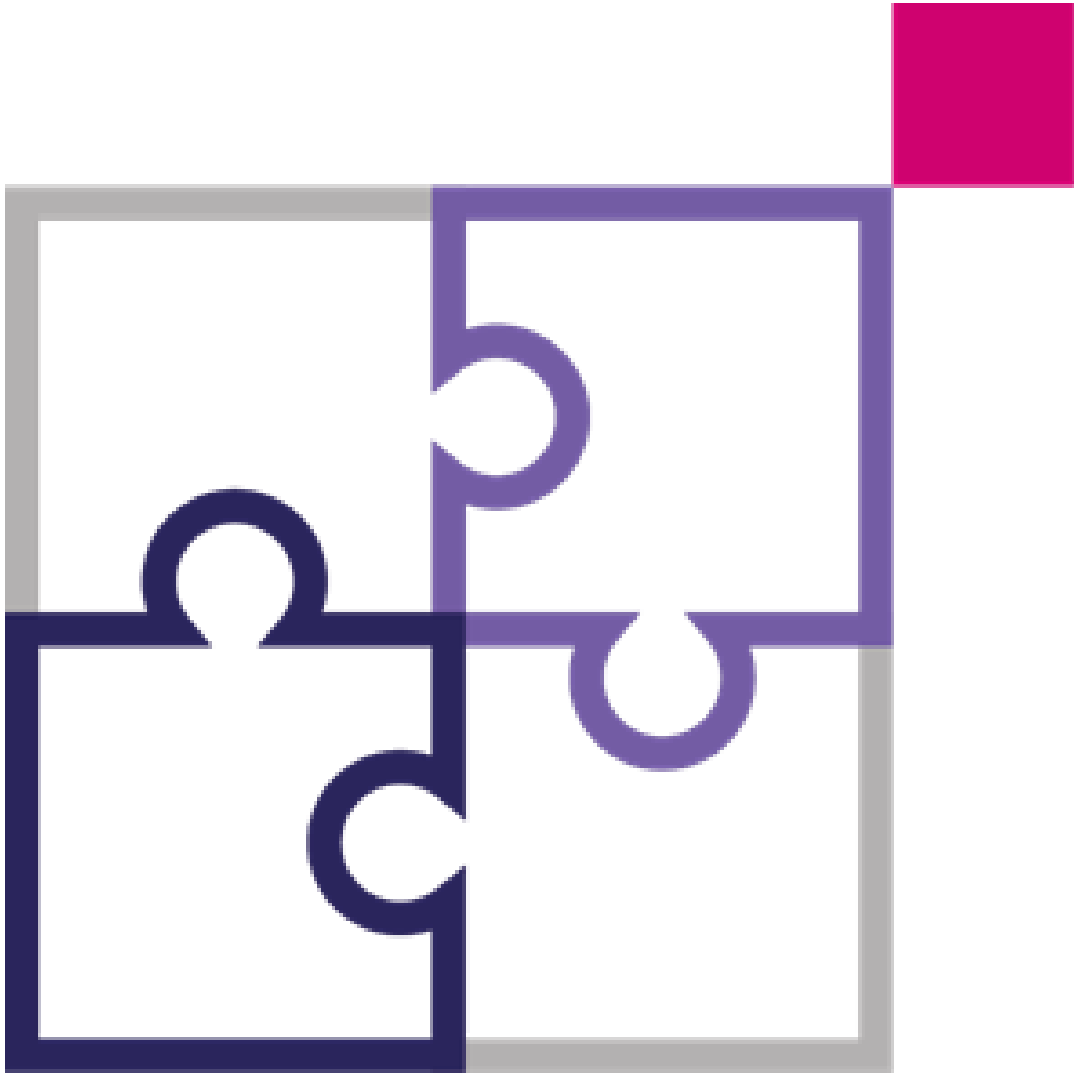




Quando la somma non fa il totale: valutare le persone o valutare il team?

Silverio Petruzzellis – spetruzzellis@talentia-software.com

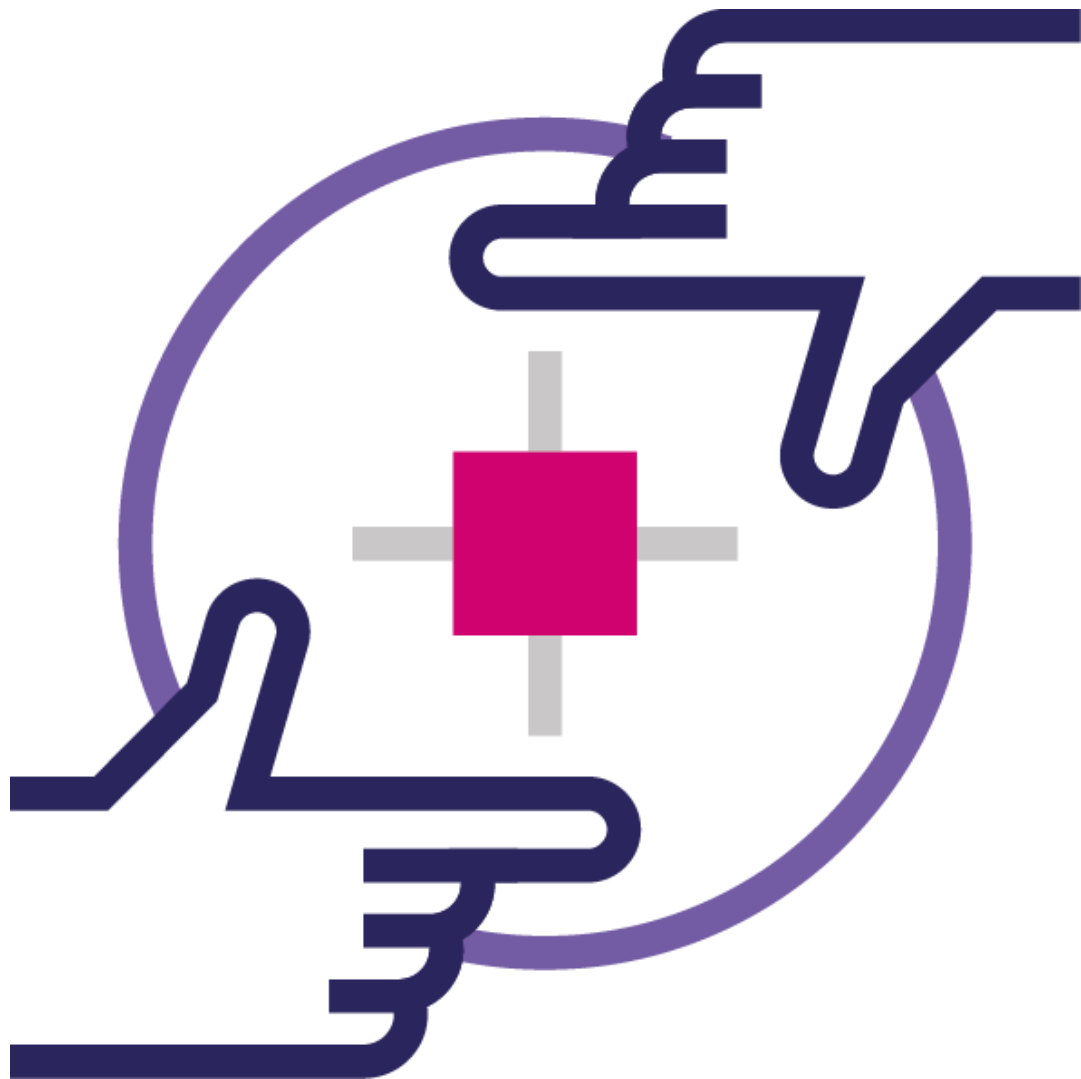
Talentia Software



L'AMALGAMA
NON SI
COMPRA

L'amalgama non si compra

- E' frutto di un'alchimia, una combinazione virtuosa di diversità individuali influenzate dalle dinamiche interne al gruppo e da fattori esterni
- Le combinazioni di eventi possibili sono infinite e in gran parte imprevedibili e difficili da governare
- Si possono formare, allenare i singoli a raggiungerla, sviluppando capacità di integrazione, team working, leadership
- L'amalgama, quando si raggiunge, produce un risultato tangibile



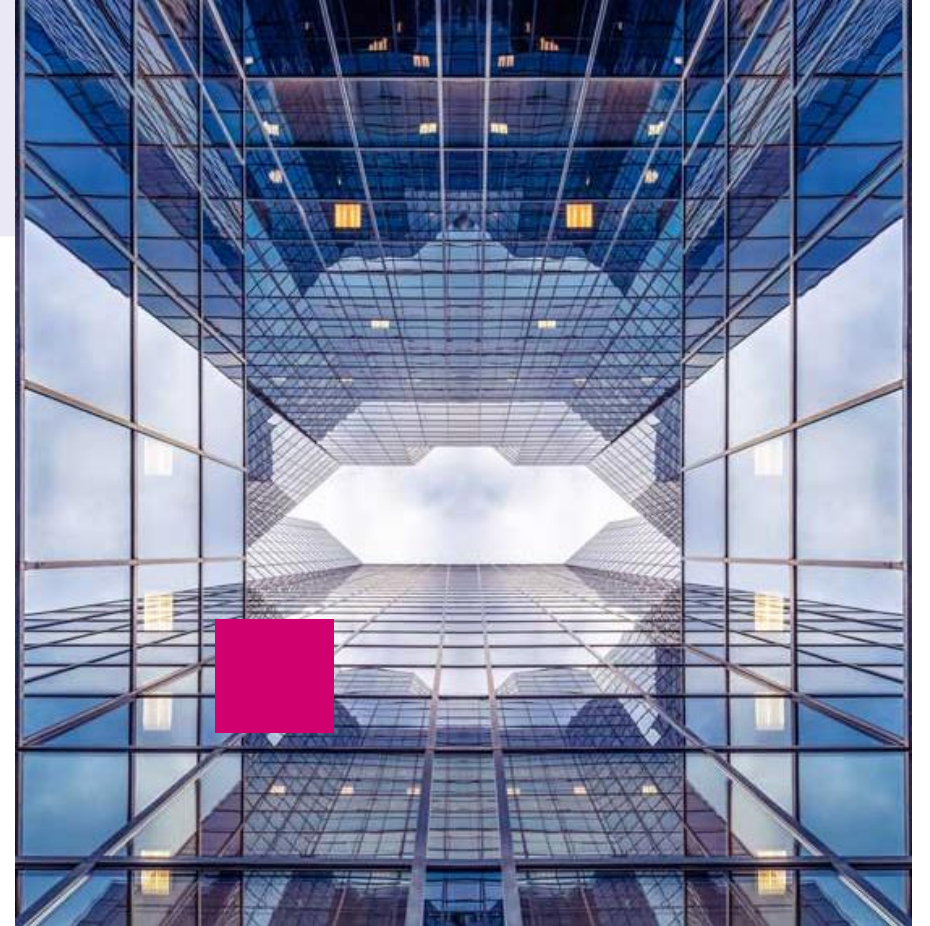
COME SI MISURA L'AMALGAMA?

Il significato in termini organizzativi

- /a-màl-ga-ma/
 - Lega di un metallo con il mercurio, che può trovarsi in natura sotto forma di cristalli; ha svariate applicazioni in odontoiatria, nella doratura e nell'argentatura e come riducente in molte reazioni chimiche.
 - ESTENS.
Fusione di elementi eterogenei o contrastanti in un'unica entità o in un effetto o funzione d'insieme

Le competenze strategiche e il team

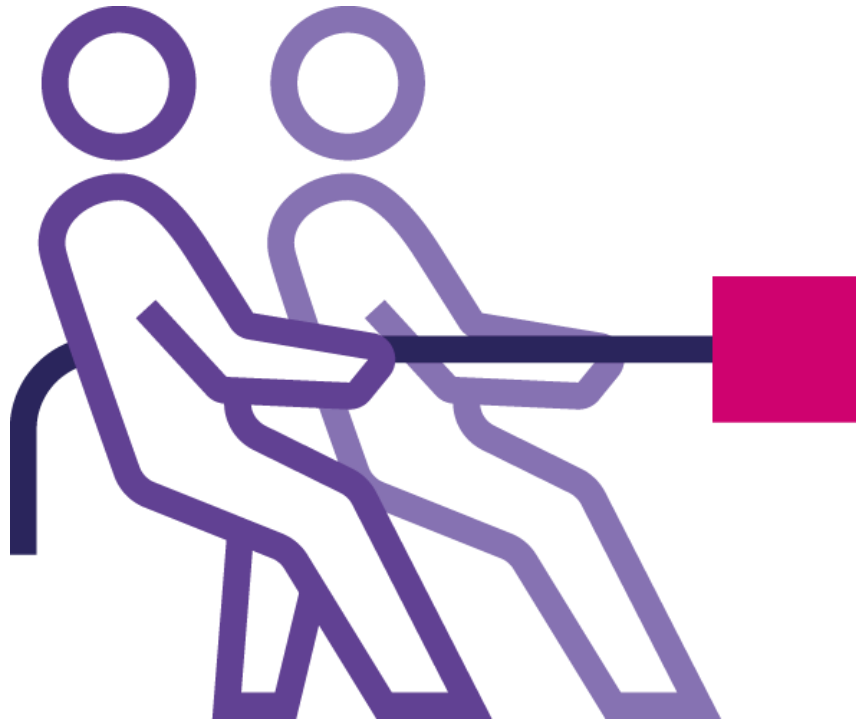
- Efficienza ed efficacia
- Osserviamo le Soft skills
 - Flessibilità
 - Orientamento al risultato
 - Spirito di squadra e collaborazione
 - Resistenza allo stress
 - Comunicazione efficace
 - Tensione all'eccellenza
 - ...
- Sono caratteristiche misurabili a livello di team?
- Si può derivare una misurazione di team da un'aggregazione delle misurazioni individuali?



I modelli di valutazione di gruppo: Assessment Center

- Metodologia di valutazione dei comportamenti di gruppo e dei singoli all'interno di un gruppo in condizioni che simulano scenari reali
- Utilizzata prevalentemente nella fase di selezione
- Non comprende generalmente la valutazione di conoscenze specifiche
- E' utilizzata per la valutazione di individui in organico ma ha un costo organizzativo alto
- Applicata in sessioni di aggiornamento o perfezionamento di figure manageriali
- Ha lo scopo di fornire feedback individuali per il miglioramento del comportamento all'interno del gruppo

Alla ricerca di indicatori: l'esempio delle metodologie Agile



- La Velocity in SCRUM
 - Metrica che misura il numero di risultati incrementali completi utili al miglioramento di un prodotto/servizio che un team è in grado di rendere disponibili ad ogni iterazione
- Presuppone interscambiabilità di ruolo
- Evidenzia comunque la capacità di affrontare gli ostacoli in modo collaborativo
- E' un indicatore indiretto della diffusione della conoscenza all'interno del gruppo

Misurare le performance di gruppo attraverso obiettivi condivisi

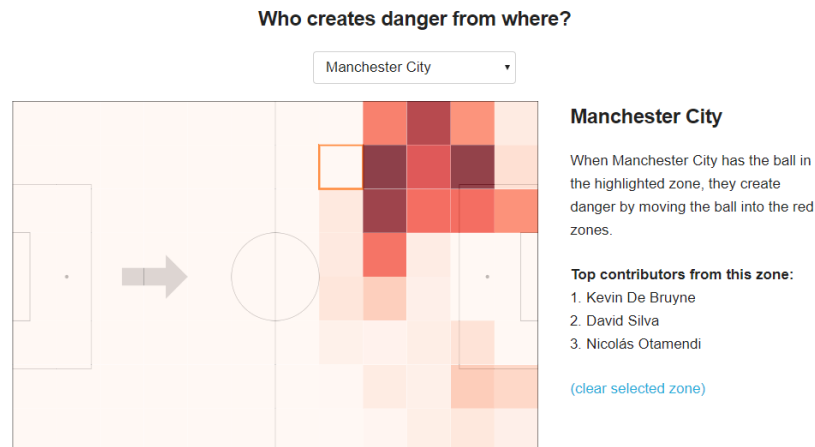
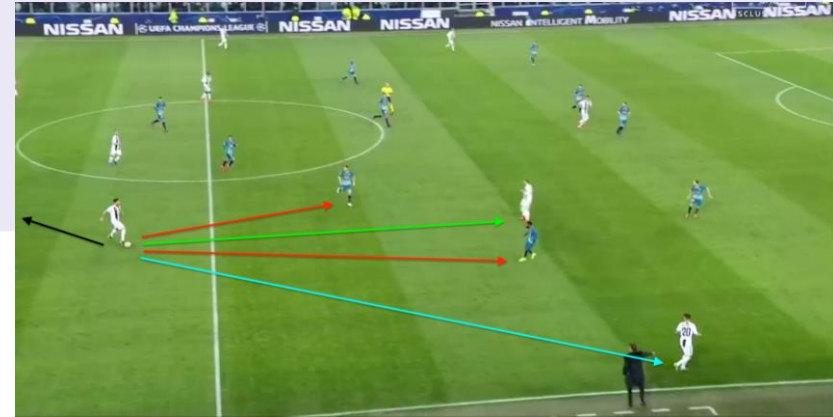


- Gli obiettivi condivisi a livello di team tra i più diffusi approcci alla valutazione delle performance
- Tanto più efficaci quanto più riscontrabili oggettivamente con metriche quantitative
- Tra gli indicatori più diffusi quelli di qualità di un prodotto/servizio, rilevati mediante terzi
 - Questionari di customer satisfaction
 - Indici relativi ad eventi come il numero di incidenti aperti o tempi medi di risoluzione per un team di supporto clienti
- Controllo delle performance tramite dashboard direzionali che mettono in relazione indicatori di business (KBI) con indicatori di processo

I KPI e i modelli di valutazione nel calcio

Collegare comportamenti dei singoli nel gruppo con gli obiettivi strategici

- Nel mondo del calcio la tecnologia offre sempre più possibilità di misurazione
- Il focus è sull'analisi continuativa di eventi riconoscibili che evidenzino il comportamento dei singoli e del gruppo nel contesto in cui opera



- I Data Scientist presentano costantemente nuovi modelli basati sull'applicazione di metodi statistici o tecniche predittive dei risultati attesi basati su reti neurali
 - EPV (Expected Possession Value)
 - Expected Threat

Fonte: Quali sono le nuove statistiche nel calcio – Alfredo Giacobbe – <https://www.ultimouomo.com/statistiche-calcio-novita/>

Gli indicatori che caratterizzano le reti sociali

- La Social Network Analysis fornisce gli strumenti per analizzare le interconnessioni informali e il flusso della conoscenza
- Indicatori più utilizzati:
 - Bottleneck: quando un nodo rappresenta l'unica connessione tra parti differenti
 - Number of links: l'analisi delle connessioni entranti e uscenti dal gruppo
 - Average distance: misura la velocità di trasmissione dell'informazione
 - Isolation: evidenzia persone non integrate
 - Subgroup/Clique: consente di analizzare l'omogeneità delle connessioni nel gruppo



La fallacia delle valutazioni discrezionali

- Individuare misure quantitative è difficile e spesso le performance vengono valutate mediante un giudizio discrezionale
- Le valutazioni discrezionali sono fallaci e sono rappresentative più della percezione del valutatore e del suo «stile» valutativo che dell'effettiva performance dei valutati

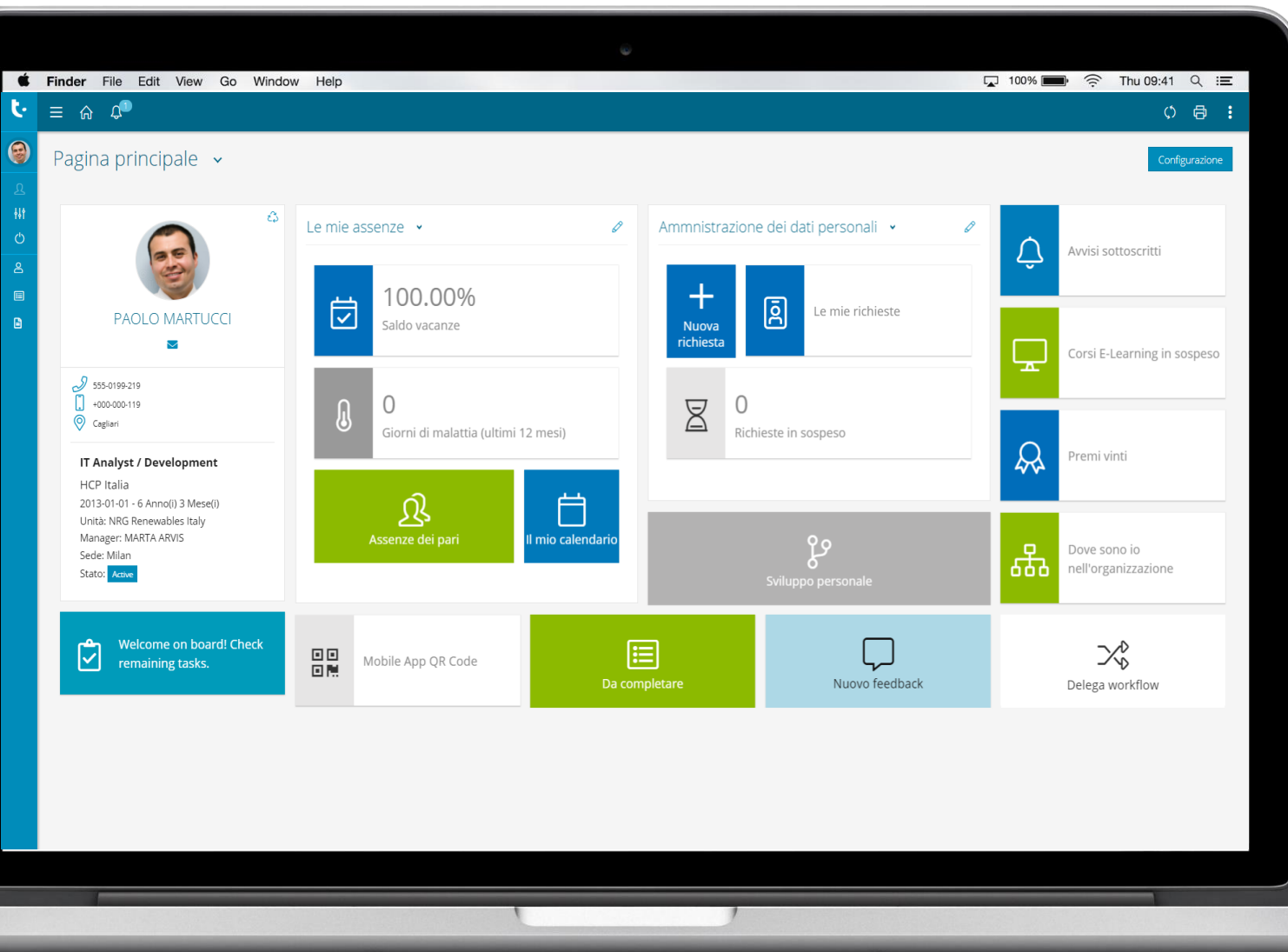


Fonte: Scullen, Steve & Mount, Michael & Goff, Maynard. (2001).
Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings. The Journal of Applied Psychology.

L'approccio «alternativo» di una multinazionale

- L'osservazione del processo tradizionale in una nota multinazionale di consulenza ha evidenziato:
 - Bias delle valutazioni (chi osserva e valuta, il più delle volte si specchia)
 - Alto costo del processo (2 milioni di ore spese per condurre le valutazioni)
 - Alte performance nei team in cui le persone sono messe in condizione di sfruttare i propri punti di forza
- Il processo è stato trasformato seguendo tre obiettivi:
 - Riconoscere le performance (con sistemi premianti)
 - Osservare le performance (chiedendo ai responsabili quali azioni vorrebbero intraprendere con le persone e non cosa pensano di loro)
 - Favorire le performance (abilitando la condivisione di obiettivi, aspettative e punti di forza mediante meeting frequenti di confronto)

Fonte: Buckingham, Marcus & Goodall, Ashley (2015) – Reinventing Performance Management – Harvard Business Review



Talentia HR Suite

- ✓ Una piattaforma completa per analizzare il contributo delle persone, le relazioni tra queste e gli obiettivi da perseguire
- ✓ Strumenti di collaboration, continuous feedback, social interaction, performance evaluation, team rating
- ✓ Dashboard di analitiche integrate e di facile utilizzo
- ✓ Pluggable AI add-in per l'analisi delle social interaction

Conclusioni

1. Le performance di un team si possono valutare attraverso indicatori di efficienza/efficacia
 - a. Metriche quantitative di processo
 - b. Valutazioni terze
2. Le valutazioni discrezionali sono fallaci
 1. Bias
 2. Condizionamenti esterni
3. L'osservazione di fattori abilitanti fornisce indicazioni predittive per le performance
 1. Indicatori delle reti sociali
 2. Feedback continuo
4. Una piattaforma digitale aiuta a costruire un'immagine a tutto tondo del team
 1. Social interaction / Team rating / Cont. Feedback
 2. Analytics





Talentia-software.com