

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA

VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DEL PERSONALE

Premessa

I profondi cambiamenti in ambito economico e l'emergere di nuove configurazioni organizzative portano a riconoscere come fondamentale il contributo che il "capitale umano" può apportare nel costruire un vantaggio competitivo, se dotato di flessibilità e dinamicità e se inserito nel ruolo appropriato.

Una valutazione corretta delle risorse a partire dalla fase stessa di selezione (assessment del potenziale), e poi in itinere (assessment del potenziale, della performance), e la progettazione di percorsi formativi adeguati, concorrono a individuare quelle risorse interne e/o esterne che possiedono i requisiti o il potenziale per ricoprire una determinata posizione organizzativa in un determinato momento.

In questo contesto la **Valutazione del Potenziale** tramite **Assessment Centre (AC)** diventa uno strumento che permette all'organizzazione di individuare in modo sistematico e strutturato gli uomini più idonei, con riferimento alla missione ed alle competenze e valori definiti, per realizzare i propri obiettivi. Essenzialmente risponde alle domande "Cosa può fare la persona in un ruolo che cambia, sarà efficace in un altro ruolo, per quale ruolo è più adatta?".

Valutazione del potenziale tramite Assessment Centre

L'AC è un processo di diagnosi della congruenza tra attitudini personali e caratteristiche psico-attitudinali possedute e quelle richieste dall'organizzazione in termini di copertura ottimale di un ruolo organizzativo. In altri termini, rilevare il **Potenziale** tramite AC permette di individuare l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo indipendentemente dal fatto che posano essere espresse nella posizione occupata, e quindi di fare una previsione sulla possibilità di ricoprire efficacemente un ruolo o di orientarne lo sviluppo verso diverse posizioni presenti e future più congruenti in un determinato contesto aziendale/organizzativo.

La valutazione del potenziale è dunque un processo **predittivo** circa il **saper fare** ed il **saper essere** in futuro dei valutati basato su prove individuali e di gruppo consistenti in test reattivi psicologici e simulazioni che riproducono la realtà aziendale in questione.

La valutazione del potenziale ha per oggetto le competenze ed i valori che la singola organizzazione considera caratterizzanti e fondamentali per il suo successo.

“Non esiste quindi una valutazione assoluta del potenziale: il riferimento è sempre a ciò che ciascuna organizzazione considera essenziale per il suo consolidamento ed il suo successo nel contesto competitivo in cui è chiamata ad operare.”

Questo implica che i requisiti chiave ed i valori di riferimento debbano essere definiti in collaborazione con il management interno per essere coerenti con la cultura, i valori e gli obiettivi.

Obiettivi

Gli obiettivi in sintesi sono:

- **per l’Azienda** → conoscere capacità e motivazioni di collaboratori o potenziali collaboratori su cui investire per pianificare interventi gestionali coerenti con le necessità aziendali e con le potenzialità individuali
- **per i Valutati** → conoscere le proprie capacità attuali (punti di forza e di debolezza) e potenzialità in modo da svilupparle e orientare le proprie scelte nella direzione più consona

Metodologia

Fasi di sviluppo AC

- definizione degli obiettivi aziendali, attraverso analisi delle esigenze della committenza con coinvolgimento del vertice:
 - di selezione
 - di verifica del possesso delle capacità fondamentali in alcune risorse chiave con responsabilità manageriali
 - verifica del possesso di capacità utili per la riconversione di personale interno in caso di redistribuzione di ruoli, piani di carriera
 - identificazione di bisogni specifici di formazione di tipo gestionale, relazionale
 - stimolo all’autoanalisi, autovalutazione e auto-sviluppo dei partecipanti
- definizione di quali ruoli saranno oggetto dell’intervento
- studio dell’organigramma e delle job description a partire dal mansionario
- analisi dei profili/caratteristiche professionali (competenze: sapere, capacità: saper fare e orientamenti: saper essere e saper diventare) più completi e coerenti per coprire il ruolo descritto dalla job description. Ponderazione del valore di ognuno.
- individuazione dei **collaboratori interni/Comitato di Sviluppo** con cui condividere le valutazioni, incrociare in modo organico valutazione del potenziale, valutazione delle competenze e delle prestazioni, costruire piani di sviluppo personalizzati coerenti con le linee strategiche aziendali, definire piani di formazione per lo sviluppo del potenziale
- scelta delle prove più adatte alla rilevazione dei dati da analizzare

- individuazione dei candidati da valutare e raggruppamento in insiemi omogenei (normalmente quadri o/e dirigenti o potenziali future risorse manageriali, o chi si auto-candida per ruoli diversi)
- somministrazione delle prove e colloquio individuale
- Analisi e ponderazione dei dati
- Stesura dei profili e dei relativi grafici
- Presentazione e discussione dei risultati
- Feedback ai partecipanti (da parte aziendale o da parte della consulenza).

