

## Diagnosi e Valorizzazione del Potenziale delle Risorse Umane

### Premessa

Nell'ambito della gestione delle Risorse Umane, EBC Consulting si affianca alle Aziende nel mettere a punto strumenti e processi coerenti ed integrati affinché l'organizzazione possa disporre delle persone e competenze necessarie quantitativamente e qualitativamente al suo consolidamento e sviluppo.

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 i soggetti 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 possano 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.

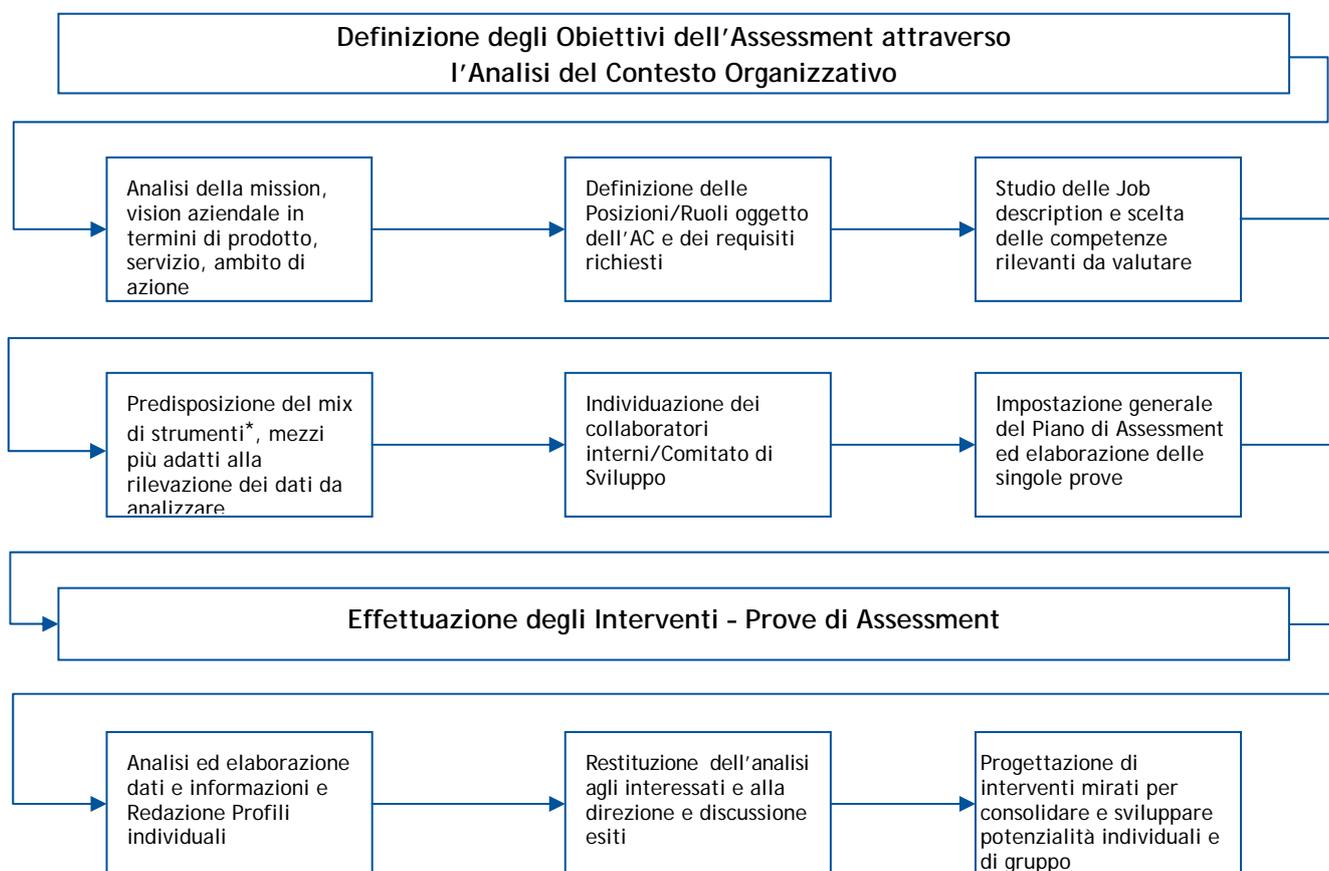


Mentre la **valutazione delle prestazioni** esprime un “giudizio” formulato a consuntivo sulle attività realizzate dalla risorsa e sui **comportamenti agiti**, la valutazione del potenziale è invece un processo **predittivo** circa il **saper fare** ed il **saper essere** basato su prove individuali 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; 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.

*“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.”*

## Schema del processo di AC



Schema tratto e adattato da G.C.Cocco-A.Gallo, "Fare Assessment", Franco Angeli Mi, 1999

## Obiettivi

- **per l'Azienda** → conoscere caratteristiche, 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 (es: piani di sviluppo, di mobilità e di carriera; possibili "rotazioni" organizzative; politiche di retention; interventi formativi...)
- **per i Valutati** → conoscere le proprie capacità attuali (punti di forza e di miglioramento) e potenzialità in modo da svilupparle e orientare le proprie scelte nella direzione più consona.

## Aree di Intervento dell'AC

Area dei Rapporti con la Variabilità

Area Intellettuale

Area Relazionale

## Area Manageriale

- **Area dei Rapporti con la Variabilità**

Comprende i dati relativi alle modalità con cui la persona reagisce agli input provenienti dall'esterno, siano essi input conoscitivi oppure comportamentali.

- **Area Intellettuale**

Considera l'insieme di capacità che permettono alla persona di individuare in modo corretto ed efficace i termini di un problema, trovandone la soluzione adeguata.

- **Area Relazionale**

Considera le capacità e le modalità relazionali, come insieme di caratteristiche che permettono di comprendere le situazioni interpersonali e di gruppo per attivare strategie di comportamento adeguate, e di influire sugli interlocutori per ottenerne consenso.

- **Area Manageriale**

Considera caratteristiche che si riferiscono alle modalità comportamentali che caratterizzano l'agire della persona nella realtà organizzativa, capacità decisionali.

## 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 ridistribuzione di ruoli, percorsi 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 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).

### \*Strumenti

- **Prove specifiche individuali :**
  - test psicodiagnostici per rilevare capacità e caratteristiche individuali
  - questionari di autovalutazione
  - test per rilevare capacità di analisi, decisionali, di problem solving, relazionali
  - colloquio individuale su esperienza, motivazione, immagine di sé e dell'azienda, orientamento futuro, e per verificare le ipotesi fatte dal valutatore
- **e di gruppo:**
  - discussione di casi aziendali (Case Study)
  - LGD discussioni di gruppo senza leader
  - In-basket, in-tray, simulazioni, roleplaying, interviste...

