



**PRESTAZIONE
E POTENZIALE:**
COSA PENSANO
LE AZIENDE?

a GI GROUP company

OD&M
CONSULTING

Your People, Our Work



INDICE

OD&M CONSULTING	5
1. L'ASSESSMENT CENTER	6
2. LA SURVEY	10
2.1 PRESTAZIONE E POTENZIALE: COSA PENSANO LE AZIENDE?	10
2.2 I RISULTATI	11
2.3 LE CONCLUSIONI	17



OD&M CONSULTING



OD&M Consulting è una Società di consulenza specializzata in HR Consulting. È leader nella realizzazione di indagini retributive e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di performance e delle politiche di Total Reward.

Le aree di business: Reward & Performance, Welfare & Wellbeing Strategy, People & Organization, Assessment Center.

OD&M si occupa, inoltre, di realizzare attività di ricerca su tematiche relative al mondo del lavoro e alla valorizzazione e gestione delle risorse umane.

Grazie all'offerta di prodotti e servizi che propone, è in grado di supportare le aziende in progetti, anche internazionali, di elevata complessità.

OD&M Consulting è una società di Gi Group, la prima multinazionale italiana del lavoro.



1. L'ASSESSMENT CENTER

L'Assessment Center (AC) è un processo di analisi e di valutazione delle risorse umane, finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo, attraverso l'utilizzo di più osservatori e strumenti di osservazione. Caratteristica fondante è, appunto, l'utilizzo di più tecniche valutative, tra cui test di varia natura, più valutatori e un metodo di valutazione che impone il confronto delle osservazioni.

Più nello specifico, possiamo definire l'AC come una situazione artificiale che ha valore di contesto noto, all'interno del quale specifici input, ovvero variabili controllate, provocano nelle persone risposte indotte che possono essere osservate, analizzate e interpretate dagli assessor che giungono, alla fine del processo, a determinate conclusioni.

I campi all'interno dei quali può essere utilizzato l'AC sono principalmente quelli legati alla selezione, all'orientamento, alla valutazione del potenziale e alla formazione/sviluppo.

Una volta stabiliti gli obiettivi da raggiungere, vanno implementate le fasi che costituiscono il progetto di Assessment vero e proprio e che includono: l'individuazione delle figure professionali di riferimento, l'analisi del lavoro e del contesto organizzativo, l'individuazione delle dimensioni da valutare e, infine, la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione.

Al di là della specificità di ogni contesto valutativo, ci sono di fatto tre aree d'indagine utilizzate nella metodologia dell'Assessment (figura 1.1):

- **Area cognitiva** o del pensiero che riguarda la capacità di gestire il processo logico nel suo insieme e che include dimensioni quali analisi, sintesi e problem solving;
- **Area realizzativa** o dell'azione che include dimensioni comportamentali manifestate da un soggetto nello svolgimento del compito assegnato, quali, ad esempio, decisionalità ed iniziativa, consentendo di evidenziare il profilo operativo della persona e come è in grado di concretizzare e dare compimento alle decisioni intraprese;
- **Area relazionale** che riguarda la capacità di gestire efficacemente i rapporti con gli altri, di saper scegliere le modalità di comportamento utili ad orientare e a guidare le relazioni con i singoli o con i gruppi; include dimensioni quali leadership, collaborazione, gestione dei conflitti.

A queste aree si possono aggiungere e/o integrare Aree specifiche, relative agli obiettivi della valutazione e coerenti con il modello di competenze aziendale: Area delle abilità manageriali, Area dell'innovazione e dell'apertura al nuovo, etc.



Figura 1.1: aree del modello di competenze.

Gli strumenti maggiormente utilizzati per portare alla luce determinate caratteristiche e comportamenti, associati alle aree sopra citate, spaziano dai test di personalità, alle prove individuali, a quelle di gruppo, all'intervista strutturata individuale.

È proprio questo mix di strumenti che permette una valutazione finale accurata e completa, una "fotografia" della persona scattata in quel preciso momento della sua carriera lavorativa e della sua vita personale.

Generalmente il processo di Assessment termina con la restituzione alla persona coinvolta (oltre che alla committenza) di un feedback, momento fondamentale del percorso diagnostico e di sviluppo. Si tratta di un incontro tra valutato e valutatori che può avvenire vis à vis, oppure via web, che si configura come un momento di confronto, che parte dalla condivisione del profilo del candidato. Nel caso di un Assessment volto alla valutazione del potenziale e alla formazione/sviluppo, il momento del feedback è altresì importante poiché è da qui che potrà avviarsi un piano di crescita delle persone, ovvero, in base a ciò che è emerso dalla valutazione, verranno pianificate le azioni che favoriranno lo sviluppo delle capacità risultate da potenziare.

Il risultato della valutazione con la metodologia Assessment Center supporta l'Organizzazione:

- nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi definiti
- nella comprensione e conoscenza delle caratteristiche dei propri collaboratori
- nella pianificazione di percorsi di sviluppo e riqualificazione del personale valutato

Infatti, una differenziazione degli strumenti e della tipologia dell'output, oltre che degli obiettivi dell'intervento di AC, si snoda, nella nostra value proposition, in tre momenti principali:

New Hire Selection

- Ricerca e Selezione
- Mass recruitment: best people in a short time

Potential Evaluation and Role Development

- Valutazione del potenziale in linea con le strategie aziendali o durante cambiamenti organizzativi
- Identificazione dei "key people"
- Definizione di "action plan" (formazione, coaching, counselling, mentoring)

Placement

- Riqualificazione e riposizionamento della Persona nell'Organizzazione, definizione di «action plan»
- Mappatura delle competenze trasversali e professionali

La sfida che raccogliamo quotidianamente è quella di far coincidere rigore metodologico e scientifico nell'utilizzo di strumenti e test validi e validati con l'esigenza delle Organizzazioni, che stanno sempre più ponendo attenzione alle proprie persone on board. L'AC è uno strumento potente per conoscere meglio le proprie risorse umane e supportarle nel percorso professionale e nel loro sviluppo. L'Assessment aiuta a definire quali interventi implementare successivamente (per esempio training, coaching, tutoring), riuscendo, così, a mettere a frutto l'investimento fatto e a dare risposte efficaci all'azienda e alle sue persone.



2. LA SURVEY

2.1 PRESTAZIONE E POTENZIALE: COSA PENSANO LE AZIENDE?

Nel contesto attuale in cui le opportunità di lavoro sono limitate, diventa essenziale per le aziende scegliere la persona giusta per il posto giusto, ma risulta altresì importante valorizzare il più possibile chi è già inserito all'interno di un'Organizzazione, ed è considerato, dalla stessa, una risorsa preziosa. Proprio perché le risorse umane rivestono un ruolo centrale per la vita delle aziende, risultano altrettanto importanti le metodologie che vengono utilizzate per selezionare e, in un secondo momento, gestire e sviluppare al meglio le persone.

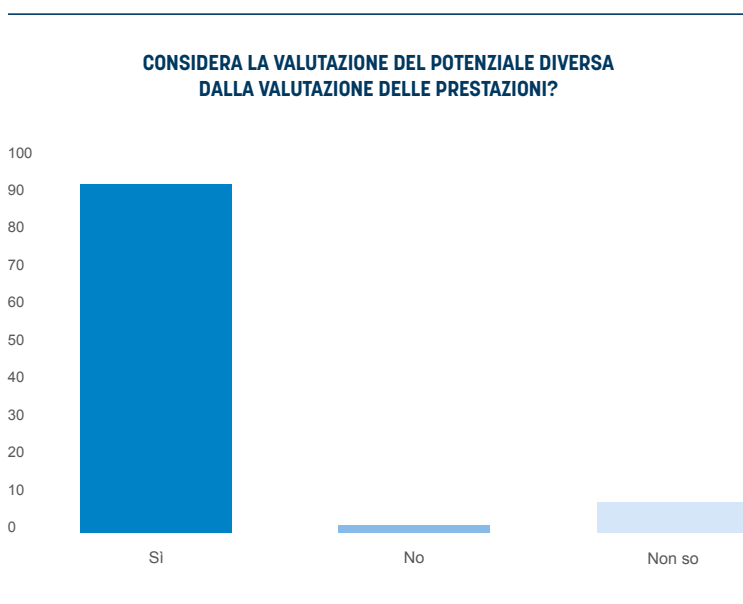
La survey condotta da OD&M ha voluto indagare le esperienze e le opinioni delle aziende relativamente ai vari aspetti della valutazione del personale, dalla misurazione delle prestazioni a quella del potenziale. Alla survey hanno preso parte 101 aziende, soprattutto di medie e piccole dimensioni e divise in maniera abbastanza paritaria tra organizzazioni multinazionali e nazionali.

I risultati hanno mostrato come le aziende possiedano complessivamente una buona consapevolezza in merito alle differenze tra valutazione delle prestazioni e valutazione del potenziale e ai benefici che questo tipo di interventi possono avere per il benessere e lo

sviluppo delle persone nelle Organizzazioni.

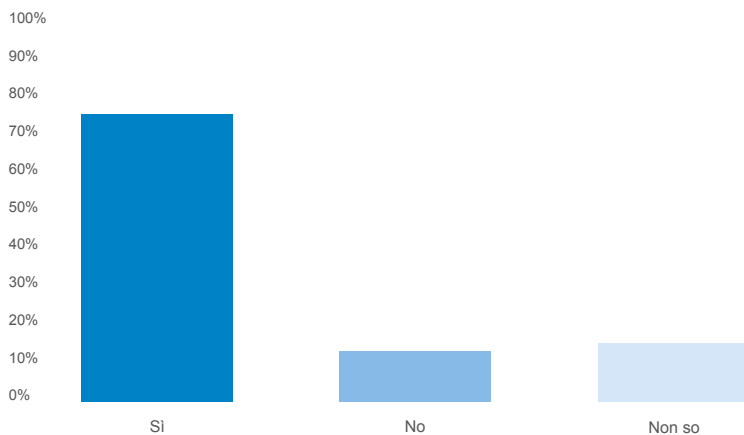
2.2 I RISULTATI

In generale è emersa una forte consapevolezza della differenza tra valutazione delle prestazioni e valutazione del potenziale (per oltre il 90% dei partecipanti si tratta di due attività diverse). Pertanto ai partecipanti è chiaro che si tratta di due sistemi di valutazione con caratteristiche ed obiettivi differenti.



Emerge, anche se in maniera più contenuta, la consapevolezza della differenza tra valutazione del potenziale e valutazione delle competenze (secondo il 74,3% sono valutazioni diverse).

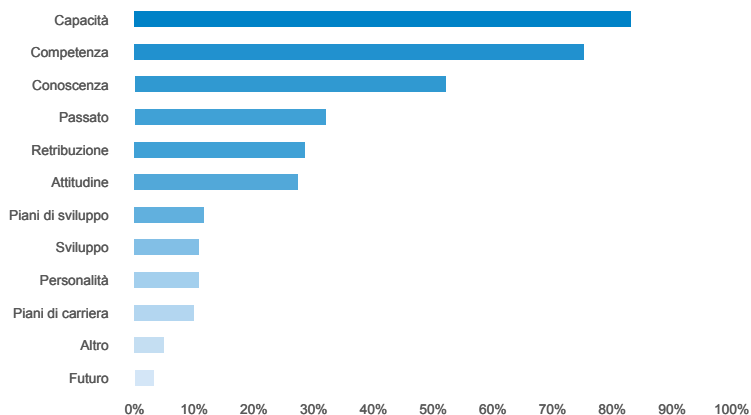
CONSIDERA LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE E DELLE COMPETENZE DIFFERENTI?



Con l'intento di comprendere in che modo la valutazione della prestazione viene percepita, si è chiesto a cosa essa sia associabile. Dai risultati emerge che prevale la parola «capacità», seguita da «competenza».

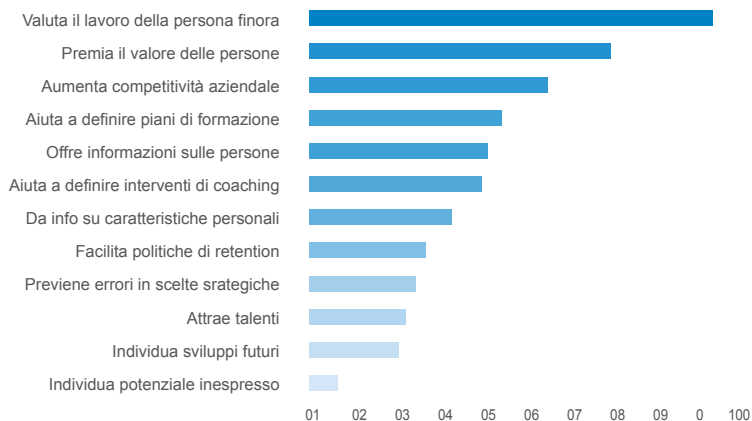
Da notare anche che la valutazione delle prestazioni viene associata a una dimensione passata. La parola "futuro" è infatti indicata da solo il 3% dei partecipanti, contro il 32% che ha scelto la parola "passato".

LA PAROLA PRESTAZIONE PER LEI È ASSOCIABILE A:



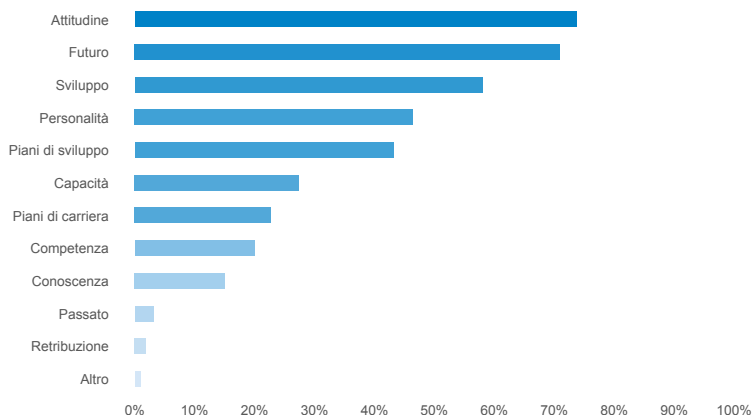
Per quanto riguarda, invece, le finalità e gli obiettivi associati alla valutazione delle prestazioni, si è visto che essa permette di «valutare il lavoro fatto dalla persona», di «premiare il valore della persona» e fornisce elementi per aumentare la competitività in azienda.

LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI:



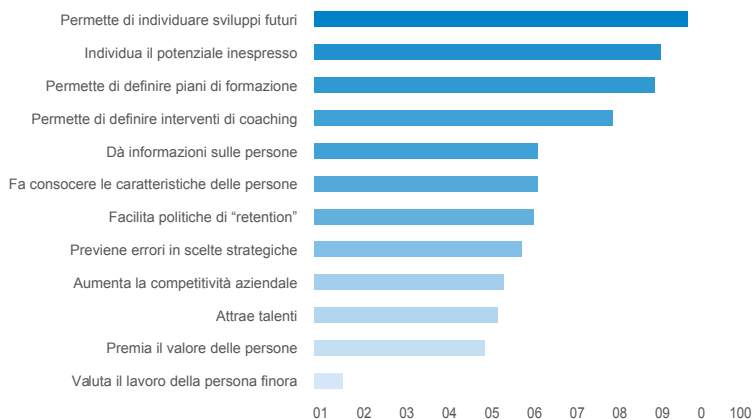
Al contrario, la parola “potenziale” appare invece associabile non a una conoscenza/competenza acquisita ma alla parola “attitudine” e a una dimensione futura e di sviluppo.

LA PAROLA POTENZIALE PER LEI È ASSOCIABILE A:



Gli obiettivi della valutazione del potenziale risiedono pertanto nell'individuazione di possibili sviluppi futuri e del potenziale inespresso.

LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE



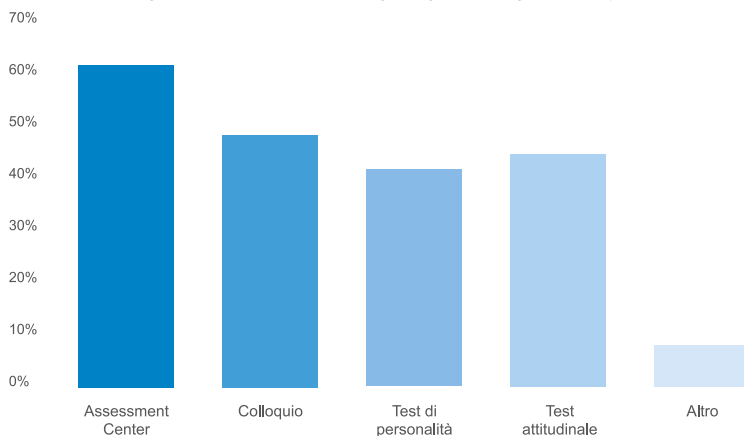
Inoltre, quasi l'80% dei rispondenti ritiene la valutazione del potenziale utile all'individuazione dei talenti.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per la misurazione di queste due dimensioni, i rispondenti dichiarano di adoperare degli strumenti specifici per la valutazione delle prestazioni nel 66% dei casi. Generalmente viene utilizzata una scheda di valutazione. È interessante notare come per l'87% dei partecipanti la valutazione dei risultati economici non fornisca un'immagine esaustiva della prestazione della persona e per il 78% sia importante tenere in considerazione anche il modello di competenze e comportamenti.

Per quanto riguarda la valutazione del potenziale, invece, solo il 39% utilizza degli strumenti specifici e nella maggior parte dei casi lo strumento utilizzato risulta essere l'Assessment Center.

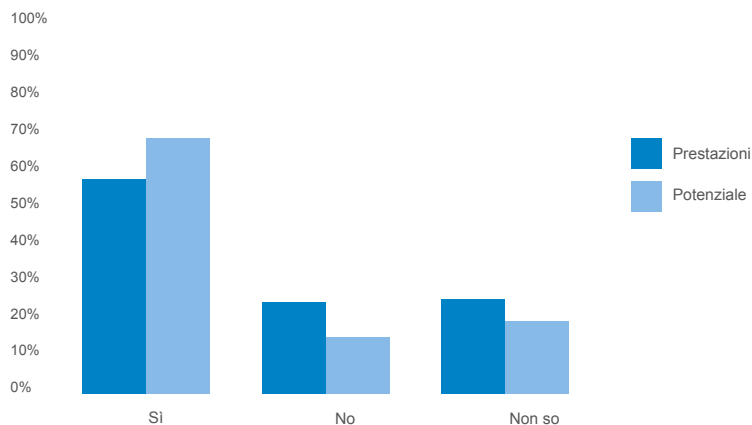
Da notare che, anche nei casi in cui l'Assessment Center non viene già utilizzato, una parte consistente dei rispondenti ne ritiene opportuna l'adozione.

**QUALI STRUMENTI, OLTRE A QUELLI GIÀ IN USO,
UTILIZZEREBBE PER LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE?**



In ogni caso, la maggior parte dei rispondenti ritiene che potrebbe essere utile avere un supporto nella definizione degli strumenti e delle metodologie più adatte.

**POTREBBE ESSERE UTILE AVERE UN SUPPORTO NELLA DEFINIZIONE
DELLE METODOLOGIE E STRUMENTI PIÙ ADATTI PER LA VALUTAZIONE
DELLE PRESTAZIONI E DEL POTENZIALE?**



2.3 CONCLUSIONI

Nel complesso è emersa una buona consapevolezza in merito alla differenza tra valutazione delle prestazioni (orientata al passato) e valutazione del potenziale (proiettata al futuro) e ai benefici che questo tipo di interventi possono avere per il benessere e lo sviluppo delle persone nelle Organizzazioni.

In sintesi, secondo i rispondenti alla survey, la valutazione delle prestazioni consente all'Organizzazione di:

- Valutare come la persona ha lavorato fino ad un determinato periodo (94%)
- Premiare il valore delle persone (70%)
- Aumentare la competitività dell'Azienda (55%)
- Definire piani di formazione (45%)

Mentre per la maggioranza di loro **la valutazione delle prestazioni non è adatta a individuare il potenziale inespresso (63%), che necessita di metodologie e strumenti propri.**

Le aziende rispondenti sembrano guardare con interesse e fiducia a queste forme di valutazione del personale e si dichiarano pronte ad utilizzare sistemi di valutazione che coinvolgono più valutatori, strumenti validati e approcci metodologici solidi.

Sia per valutare la prestazione, che per valutare il potenziale, è emerso come sia utile avere un supporto esterno per la definizione degli strumenti e dei metodi più idonei a seconda dell'obiettivo prefissato.

In particolare, per la valutazione del potenziale risulta che, tendenzialmente, non vengano utilizzati strumenti specifici. In ogni caso, lo strumento più riconosciuto risulta essere la metodologia dell'Assessment Center.

In generale, i rispondenti sembrano avere un'adeguata percezione di come una valutazione del potenziale corretta possa portare a prestazioni future migliori.

COMPETENCECENTER.ASSESSMENT@ODMCONSULTING.COM

OD&M CONSULTING
è una società di Gi Group,
la prima multinazionale
italiana del lavoro.

