

## *I SISTEMI DI SVILUPPO “A PARTIRE DALLE PERSONE”*

### **1. Premessa**

La prassi aziendale prevalente per fare sviluppo e garantire la successione, è quella di partire dalle strutture e dalle posizioni. Strumenti quali i piani di sostituzione, le tavole di rimpiazzo, i “manpower planning”, laddove esistano e siano sistematicamente usati e monitorati, sono preziosi per l’organizzazione che voglia garantire la continuità nel tempo. La prassi ed il processo sono più o meno strutturati come segue:

- da un lato si devono valutare le posizioni che andranno a scoprirsi nelle varie parti della struttura in un determinato arco temporale
- dall’altro si devono scoprire i più naturali successori che, per competenza, esperienza, anzianità e spesso fiducia del superiore, appaiono in grado di coprire in un tempo adeguato e col sostegno possibile il ruolo in oggetto.

Questa prassi, se da un lato è la più consueta ed anche veloce ha d’altro canto notevoli limiti:

- privilegia la linea gerarchica come elemento della scelta, orientando verso il ruolo da coprire, persone che sono immediatamente coordinate da quel ruolo
- privilegia la performance nel ruolo invece del potenziale, anche in virtù del fatto che la scelta è spesso suggerita dai capi, che non sono normalmente skillati per valutare il potenziale al di fuori dalla loro funzione
- riduce le possibilità di successo dell’operazione in quanto per quanto bravo sia il titolare della posizione “n-1” questo non garantisce affatto che possa dare il massimo nella copertura della posizione “n”
- sottoutilizza i “talenti” che potrebbero essere collocati in altre funzioni o parti della struttura e che per potenziale più che performance, potrebbero garantire risultati migliori
- ripropone e consolida gli stessi modelli manageriali, poiché è probabile che valori e comportamenti di un capo siano nel dna dei collaboratori

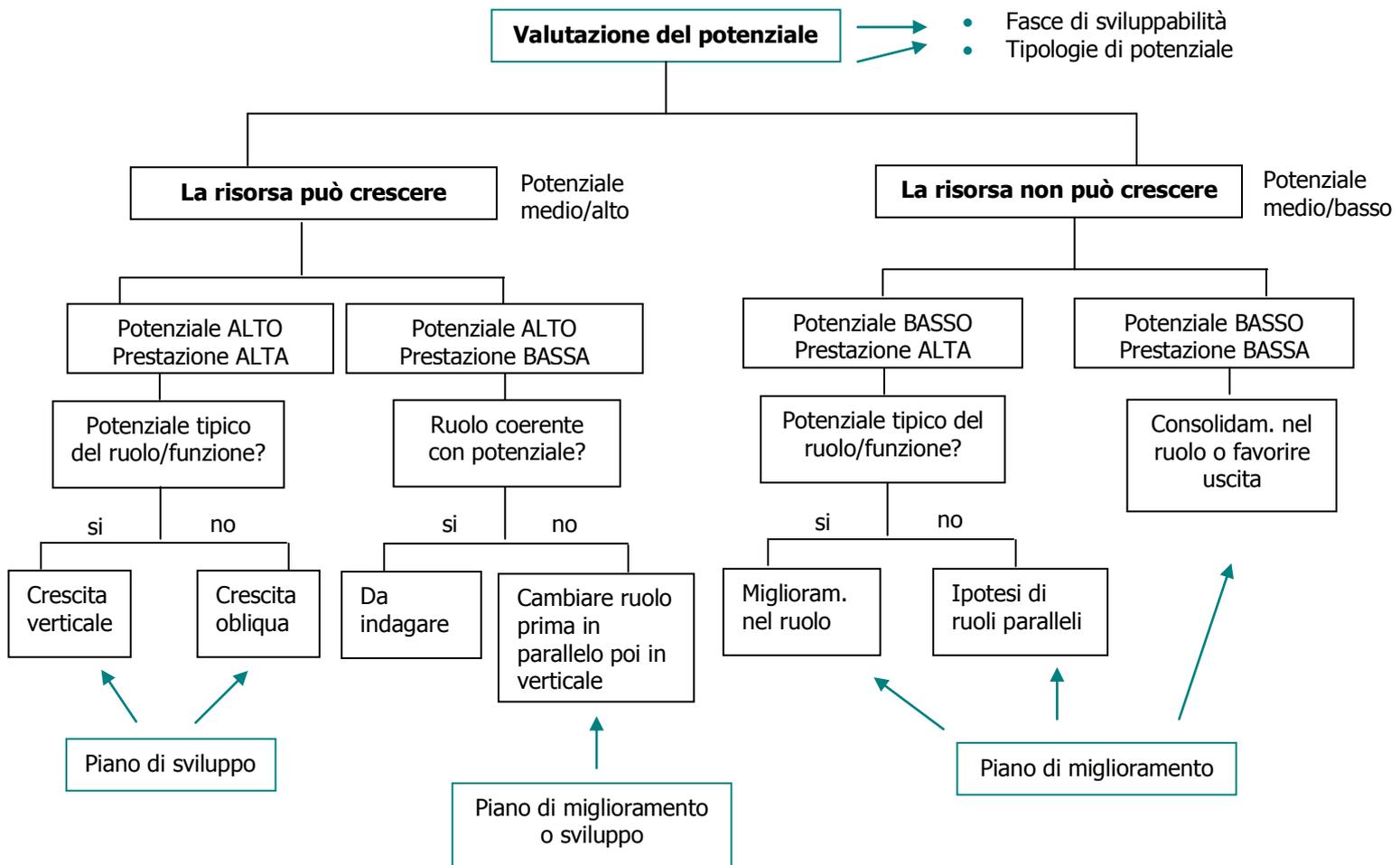
Per fortuna la gran parte delle aziende che è più consueta a questa prassi, supporta poi le persone che stanno per accedere al nuovo ruolo, con adeguati strumenti di formazione che rafforzano le aree di debolezza e consolidano le performances positive, supportando la persona in termini di differenze da colmare rispetto al ruolo da coprire..

Un modo più recente e di più ampia “vision” ma malauguratamente troppo poco noto e adottato, consiste nel fare sviluppo “a partire dalle persone”

Si tratta in pratica di scoprire dove sono le risorse “interessanti” per la struttura, scegliendole a partire da segnalazioni dei capi o da screening su grandi numeri non troppo sofisticati, valutarle adeguatamente nelle potenzialità, incrociare i dati di potenziale con gli altri disponibili (performance, curriculum ecc), individuare il livello di sviluppabilità della risorsa (quanto può crescere in termini di punto massimo d’arrivo possibile) e natura del potenziale (in quale direzione è meglio che si sviluppi per dare il massimo) e metterle in un percorso lungo e graduale che in un numero di anni compatibile con le politiche aziendali e con le motivazioni delle persone, accompagni le risorse in crescita fino ad uno dei ruoli target individuati o, in alternativa, le deselezioni!

Si tratta di un percorso fatto di formazione specialistica e comportamentale ma anche di rotazioni, stage interni, affiancamenti e feed back sistematici, che poco alla volta aiutano a costruire i "pezzi mancanti" che la persona deve accumulare per arrivare almeno ad uno dei ruoli target o sostenere al meglio il ruolo in cui si consoliderà. Il primo passo di tale practice è rappresentato nello schema che segue

### Criteria e condizioni di sviluppo



## 2. Il Piano di miglioramento o sviluppo

E' l'insieme delle azioni e decisioni volte alla crescita e all'ottimizzazione delle capacità della persona. Ha la finalità, una volta stabilita la sviluppabilità della risorsa in termini di direzione ed intensità della crescita, di definire obiettivi di miglioramento e modalità di raggiungimento degli stessi in termini di interventi di formazione, sperimentazione sul campo, progetti ecc.

Il Piano ha pure la funzione di assicurare che non ci siano sprechi di efficienza nella gestione delle risorse aziendali. Infatti, studiato per preparare la persona ad una nuova responsabilità (più ampia o diversa) o, nell' ipotesi più riduttiva, a consolidarla attraverso l'aggiornamento nel ruolo attuale, necessita di un certo investimento di tempo ed un impegno costante da parte del "tutor" del piano, elementi che una struttura aziendale mette solitamente in gioco a fronte di un risultato positivo più che probabile.

Contemporaneamente il Piano è uno degli strumenti più importanti ai fini dell'attuazione dei piani di sostituzione e rimpiazzo, poiché attraverso esso è possibile "accompagnare" rapidamente la risorsa individuata all'assunzione della nuova responsabilità, consentendole così di rendere a sua volta vacante una posizione che potrà essere ricoperta da altri.

L'ottimale gestione di un piano di sostituzione dipende pertanto anche da una buona fasatura dei Piani di miglioramento o sviluppo delle risorse fra loro collegate nella catena delle sostituzioni.

In questa logica il piano di miglioramento (Pdm) o sviluppo (Pds) può avere alternativamente le seguenti finalità:

### **Potenziali elevati:**

- individuare i sentieri di crescita ottimale indicandone fasi, tempi e modalità; ( Pds)
- preparare le risorse all'assunzione di responsabilità crescenti o diverse attraverso l'individuazione dei percorsi più idonei; (Pds)

### **Potenziali medi:**

- migliorare la performance nel ruolo attuale evidenziando, tramite sperimentazione, spazi di possibile sviluppo non ancora individuati; (Pdm+Pds)
- aggiornare la competenza tecnica delle figure anziane e/o specialistiche, al fine di limitare il rischio di estromissione dal mercato; (Pdm)

### **Potenziali limitati:**

offrire un'ennesima chance di miglioramento che consenta alla persona

- di far emergere indicazioni eventualmente rimaste nascoste durante la valutazione (es. problemi motivazionali) che opportunamente trattate possono suggerire una variazione di percorso non prevista
- di mettere la persona a contatto diretto (tramite percorso test) con le proprie debolezze, così da renderle più accettabili le decisioni aziendali di non investimento;

- di individuare le situazioni e le modalità "protette" in cui far agire la persona senza troppo disagio (per se stessa e per l'azienda) fintantoché o allorché non sia possibile la ricollocazione sul mercato
- rendere esplicite alla risorsa le proprie debolezze e gli ostacoli alla crescita, così da indurla a scelte di autoselezione o di ridurre le sue richieste di crescita economica alla struttura.

### 3. Le fasi di realizzazione del PdM o PdS

#### 3.1 Definizione dei criteri e delle logiche della sviluppabilità

Prima di accedere alla fase individuale del Pdm, l'azienda definisce le politiche di sviluppo delle proprie risorse. Questo significa definire :

- le fasce di sviluppabilità: sono i parametri numerici che consentono di ripartire la popolazione in fasce, in funzione del livello di potenzialità rilevato, così da stabilire l'intensità dell'investimento da effettuare; l'individuazione delle fasce serve a definire la misura in cui è possibile spingere la crescita della risorsa e fornisce anche indicazioni sul livello di autonomia nell'apprendimento ed i tempi necessari per la crescita.
- le tipologie di professionalità: sono le "famiglie professionali" tipiche attorno a cui si aggregano più frequentemente i ruoli aziendali. Le famiglie si stabiliscono in base a criteri quali il livello di specializzazione richiesto per la copertura del ruolo, le risorse coordinate, la tipologia dei collaboratori gestiti, il contenuto dell'attività . In questo modo si definiscono ad es. i professional, o i coordinatori di specialisti o i managers ecc. L'identificazione della tipologia professionale a cui la persona prevalentemente tende (o di cui già è parte), consente di stabilire la direzione dell'investimento di sviluppo.

L'appartenenza (ancorché potenziale) ad una famiglia e ad una fascia di sviluppabilità, fornisce informazioni sulla tipologia di intervento da effettuare e i supporti necessari (ad es. il "tutor" del piano).

#### 3.2 Analisi del profilo di potenziale e definizione del macro-piano

Inizia qui il lavoro centrato in modo specifico sulla persona. La Direzione del Personale analizza il profilo realizzato tramite A.C. o intervista e sulla base dei criteri di sviluppabilità stabiliti, definisce gli orientamenti di sviluppo e le possibili posizioni target (intermedie e finali). Vengono pure definiti gli obiettivi di miglioramento e le competenze da costruire rispetto ai ruoli di arrivo finali. Si vanno quindi ad individuare i ruoli dove sia possibile sviluppare, in un percorso di media durata (2/3 anni), le competenze mancanti e/o in alternativa, i progetti e le attività formative che possono essere implementate anche nel ruolo attuale, per avviare gli apprendimenti necessari.

#### 3.3 L'incontro con il superiore diretto

Durante questo colloquio il piano viene perfezionato e reso più specifico, attraverso la miglior declinazione dei risultati da ottenere e delle modalità per conseguirli. Il superiore diretto stabilisce i progetti interni alla funzione cui far partecipare il valutato, definisce compiti e test da assegnargli, individua risorse, tempi e situazioni di affiancamento. La competenza del superiore non riguarda invece le azioni di rotazione che devono essere fatte al di fuori della sua funzione per far crescere la risorsa in direzioni differenti. E' quindi la Direzione del Personale,

solitamente nella figura del tutor del Piano che, individuati i passaggi successivi, deve negoziare innanzi tutto l'ingresso nelle nuove funzioni con i capi rispettivi (tempi, ruoli, modalità) e con il capo attuale, gli steps per l'uscita dalla sua funzione. Questo è di solito un compito piuttosto complesso.

### 3.4 L'incontro con il valutato

Una volta ratificato il piano ed integrato con il supporto della Direzione del Personale relativamente agli interventi di sua competenza, il piano viene consegnato al valutato, previo colloquio con il tutor se diverso dal capo. Il colloquio deve integrare tre bisogni: quello del valutato, quelli del suo capo attuale e quelli della Direzione del Personale che ha soprattutto l'obiettivo di rendere la risorsa di talento disponibile per la struttura e per il gruppo e non invece limitarne le performance sviluppandola solo all'interno della funzione di appartenenza.

### 3.5 Il monitoraggio del piano

Il piano può, per sua natura, contenere obiettivi di miglioramento che travalicano l'anno. E' tuttavia opportuno trattare il Pdm come la scheda di valutazione della prestazione, stabilendo cioè delle mete annuali e delle azioni di immediata percorribilità. Il piano va comunque monitorato almeno due volte all'anno, attraverso un colloquio della Direzione del personale con il capo ed uno con il valutato, al fine di assicurare che le azioni stabilite siano effettivamente implementate e ben finalizzate dalla risorsa.

## 4. La formazione selettiva nei processi di sviluppo e l'intervento strategico nel Piano

Il piano di sviluppo è tipicamente uno dei più importanti processi di formazione selettiva effettuati a partire dalle persone. Il piano, con le sue azioni di rotazione e affiancamento, ha infatti l'obiettivo (meno esplicitato degli altri) di far confrontare la persona con le sue risorse, indurla alla graduale sperimentazione delle nuove competenze, renderla idonea a valutare il suo percorso di crescita attraverso i risultati che produce, assumere responsabilità sul suo sviluppo ed infine negoziare il feed back step by step, accettando le scelte aziendali coerenti.

Riportiamo di seguito un esempio di piano di sviluppo, costruito attraverso un processo di problem strategico

### Sg. XY

Profilo equilibrato su tutte le variabili, denota solidità personale e professionale, accompagnate dall'attitudine a commisurare l'energia agli obiettivi da conseguire.

Evidenzia un percorso intellettuale completo ed articolato, atto ad analizzare la complessità e a fornire soluzioni adeguate in orizzonti temporali anche medio-lunghi. L'approccio è sistemico e lo porta ad inquadrare il problema con buon senso e realismo, attribuendo la corretta importanza alle diverse variabili del sistema.

Capace di cogliere i segnali deboli del contesto, è in grado di analizzarli e trarre deduzioni, gestendo il problema, particolarmente nei campi noti, tramite l'anticipazione. In campi meno conosciuti, mostra l'attitudine ad un maggior approfondimento, che diventa più ampio o più selettivo in funzione della complessità da gestire e dei tempi d'intervento.

La tendenza ad "allargare" il campo d'indagine non è comunque a scapito della capacità realizzativa, che si evidenzia attraverso un approccio pragmatico ed operativo ed uno spiccato senso della realtà. Tale senso della realtà, unitamente all'orientamento al risultato sono peraltro gli elementi che limitano la possibilità di produrre proposte maggiormente innovative e di più ampio respiro.

Evidenzia l'attitudine ad assumere l'iniziativa, senza attendere gli eventi ma anticipandoli in modo sistematico; grazie alla capacità pianificatoria e di controllo dei processi, non si fa cogliere impreparato dal cambiamento e mostra attitudine a praticare sia modelli adattivi che proattivi, in funzione della tipologia degli interlocutori incontrati.

Mostra una netta autonomia personale e professionale, resa possibile soprattutto dall'equilibrio individuale e dalla capacità di assumersi responsabilità in prima persona. L'attitudine al rischio è prevalentemente supportata da una corretta analisi costi/benefici che gli consente di decidere oculatamente stabilendo qual è la parte di responsabilità che può o deve attribuire ad altri.

Manifesta una buona quantità di energia, un ritmo sostenuto ed un netto orientamento al risultato, che gli consente per lo più di conseguire gli obiettivi nei tempi senza pur sempre ricercando un livello adeguato di qualità della soluzione.

Anche le competenze organizzative e la delega, pur con un'esperienza limitata di gestione di risorse, sono nella norma, lasciando ipotizzare spazi di crescita a fronte di un'esperienza più consistente e diversificata.

A livello individuale mostra una maggior abilità programmatica ed un tempo più rapido per la produzione del risultato. In gruppo esercita controllo sul processo più che sulle informazioni o sui dati ed i suoi interventi hanno più la finalità di coordinare il gruppo, con l'obiettivo di ampliare le proposte, che non di pervenire alla chiusura veloce.

Evidenzia una buona attitudine alle relazioni, che si evidenzia attraverso una efficace modalità di ascolto ed integrazione coi bisogni altrui. Sa orientare il gruppo al risultato attraverso modalità di aggregazione del consenso che passano per lo più attraverso l'argomentazione del contenuto e la fluidità dell'eloquio.

Capace di proporsi, si mostra a suo agio nel gestire situazioni complesse sul piano relazionale, anche se non pare aver sviluppato sofisticate strategie persuasive e negoziali adattabili in tutte le situazioni.

In generale mostra maggior dimestichezza con le situazioni dove può convincere attraverso il contenuto, mentre laddove la complessità relazionale aumenta, specie in situazioni di tempo compresso, può evidenziare alcune ingenuità, probabilmente legata alla giovane età e ad un'esperienza limitata.

Sa presentare una positiva immagine di sé e risulta per lo più assertivo e credibile.

Più abile a livello individuale, non evidenzia difficoltà nella collaborazione anche se l'integrazione appare frequentemente finalizzata al conseguimento del risultato più che al clima del gruppo.

Non pare preoccupato dalla contrapposizione che tende per lo più ad anticipare. Tuttavia, quando si trovi in prossimità della chiusura, con la percezione di non essere prossimo al risultato, può aumentare ritmi ed azioni di pressione sul gruppo, risultando talora un po' troppo direttivo, talora un po' individualista.

## Sg. XY

### Punteggio analitico

#### **stabilità emotiva**

**3.5**

AREA DEL PROBLEM SOLVING-

*Problem solving*

4.0

*Individuazione dei bisogni /propositività*

3.0

#### **punteggio medio**

**3.5**

## AREA DELLE CAPACITA' REALIZZATIVE E GESTIONALI-

<i>programmazione/organizzazione/controllo</i>	4.0
<i>gestione e sviluppo risorse umane</i>	3.5
<i>sensibilità economica</i>	4.0
<i>orientamento al risultato e presa di decisioni</i>	4.0

**punteggio medio****3.87**

## AREA DELLE CAPACITA' RELAZIONALI-

<i>Comunicazione e sensibilità alla relazione</i>	4.0
<i>Gestione del cliente e persuasione</i>	4.0
<i>Collaborazione e integrazione</i>	3.5

**punteggio medio****4.16****Punteggio medio globale****3.75**

**PIANO DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE**

Cognome e nome della risorsa ...Sg. XY.....

Posizione della risorsa ...Coll.UT Operazioni reti mobili/ piemonte liguria

Cognome e nome del responsabile Interim Sg. ZW.....

Posizione del responsabile: Area manager nord-ovest.....

Cognome e nome del tutor (se diverso dal responsabile) ...Sg. JK.....

Compilato da .....JK.....

Data ...15/3/2007.....

Primo aggiornamento 3/2009.....

Secondo aggiornamento 3/2011.....

**PARTE PRIMA (Direzione del Personale)**

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Buon equilibrio personal-professionale	
Comlessità e completezza intellettuale, + pensiero sistemico e strategico, +flessibilità 'approccio	
Se serve allarga ma è prevalentemente un pragmatico operativo	Non è particolarmente innovativo
Realizzativo/autonomo, capace di rischiare	
Flessibile/proattivo ma anche adattivo; nel noto anticipa, nello sconosciuto approfondisce	
Sensibil. Econ. Per decidere/delegare	
Equilibrio fra chiusura e qualità	
Sa adattarsi al gruppo e collaborare ma è + abile e veloce da solo	Cosa succede se gli altri gli rallentano il per Poca esperienza nella Gestione risorse
Assertivo, convince sui contenuti e per la comunicazione, buona vendita di sé, credibile	
Capace di integrarsi/collaborare	Nei tempi compressi potrebbe far prima da altrui
	Capacità negoziali? Sotto pressione può div

FASCIA DI POTENZIALE

Quarta

TIPOLOGIA DI POTENZIALE

Gestore operativo (rivedibile come manager a fronte di rilevanti prestazioni come gestore operativo)

**PARTE SECONDA (Direzione personale + linea)**

POSIZIONE D'ARRIVO

1° Key customer account (Q) o Ricerca siti (Q)

2° Posizioni immediatamente superiori con livello dirigenza

ORIENTAMENTI GENERALI Può coprire posizioni crescente per complessità sia di contenuto che di ampiezza gestionale, anche con differenziazione di campo.

**Primo passaggio** : PROPOSAL AND OFFERING con livello impiegatizio + progetto di coordinamento di risorse.

**Secondo passaggio** : Key customer account con livello impiegatizio

**Terzo passaggio** : Key customer account con livello Quadro

AREA DI MIGLIORAMENTO	RISULTATI ATTESI	INDICATORI	AZIONI/PROGETTI


Primo aggiornamento

.....  
.....

Secondo aggiornamento

.....  
.....

Commenti dell'interessato

.....  
.....

**Punti d'attenzione**

Sarebbe opportuno avviarlo a carriera commerciale anche in modo stabile; la possibilità di acquisire ruoli di responsabilità in quest'area, dipende dalla capacità di sviluppare le abilità relazionali più deboli (negoziazione, leadership su cliente) e parallelamente crescere sul coordinamento di risorse.