

La valutazione in azienda

IL SISTEMA SKILL VIEW™

TESTO - *Roberto Lorenzetti e Demetrio Macheda*

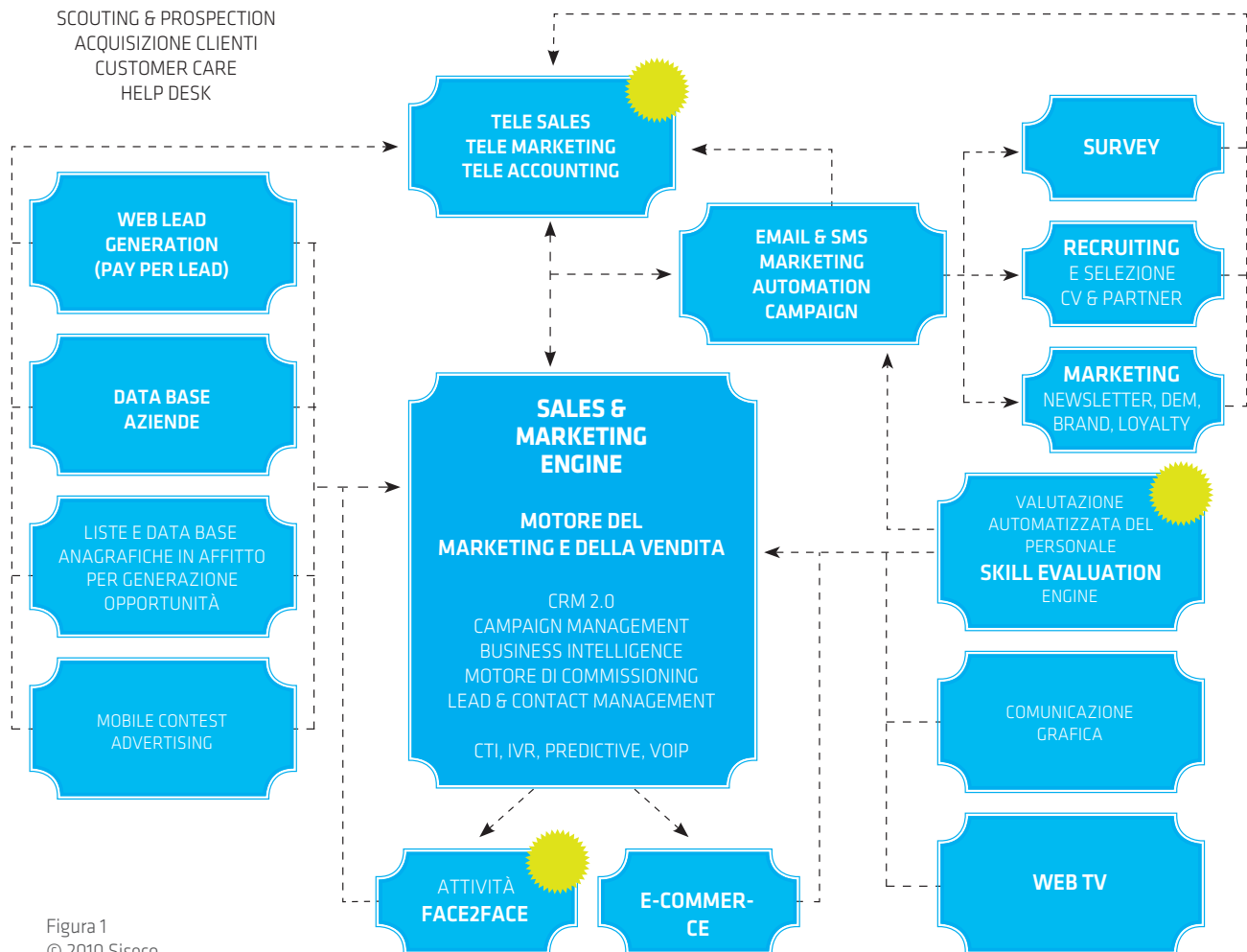


Figura 1
© 2010 Siseco

Negli ultimi due anni, anche a seguito della crisi dei mercati finanziari e della recessione economica, si registra la necessità, da parte delle aziende private e pubbliche, di introdurre nel loro ambito una cultura del risultato che possa promuovere la crescita dei lavoratori per renderli maggiormente coscienti delle loro caratteristiche e di ciò che sono capaci di fare. Tale cultura, per essere diffusa e praticata dovrà obbligatoriamente riferirsi alle competenze possedute dai

lavoratori, nonché alla disponibilità di questi ultimi di “quantificare” e rendere oggettive le loro prestazioni e i risultati da loro raggiunti.

Disporre di un sistema di descrizione della personalità fondato su basi scientifiche ha quindi un’importanza cruciale per le applicazioni della psicologia in ambito organizzativo, formativo e del lavoro. Per rispondere a tale esigenza è stato sviluppato il questionario Skill View™, un sistema esperto, che permette di valutare il livello d’intelligenza emotiva e le soft

skills di lavoratori che operano presso aziende private e pubbliche e in altri contesti socio-organizzativi (università, ad esempio).

Skill View™ è stato implementato online già dal 2001 ed è stato costruito tramite un lavoro scientifico applicato alle problematiche d’impresa. Fornisce risultati certificati tipici dei sistemi esperti. A partire dal 2005, grazie alla continua sperimentazione sul campo, Skill View™ è stato implementato su una piattaforma (che porta lo stesso nome del questionario, cioè Skill

ATTRARRE PERSONE CAPACI E IN GRADO DI SVOLGERE LAVORI AD ALTA INNOVAZIONE, LAVORI COMPLETAMENTE DIVERSI RISPETTO A QUELLI TRADIZIONALI, SIGNIFICA, PER LE IMPRESE, LE ORGANIZZAZIONI PRIVATE E PUBBLICHE, POTER PROSPERARE ED ESSERE SEMPRE PIÙ ATTRATTIVE E COMPETITIVE NEL MERCATO GLOBALE.

View™) capace di fornire una serie di dati e informazioni non solo riguardo alla personalità del soggetto, ma anche alle sue competenze personali e manageriali.

Per questo Siseco, già forte di una lunga esperienza nel mondo CRM e contact center ha ampliato l'offerta integrando Skill View™ con le proprie soluzioni. I clienti di Siseco hanno così la possibilità di utilizzare una soluzione professionale per gestire al meglio anche i processi di selezione e valutazione del personale.

RECLUTARE MEGLIO

Con l'utilizzo di Skill View™ migliorano i processi di recruiting e selezione. Attrarre persone capaci e in grado di svolgere lavori ad alta innovazione, lavori completamente diversi rispetto a quelli tradizionali, significa, per le imprese, le organizzazioni private e pubbliche, poter prosperare ed essere sempre più attrattive e competitive nel mercato globale. Le imprese italiane tuttavia non sembrano essere attente alla valorizzazione del loro capitale umano. Statistiche alla mano, le impre-

se sono da sempre orientate ad assumere in massa più periti che laureati. La stragrande maggioranza delle imprese preferisce assumere personale di tipo semplice, diplomato anche del triennio universitario (che magari si specializzerà nel tempo), e non è in grado di cogliere e sfruttare parallelamente il bacino occupazionale di persone qualificate ai massimi livelli e ricercatori. Questo dato è certamente frutto di un'impostazione di tipo culturale, ma anche organizzativa del mercato del lavoro, e rappresenta un elemento di debolezza per la crescita economica e di prodotti e servizi competitivi da parte delle imprese del nostro paese. Disporre di strumenti adeguati per facilitare e rendere efficaci le scelte di giovani risorse umane costituisce quindi una specifica mission di molti sistemi di recruiting valutazione. Skill View™ è funzionale a tale mission.

VALUTARE LE COMPETENZE E SVILUPPARE IL POTENZIALE

Oggi, più che mai, è indispensabile per ogni impresa, valutare a fianco dei risultati lavorativi dei dipendenti (quelli facilmente quantificabili: fatturato, ordini, ecc...) anche la qualità di tali risultati e la maniera mediante i quali sono stati effettivamente ottenuti. In altri termini oggetto di valutazione sono non solo i risultati ma anche quei comportamenti lavorativi (come l'affidabilità, l'accuratezza, il senso del dovere, la motivazione...) che maggiormente assicurano all'impresa il conseguimento di importanti traguardi produttivi ed economici.

Solitamente la valutazione del personale realizzata tramite Skill View™ è inserita in un processo articolato (almeno) in più fasi:

- **identificazione delle competenze critiche che necessitano all'organizzazione per migliorare e rendere più efficiente ed efficace il lavoro svolto dalle persone.** L'identificazione delle competenze critiche e di successo consente alle organizzazioni di mettere a confronto il personale che offre performance medie con il personale che genera performance superiori. Da questo confronto è possibile

capire quali potrebbero essere, realisticamente, le performance attese dai ruoli o dalle diverse posizioni lavorative e prendere, al riguardo, decisioni relativamente alle competenze cardini da sviluppare anche in termini di talenti da valorizzare;

- **valutazione del personale.** Questa valutazione si basa sulle competenze che sono reputate "chiave" della posizione o ruolo lavorativo (ciò dovrebbe essere scritto nel catalogo delle competenze aziendali). Le valutazioni sulle competenze dei diversi Ruoli lavorativi possono essere fornite all'azienda da fonti organizzative credibili e tra loro diverse (il capo, i collaboratori, i clienti). Tali valutazioni (solitamente destrutturate o che ricorrono a questionari non validati) possono essere utili ai fini della definizione delle performance. Sono meno preziose invece quando si tratta di impostare programmi di sviluppo e formazione. In ogni caso a valle dell'identificazione delle competenze chiave per ruolo è buona pratica affiancare una valutazione (autovalutazione) del personale utilizzando strumenti terzi, questionari, come Skill View™, per identificare le Soft Skills delle persone;

- **identificazione dei punti di forza e debolezza in capo ad ogni persona** (bilancio di competenze e di carriera) rispetto alle competenze chiave del ruolo. Risulta solitamente utile restituire al personale che partecipa alla valutazione, un feedback sul profilo emerso dall'Assessment e dalle prove sostenute anche tramite sistemi di Performance Management System.

Il sistema esperto Skill View™ collega le competenze attese dall'organizzazione per ogni ruolo a quelle possedute dal personale dipendente dell'impresa ed è in grado di intervenire in tutte le anzidette fasi di valutazione, individuando i best performer per ruolo, gestendo il processo di valutazione (autovalutazione e valutazione del capo) e suggerendo tramite specifici cruscotti i possibili percorsi di sviluppo delle persone.



Figura 2 - Competenze del sistema Skill View™

L'IMPIEGO DEL SISTEMA

La grande novità di Skill View™, rispetto ad altri test presenti sul mercato, in maggioranza di derivazione americana e anglosassone, è che consente, grazie al contributo di particolare tecnologia web based, di produrre personalizzazioni che possono essere di tipo settoriale o per area di studio e lavoro o, infine, per posizione o ruolo lavorativo (profili professionali specifici), il tutto in una offerta integrata con il CRM e il Customer Interaction Management di Siseco. Skill View™ produce dei report che non hanno bisogno di ulteriori interpretazioni. I risultati che fornisce sono espressi in linguaggio corrente dal sistema di elaborazione implementato on line.

Skill View™ per l'assessment

Skill View™ può essere utilizzato nell'ambito del primo colloquio previsto di un qualsiasi processo di assessment, tramite prova di autovalutazione che il candidato compila su web all'indirizzo definito.

Sono personalizzabili tutte le aree della piattaforma Skill View™. Questo permette al candidato di sentirsi a casa propria. Solitamente le aree di ingresso per settori, aree e ruoli lavorativi sono definiti in maniera tale da ospitare qualsiasi richiesta di assessment organizzativo. I candidati, ai quali viene trasmesso dagli esperti di assessment

un codice di accesso, compilano il questionario Skill View™ prima del primo colloquio. Il tempo mediamente richiesto è di 10-12 minuti. Fa parte della metodologia la scelta delle competenze chiave collegate al ruolo lavorativo.

Ad ogni competenza individuata (in maniera precisa per ogni ruolo) può essere associato un **valore atteso** secondo una scala definita e comunque collegabile a quella utilizzata dall'azienda. I risultati della prova di autovalutazione producono dei report elaborati dal sistema esperto con un'attendibilità intorno al 90%.

Ecco un esempio di report sintetico e un esempio di descrizione delle competenze collegate al Ruolo definito. Il report sintetico permette immediatamente di catturare i punti forti e deboli della persona. È costruito su 32 competenze. Skill View™ permette di eseguire confronti tra persone di sesso diverso sulla base di benchmark che trovano origine nel questionario validato sotto il profilo scientifico, psicometrico e statistico. Inoltre è possibile effettuare delle elaborazioni su come le competenze sono collegabili alle seniority.

Skill View™ per l'identificazione dei talenti in fase di selezione

Alcune esperienze condotte dal Centro Universitario Internazionale tramite l'utilizzo di Skill View™ portano a constatare che:

- in ogni persona ci sono talenti organizzati a grappolo (ad esempio, dal talento più forte a quello più debole);
- in fase di assunzione se è bene, da una parte, puntare sul talento più forte che una persona è stata capace di esprimere in ambito accademico e nel suo passato da studente, dall'altra parte, è importantissimo identificare tra i candidati coloro che presentano competenze più vicine a quelle già possedute in maniera eccellente dall'organizzazione;
- è necessario rendere coscienti le persone dei propri talenti nascosti e formarli per permettere loro di sfruttarli al meglio sul fronte lavorativo e della loro carriera.

Lo scopo di Skill View™ è quindi quello di aiutare le organizzazioni e le persone ad identificare i talenti. In particolare Skill View™ identifica le caratteristiche delle persone (i fattori di personalità) e le restituisce in forma di competenze e, quindi, di talenti.

Con Skill View™:

- è possibile stabilire una "misura" in linea con il talento da selezionare;
- identificare quei sotto-fattori e competenze che meglio esprimono il potenziale dell'individuo e che sono di interesse dell'organizzazione che assume;

COGNOME (*)	Marco	Problem Solving	1 2 3 4 5 6 7
NOME (*)	Foresti	Spirito di iniziativa	1 2 3 4 5 6 7
		Sensibilità alla formazione	1 2 3 4 5 6
SESSO (*)	M	Innovazione	1 2 3 4 5 6
		Decision Making	1 2 3 4 5 6
DATA DI NASCITA (gg/mm/aaaa) (*)	27/06/1978	Flessibilità / adattabilità	1 2 3 4 5 6
		Persistenza	1 2 3 4 5 6
PAESE (*)	Italia	Pensiero analitico	1 2 3 4 5 6
		Pianificazione e organizzazione	1 2 3 4 5 6
REGIONE DI PROVENIENZA	Lombardia	Fiducia in se stessi	1 2 3 4 5 6
		Motivazione ed efficacia personale	1 2 3 4 5
SEDE (*)	Milano	Attenzione ai dettagli	1 2 3 4 5
		Conseguire obiettivi	1 2 3 4 5
AREA (*)	Commerciale	Controllo	1 2 3 4 5
		Strategia	1 2 3 4 5
RUOLO	Account	Impegno lavorativo	1 2 3 4 5
		Gestire le informazioni	1 2 3 4 5
ANNI DI ESPERIENZA (*)	5	Risultati / sforzi	1 2 3 4 5
		Team Work	1 2 3 4 5
LIVELLO DI ISTRUZIONE (*)	Laurea Triennale	Direzione	1 2 3 4 5
		Comunicazione	1 2 3 4 5
PRECISA IL TITOLO DI STUDIO	Dottore in Economia Aziendale	Leadership	1 2 3 4 5
		Precisione e disciplina	1 2 3 4 5
MOTIVO INTERVISTA (*)	Impegno lavorativo	Orientamento al cliente	1 2 3 4 5
		Autocontrollo	1 2 3 4 5
CURRICULUM	CV.pdf	Autonomia	1 2 3 4 5
		Resistenza allo stress	1 2 3 4
SALVA	ANNULLA	Influenza e persuasione	1 2 3 4
		Orientamento sociale	1 2 3 4
		Altruismo	1 2 3 4
		Sensibilità relazionale	1 2 3 4
		Cooperazione	1 2 3

Figura 3 - Report sintetico delle 32 competenze di Skill View™ con punteggio da 1 a 10

- fornire un punto di partenza per collegare le potenzialità delle persone alle loro attese di successo e ai ruoli attesi dall'organizzazione;
 - permettere di contenere i costi di selezione e di aumentare le performance sul fronte del placement e del contenimento del turn-over.
- I risultati elaborati dal sistema Skill View™, fatto questo di particolare rilevanza, sono coerenti solitamente con i dati di "soglia" oggettivi indicati

Sulla base delle risposte fornite alla prova di autovalutazione, Lei risulta essere una persona che:	
COMPETENZE PERSONALI	
Sensibilità alla formazione	1 2 3 4 5 6 ➔ Dimostra curiosità e moderato interesse per l'apprendimento. Può essere attratta dal conoscere modelli e strumenti innovativi per migliorare il suo livello di competenza
Innovazione	1 2 3 4 5 6 ➔ Riconosce la necessità di comprendere meglio la portata delle novità e di dover utilizzare nel proprio ambito professionale metodi e strumenti diversi e più creativi, per far fronte a situazioni non previste. A volte, per azzerare il rischio connesso alla possibilità di incontrare soluzioni non tradizionali ai problemi, si potrebbe irrigidire su posizioni conservatrici. In questi casi tende ad evidenziare più i limiti dell'innovazione che le opportunità da essa offerte.
Flessibilità/adattabilità	1 2 3 4 5 6 ➔ Può essere interessata ai cambiamenti ed è moderatamente disponibile a ricoprire ruoli lavorativi diversi dal proprio. Desidera essere informata su cosa accade e, se richiesto, si adatta agli obiettivi dell'organizzazione. Può far fatica ad interpretare le sollecitazioni che l'organizzazione promuove per il cambiamento, interpretandole come minacce per il proprio ruolo e, in questo caso, l'adattamento alle diverse novità potrebbe subire dei rallentamenti.
Motivazione ed efficacia personale	1 2 3 4 5 ➔ Pur essendo attratta da lavori e progetti in grado di mobilitare le sue energie, le riesce talvolta difficile realizzare con efficacia e pienamente quanto ipotizzato. Si sente motivata alla realizzazione di attività che le sono richieste quando le avverte e le interpreta essere coerenti con le sue aspettative ed i suoi ideali. In quest'ultimo caso è in grado di mobilitare le risorse più nascoste per raggiungere gli obiettivi che si è prefissa e che ritiene adeguate all'immagine che ha di sé.
Autocontrollo	1 2 3 4 5 ➔ Controlla in maniera parziale le proprie spinte emotive e, in genere, affronta con calma ed apertura al confronto le questioni lavorative, mentre altre volte, di fronte a problemi lavorativi della medesima portata, dimostra di essere eccessivamente animata, inquieta ed impulsiva. Gradisce operare in ambienti e contesti lavorativi tranquilli.

Figura 4 - Report qualitativo/quantitativo delle competenze collegate al Ruolo. Le competenze sono descritte e riportate dal sistema secondo il criterio che assegna la descrizione "bassa" alle competenze con punteggio da 0 a 3,5; "media" per punteggio oltre i 3,5 e fino a 6,5; "alta" per punteggi oltre i 6,5.

		Meno di 1 anno	Tra 1 e 5 anni	Tra 5 e 10 anni	Oltre 10 anni
Personalì	Autocontrollo	-1	-0,9	-1,1	-1,1
	Autonomia	-0,4	0,4	0,4	0,1
	Flessibilità e adattabilità	-1,4	-1,5	-1,7	-1,8
	Motivazione ed efficacia personale	-2,1	-2,1	-2,2	-2,1
	Resistenza allo stress	-1,1	-0,9	-1,3	-1,1
Sociali	Orientamento al cliente	-1,5	-1,5	-1,6	-1,8
	Sensibilità relazionale	-1,5	-1,6	-1,6	-1,8

Fig. 5. Analisi livello di esperienza e competenze (con tratteggiato sono evidenziate le competenze chiave del caso riportato). E' evidente che senza interventi di formazione da parte dell'impresa le competenze tendono ad invecchiare (i risultati di Skill View™, evidenziano come i valori rimangono costanti o tendono a peggiorare).

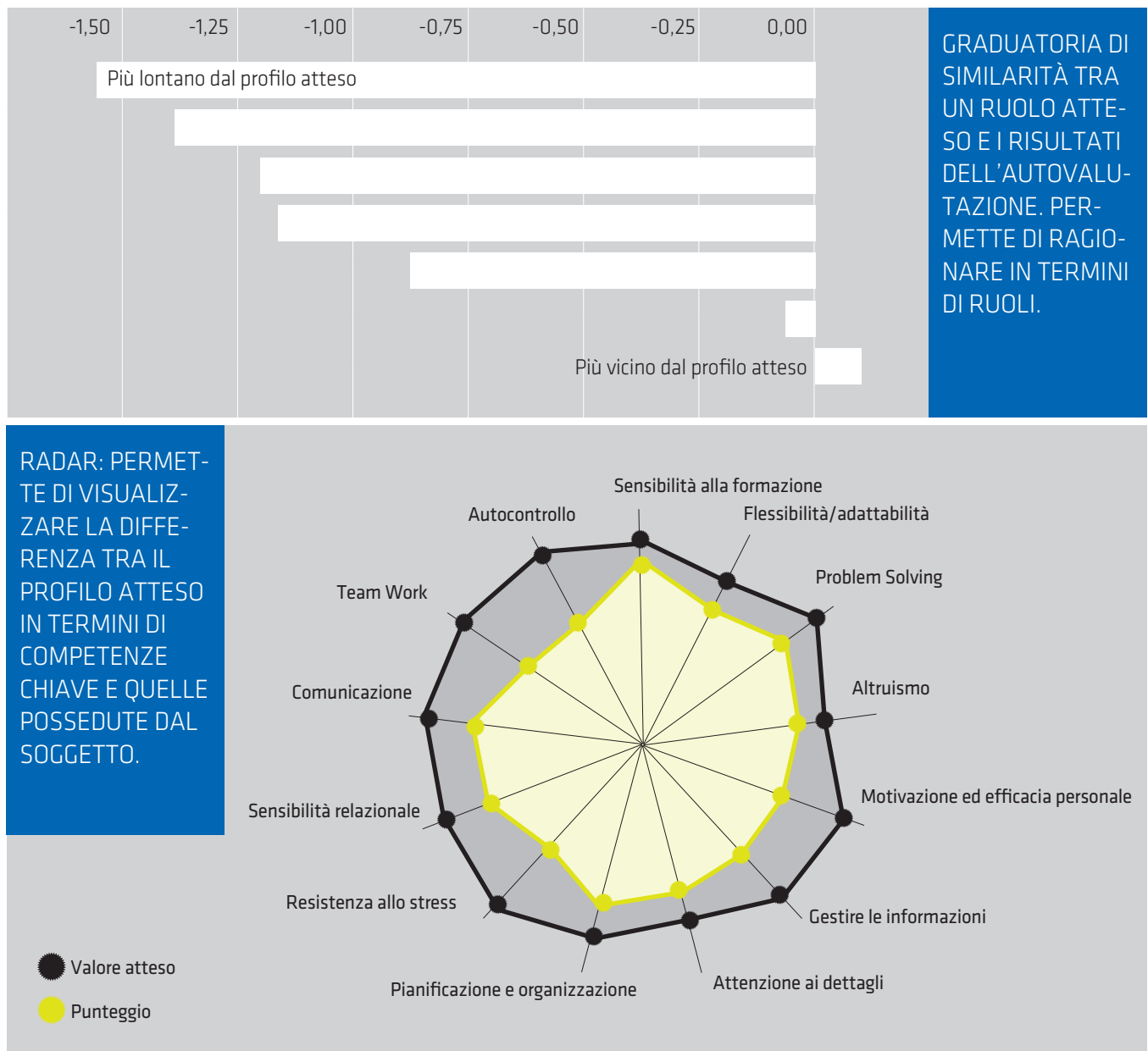


Figura 6 - Gli strumenti per decidere. Ogni candidato presenta un profilo di competenze che può scostarsi da quello atteso, come evidenziato dal sistema Skill View™, sia a livello di singolo individuo (grafico radar) che di gruppo (graduatoria di similarità).

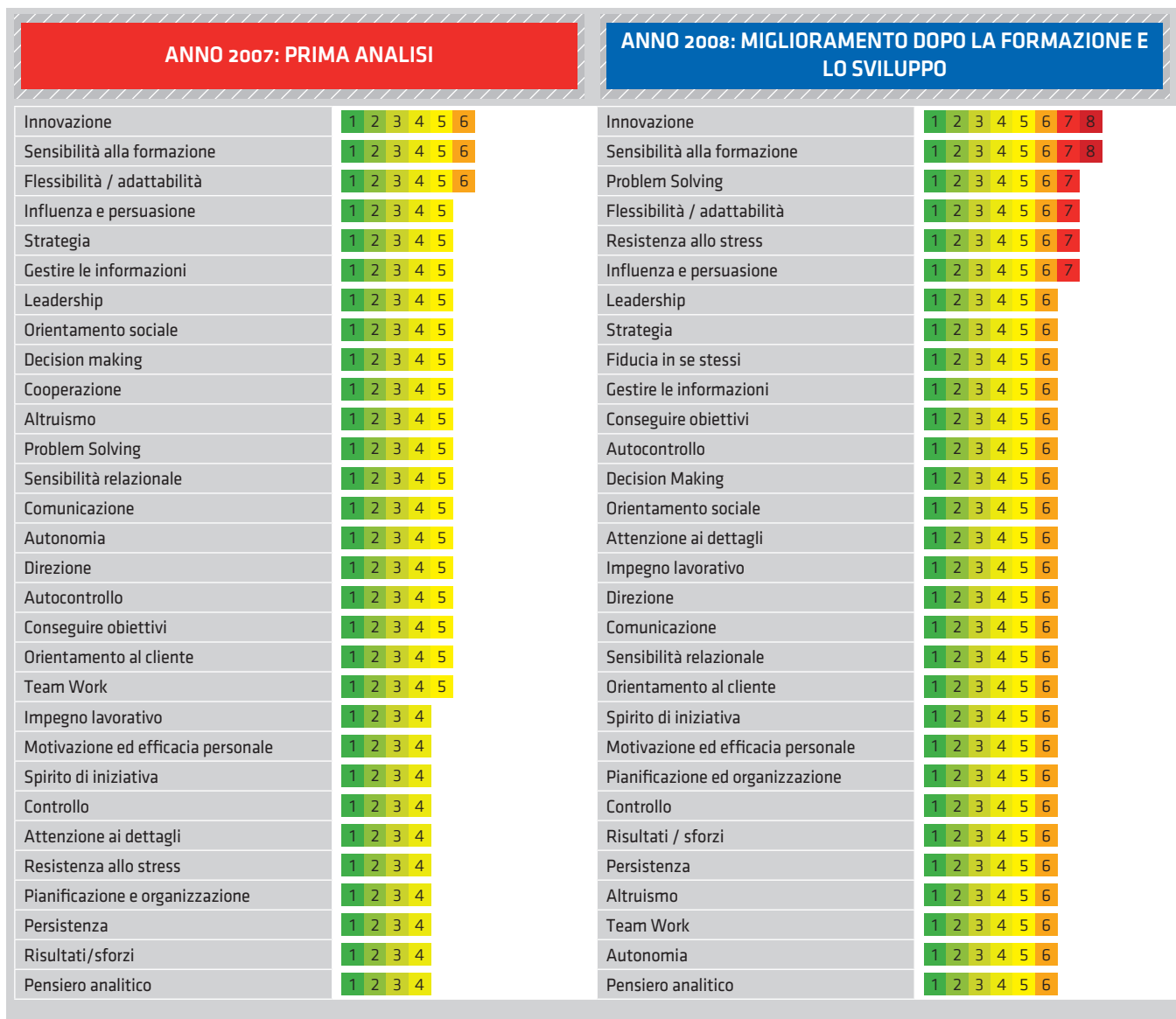


Figura 7 - Il miglioramento delle competenze a seguito di intervento di formazione.

dall'azienda (relativamente al successo accademico ed alla votazione).

Così coloro che si trovavano vicino al profilo indicato dall'azienda committente, sono individuati da Skill View™ come maggiormente corrispondenti al profilo atteso (relativamente alla similarità tra profilo cercato e competenze dei candidati).

Il sistema Skill View™ permette di descrivere, fin dalla fase iniziale della selezione, soprattutto le potenzialità del profilo dei candidati, facilitando anche l'intervista di selezione ed il colloquio motivazionale. In definitiva, Skill View™, anche se inserito in un processo più ampio di recruiting e selezione contribuisce a monitorare in maniera veloce e controllabile:

- il numero delle risposte all'offerta dei candidati ed il loro livello di interesse alla posizione;
- i macro dati oggettivi di interesse dell'azienda (soprattutto di tipo anagrafico e curriculare-accademico);
- le competenze collegabili con il profilo atteso;
- le convocazioni per i colloqui. Grazie ad una graduatoria di similarità tra il profilo atteso e le caratteristiche dei candidati si gestiscono le convocazioni in maniera da risparmiare sui tempi ed i costi;
- la chiusura della selezione nei tempi stabiliti;
- un data base di profili che possono essere utilizzati in altri ambiti azien-

dali, poiché maggiormente coerenti con altri profili o ruoli aziendali.

Gap Analysis e formazione

Skill View™ si pone come strumento di sviluppo e ricerca nell'ambito delle risorse umane. Grazie al suo impiego si può capire se le persone migliorano a seguito di formazione o se, nell'ambito di una precisa popolazione, ci sono dei talenti o potenziali da far crescere e che Skill View™ riesce a discriminare anche sotto il profilo retributivo collegabile alle competenze di successo.

Skill View™ ripetuto a seguito di azioni formative volte a sviluppare le competenze deboli delle persone (unitamente a interventi organizzativi che facilitano gli obiettivi stabiliti di miglioramento)



Figura 8 - Cruscotto della gap analysis. I risultati delle prove facilitano le scelte di tipo formativo da implementare.

permette di valutare “i risultati conseguiti”. Ciò incide anche su quelle che sono le performance aziendali attese. Le persone che rispecchiano il profilo atteso delle azienda sono più produttive e i loro risultati economici sono migliori.

L’analisi complessiva delle competenze di un settore o area dell’organizzazione o di un’impresa nel suo complesso consente di effettuare attività formative laddove si dimostra esserci maggiore necessità.

Le esperienze accumulate negli anni hanno permesso oggi di mettere a punto una piattaforma, fruibile appunto via web, rendendo così integrabile questa moderna metodologia nell’ambito di un sistema di CRM evoluto web 2.0, in questo caso quello di Siseco, azienda

“Made in Italy” leader nel settore IT . In b.com CRM di Siseco tutte le informazioni raccolte nelle diverse fasi di recruiting, valutazione e formazione possono essere inserite direttamente via web, diventando patrimonio informativo centralizzato, consultabile da tutte le aree aziendali preposte e soprattutto analizzabile nel tempo, sia per selezionare nuove risorse sia per confrontare e valutare i progressi formativi.

Questo sistema si valorizza ancora di più in ambiti con elevati turnover e con grandi numeri di personale.

Il CRM dunque, se opportunamente integrato ed utilizzato, oggi diventa anche valido strumento di supporto nella gestione delle risorse umane aziendali, oltre che a rispondere alle ormai note esigenze marketing e commerciali.



ROBERTO LORENZETTI

Amministratore Delegato, SISECO



DEMETRIO MACHEDA

Consulente HR, Centro Universitario Internazionale.