



LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICHE E TRASVERSALI PER METTERE LE PERSONE GIUSTE AL POSTO GIUSTO, **IL PROGETTO ÛSTA!**

A cura di Nicoletta Grosso

Quando in un'azienda vi è la necessità di assumere **nuovo personale** si possono fare diversi tipi di colloqui in base a quello che si sta cercando.

A seconda dei tempi, delle risorse e del tipo di posizione il colloquio può essere individuale o di gruppo. Entrambe le tipologie di colloquio possono prevedere domande specifiche sulle precedenti esperienze del candidato, siano queste didattiche o lavorative, oppure prevedere delle prove in cui il candidato deve mettere in evidenza le proprie abilità.

Questo secondo tipo di colloquio si chiama **assessment**.

La traduzione di assessment è "valutazione". Nella maggior parte dei casi si tratta di un colloquio che prevede una prova pratica, in cui i candidati devono dare dimostrazione delle proprie abilità.

L'obiettivo principale dell'Assessment è quello di fornire alle aziende un'analisi completa di adeguatezza, attitudini e competenze permettendo alle attività di selezionare il personale più indicato per una determinata mansione.

Ne deriva che la valutazione delle soft skills, spesso, può fare la differenza e risultare decisiva per scegliere il candidato migliore e portare a termine con successo l'intero **processo di recruitment**.

Quali sono le **competenze trasversali** da conoscere per le diverse valutazioni dei candidati in un processo di recruitment? È fondamentale saper riconoscere quali sono le caratteristiche attitudinali da individuare in un candidato, dalle abilità interpersonali al time management, dalle capacità di problem solving alla passione e all'entusiasmo sul lavoro, abilità che, spesso, fanno la differenza e conducono la risorsa verso una carriera brillante e dedicata al successo professionale.

Negli ultimi anni la creatività dei tecnici del capitale umano ha generato molti modelli di assessment.

Abbiamo intervistato **Simone Ravaglia** e **Matteo Barbieri**, ideatori del progetto **ÛSTA** e docenti in [Fondazione Aldini Valeriani](#).



Partiamo dal nome, potreste spiegarci il significato di questo nome insolito?

Bè che dire, intanto possiamo dare una definizione di Ùsta ai lettori che siamo certi potranno capire meglio di che cosa parliamo.

Ùsta è un termine dialettale utilizzato in Emilia e può essere definito come una misteriosa e mistica potenza innata, purtroppo non sempre disponibile, a cui ricorrere nel momento in cui si fa qualcosa di impegnativo.

In parole più semplici è quindi un insieme bilanciato di competenze tecniche e trasversali che si possono sviluppare attraverso la formazione personalizzata.

Il punto di partenza però è conoscere con precisione dove si è e dove si vuole arrivare e per farlo esistono strumenti di assessment innovativi.

Abbiamo dato a questo progetto un nome non solo italiano, ma proprio del linguaggio popolare perché in un mondo completamente globalizzato come quello attuale vogliamo mantenere una identità e un carattere locale proprio per valorizzare la vocazione manifatturiera e industriale del nostro territorio.

Bene, quindi l'ùsta è un giusto mix di competenze tecniche e trasversali, che in gergo tecnico vengono definite hard skills e soft skills. Potreste spiegare brevemente le differenze e in che modo si possono integrare?

Le competenze tecniche (o hard skills) sono quelle che consentono di svolgere un'attività specifica in una determinata professione: dal progettare un dispositivo meccanico per un progettista di macchine automatiche al redigere un ciclo di lavoro per un addetto alla industrializzazione di prodotto, dal progettare un corso per un Formatore fino al realizzare un piano di comunicazione per un responsabile Marketing. Queste competenze si acquisiscono soprattutto lungo il percorso di formazione scolastica o superiore e tramite un periodo di pratica sul campo e di affiancamento con un senior del settore.

Le competenze trasversali (o soft skills) invece sono quelle che portiamo con noi nelle varie esperienze personali e professionali e che si evolvono anche grazie alle esperienze lavorative e personali che facciamo. Comprendono ad esempio le capacità di comunicare, di relazionarsi con capi, colleghi, clienti e fornitori, di vendere un servizio o un prodotto, così come di organizzare un gruppo di lavoro, di pianificare le attività, di risolvere i problemi in modo flessibile ecc. Si tratta evidentemente di risorse preziose che hanno un elevato impatto sulla prestazione e sui risultati che si ottengono, nella vita così come nel lavoro.

Negli ultimi anni si è parlato molto di competenze trasversali e ci sono diversi studi che rivelano che, in certi contesti e in certi specifici ruoli, le soft skills diventano hard perché diventano fondamentali per portare a termine attività che coinvolgono persone che magari provengono anche da contesti multidisciplinari.

Recentemente il World Economic Forum ha identificato le dieci più importanti competenze professionali per il 2020 e come possiamo vedere dalla tabella ai primi posti ci sono competenze trasversali che possono essere sviluppate.



Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Infatti per entrambe le tipologie di competenze (hard e soft skills) si può fare formazione personalizzata ma prima di procedere a questa tipologia di formazione “sartoriale” occorre valutare il punto di partenza dei candidati o dei collaboratori in maniera tale da strutturare i programmi in maniera puntuale.

Perché le aziende dovrebbero utilizzare un approccio orientato alla gestione del personale secondo questi criteri? Quali sono secondo voi le sfide che le nostre aziende devono affrontare nel contesto attuale?

Uno dei vantaggi principali è che le persone sono al centro delle imprese e la loro soddisfazione è direttamente collegata alla produttività.

Persone che lavorano bene perché sono competenti raggiungono risultati davvero interessanti e l'azienda raggiunge risultati in termini finanziari.

Oggi purtroppo le aziende hanno problemi di competitività e di redditività e diventa un fattore rilevante la gestione dei rischi relativi all'amministrazione del turn-over del personale.

Dobbiamo inoltre considerare che le nuove generazioni (Millennials e Generazione X) guardano al lavoro in una maniera totalmente differente dal passato e sono molto più sensibili alla loro crescita, alla valorizzazione personale e all'ambiente di lavoro.

Abbiamo individuato quindi cinque sfide specifiche che le aziende si trovano ad affrontare e che sono strettamente collegate.



- 1. ACCELERAZIONE TECNOLOGICA E INNOVAZIONE**
La tecnologia continua ad accelerare il suo sviluppo e dobbiamo adeguare le nostre fabbriche per mantenere competitività.
- 2. OBSOLESCENZA DELLE COMPETENZE**
In seguito al continuo sviluppo della tecnologia i programmi di Life Long Learning sono sempre più indispensabili.
- 3. IPER-PERSONALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE**
Non possiamo più permetterci di erogare formazione a pioggia ma ogni persona ha diverse competenze e dobbiamo avere un approccio sartoriale.
- 4. IL FOCUS SULLE PERSONE E IL LORO BENESSERE**
I giovani (Millennials e generazione X) sono sempre più orientate alla crescita e al benessere, non solo al profitto.
- 5. SVILUPPO DELLE PERSONE E CRESCITA AZIENDALE**
La crescita aziendale oggi è strettamente connessa allo sviluppo del personale.

Che tipo di test somministrate ai candidati e ai collaboratori in azienda?

Si tratta di strumenti molto semplici da utilizzare perché chi si occupa di gestione personale o il recruiter ha a disposizione un link personalizzato e il test viene erogato online.

La semplicità di interfaccia è utile per facilitare la somministrazione dei test ma il motore e gli algoritmi sono complessi e sono ricavati su una base scientifica e un numero di campioni molto vasto.

I test valutano principalmente le soft skills e le caratteristiche che vengono oggi riconosciute come fondamentali per poter collaborare in Team in maniera efficace.

Esistono poi i test sulle competenze tecniche che stiamo sviluppando adesso sempre con la stessa interfaccia utente e ci permettono di valutare le competenze tecniche in maniera tale da calibrare gli interventi formativi.

Quali vantaggi concreti apporta questo metodo alle aziende?

Come dicevamo la nostra ambizione è quella di valutare l'usta del personale per permettere di collocare la persona nel ruolo più adatto e grazie al nostro metodo abbiamo individuato i seguenti vantaggi generali:

- *Collocare la persona giusta per il posto giusto*
- *Diminuzione dei conflitti interpersonali e aumento della produttività*
- *Aumento dell'efficienza del personale*
- *Aumento dell'efficienza dei processi e delle responsabilità*
- *Riduzione del rischio dell'interruzione dell'attività aziendale dovuta al turn-over*
- *Aumento della redditività dell'impresa*
- *Prevenire il danno reputazionale*



Nello specifico ci rivolgiamo a due aree: Recruiting e Reskilling, vediamo quali sono i vantaggi principali.

RECRUITING	
Vantaggio	Perché
Minori costi di selezione	Le principali caratteristiche sono valutate tramite test risparmiando parte del tempo dei colloqui dal vivo
Minori probabilità di abbandono del posto di lavoro	Le persone sono maggiormente coinvolte perché lavorano in linea alle proprie caratteristiche
Maggiori garanzie di alte performance della risorsa	Le persone che lavorano coerentemente a ciò per cui sono portate lavorano meglio e sono più motivate
Maggiore garanzia di scegliere la persona giusta per il ruolo definito	Valutando il candidato in funzione di un modello ideale si hanno maggiori garanzie di avere una persona con le caratteristiche che ci si aspetta da quello specifico ruolo

RESKILLING	
Vantaggio	Perché
Rapido adeguamento delle risorse esistenti alle nuove tecnologie	In caso di cambi di strategie aziendali o di ingresso di nuove tecnologie è possibile riposizionare le persone dopo la valutazione puntuale delle caratteristiche personali e una formazione personalizzata
Maggior efficacia della formazione	La formazione viene erogata solo quando serve per soddisfare obiettivi aziendali e su specifici bisogni della persona le cui competenze sono da aggiornare
Minori costi relativi all'onboarding delle risorse	La formazione relativa ai nuovi inserimenti è erogata solo sui bisogni specifici del candidato



Potreste descriverci come funziona il vostro processo e i test? Come funzionano? Magari potreste raccontarci uno dei casi recenti che avete affrontato?

Nell'infografica qui a fianco descriviamo l'intero processo che prevede come primo step un assessment dell'azienda, dobbiamo capire quali sono le aspettative dell'imprenditore, i suoi sogni, la sua visione.

Il secondo step riguarda le persone, in questo caso possono essere valutati persone che fanno parte di uno specifico Team di progetto o con ruoli che devono lavorare in gruppo.

Assieme all'azienda viene realizzata la profilazione dei "modelli ideali" che possono essere cuciti addosso ai bisogni delle aziende, si possono per esempio creare dei modelli ideali relative a certe figure chiave.

Ad esempio, per figure come il progettista meccanico o il programmatore macchine utensili vanno delineate le caratteristiche tecniche e trasversali che definiscono un modello ideale.

La fase successiva è quella della valutazione dello scostamento tra la persona e il profilo ideale.

Come ultima fase, solo se necessario, si organizzano i corsi di formazione personalizzati nel caso il profilo abbia una o più caratteristica distante dal modello ideale.

Possiamo riportare ad esempio il caso di una società con circa 300 collaboratori che si occupa di consulenza ingegneristica che aveva un problema di alto turnover nei primi sei mesi dall'assunzione di uno specifico Team di progetto.

Siamo partiti dall'analisi delle persone all'interno del Team per valutarne le caratteristiche personali e i ruoli preferiti e poi abbiamo incrociato i dati relativi alla valutazione di alcuni candidati che erano arrivati in finale alle selezioni e su cui l'ufficio personale aveva una certa indecisione sulla scelta.

I risultati sono interessanti perché uno dei candidati che sembrava promettente da un punto di vista tecnico è risultato completamente sbilanciato in termini di soft skills e quindi avrebbe messo in difficoltà le altre persone facenti parte del gruppo in cui avrebbe dovuto prendere parte.



Un altro dato interessante è la possibilità di ridefinire i ruoli all'interno del Team esistente ottimizzando le performance di gruppo e restituendo anche una maggiore coerenza tra le caratteristiche personali e il ruolo assegnato.

Di seguito riportiamo alcune immagini relative alla reportistica di gruppo



2.1 TEAM POTENTIAL

Il valore di Team Potential rappresenta la capacità potenziale del team di performare in modo efficace ed efficiente.



2.3 TEAM COMMITMENT

Il Team Commitment è un indicatore del coinvolgimento emotivo potenziale del team. Questo valore fa riferimento agli aspetti emotivi e relazionali del team.



4.8.1 RUOLI PREFERITI

L'immagine riportata di seguito mostra la distribuzione dei ruoli di team per ciascun componente del gruppo.

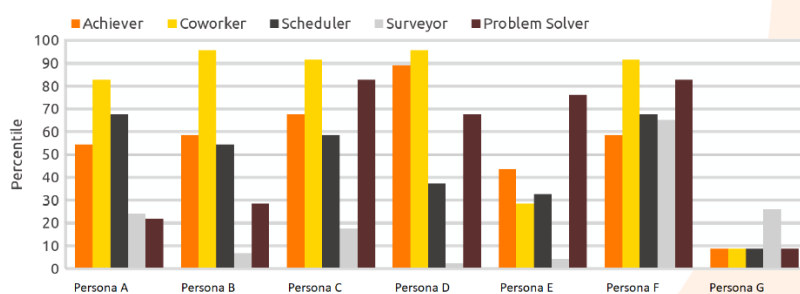


Figura 8 - Ruoli di team, distribuzione (percentile)

Grazie per la condivisione, in conclusione dobbiamo tutti cercare di sviluppare l'ùsta!

Esatto, il nostro obiettivo è proprio questo, aiutare le aziende ad avere dei collaboratori che abbiano ùsta!