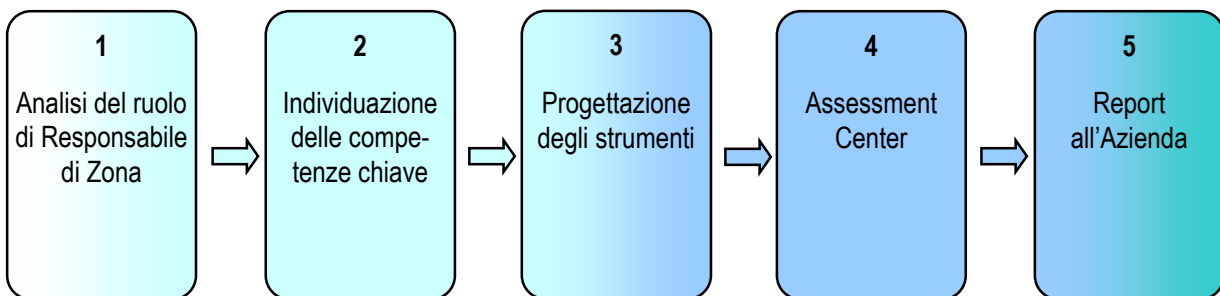


LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE NEGLI AGENTI DEL FOOD & BEVERAGE

FASI E METODOLOGIA



1. *Analisi del ruolo di Responsabile di Zona*

Di concerto con l'Azienda Cliente, si tratta di definire:

- ◇ i compiti e le responsabilità previste dal ruolo;
- ◇ i comportamenti auspicati e le aspettative dell'organizzazione.

La metodologia indicata è effettuare una serie di interviste con a un campione di soggetti che svolgono attualmente l'attività di Responsabile di Zona, più alcuni altri che occupano ruoli partner. Una modalità alternativa e altrettanto efficace è il focus group, realizzato con i diversi interlocutori aziendali.

2. *Individuazione delle "competenze chiave"*

A partire dall'analisi del ruolo - che indica che cosa e come deve essere fatto - occorre:

- ◇ individuare e descrivere le competenze rilevanti,
- ◇ declinarle attraverso indicatori comportamentali.

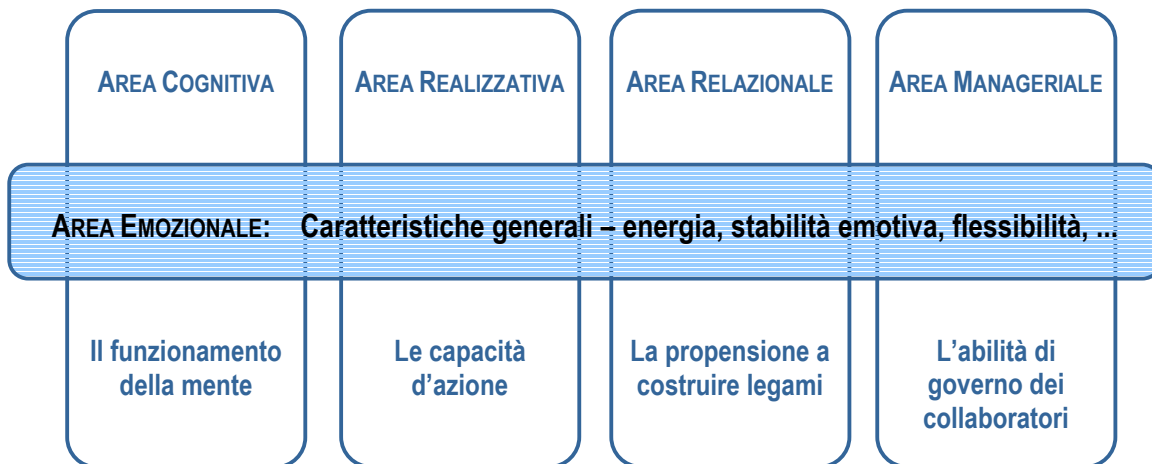
UN ESEMPIO

Competenza	Gestione della Squadra
Descrizione	Motivare e guidare il gruppo di collaboratori utilizzando stili e modalità coerenti con i valori aziendali, affinché agiscano in modo efficace e coordinato per raggiungere gli obiettivi

Indicatori comportamentali

- trasmette energia ed entusiasmo
- responsabilizza i collaboratori
- esprime aspettative positive sulle performance della propria squadra
- infonde fiducia
- sviluppa spirito di squadra

MODELLO DI RIFERIMENTO (*classificazione delle competenze per aree*)



3. *Progettazione degli strumenti*

In funzione delle competenze richieste dal ruolo, vengono predisposti più strumenti da utilizzare congiuntamente, secondo una matrice che incrocia le dimensioni da rilevare e le prove a copertura di ciascun fattore.

Questo permette di determinare i gap di ciascun candidato rispetto alle competenze definite.

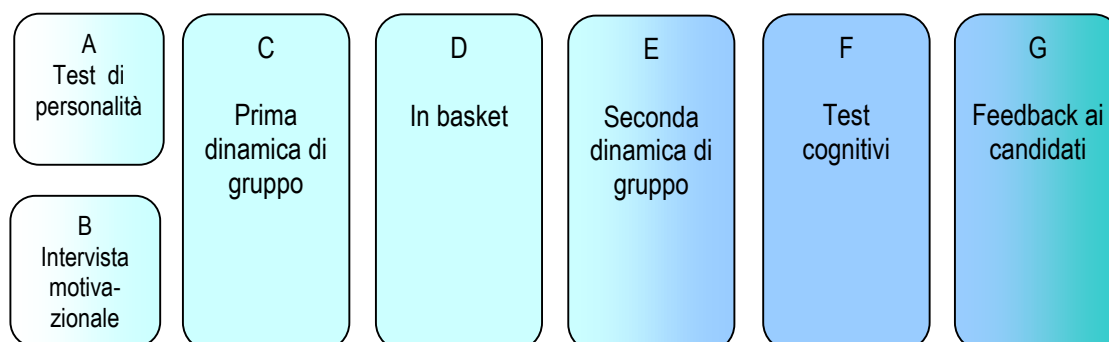
4. *Assessment Center*

L' AC è una delle metodologie più efficaci - e più utilizzate - per la valutazione del potenziale di sviluppo. L'applicazione integrata di diversi strumenti di rilevazione (realizzati ad hoc), permette di avere molteplici focus di attenzione sulla persona (relazionale, cognitivo, organizzativo); la presenza di più valutatori – nel ruolo di assessors – aumenta l'obiettività della valutazione.

Proponiamo un AC di 1,5 giorni, così articolato:

- ◇ prima giornata: somministrazione delle prove, decodifica e stesura dei profili di sintesi (vedi schema seguente);
- ◇ mezza giornata successiva: colloqui di feedback.

SCHEMA DI SOMMINISTRAZIONE DELLE PROVE



- A. Il *test di personalità* indaga su alcuni elementi motivazionali e fornisce indicazioni descrittive su numerosi tratti di personalità.
- B. L' *intervista motivazionale* ha lo scopo di raccogliere da ciascun candidato i suoi interessi e le sue motivazioni; effettuata in apertura, aiuta a decodificare meglio le prove successive.
- C.-E. Le *dinamiche di gruppo* permettono di verificare competenze di carattere comunicativo-relazionali, doti di leadership, capacità di gestione del conflitto. L'applicazione di due dinamiche, in tempi successivi e centrate su tematiche diverse, favorisce una maggiore partecipazione e coinvolgimento di tutti i partecipanti e quindi fornisce un maggior numero di dati utili alla corretta valutazione della prova.
- D. L' *in basket* è una prova scritta, strutturata, a esecuzione individuale, atta a rilevare capacità tipicamente gestionali quali organizzazione, decisione, problem solving.
- F. I *test cognitivi* proposti misurano:
- l'attitudine al *ragionamento numerico*, ovvero la capacità di trarre deduzioni corrette a partire da dati numerici espressi in forma di tabella, grafico, diagramma;
 - la capacità di *ragionamento logico deduttivo*, ovvero la capacità di compiere deduzioni da premesse date.
- G. Il *Feedback ai candidati* è costituito da un colloquio di restituzione di quanto è rilevato in sede di AC. espresso in termini di punti di forza e di indicazioni per migliorare. L'AC genera delle aspettative nelle risorse valutate; una corretta comunicazione istituzionale in apertura rassicura ma non è esaustiva. Il colloquio di feedback non rappresenta una comunicazione ufficiale circa la possibilità di sviluppo di carriera, bensì costituisce un'importante occasione, oltre che per orientare i comportamenti futuri, per confrontarsi con i candidati sul loro livello di condivisione e di consapevolezza.

5 Report all'Azienda

Al termine delle prove viene predisposto, per ciascun candidato, un report descrittivo comprendente la valutazione sulle dimensioni concordate, i necessari suggerimenti gestionali e una valutazione complessiva di idoneità / inidoneità rispetto al profilo di riferimento.

Nell' Allegato 1 presentiamo l'analisi del ruolo di Responsabile di Zona, le competenze chiave risultate rilevanti e le relative prove da impiegare durante l'AC.

Allegato 1

ANALISI DEL RUOLO DI RESPONSABILE DI ZONA

AREA RELAZIONALE (ED EMOZIONALE)

COMPITI	COMPETENZE CHIAVE/ DIMENSIONI RILEVANTI	PROVE PER ASSESSMENT CENTER
<ul style="list-style-type: none"> - Formare, aggiornare, motivare e focalizzare/orientare gli Agenti - Trasmettere senso di appartenenza e spirito di squadra - Trasmettere entusiasmo, senso di responsabilità, serietà e serenità (anche di fronte a criticità) - Supportare gli Agenti nelle fasi di difficoltà e durante le attività di negoziazione complesse 	Comunicazione e relazione Leadership Autocontrollo e stabilità emotiva Negoziazione Flessibilità	Dinamiche di gruppo (a ruoli liberi e assegnati)

AREA MANAGERIALE (E COGNITIVA)

COMPITI	COMPETENZE CHIAVE/ DIMENSIONI RILEVANTI	PROVE PER ASSESSMENT CENTER
<ul style="list-style-type: none"> - Assegnare e verificare/controllare il conseguimento degli obiettivi da parte degli Agenti - Collaborare a costruire e a monitorare i piani di lavoro degli Agenti 	Ragionamento (deduzioni corrette a partire da dati numerici) Manageriali (organizzazione, gestione collaboratori, delega, controllo)	Test Ragionamento Numerico In basket

AREA REALIZZATIVA

COMPITI	COMPETENZE CHIAVE/ DIMENSIONI RILEVANTI	PROVE PER ASSESSMENT CENTER
<ul style="list-style-type: none"> - Partecipare alla definizione delle azioni di marketing locale - Gestire e animare gli incontri collegiali con gli Agenti - Gestire gli incontri mensili individuali con gli Agenti 	Proattività Iniziativa e autonomia Tenacia e orientamento all'obiettivo Sensibilità commerciale	Dinamiche di gruppo In basket