

Dinamicità dell'organigramma e Talent Calibration

Author : Giuseppe Andò

Date : 8 Gennaio 2020



L'**azienda** è un organismo vivo, in continua evoluzione e, quindi, costantemente proiettato nel futuro.

Questa metafora non si riferisce soltanto all'entità aziendale complessiva, che si propone sul mercato in competizione con altre aziende, ma anche alla sua configurazione interna, alle sue entità organizzative (dipartimenti, divisioni, uffici, ecc.) e l'accezione può - e deve - essere estesa alle **basi atomiche** che la compongono, ossia alle singole persone. Con questo approccio è inevitabile guardare al "tutto" come l'espressione organizzata di singole componenti, che non giocano mai un ruolo neutrale rispetto allo stato generale di salute dell'organismo.

Quindi, è necessario preoccuparsi del presente, ma ancor più del futuro, per assicurare uno sviluppo delle risorse umane coerente con le aspettative strategiche dell'azienda. L'attività che sovrintende al mandato di esplorare e catalogare tutte le potenzialità che risiedono in azienda, si definisce *Talent Calibration*.

Cos'è una sessione di *Talent Calibration*?

È un **incontro tra executive**, a livello di Management Team o Leadership Team, per valutare e condividere le informazioni relative ai loro collaboratori, con riferimento sia alle loro attuali abilità e competenze, sia alle loro potenzialità. Durante le sessioni di *Talent Calibration* è molto importante che gli executive mettano a punto sempre meglio standard e metodi di valutazione, per una convalidazione condivisa.

La *Talent Calibration* è un'**attività di mappatura ragionata dei talenti** esistenti in azienda, che consente al Top Management di individuare le migliori risorse per progetti e iniziative sia di breve termine, sia di medio-lungo respiro.

La *Talent Calibration* dovrebbe rappresentare un'attività costante del management, ma diventa assolutamente necessaria se gli interrogativi che circolano in azienda sono simili a questi:

- Chi ha il necessario background per portare avanti quel determinato progetto o quella determinata iniziativa?
- Chi potrebbe ricoprire quel ruolo, oggi vacante?
- Qual è la persona che meglio si adatta per quel tipo di lavoro?
- Chi potrebbe, sulla base della sua storia, ricoprire quel ruolo garantendo un risultato quasi immediatamente in linea con le aspettative?
- Chi potrebbe ricoprire questo ruolo in quel determinato paese?
- Il piano di carriera e le aspettative di questo profilo, sono in linea con questa nostra esigenza?
- È già pronta questa persona per sostituire quest'altra persona? Se non lo è ancora, in quanto tempo potrebbe entrare in ruolo?

Come si sviluppa una sessione di *Talent Calibration*?

Ogni manager condivide i *Talent Profiles* dei suoi collaboratori, evidenziando:

1. gli obiettivi di performance assegnati per l'anno precedente e quelli per l'esercizio in corso;
2. il livello di raggiungimento degli obiettivi risultanti dall'ultima valutazione (*performance appraisal*);
3. la storia delle performance;
4. il livello di formazione professionale;
5. eventuali certificazioni;
6. competenze acquisite o sviluppate a seguito di programmi di *coaching*;
7. eventuali riconoscimenti aziendali ottenuti negli ultimi anni;
8. il livello di scolarizzazione;
9. il piano di carriera, se già sviluppato;
10. la collocazione in un piano di successione, sia con riferimento alla capacità del soggetto di succedere al suo responsabile sia all'eventuale sua sostituibilità.

Dalla presentazione dei *Talent Profile* si passa alla dichiarazione di *sponsorship*, ossia alle motivazioni aggiuntive che i singoli manager portano per promuovere uno o più profili che dichiaratamente intendono sponsorizzare. Come risultato della sessione si avrà un **organigramma** che rispecchi la proiezione futura di quello in essere, in dipendenza delle variabili che si saranno identificate. Questo consentirà, tra l'altro, un'allocazione razionale delle risorse destinate alla formazione e allo sviluppo della leadership.

La *Talent Calibration* ha senso se diviene un'attività che si svolge almeno due volte l'anno. Non solo, ma deve esser condotta anche **in assenza di urgenze** di successione o di *appointment*, per consentire una valorizzazione dei maggiori talenti quasi in tempo reale.

Sentirsi inseriti in un contesto organizzativo che intercetta rapidamente il proprio miglioramento è un elemento motivazionale straordinario.

Articolo a cura di **Giuseppe Andò**