



IL FORMATORE. RUOLO E MANSIONI.

Prima parte

INDICE.

- 1- INTRODUZIONE**
- 2- RUOLO FORMATORE**
- 3- COMPETENZE DEL FORMATORE**
- 4- PROCESSO FORMATIVO**
 - a. PROGETTAZIONE**
 - b. SELEZIONE**
 - c. FORMAZIONE**
 - d. VALUTAZIONE**
 - e. MONITORAGGIO**
- 5- MOTIVAZIONE**
- 6- POST LAVORO E LICENZIAMENTO**

Bibliografia e autori:

Klaudian Zeqiri
Direttore Formatori e Quality IDS

Luciano Cassese
Presidente AFP
Associazione Formatori Professionisti

1- INTRODUZIONE.

Quando si parla di aziende grandi e soprattutto call center immediatamente la domanda che ti viene in mente è: - Ma come si organizzano? A questa domanda rispondo non solo uno ma un insieme di reparti che lavorano alcuni a parte e altri in stretta collaborazione tra di loro. I reparti lavorando come cellule specializzate fanno muovere l'intera azienda come un corpo unico dritto al suo scopo, cioè le vendite e servizi. Ovvio, perché un'azienda cresca servono investimenti, sia in denaro, tempo, attrezzature, personale e ulteriore specializzazione.

A punto qua entrano in gioco il reparto delle Risorse Umane e soprattutto quello della formazione. È un reparto delicato, perché incidono direttamente sull'andamento del call center.

Il formatore, parte integrale del Reparto Formazione ha la responsabilità del reclutamento, la preselezione, la formazione, la valutazione e il monitoraggio del lavoro degli operatori. E' per questo che si aspetta da lui/lei: preparazione, professionalità, concentrazione, desiderio ed energia per fare questo lavoro.

Questo scritto è stato realizzato per i Formatori di IDS come manuale direttivo per capire le mansioni e il ruolo di tutti loro che lavorano già, e ai nuovi che faranno parte dell'azienda.

2- RUOLO FORMATORE

Definizione:

Il ruolo del Formatore è di costruire e/o consolidare i legami tra formazione e lavoro, nel qualificare, riqualificare e aggiornare le forze di lavoro.

Il Formatore può assumere funzioni più o meno ampie o specializzate a seconda della richiesta, delle sue competenze e dell'ampiezza e differenziazione funzionale presente nell'équipe in cui opera. In ragione della organizzazione necessaria al perseguimento degli obiettivi formativi può cioè, occuparsi solo *della gestione didattica oppure dell'analisi dei fabbisogni, della progettazione, della selezione dei candidati, della valutazione, del monitoraggio, etc.* Un Formatore può trovarsi a realizzare iniziative di formazione anche molto diverse tra di loro (quanto a contenuti, destinatari, etc.) e deve *essere in grado di individuare le metodologie e gli strumenti più adeguati per fronteggiare* le necessità della committenza e l'utenza.

Attività e compiti

Il Formatore deve essere in grado di riconoscere e individuare modalità formative finalizzate a mettere in relazione le dinamiche qualitative della domanda e dell'offerta di lavoro. Questa figura professionale elabora, realizza e controlla le azioni formative individuando e attuando obiettivi, contenuti, metodologie, procedure, strumenti e forme di verifica delle attività di formazione, collegandole all'evoluzione del panorama professionale e del mercato del lavoro.

Può curare direttamente il progetto formativo (assumendo le funzioni e i compiti del progettista di formazione), il coordinamento tecnico e pedagogico del progetto (assumendo i compiti e le funzioni del coordinatore della formazione), la gestione delle azioni formative (lezioni, esercitazioni, etc.) e la valutazione dei risultati. Partecipa, inoltre, in collaborazione con lo staff di gestione, progettazione ed analisi alla elaborazione di progetti formativi nonché alla gestione delle attività formative in aula relativamente all'erogazione di competenze trasversali e di base previste nel progetto formativo.

I compiti del Formatore - qualora non intervengano altri specialisti nelle diverse fasi del processo di programmazione, gestione e valutazione degli interventi consistono nel: comprendere e interpretare le esigenze della committenza ed compiere una analisi dei bisogni formativi dei destinatari: predisporre un progetto formativo coerente con le finalità, i tempi e le risorse disponibili; identificare e contattare le persone necessarie per realizzare il progetto, discutere e decidere con i formatori e gli esperti i tipi e le modalità degli interventi, i sussidi didattici, gli strumenti di valutazione e deve predisporre quanto necessario in termini di articolazione didattica e di valutazione dei risultati.

Egli interviene, in situazione reale, in qualità di formatore o esperto di un particolare settore. Inoltre ha il compito di: verificare la coerenza delle risorse e predisporre, se necessario, un rendiconto amministrativo; stendere una relazione pedagogica - didattica sull'andamento e i risultati dell'intervento formativo; utilizzare, a scopo di autoformazione e come sussidi per la professione, reti d'informazione nazionali e internazionali, selezionare documenti e bibliografie, utilizzare riviste specializzate; curare i rapporti interpersonali con i responsabili e i singoli componenti dell'équipe o del Reparto Formazione.

3- COMPETENZE DELL'FORMATORE

Competenze necessarie

Il Formatore deve possedere una buona cultura metodologica - didattica e competenze e abilità specifiche di carattere sociale, economico e pedagogico. Questo richiede il possesso di competenze disciplinari (in pedagogia, andragogia, elementi di psicologia) e multidisciplinari (in scienze organizzative, discipline "mercato-lavoristiche"). In generale, il Formatore ha padronanza degli strumenti di progettazione formativa, conoscenza del quadro normativo - locale, nazionale e comunitario - in materia di formazione professionale, capacità di svolgere ricerca scientifica e abilità relazionali (con gli altri esperti di formazione, con gli utenti, con i soggetti istituzionali, etc.). Egli deve inoltre: saper leggere la realtà economica e sociale del territorio in cui opera;

- Possedere elementi di conoscenza dell'organizzazione aziendale e del lavoro;
- Possedere strumenti di analisi della professionalità;
- Conoscere le procedure e gli strumenti di analisi dei bisogni di formazione;
- Essere a conoscenza delle metodologie di progettazione formativa, della didattica e della valutazione;
- Conoscere le caratteristiche essenziali del processo formativo.
- Se incaricato della progettazione, deve essere in grado di definire degli obiettivi formativi, tradurli in un progetto coerente con le finalità, i tempi e le risorse disponibili;
- Deve conoscere il sistema di formazione professionale a nazionale e comunitario (ad esempio, deve conoscere gli strumenti di finanziamento e gestione degli interventi formativi).

In particolare il Formatore impegnato in attività diretta possiede, oltre le competenze sopra descritte, conoscenze:

- *Professionalità*, relative al proprio ambito, e ne cura l'aggiornamento sullo sviluppo storico ed epistemologico, ne pianifica e programma i contenuti degli script, manuali di formazione, con responsabilità e deontologia (etica) professionale, con dinamica capacità di presa di decisioni e soluzioni di problemi;
- *Operative*, concorrendo alla pianificazione, programmazione, organizzazione, realizzazione e valutazione del processo formativo con capacità metodologica - didattica, con disponibilità al rinforzo rispetto ai bisogni ed ai tempi di apprendimento, collaborando per la realizzazione e utilizzazione dei supporti didattici e applicando adeguate valutazioni durante la formazione, il lavoro e post-lavoro, (licenziamento)
- *Procedurali*, aggiornando le proprie conoscenze sull'esecuzione di normative e procedure rispondenti alla specificità dei singoli progetti di orientamento e formazione, in quale entrano a far parte anche le procedure burocratiche tipo richiesta dei documenti necessari per lavorare, inserimento dei dati al sistema dell' HRM e compilazione contratti.

4- PROCESSO FORMATIVO.

a. PROGETTAZIONE

Prima del reclutamento il Formatore progetta il corso della formazione tenendo in considerazione questi fatti.

- 1- Dove fare l'annuncio per la richiesta degli operatori.
- 2- Di quanti operatori si ha bisogno?
 - a. Considerare anche quanti operatori saranno sospesi,
 - b. Chiedere tale informazione al direttore o al responsabile campagna
- 3- Stabilire la qualità per la preselezione degli operatori per la settimana.
- 4- Stabilire cosa si farà se i preselezionati saranno più della richiesta per operatori.
 - a. Tenerli tutti
 - b. Inviarli a un'altra campagna
 - c. Inviarli a un'altra sede.
- 5- Stabilire il numero di operatori che andrà a ciascun gruppo
- 6- Selezionare quali operatori andranno a ciascun gruppo. Si fa considerando:
 - a. La personalità dell'operatore e del supervisore
 - b. La qualità dell'operatore e quella del supervisore
 - c. Le capacità e le esigenze dell'operatore e del supervisore.

b. SELEZIONE

Le fasi del processo di selezione del personale

Il processo di selezione si articola in una serie di fasi coordinate e si manifesta mediante l'utilizzazione di vari strumenti. Nella forma più generale, questo processo comprende tre momenti principali:

- il reclutamento
- la valutazione
- l'inserimento.

Tale processo è normalmente proceduto da un'attenta e dettagliata Job analysis in cui vengono definiti i contenuti e i requisiti delle mansioni. Il quale si divide in due progressi:

- Una descrizione delle attività riguardanti la mansione da svolgere: vengono analizzati approfonditamente i compiti, le responsabilità, l'inquadramento organizzativo, la categoria e la retribuzione del candidato.
- Un profilo delle caratteristiche della persona: sulla base dell'analisi della mansione viene individuato un profilo del candidato ideale in termini di attitudine, abilità, competenze nonché caratteristiche di personalità necessarie per svolgere il lavoro richiesto.

Il reclutamento

Con il termine reclutamento s'intende la fase iniziale del processo di selezione che ha come obiettivo la ricerca organizzata di candidati tra i quali scegliere la persona da inserire nell'ambiente organizzativo.

La raccolta delle candidature avviene da due tipi di fonti:

- Interne all'azienda (annunci di ricerca interna, nominativi di conoscenti di dipendenti, curriculum mandati spontaneamente)
- Esterne all'azienda (annunci di ricerca del personale, agenzie di selezione, agenzie interinali, università, istituti scolastici, inserzione su quotidiani, riviste, periodici specializzati)

Terminata la raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, si passa a una fase di pre-screening condotto attraverso l'esame di curriculum e dei questionari di dati biografici. Il reclutamento si termina per lo più invitando i soggetti ad un primo contatto diretto con l'organizzazione, dopo il quale sarà decisa la loro idoneità per la fase di valutazione.

La valutazione

Dopo il reclutamento dei candidati serve a fare una valutazione approfondita delle loro prestazioni, la valutazione è di due norme:

- a- Valutazione durante il colloquio e formazione,
- b- Valutazione del personale di lavoro. (a scopo di crescita professionale, o continuazione nella propria posizione)

Nella prima fase parliamo della valutazione tipo a. tale valutazione si comincia con: Colloquio/intervista individuale - Consiste in uno scambio d'informazione a faccia a faccia tra un rappresentante dell'organizzazione (Formatore, intervistatore) e un candidato.

Lo scopo è di:

- Capire la conoscenza della lingua,
- Conoscere le capacità interpersonali,
- Capire la veridicità delle informazioni dati nella Cv.

- Decidere se proseguire la formazione.

L'inserimento

Si tratta dell'ultima fase del processo di selezione in cui avviene l'inserimento nell'ambiente organizzativo del candidato o candidati con risultati più idonei, in seguito alla valutazione, a ricoprire la posizione in oggetto.

È un momento molto delicato sia per l'organizzazione sia per l'individuo coinvolto. Può capitare che dopo un primo periodo di inserimento il neo assunto decida di non confermare l'assunzione. Va dunque posta molta attenzione alle dinamiche che possono venirsi a determinare in questa fase; l'organizzazione deve provvedere all'inserimento e all'integrazione dei propri membri attraverso percorsi formativi, che permettano la trasmissione di regole di convivenza, di conoscenze, di competenze e di rispetto del ruolo di ciascuno, e di affiancamento che consentano agli individui di comprendere credenze, valori e regole del contesto organizzativo in cui si trovano a operare.

I processi di orientamento e formazione non vanno limitati alla fase che precede l'ingresso nel mondo del lavoro, ma devono essere estesi all'intero percorso lavorativo dell'individuo. Il ruolo formativo dell'azienda risulterà tanto più efficace se riuscirà a creare per i propri individui le condizioni ottimali per apprendere, migliorare e cambiare.

Possibili errori del processo di selezione sono o l'accettazione di un candidato che in realtà non possiede i requisiti (falso positivo), o il rifiuto di un candidato che possiede i requisiti (falso negativo). E per questo che il sistema di formazione deve essere corretto, ed eseguito passo dopo passo dal formatore.

Attenzione è da sottolineare che il processo dell'inserimento dati si comincia già dall' momento che il candidato a consegnato il cv o compilato il modulo dati presso l'azienda nella sezione HRM, candidati da intervistare, proseguendo poi nella compilazione di tutte le fasi dell'inserimento.

c- FORMAZIONE

Il processo della formazione è la fase più delicata del lavoro del Formatore, per questo serve preparazione, professionalità ed energia. La formazione non comprende solo la conoscenza dell'offerta, della campagna lavorativa o dell'azienda per qui si lavora, comprende anche il modo come viene detto quello che si insegna, il modo di stare davanti ai candidati, come muoversi, le gestualità, la mimica, le parole e non parole.

Il quadro come si fa la formazione per le campagne, a ogni Formatore è spiegato nella scaletta formazione della propria campagna. Qui daremo alcune dritte che il Formatore deve aver presente mentre esegue le fasi della formazione.

- **La voce e il linguaggio.**

- Mark Twain disse: “Le cose scritte non servono per un discorso; la loro forma è letteraria, sono rigide, inflessibili e non si prestano a una felice ed efficace proposta orale. Devono essere trasformate in un linguaggio più familiare, tradotte nella forma comune del parlare spontaneo; altrimenti annoieranno a morte invece di istruire o formare.

Questo vuol dire che il linguaggio, per essere efficace, deve essere familiare e comprensibile all’interlocutore (l’operatore in formazione). Per raggiungere meglio questo serve tenere conto:

- 1- La semplicità.** - La semplicità nella comunicazione è essenziale, perché il linguaggio deve essere comprensibile e adatto al livello culturale dell’uditorio. Dato che durante la formazione s’istruirà con termini tecnici mai sentiti dagli operatori, tali termini devono essere scritti alla lavagna e spiegati in modo corretto.
- 2- Uso delle analogie.** - In sostanza serve a dare forza al processo di formazione, è in grado di facilitare la comunicazione e dare un esempio pratico del prodotto che si propone ai nuovi lavoratori. (p.s Edison energia in Italia, uguale a Cez in Albania, operatore telefonico uguale ad agente di commercio, ecc)
- 3- Le non parole.** – sono una serie di suoni ed espressioni tipo (ehmm... uhmm... praticamente ... diciamo che... ecc.) simulate dall’ cervello per avere più tempo a pensare. Devono essere eliminate perché si distrae l’auditorio, ci fa apparire poco preparato e sono fastidiosi per l’udito. Si eliminano passando a due fasi: prendere coscienza del nostro problema e secondo esercitarsi nel sostituire queste “non parole” con delle opportune pause.
- 4- La velocità in cui si parla.** - Parlare troppo rapidamente non lascia tempo all’uditorio di metabolizzare il messaggio. Si dà una sensazione di fretta e di nervosismo poco produttivi alla comunicazione.
Diametralmente l’opposto è la lentezza nel parlare, essa pregiudica l’ascolto perché induce gli operatori a distrarsi con facilità.
I due opposti della velocità fanno apparire il formatore poco preparato o nervoso.
- 5- Il tono.** – la voce è, infatti, un ulteriore elemento che contribuisce alla costruzione dell’immagine professionale dell’formatore. Il tono dell’ Formatore deve essere tale da mostrare sicurezza, consapevolezza di sapere tutto ciò che serve agli candidati a sapere ed energia per non perdere mai la loro attenzione.
Un buon volume di voce si ottiene attraverso al posizionarsi mentalmente sulla persona più lontana, immaginando di dover comunicare con lui; in tal modo la voce verrà fuori chiara e concisa fin dal primo momento.

- **La comunicazione non verbale.**

La gestualità è una parte integrante ed essenziale del processo d'insegnamento in pubblico, oltre ad essere un elemento importante del linguaggio non verbale. La nostra mimica, i nostri gesti sono il più forte supporto visivo che si può dare alla comunicazione. Possiamo pertanto affermare che la gestualità è una parte integrante del nostro processo comunicativo e deve essere esibita spontaneamente e naturalmente senza inibizioni.

Nell'assoluto rispetto di questo postulato è possibile, però, rafforzare e migliorare la propria gestualità con pochi e semplici suggerimenti:

1. Tenere le mani lungo i fianchi, pronte a essere usate nel modo più efficace. Inizialmente si proverà un senso di impaccio, si avrà l'impressione di avere delle protesi, non delle braccia. Superato il primo momento, appena la nostra mente sarà impegnata sul contenuto della relazione, le "protesi" si trasformeranno da sole in veicoli comunicativi.

2. Tenere le mani libere da ogni oggetto che possa limitarne l'uso, quali penne, fogli, puntatori: in un momento di tensione questi oggetti potrebbero trasformarsi in pericolosi elementi di distrazione per l'uditorio; il formatore rischia inoltre di iniziare a giocherellarci, mostrando al pubblico il proprio nervosismo. Sono da citare alcune teorie che suggeriscono ai soggetti che manifestano una forte tensione di portarsi una penna come oggetto su cui scaricare la tensione.

3. Superare il condizionamento del controllo dei movimenti: non dobbiamo temere di sentirci dei "vigili urbani" che dirigono il traffico. Le nostre remore psicologiche sulla gestualità devono farci temere il contrario, cioè di essere bloccati e inibiti nei movimenti.

4. Evitare sempre di tenere le mani in tasca, soprattutto per quanto riguarda gli uomini. Le mani sprofondate nelle tasche non soltanto bloccano ogni spontanea gestualità, ma sono anche un segnale poco rispettoso per la platea.

Certe posture trasmettono delle percezioni negative al pubblico. Per esempio, un formatore che si presenta con le braccia conserte esprime una sensazione di chiusura. Ciò non significa che l'formatore sia veramente chiuso al contatto col pubblico e che quella postura tradisca i suoi sentimenti, ma solo che quell'atteggiamento favorisce delle percezioni negative da parte degli interlocutori.

Vediamo ora quali sono gli errori più comuni nella postura durante la comunicazione in pubblico: le mani sui fianchi danno ai presenti l'idea di arroganza, di sfida; le braccia incrociate comunicano una percezione di chiusura, di scarsa disponibilità al dialogo e alle domande; i pollici nella cintura sono una posa poco professionale ed eccessivamente disinvolta; le mani incrociate davanti o dietro tradiscono

rispettivamente timidezza o eccessiva professionalità. La postura è importante per trasmettere all'uditorio la sensazione di professionalità e sicurezza. L'obiettivo di un formatore è infatti di creare fin dal primo istante un'immagine professionale, di individuo sicuro che sta comunicando qualcosa di importante.

Il formatore, prima di avere diritto di essere ascoltato, deve acquisire credibilità sul gruppo, una credibilità inizialmente solo epidermica, non basata sui contenuti, ma su una serie di percezioni emotive tra cui quelle trasmesse dalla posizione del corpo. Un formatore alle prime armi può essere immediatamente riconosciuto dalle posizioni contorte che spesso assume: restare seduto dietro a un tavolo o a un pulpito, la posizione asimmetrica rispetto al pubblico, pose dondolanti e ricurve ecc.

5. Il contatto visivo. - Napoleone una volta ha detto: *“Per farsi capire dalle persone, bisogna parlare prima di tutto ai loro occhi.”*

I benefici comunicativi che si ottengono da un efficace contatto visivo sui singoli partecipanti alla nostra sala formazioni sono molti: innanzitutto si trasmette emotivamente la sensazione di un colloquio a due, mostrando sicurezza e interesse per l'interlocutore, basti ricordare l'effetto che aveva su di noi lo sguardo di un professore.

Con un contatto visivo efficace si ottiene una notevole padronanza dell'aula perché lo sguardo può tenere sotto controllo e osservare tutti i partecipanti. In tal modo siamo in grado di cogliere ogni piccolo segnale comunicativo come affaticamento, interesse, dubbio, desiderio di fare domande, si eliminano le distrazioni visive ecc.

- **Predisporre e utilizzare i supporti visivi.**

Ogni aula formazione è completata di lavagna lucida e videoproiettore, perché l'utilizzo di questi elementi potenzieranno l'efficacia comunicativa e il ricordo dell'informazione. Ricordiamo che l'85% di ciò che ricordiamo è legato a immagini.

I vantaggi derivati dal ricorso a supporti visivi sono principalmente tre:

- **migliorano l'attenzione:** l'ascoltatore è molto più attratto da immagini che da parole. Però anche le parole visualizzate stimolano di più l'attenzione, perché sfruttano due canali di comunicazione, visivo e uditivo;
- **semplificazione:** l'immagine permette di far risaltare i punti chiave di un messaggio. Quando dobbiamo spiegare con parole, un argomento complesso siamo spesso costretti a ricorrere a termini figurati, ad analogie, sono tutti esempi in cui l'oratore sente la necessità di costruire un'immagine nella mente dell'interlocutore, non potendo avvalersi d'immagini visive;
- **memorizzazione:** le informazioni visive sono attenute più a lungo dalla memoria.

d- VALUTAZIONE

La valutazione è il processo identificativo, il quale da la panoramica generale dell' andamento del processo formativo, del processo di lavoro e della crescita professionale.

Si è parlato prima della valutazione durante il colloquio adesso parliamo della valutazione del personale di lavoro:

Valutazione delle posizioni

La *valutazione delle posizioni* (o *job evaluation*) concentra la sua attenzione sulle *posizioni organizzative*, individuando:

- Le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione, in termini di finalità, responsabilità, compiti e necessità di personale;
- Il cosiddetto *profilo*, ossia le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione. Il profilo così delineato (*profilo ideale*) può essere confrontato con quello effettivamente posseduto dalle persone (*profilo reale*) per individuare quella più adatta a ricoprire la posizione o per pianificare adeguati interventi formativi.

La valutazione della posizione è normalmente fatta al momento dell'assegnazione al lavoratore della posizione a seguito del reclutamento dall'esterno, o di mobilità interna.

La valutazione della posizione può essere altresì utilizzata per definire il livello retributivo correlato alla posizione stessa (tramite il processo di *pesatura* della posizione), in modo da assicurare un'equa politica retributiva, rispettosa del principio che a uguale lavoro deve corrispondere uguale retribuzione e che le differenze retributive tra un lavoro e l'altro devono trovare giustificazione nella diversa complessità o importanza.

Valutazione delle prestazioni

La *valutazione delle prestazioni* concentra la sua attenzione sulla *prestazione* (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze. La prestazione può essere valutata sotto due diversi aspetti:

- I risultati ottenuti dal lavoratore a proposito degli obiettivi assegnati (il "*cosa* è stato fatto"); (si valuta dai s.v, responsabili, direttori, ecc)
- i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (il "*come* è stato fatto") che possono riguardare vari aspetti, quali la *leadership*, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di *problem solving*, l'orientamento al cliente, l'orientamento alla qualità, la capacità innovativa ecc. (si valuta anche dai reparti di quality)

Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione attesa*, ossia quello che ci si attende, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione, e metterla a confronto con la *prestazione resa*, ossia i risultati effettivamente raggiunti e i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla medesima persona.

La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, settimanale, mensile, trimestrale o annuale (il *periodo di valutazione*), o in occasione di eventi particolari, quali una promozione o un trasferimento.

Se la valutazione è basata sui risultati, i dati sugli stessi possono provenire dal controllo di gestione e, in particolare, da quella fase del medesimo detto *controllo susseguente*, mentre gli obiettivi con i quali raffrontare i risultati possono essere fissati in sede di pianificazione aziendale.

Valutazione del potenziale

La *valutazione del potenziale* concentra la sua attenzione sul *potenziale* del lavoratore, ossia le competenze inesprese che il lavoratore possiede ma non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta.

Sebbene l'oggetto della valutazione siano anche in questo caso le competenze del lavoratore, la valutazione del potenziale è rivolta al futuro, mentre la valutazione della posizione (e, in particolare, del profilo) è rivolta al presente; d'altra parte, mentre la valutazione delle prestazioni è rivolta al passato, perché si basa sul contributo già fornito dal lavoratore, la valutazione dell'potenziale cerca di prevedere il contributo che lo stesso potrebbe fornire in futuro, magari in una differente collocazione. La sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

L'obbiettivo della valutazione dei candidati al fine di decidere in merito ad un eventuale inserimento lavorativo. E questo scopo si può contare anche dai metodi dei test scritti:

- Test psicometrici
- Assessment center
- Colloquio/intervista individuale

È possibile suddividere i test e i questionari in gruppi ampi e differenziati:

1. **Test psicologici**: consiste essenzialmente in una misura obbiettiva e standardizzata di un campione di comportamento. Con esso si intende una procedura tramite la quale viene presentato al soggetto una serie di esercizi capaci di suscitare risposte quantificabili e interpretabili sulla base di criteri specifici. Essi si dividono in:

Test cognitivi:

- **Test d'intelligenza:** sono finalizzati alla misurazione delle capacità intellettuali e dei processi superiori del pensiero del soggetto (abilità cognitiva generale) mediante un'unica misura globale.
- **Test attitudinali:** consentono di individuare il livello intellettuale dei soggetti relativamente ad abilità o capacità specifiche e forniscono una serie di punteggi riguardo alle differenti attitudini.
- **Test di profitto o (di conoscenza):** hanno come scopo la valutazione delle conoscenze che il soggetto possiede in determinate materie ritenute necessarie per svolgere in **modo adeguato una specifica tipologia di lavoro.**

Test cognitive:

- **Test di personalità:** sono finalizzati alla rilevazione delle caratteristiche emotive, affettive, interpersonali e di atteggiamento.
- **Tecniche proiettive:** contengono esercizi non strutturati e ambigui che incoraggiano il soggetto a *proiettare* la loro personalità in conformità a desideri nascosti, atteggiamenti e bisogni in risposta agli stimoli presentati.

2. **Assessment center**: è una metodologia di valutazione che ha come scopo la rilevazione delle caratteristiche comportamentali e delle qualità individuali che una persona deve possedere per ricoprire ruoli in una determinata organizzazione.

Essa è suddivisa in fasi:

- Progettazione: definizione degli obiettivi, job description, individuazione delle caratteristiche personali
- Gestione: selezione dei candidati, preselezione dell'assessore (valutatore, sistema di valutazione)
- Osservazione e valutazione: è la rilevazione dei comportamenti verbali e non verbali dei partecipanti con l'ausilio di una griglia d'osservazione, discussione collegiale degli assessori e raggiungimento di una valutazione finale.
- Feedback dei risultati in sede di un colloquio individuale

e- **MONITORAGGIO**

Il monitoraggio costituisce il *sistema informativo* utile per verificare lo stato di avanzamento dei progetti e, complessivamente, di un Piano. In altre parole, ha il compito di fornire ai decisori informazioni di base sull'andamento delle attività di attuazione;

Con il termine "monitoraggio" si fa riferimento sia a **tecniche** di rilevazione d'informazioni, sia a **processi** attraverso cui queste informazioni sono rese disponibili e analizzate dagli attori dell'elaborazione e attuazione di progetti.

Per stabilire il sistema di monitoraggio l'azienda tiene conto di tre elementi fondamentali:

- 1- **Obiettivi** (valorizza la crescita e la richiesta delle diverse campagne e reparti)
- 2- **Standard** (il sistema di valore che applica l'azienda per i propri dipendenti)
- 3- **Prospettive** (la futura crescita dei servizi e degli obiettivi dell'organizzazione)

Questi tre elementi aiutano al feedback concreto e qualitativo in base alle esigenze interne dell'azienda. Il monitoraggio è diviso in due categorie per ciascun reparto, campagna, staff e operatore.

1. Risultati
2. Analisi raggiungimento risultati

Nel primo caso, "Risultati" fa' parte il monitoraggio degli obiettivi raggiunti: il numero dei contratti o servizi, il completamento del reparto con il personale adeguato, l'esecuzione delle proprie mansioni ecc.

Nel secondo caso, "Analisi raggiungimento risultati": fanno parte il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi, la maniera come si sono raggiunti il tempo impegnato, la professionalità del processo di monitoraggio, il feedback post monitoraggio, la valutazione dell'efficienza del personale di lavoro, ecc.

Attualmente si monitora l'andamento degli operatori tramite un reparto chiamato "quality", il quale ascolta e valuta il percorso delle telefonate live degli operatori basandosi su diverse caratteristiche, valutabili in punti da 0-2. Poi i risultati accompagnati da note sul processo di valutazione gli si fanno presenti ai propri responsabili e formatori per riflettere sull'operatore monitorato e aiutandolo a migliorare nel caso di punti insufficienti o incoraggiare o gratificare in caso di raggiungimento dell'obiettivo.

Reparto quality monitora in questo momento anche il percorso dell'andamento dei contratti fatti. Si valuta la credibilità dell'contratto, la maniera che si esegue per spiegare, convincere e vendere al cliente ecc.

Questo tipo di monitoraggio difende gli interessi dell'azienda, valuta l'andamento del lavoro fatto, valuta gli operatori, e aiuta a crescerli professionalmente.

Il monitoraggio aiuta a evidenziare il potenziale lavorativo. Questo si fa monitorando il processo di lavoro, secondo delle dritte specifiche, (spiegate sul paragrafo **Valutazione del potenziale** in sopra)

5 - MOTIVAZIONE

Il termine **motivazione** deriva letteralmente da Motivo - azione, cioè il “Motivo” che ci spinge a compiere una determinata “Azione”. In altre parole è l’insieme degli scopi che spingono una persona ad agire e a mettere in atto un comportamento in direzione degli obiettivi da raggiungere.

Il problema della motivazione è questione di obiettivi! – “come allineare gli obiettivi dell’operatore, agli obiettivi dell’azienda?” Prima vediamo le domande che oggi si pongono sempre più spesso gli operatori e che influiscono sul livello di motivazione:

“mi conviene dedicare gran parte delle mie risorse per partecipare a questa squadra o azienda?”

E ancora *“se faccio oggi un sacrificio e investo risorse emotive, psicologiche e formative in questa esperienza, in questo percorso professionale, quest’azienda farà lo stesso con me nel momento del bisogno?”*

E ancora dubbia del tipo: *“Mi conviene di più passare il mio tempo libero per perfezionarmi nel ruolo che mi è proposto dall’azienda o investire il mio tempo per dedicarmi a una seconda attività, in fondo io sono solo uno dei tanti operatori del call center.”*

Tutte queste domande possono venire per colpa dell’ansia degli operatori nei confronti dell’incertezza nel futuro, la quale può essere curata soltanto comunicando due cose: spirito di squadra e crescita personale.

- **Spirito di squadra:** *“è vero viviamo nell’incertezza ma in questa avventura non sei solo, siamo una squadra che affronta insieme ogni sfida.*
- **Crescita personale:** *“Cominci come operatore ma ti ritroverai responsabile e anche direttore, e poi comunque vada anche nel caso in cui non lavorerai più con noi, avrai comunque accumulato tanta esperienza e sarai notevolmente cresciuto professionalmente”.*

• **Le regole della Motivazione del proprio Team**

1. Dai sempre dei feedback:

Il Feedback è il processo attraverso il quale si forniscono informazioni di ritorno derivanti da un comportamento o un'azione.

Fatte capire agli operatori a quale risultato hanno portato il loro lavoro ieri. Analizzate i fattori che hanno portato al successo dei buoni risultati e i fattori che hanno portato i risultati deboli. (scriveteli se e' possibile, a vederli influisce meglio). Fattelo questo possibilmente tutti i giorni e con ciascuno personalmente così si tengono carichi.

Attenzione se tronchi il feedback, le loro menti ne elaboreranno uno personale, spesso basato sulle loro peggiori ansie e paure quando non li parli dei risultati, e così inizieranno a fantasticare: - *“non mi ha detto nulla perché l'ha con me”* o peggio *“non ci dice niente perché siamo in crisi, già sta pensando a come mandarci a casa”*.

2. Impara ad essere di esempio

Al mercato si vede ogni giorno sempre di più libri dei guru. Guru di marketing di qua guru di finanza di là. Questo succede perché **le persone sono alla continua ricerca di esempi da seguire**, sono alla ricerca di qualcuno che ha già fatto quell'esperienza, l'ha fatto bene e ha vinto. Niente è più motivante che un esempio concreto di successo da seguire alla portata di mano, mostrate il vostro esempio, del vostro responsabile, direttore, come facevano loro a fare questo lavoro e hanno avuto successo nelle vendite e poi a dirigere un team, poi una campagna, e poi un'intera sede. Parlate delle tecniche, dei modi e del punto di vista che avevano per il lavoro, fateli prendere degli appunti e assicuratevi che li usino.

Tutti siamo alla ricerca di modelli da seguire, cerca quindi di essere una fonte di ispirazione. I tuoi operatori preferiscono essere ispirati piuttosto che rimproverati. Se vuoi che i tuoi operatori siano più positivi, sii più positivo te; Se vuoi che siano più fieri di quello che fanno, sii più orgoglioso del tuo lavoro. Mostra loro come si fa.

- Ps. vuole che arrivino in orario? Arriva sempre in anticipo (e spiega il perché, Chiarisci che cosa significa la puntualità per te, non per loro).
- Vuoi che concludono da se i contratti? Spiegali come si fa, poi insisti che li facciano da soli, dandoli l'appoggio che li serve, (ascoltali tramite la cuffia, segui pure anche te la raccolta dati ecc)

3. Non perdere mai di vista il risultato

Ricorda sempre che il tempo che dedichi ad aiutare un operatore già produttivo aumenta la produzione del tuo team in misura maggiore rispetto al tempo che passi ad aiutare un operatore improduttivo. Passa del tempo con le persone produttive, che sono alla ricerca di quel mordente in più che possono ricevere solo da te. In tanto ricorda di rendere le cose più semplice possibile per gli improduttivi, dagli dei obiettivi giornalieri che li possono realizzare così cresceranno man mano e più in fretta.

Concentrati sui risultati. Conquisterai sempre ciò per cui ti impegni intensamente. Se ti concentri soltanto sulle attività, ecco cosa otterrai: un mucchio di attività. Ma se ti focalizzi sui risultati, allora otterrai un mucchio di risultati.

Non dimenticare che quello che viene per lavorare ha bisogno dei soldi per due ragioni: o **rifugiarsi**, o **mantenersi**. Però se volete trasformarli in forze di lavoro dovete trovare il loro punto di motivazione. Ovvio che per ognuno può essere diverso però con un po' di pratica e occhio addestrato non sarà poi tanto difficile. Analizziamo i due tipi:

Quello che si vuole rifugiare lo conoscete bene, è il classico studente che non ha cosa fare tutto il giorno e invece di stare inutilmente al bar con gli amici viene a prendere qualche spicciolo da noi. Ovvio che noi non siamo contrari a pagarlo però quella paga lo dovrà meritare secondo il lavoro che noi riteniamo giusto da pagare. Così al "rifuggito" li dobbiamo insegnare come si fa questo lavoro, cosa si aspetta da lui, quanto tempo ha a disposizione per farlo bene, com'è valutato il suo lavoro e da chi, e anche le penalizzazioni per non averlo fatto.

Il secondo tipo operatore, quello che ha bisogno dei soldi per mantenersi è quello che ragiona s'impegna più degli altri, perché il lavoro lo percepisce come la sua salvezza e farà il tutto possibile per mantenerlo. Vi ascolterà con attenzione quando lo guidate, lo giudicate, lo insegnate ecc. Questo tipo di operatore è facile motivarlo. Potete puntare sul fatto di insistere sui risultati alti perché li daranno un buono stipendio alla fine del mese, (qui è facile per voi perché il giorno 20 del mese a lui esce ogni giorno davanti agli occhi). Questo tipo di operatore non ha tanto bisogno di questo tipo di motivazione. Egli lavora perché vuole una garanzia finanziaria. Se coltiva questo tipo di sicurezza, lui vi darà dei risultati. Come incoraggiarlo. Prima aiutatelo a crescere, dicendogli tutto ciò che deve sapere sul lavoro, i trucchi delle vendite che hanno aiutato voi, come entrare direttamente al dunque con il cliente, come andare sul sicuro, come si conclude un contratto. Incoraggiatelo a crescere professionalmente, per diventare anche lui come voi, come il vostro responsabile, che cresca nello stesso ambito che sa fare meglio, così avrà sicurezza finanziaria. Tenete in mente, che quando volete e insistete sulla crescita dei vostri operatori state insistendo sulla vostra crescita professionale, e in questo modo la motivazione si svolge sul classico legame a catena.

La motivazione non fa miracoli, essa raggiunge l'obiettivo, si deve utilizzare a questo scopo, è una delle strategie del lavoro. Fate il modo di conoscere i vostri operatori, guardandoli, ascoltandoli, domandandoli, valutandoli sul lavoro e poi troverete anche il modo e le tattiche per motivarli e spingerli avanti.

6- POST LAVORO E LICENZIAMENTO

Ogni azienda sia grande o piccola tiene al suo nome. Più grande sia più diventano anche i mezzi di sostegno a questo nome. Più pulito e conosciuto sia il nome di più saranno le risorse. Il reparto delle Risorse Umane ha la responsabilità di trovare, custodire e applicare tale sostegno. Il lavoro comincia dall'interno. Ogni formatore si assicura che i suoi operatori conoscono l'azienda per la quale lavora o lavorerà. Ogni formatore per quanto possibile sia si deve assicurare del punto di vista che ha guadagnato ai suoi occhi un operatore che lascia il lavoro da noi. E per di più ad accertarsi che da quelli che sono andati o andranno via ci siano di possibili potenziali per l'azienda si faccia un'intervista di apprendimento delle qualità acquisite dell'operatore.

Un insieme di formulari sono e saranno a disposizione degli formatori, del tipo:

Filtro degli operatori che vanno via.

1. Parlare con il supervisore per conoscere il suo percorso.
2. Parlare e ragionare con l'operatore per sapere il motivo per cui sta lasciando il lavoro.
3. Fare un test del formato di un dialogo, per capire il livello dell'italiano e le capacità che ha.
4. Compilare una scheda con tutti i dettagli del test.
5. Dare una valutazione finale dell'operatore.

Licenziamento e persona non grata

In ogni azienda il licenziamento di dipendenti è un fatto assai indispensabile in certe occasioni. Il licenziamento si fa in base ai obiettivi concreti del tipo: personale indispensabile, mancanza di fondi, fine contratto, mancanza di risultati, o sviamento di etica.

Ogni operatore il quale non si considera più idoneo al suo posto di lavoro ed è soggetto di licenziamento gli si deve spiegare questo motivo prima di comunicarli la decisione di licenziamento.

La notifica viene fatta in modo verbale e per iscritto, con i vari formulari fatti apposta per il motivo di licenziamento.

Quando un dipendente decide di auto licenziarsi deve avere almeno 30 giorni di lavoro ed è costretto a compilare il formulare di preavviso 2 settimane prima, in caso contrario tale operatore sarà penalizzato e li sarà negato l'ultimo stipendio.

Nei casi quando un dipendente (operatori o staff) è soggetto di sviamento di etica professionale, o per ragioni che lo fanno segnare come persona non grata a lui sarà negato l'accesso ad ogni sede di IDS, non lavorerà più per noi, e sarà segnato nel sistema HRM come persona non grata in modo da essere

verificato in ogni sede. La valutazione se sarà persona non grata lo dovrà prendere solo uno dei responsabili di settore o campagna o uno dei direttori o l'amministratore stesso, li quali compileranno un formulario e firmarlo. Tale formulario sarà messo in allegato al nome dell'operatore.