



BEAUTIFUL NOTES

di Gianluca Faini,
COO di MCCrescendo

1. Costruire valore attraverso le persone: il ruolo della selezione nei processi di sviluppo

Il capitale umano come leva strategica

Le storie di successo presentano un chiaro denominatore comune: buone idee portate avanti da persone di valore. Potrebbe sembrare scontato affermare che la qualità delle persone sia uno dei pilastri fondanti dello sviluppo organizzativo, ma in un contesto in cui le aziende devono presidiare un ventaglio di competenze sempre più ricco, questo principio assume un'importanza ancora maggiore.

In uno scenario competitivo in cui la qualità della strategia fa sempre più la differenza, avere a bordo persone competenti e motivate, capaci di assumersi nel tempo responsabilità crescenti lungo la direttrice strategica definita, è diventato un prerequisito non negoziabile per generare valore nel medio-lungo periodo. Se la qualità delle persone rappresenta oggi un vantaggio di cruciale importanza, possiamo affermare che uno dei principali fattori critici di successo risiede proprio nella capacità di scegliere bene i collaboratori.

Alcuni spunti utili per strutturare il processo di selezione in azienda

Per riuscirci, le aziende devono innanzitutto mettersi nella condizione di valutare correttamente le competenze tecniche dei candidati. Per assumere profili realmente in linea con ruolo e responsabilità richiesti, è fondamentale coinvolgere nel processo

Avere a bordo persone competenti e motivate, capaci di assumersi nel tempo responsabilità crescenti lungo la direttrice strategica definita, è diventato un prerequisito non negoziabile per generare valore nel medio-lungo periodo.

di selezione gli attori giusti: persone che conoscono contenuti e attività del ruolo, che saranno responsabili di gestire il tempo della nuova risorsa e che conoscono il contesto in cui verrà inserita. Allo stesso tempo, è decisivo presidiare con attenzione la componente umana, attraverso colloqui strutturati condotti da figure con esperienza e sensibilità adeguate. In questa fase diventa imprescindibile approfondire elementi spesso trascurati: valori, attitudini, obiettivi professionali e personali, allineamento con i percorsi di carriera offerti dall'organizzazione.

A livello operativo, alcune domande possono aiutarci a riflettere sulla bontà del processo di selezione costruito all'interno della nostra azienda:

Abbiamo incaricato della selezione persone che conoscono davvero attività, responsabilità e sfide connesse al ruolo, e che sono quindi in grado di testare il candidato sui contenuti alla base del lavoro?

Stiamo valutando le competenze tecniche in modo oggettivo, attraverso prove pratiche o assessment mirati, che riducano al minimo margini di interpretazione o valutazioni soggettive?

Abbiamo inserito nel processo figure che conoscono a fondo le dinamiche interne del team di destinazione e le interazioni interfunzionali, così da verificare la reale capacità del candidato di operare nel contesto in cui sarà inserito?

Abbiamo coinvolto nel processo le persone che, una volta inserita la risorsa, saranno direttamente responsabili del suo lavoro, dei risultati attesi e del percorso di sviluppo, così da garantire una valutazione aderente alle esigenze operative e ai futuri obiettivi della funzione?

Stiamo dedicando la giusta attenzione alla componente umana – valori, attitudini e motivazioni – affidando questa valutazione a chi ha sensibilità ed esperienza sufficienti per farlo con profondità?

Ci siamo messi nella condizione di comprendere se il candidato è allineato alla cultura aziendale e se potrà contribuire all'evoluzione dell'organizzazione nel medio-lungo periodo?

Abbiamo esplorato se i suoi obiettivi professionali e personali sono allineati con le opportunità e i percorsi che l'azienda può offrire, evitando inserimenti che rischiano di essere solo transitori?

Abbiamo previsto momenti strutturati di confronto tra tutti gli attori coinvolti, così da ridurre il rischio di valutazioni parziali e costruire un giudizio realmente condiviso e bilanciato?

*Diventa
imprescindibile
approfondire elementi
spesso trascurati:
valori, attitudini,
obiettivi professionali
e personali,
allineamento
con i percorsi di
carriera offerti
dall'organizzazione.*



Perché un buon processo di selezione sostiene la crescita nel tempo

Dotarsi di un processo di selezione robusto, capace di integrare la valutazione delle competenze tecniche con quella della componente umana, consente di:

- 1. Abilitare percorsi di sviluppo più ambiziosi:** circondarsi di persone di valore permette all'azienda di puntare più in alto, affrontare sfide più complesse e sostenere una crescita più solida nel medio-lungo periodo.
- 2. Aumentare la probabilità di intercettare veri "fuoriclasse":** se è vero che molte competenze possono essere apprese, trovare una persona dal talento fuori dal comune rappresenta un asset strategico raro, capace di generare vantaggi competitivi difficilmente replicabili.
- 3. Costruire relazioni professionali solide e durature:** quando il rapporto non si basa solo sul reciproco interesse ma su una reale convergenza di obiettivi, aumenta la probabilità che la collaborazione regga nel tempo e contribuisca in modo significativo alla creazione di valore.
- 4. Attivare un circolo virtuoso di crescita del team:** persone competenti e allineate ai valori aziendali elevano il livello del gruppo, alimentano motivazione e confronto e accelerano il miglioramento continuo, con impatti positivi su clima, produttività e capacità innovativa.
- 5. Ridurre drasticamente il margine di errore:** un processo di selezione che integra prospettive diverse e competenze complementari aiuta a prendere decisioni più ponderate e favorisce l'inserimento di figure in grado di integrarsi rapidamente, portare risultati e contribuire a tutto tondo allo sviluppo dell'organizzazione.

Il costo (a volte invisibile) di una selezione non curata

Oltre tutto va considerato che una scelta sbagliata in fase di selezione può portare con sé anche conseguenze significative. Inserire una persona che si rivela "fuori posto" non rallenta solo la sua curva di apprendimento, ma costringe l'intera organizzazione a ridurre la velocità, disperdere energie e ricalibrare continuamente priorità e carichi di lavoro. Questo vale per tutte le aziende, ma per realtà più piccole, con risorse limitate e margini di manovra ridotti,

Quando il rapporto non si basa solo sul reciproco interesse ma su una reale convergenza di obiettivi, aumenta la probabilità che la collaborazione regga nel tempo e contribuisca in modo significativo alla creazione di valore.

Inserire una persona che si rivela "fuori posto" non rallenta solo la sua curva di apprendimento, ma costringe l'intera organizzazione a ridurre la velocità, disperdere energie e ricalibrare continuamente priorità e carichi di lavoro.



ogni errore pesa in modo importante.

Gestire il processo di selezione senza dedicare la giusta attenzione a tutte le variabili in gioco e inserire nel team una persona non allineata sul piano tecnico o umano può impattare sull'organizzazione da diversi punti di vista:

- **Crescita:** rallenta il processo di delega, fondamentale per aumentare il livello di autonomia gestionale e far evolvere il gruppo.
- **Reputazione:** ha effetto sulla qualità dei contenuti, sulla capacità di generare valore e sul livello di servizio offerto ai clienti.
- **Produttività:** aumenta la quantità di lavoro da rifare, richiede affiancamenti extra, genera più attriti interni e sottrae tempo ai progetti strategici.
- **Risorse economiche:** assorbe budget prezioso che non può più essere investito in iniziative a maggiore valore aggiunto.
- **Clima:** alimenta tensioni, rigidità e demotivazione, minando la coesione del gruppo.

In definitiva, se scegliere bene le persone amplifica il potenziale della nostra azienda, cosa ci impedisce di farne davvero una priorità a livello strategico?

