

# Talent management and development

Una nota Multinazionale Svizzera operante nel settore farmaceutico, da numerosi anni leader in molti segmenti del proprio mercato di riferimento, si ritrova a fronteggiare un nuovo scenario competitivo con competitor totalmente rinnovati che stanno guadagnando quote di mercato.

A fronte di questo scenario, dovuto anche ad un mutamento degli aspetti scientifico-legali internazionali, l'azienda decide di adottare a livello globale un nuovo modello di business, che permetta una maggiore vicinanza al cliente ed una maggiore rapidità di risposta alle sue esigenze.

## Contesto

L'implementazione di un nuovo modello di business si traduce nella necessità di individuare e sviluppare i TALENTI presenti all'interno dell'organizzazione per valorizzarne al massimo il potenziale, sia rispetto al loro stesso sviluppo continuo, sia rispetto al momento di evoluzione dell'intera organizzazione.

In concreto cambia il ruolo di Area Manager, chiave per il presidio del territorio, con la richiesta a chi lo ricopre di evolvere rispetto ad un profilo da "esperto di una categoria di farmaci", ormai superato.

Il nuovo Area Manager è sempre di più un esperto di tutto ciò che riguarda l'area sul piano normativo, economico, scientifico. Oltre alle specifiche competenze tecniche, il cambiamento è epocale per l'impatto sul coordinamento della struttura degli Specialisti di Prodotto che riporta agli Area Manager. Il nuovo focus richiede lo sviluppo di competenze manageriali di più alto livello.

PRAXI, grazie ad una dettagliata analisi della situazione ed alla proposizione di un intervento customizzato, viene incaricata di tradurre il modello dei comportamenti organizzativi aziendali in un percorso di individuazione dei TALENTI e di sviluppo delle loro competenze/potenzialità.

## Progetto

Il progetto va ad impattare su tutta la struttura di Area Manager/Region Manager della filiale italiana (30 persone) e si caratterizza per tre aspetti fondamentali:

- traduzione delle competenze chiave aziendali in competenze comportamentali osservabili, diagnosticabili e sviluppabili
- integrazione del momento di valutazione delle competenze possedute con quello di formazione/ sviluppo di quelle da migliorare
- presidio degli aspetti di valorizzazione interna dell'iniziativa (internal marketing).

Le fasi operative sono le seguenti:

- analisi della realtà organizzativa (as is) e degli obiettivi attesi a livello Risorse Umane (to be)
- disegno dell'intervento di Development Center, della Delivery (aule di 6-8 partecipanti), del coinvolgimento del management (induction per l'allineamento ai fini della corretta comprensione dei report ed al loro utilizzo nella fase di follow up)



improving performance

## PRAXI SpA

PRAXI è leader, tra le società italiane, nel campo della consulenza organizzativa.

Nata nel 1966, presenta la seguente struttura: 250 Dipendenti, 10 Sedi, 6 milioni di Euro di Capitale Sociale. L'attività si articola su quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Perizie, Risorse Umane.

La capacità di PRAXI di offrire servizi integrati costituisce un fattore chiave di differenziazione, potendo proporsi come interlocutore multidisciplinare per la consulenza aziendale. Un approccio trasversale che sposa l'innata vocazione alla partnership, intesa come attitudine a fare propri gli obiettivi del Cliente, per consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

**Bologna | Brescia | Firenze | Genova  
| Milano | Napoli | Padova | Roma |  
Torino | Verona | London**

- definizione dei tools da utilizzare e del piano di sviluppo: filmati, in basket, business game, questionari di approfondimento comportamentale (modello "DISC") e di valutazione dell'Intelligenza Emotiva, momenti d'indagine motivazionale ...
- forte attenzione ai momenti di feedback forniti, oltre che dagli assessor/trainer, anche dai colleghi stessi
- stesura "a 4 mani" (assessor e partecipante) di un piano individuale di autosviluppo
- reportistica e presentazione dei risultati al management (nazionale ed internazionale).
- individuazione delle esigenze formative e costruzione di un ambiente che favorisca l'apprendimento
- adesione delle risorse al processo di cambiamento organizzativo
- allineamento organizzativo tra le politiche di management interno e le persone coinvolte
- interpretazione ed esplicitazione degli obiettivi di medio e lungo termine dei TALENTI aziendali.

PRAXI ha saputo integrarsi nelle esigenze e nella cultura aziendale, non sostituendosi ad essa ma impostando un percorso di progressiva evoluzione verso il modello "to be". Inoltre la capacità di valorizzare i punti di forza sia delle risorse individuate come TALENTI sia delle risorse che hanno ottenuto una valutazione meno brillante è stata particolarmente apprezzata sia dai partecipanti, sia dal management.

## Risultati

L'intervento ha permesso al cliente di iniziare un percorso di valorizzazione e sviluppo dei TALENTI che ha supportato il momento di change management organizzativo e culturale, potenziandone i benefici ed abbreviandone l'implementazione operativa.

Nello specifico, a distanza di 6 mesi dall'intervento, il follow up ha evidenziato una particolare soddisfazione del cliente relativamente a:

- identificazione dei TALENTI non in relazione alle performance di Area bensì in relazione al nuovo modello aziendale e di competenze (to be)
- mappatura delle competenze complessive e comparative
- sviluppo, in tutta la struttura di Area Manager/Regional Manager, della consapevolezza delle proprie aree deboli e punti di forza e attivazione del piano individuale di sviluppo

## Obiettivi

Il progetto ha avuto un seguito in relazione ad interventi di sviluppo (formazione ad hoc, percorsi di team ed individual coaching) indirizzati ai diversi gruppi di TALENTI individuati. L'intervento di PRAXI ha portato alla settorializzazione degli interventi di sviluppo permettendone la pianificazione rispetto al "matching" tra esigenze e potenzialità di breve medio o lungo termine.

Il modello di competenze individuato è stato nuovamente evoluto ed utilizzato in attività di valutazione e sviluppo per altri settori aziendali, sia con interventi condotti da PRAXI, sia con attività condotte in autonomia dalla Direzione Risorse Umane aziendale.