



## LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DELLE COMPETENZE

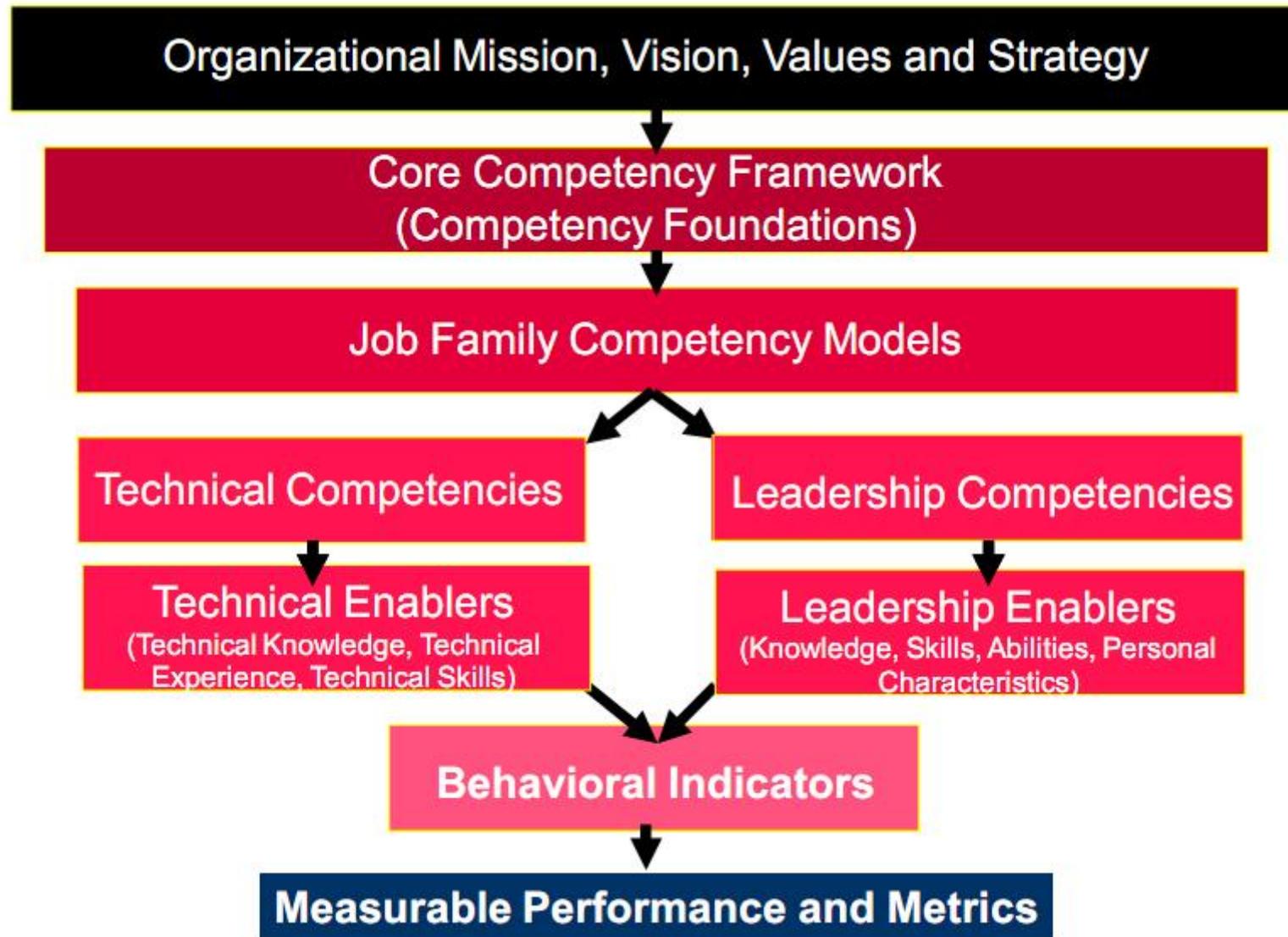
Linee guida



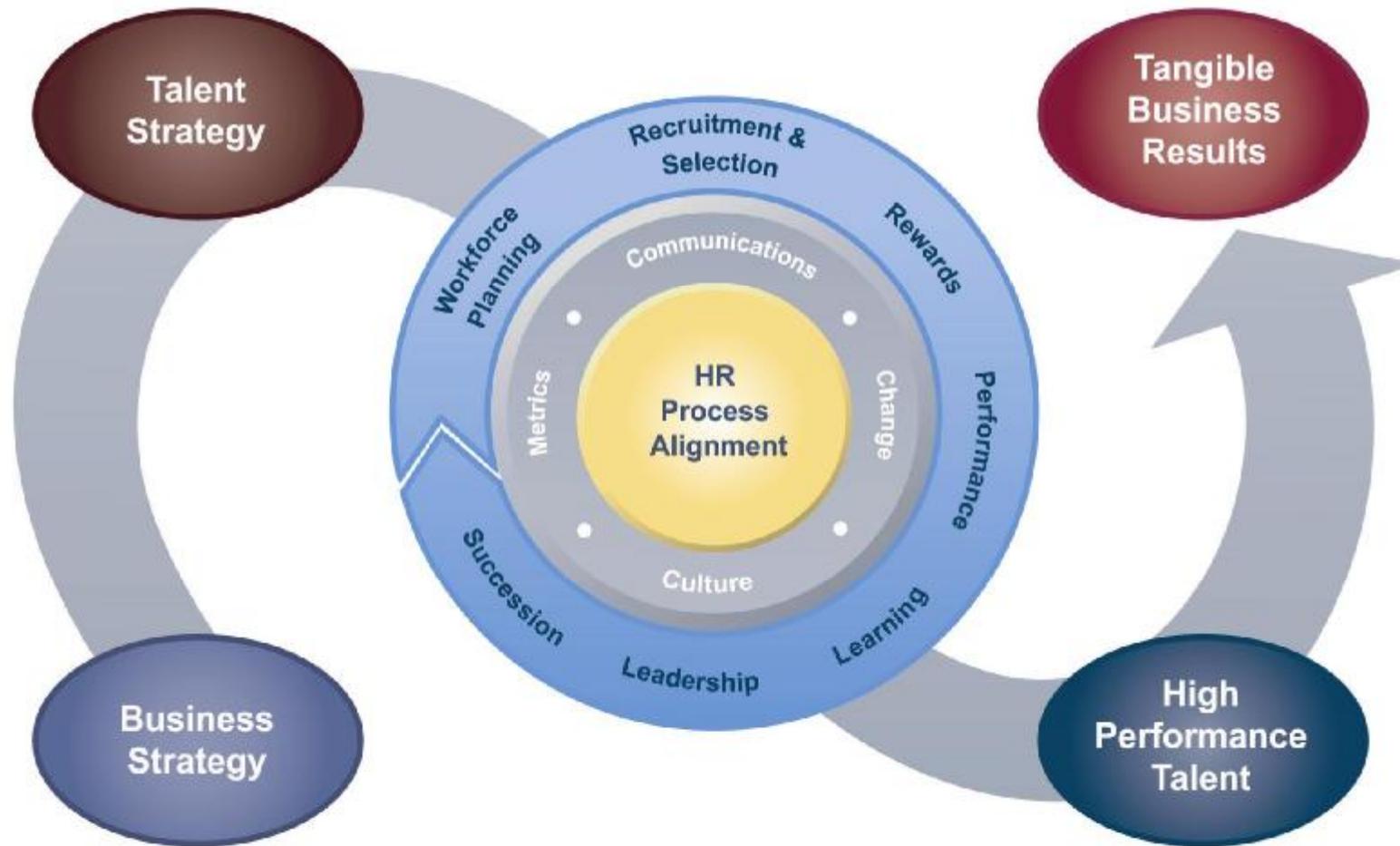
## Overview

- Il processo di modellazione delle competenze è finalizzato a fornire strumenti concettuali ed operativi a supporto di:
  - **acquisizione di nuovo personale** attraverso modalità di assessment basate sulle competenze
  - **formazione** mirata alla creazione e sviluppo di specifiche competenze
  - sistemi di **valutazione delle performances** del personale mediante strumenti costruiti sul modello interno di competenze
  - **sistemi premianti** fondati sulla promozione delle competenze distintive
  - sviluppo dei **percorsi di carriera** del personale attraverso criteri di scelta degli incarichi basati sulle competenze
  - archiviazione delle informazioni sul personale finalizzate alla gestione degli **inventari delle skills**, dei curricula e delle esperienze riutilizzabili all'interno dell'organizzazione
  - **piani di successione**
  - sistemi di **compensation/rewards**
  - protezione del know how attraverso l'individuazione e la **retention** delle skills critiche

# Competencies Framework

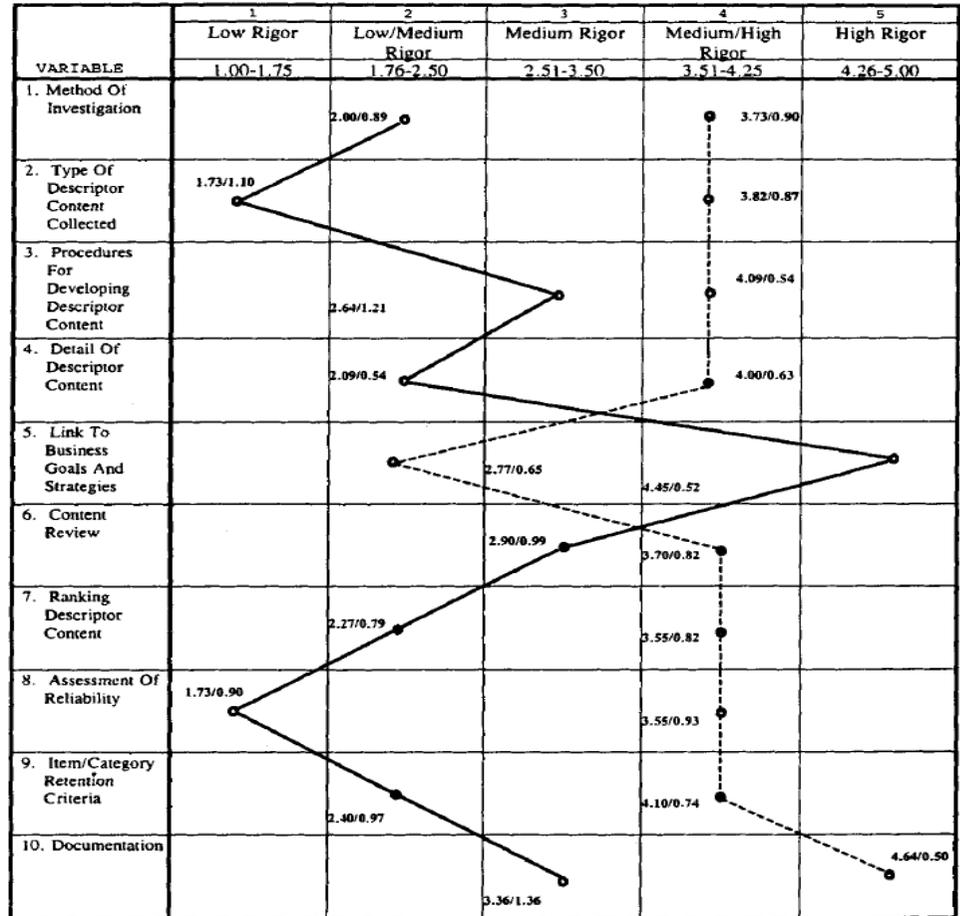


## L'importanza dell'allineamento



# Analisi delle Competenze

1. Considerando il contesto organizzativo in termini di
  - Cultura
  - Stadio del ciclo di sviluppo
  - Mercato
  - Clienti
  - Sistema delle relazioni interne
  - Punti di forza e debolezza del management
  - Vincoli
  - Quali competenze sono sviluppate e con quali modalità
  - Come vengono definite ed utilizzate
2. Collegando il modello emergente di competenze agli obiettivi dell'organizzazione
3. Iniziando l'indagine a partire dal Top Management
  - Per ottenerne il supporto
  - Per avere indicazione sugli sviluppi futuri e sulle competenze necessarie a conseguirli
4. Utilizzando metodi rigorosi per la job analysis



\*Means/standard deviations are reproduced next to plotted points in the figure.

————— = "Typical" competency modeling project

- - - - - = "Typical" multimethod job analysis project

# Analisi delle Competenze

## 5. Considerando i job requirements futuri

- Solitamente la job analysis è invece concentrata sulle necessità presenti
- L'orientamento al futuro legittima la modellazione delle competenze a guidare il processo di cambiamento organizzativo
- I metodi di analisi orientata al futuro solitamente includono
  - Interviste e focus groups
  - Analisi delle strategie di lungo periodo per identificare le competenze chiave

## 6. Integrando strumenti di indagine aggiuntivi:

( [www.humanware.it/Mappatura%20competenze.pdf](http://www.humanware.it/Mappatura%20competenze.pdf) )

- Behavioral Event Interviews
- Repertory grid
- Tecnica dell'incidente critico

## 5. Definendo in dettaglio

- Le caratteristiche di ciascuna competenza
- Gli attributi
- Gli indicatori comportamentali che caratterizzano ogni competenza agita

Subject Name	Competency Needed			
① Account Manager Personal Effectiveness	Integrity	Initiative	Professionalism	
	Interpersonal Skills	Willingness to Learn	Dependability and Reliability	
② Account Manager Business Competencies	Reads Industry Trade Publications	Product or Service Knowledge Competency	Critical and Analytical Thinking	Communication: Listening and Speaking
	Works as Team Player	Role Plays and Communicates Sales Value Correctly	Hunts for New Business by Cold Calling C-Level Prospects	Sells Business Results
③ Account Manager Sales Cycle Competencies	Sets up Appointments and Qualifies Prospects	Plans and Forecasts Sales Steps Based on the Prospect and Your Management Team Needs	Delivers Executive Presentations That Induce Management Prospects to Take Action Steps	Develops Proposals and Presents Professionally
	Negotiates With Management	Manages Sales Objections	Closes Contracts and Hits Assigned Sales Targets	



## Esempio

### **Leadership Excellence Profile**

A collection of leadership dimensions that are relevant to performance in a particular job, job family or functional area, and are essential to the success of the organization.

### **Leadership Dimension**

A cluster of related knowledge, skills abilities and characteristics that affects a major part of one's job; that correlates with performance on the job; that can be measured against well-accepted standards; and that can be improved via training and development (Success Factor, Performance Driver).

### **Enabler**

Specific leadership qualities that facilitate effective work behavior and contribute to broader leadership dimensions. These can include Knowledge, Skills, Abilities and Personal Characteristics.

### **Behavioral Anchor**

Highly specific, observable action that may be demonstrated on the job which indicates the skill or performance level needed for a job or that a particular person possesses.

### **Proficiency Level Required**

Reflects the level of skill proficiency or expertise that is required to successfully perform in a particular job (e.g. *Foundational, Emerging, Proficient, Expert*)

### **Performance Effectiveness Level**

Reflects the level of performance that is demonstrated by the individual performing the job and provides clarity on what is expected (e.g. *Outstanding, Highly Successful, Successful, Development Needed*)

# Analisi delle Competenze



8. Definendo i livelli con cui le competenze possono essere agite
- In termini di comportamenti osservabili
  - Indicando elementi di contesto
  - A loro volta i livelli possono riflettere
    - Differenti modalità di espletamento del compito (es. novizio, master, esperto)
    - Differenti ruoli gerarchici
    - Differenti livelli di performance
    - Differenti stadi di training

Competency:	Junior-Level	Senior-Level	Expert-Level
Machine set-up	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assists/learns machine set up (with supervision)</li> <li>2. Prepares and warms up machines correctly</li> <li>3. Performs machine checks</li> <li>4. Performs model changes</li> <li>5. Changes jigs, dies, tools</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inserts pins</li> <li>2. Makes allowable adjustments to machines, as appropriate</li> <li>3. Sets up machines within specified time period with minimal guidance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Changes major components necessary for set-up</li> <li>2. Sets up without supervision or need for follow up</li> <li>3. Researches and troubleshoots machine set-up</li> </ol>
Operating machines	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knows and performs basic operations to keep machine running (1 or more depending on line)</li> <li>2. Loads/unloads machines correctly</li> <li>3. Performs machine checks</li> <li>4. Meets production quota at specific machine</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitors/operates several machines at one time (depending on area)</li> <li>2. Operates different types of machines at different times</li> <li>3. Makes minor machine adjustments, as appropriate</li> <li>4. Performs operations faster/more efficiently</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Troubleshoots machine operations to reduce errors, increase productivity, increase efficiency, increase quality, etc.</li> <li>2. Runs all machines in area (at different times)</li> </ol>



## Analisi delle Competenze

### 9. Utilizzando il linguaggio aziendale

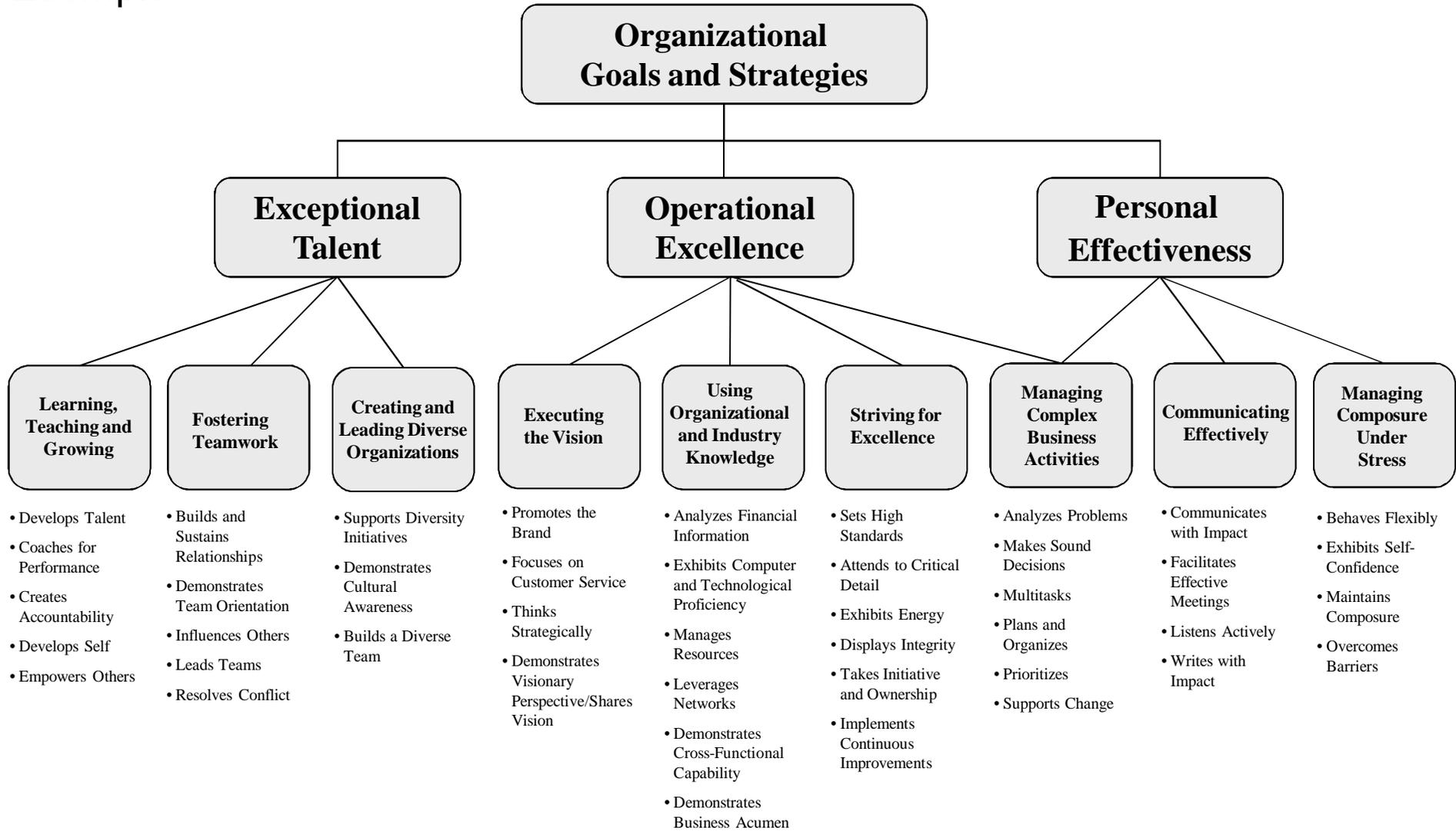
- Al fine di ritagliare le competenze sulla base dei criteri adottati internamente
- Includendo
  - Espressioni
  - Acronimi
  - Tecnologia
  - Nomi delle mansioni e delle business units
  - Nomi dei prodotti
- Al fine di favorire la comunicazione e la ownership
- In modo che le decisioni in materia di Risorse Umane possano far riferimento al modello delle competenze

### 10. Includendo sia competenze comuni a più jobs che specifiche competenze tecniche

### 11. Avvalendosi con moderazione di cataloghi generalizzati di competenze adattandoli alle specificità del contesto organizzativo

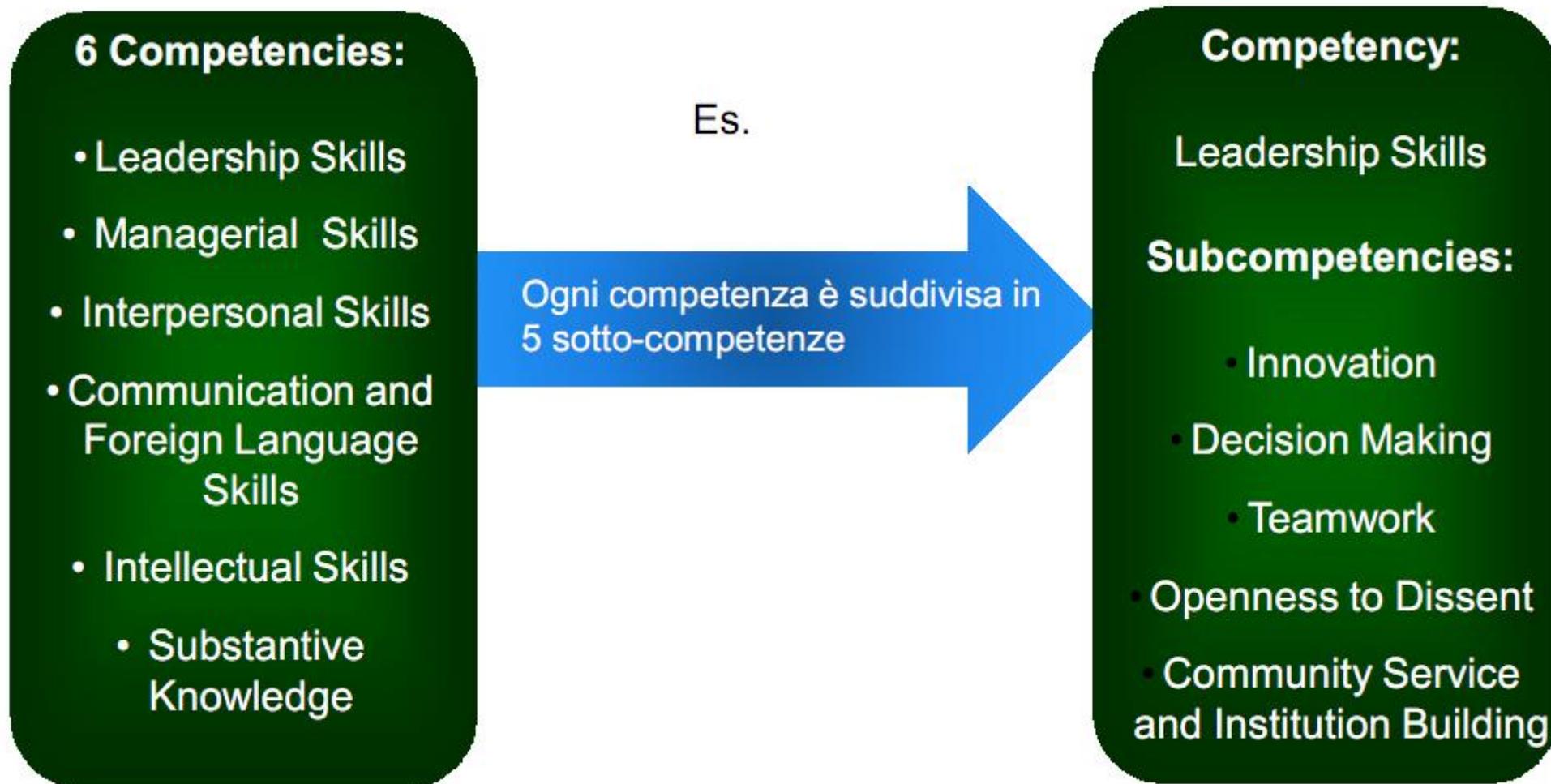
- Facilmente reperibili sul mercato
- Facilitano l'apprendimento da altri modelli
- Utilizzano un linguaggio consolidato e consistente
- Assicurano una copertura di tutte le competenze potenzialmente rilevanti

# Esempio



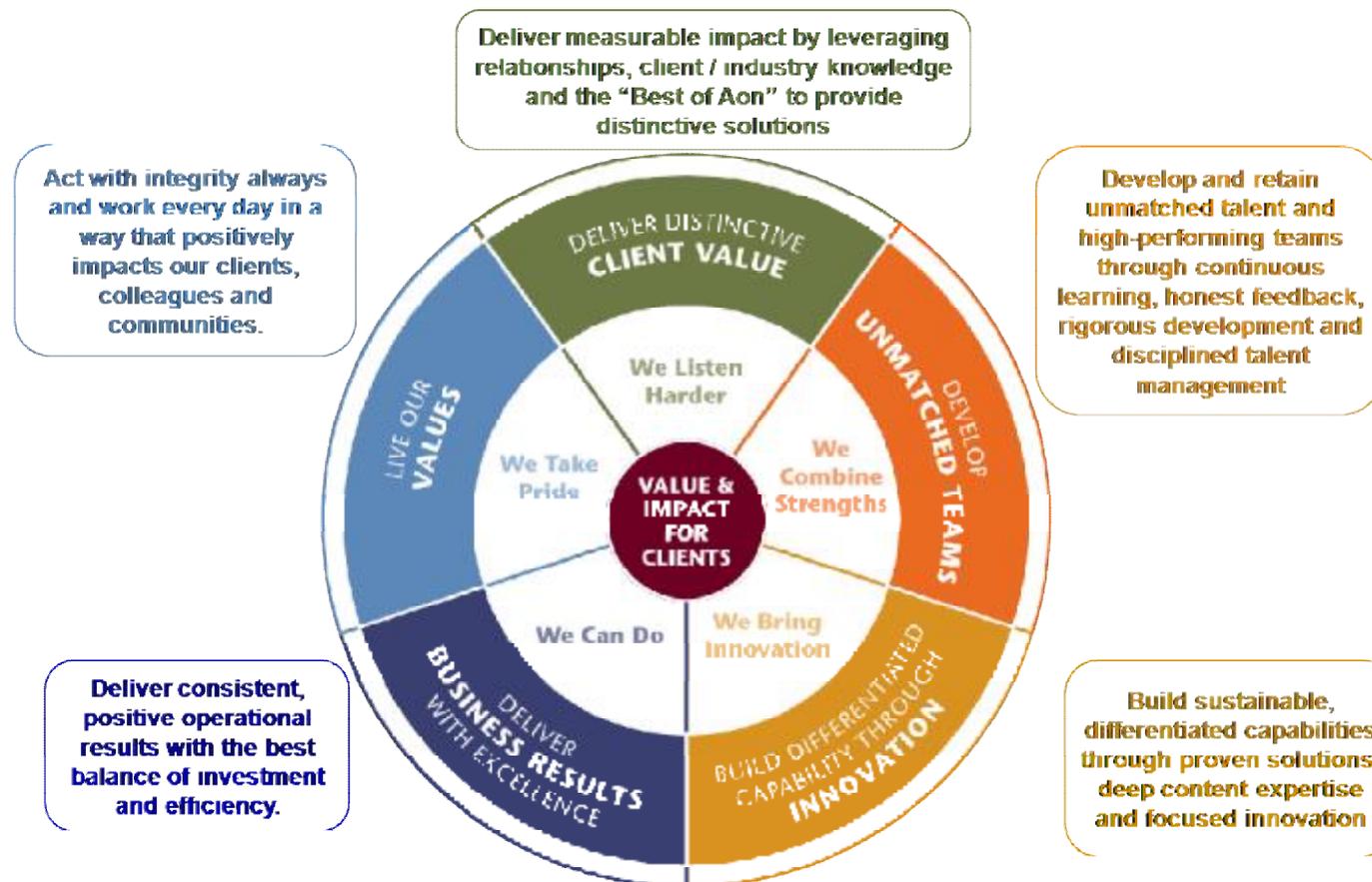
## Analisi delle Competenze

12. Raggiungendo il necessario livello di granularità nel dettaglio



## Comunicare le competenze

13. Utilizzando diagrammi e grafici che favoriscano la comunicazione, la memorizzazione e l'assimilazione delle competenze nel pratico utilizzo quotidiano



# Rendere operativo il Modello delle Competenze

14. Utilizzando le tecniche di sviluppo organizzativo per favorire l'accettazione e l'utilizzo delle competenze in particolare evidenziando i gap formativi



**Sezione VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**

Cluster	Competenza	Peso cluster (A)	Competenza richiesta	Livello osservato	Puntaggio competenza	Puntaggio del cluster (B)	Puntaggio ponderato del cluster (A x B)
Bilancio qualitativo	Formazione continua	10					
	4 sviluppo e crescita tecnica del sapere						
Flessibilità relazionale	Trasparenza ai risultati	10					
	Strategie						
Discrezionalità relazionale	Creazione di valore	10					
	Trasparenza						
Qualità del lavoro	Integrità e correttezza	10					
	Trasparenza del lavoro e qualità						
Leadership	Empowerment e sviluppo del collaboratore	10					
	Aspirazioni						
	Team leadership						
		<b>100</b>	<b>Puntaggio delle competenze</b>				

Livello osservato	A	B	C	E	D	D	B	C
Puntaggio	7	4	3	1	2	1	3	10

Scala di valutazione	
20 - 30	Non adeguato
31 - 50	Prestazioni adeguate
51 - 70	Adeguate
71 - 90	Più che adeguate
91 - 100	Eccellente

**Peso del cluster**

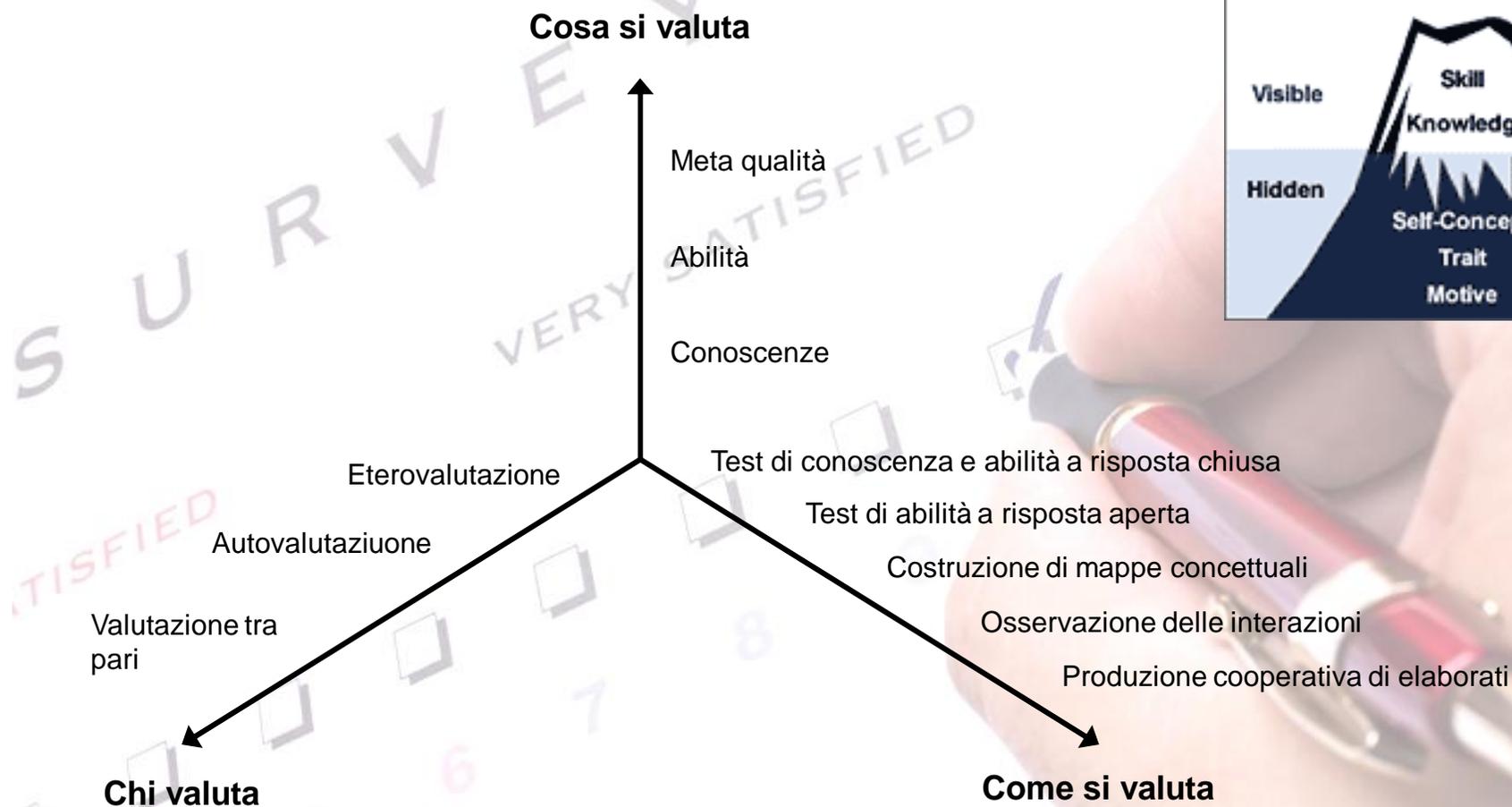
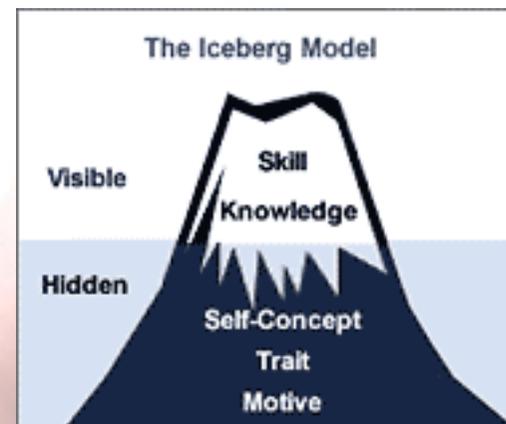
**Competenza richiesta**  
(in base al profilo di competenze si contrassegnano con una X le competenze da valutare)

## Rendere operativo il Modello delle Competenze

15. Utilizzando le competenze stesse per costruire sistemi di gestione delle risorse umane:
  - Sistemi di analisi e valutazione di ruoli e posizioni organizzative
  - Valutazione delle performances
  - Assessment Center
  - Sviluppo di piani di formazione e percorsi di carriera
16. Mantenendo aggiornato nel tempo il Modello delle Competenze attraverso periodiche revisioni (mediamente ogni 5 anni)



# La Valutazione delle Competenze – Fattori di Complessità





## Per Informazioni

**HumanWare s.a.s.**

**Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma**

**Tel: +39 06 823861**

**Web: [www.humanware.it](http://www.humanware.it)**

**Mail: [humanware@humanware.it](mailto:humanware@humanware.it)**