

## 1. Quali

Con quali criteri descriviamo le persone

### Cosa c'entra il vino

Le persone che apprezzano a livello amatoriale il vino, hanno di norma due criteri di base per valutarlo: **bianco** o **rosso**, **buono** o **cattivo**.

I professionisti della materia invece riescono a **discutere** di un vino usando un lessico raffinato e estremamente preciso, composto da più di cento differenti criteri detti tratti organolettici riconducibili a tre grandi famiglie di indicatori e relativi significati: **colore**, **odore** e **sapore**

Due **sommelier**, ad esempio possono **riconoscere**, **descrivere**, **valutare**, qualsiasi vino abbiano davanti, sulla base di un'esperienza di rilevazione consolidata e utilizzando un dizionario di termini condivisi,

La domanda a questo punto sorge spontanea: con quanti tratti organolettici un'Organizzazione è in grado di **riconoscere**, **descrivere**, **valutare**, le persone che in esse lavorano onde evitare grossolani errori? Possiamo in sostanza permetterci, pur in totale buona fede, di usare con esse lo stesso criterio, che usiamo con il vino: **bianco** o **rosso**, **buono** o **cattivo**?

"La sola cosa che so di sapere è di non sapere"

(Socrate)



## 2. Cosa

Il significato delle parole

### State parlando chiaro? Fate un test

Nella vostra prossima riunione di vertice fate un piccolo esperimento: invitate i partecipanti a scrivere su un foglietto di carta, senza confrontarsi prima, che significato danno ai tre seguenti concetti: **attitudine alla direzione**, **lavoro di squadra**, **orientamento al risultato**.

Raccogliendo i singoli foglietti scoprirete quasi sicuramente che non ce n'è uno uguale all'altro, che ogni persona ha un proprio personale modo di dare un senso a tre **competenze fondamentali** per la vostra Organizzazione: **potete permettervelo**?

## 3. Cosa

Cosa deve contenere una Job Description

### Facciamo un passo indietro

È evidente che nel momento in cui un'Azienda deve descrivere le proprie **aspettative**, nei confronti delle varie posizioni in organigramma, una volta definita la propria Vision del futuro in tema HR (*cioè di quali persone ha bisogno per raggiungere i propri obiettivi di business*) deve saper descrivere oggettivamente in un documento:

- le **attività** che la persona che ricopre la posizione, **HA competenza PER** svolgere.
- i **saperi** che deve possedere per **ESSERE competente A** svolgerle

Tale documento, definito **Job Description** deve accompagnare ogni posizione organizzativa e tracciare le linee guida per i comportamenti attesi dalla persona che la ricopre.

## 4. Come

Come classificare le competenze

### Competenza PER e competenti A

Sembra un gioco di parole, ma la differenza tra i concetti è molto importante:

- **avere competenza PER**, significa che la persona riceve dalla propria Organizzazione **delega** per svolgere una serie di **mansioni** (*es.: avere competenza per firmare un documento ufficiale*)
- **essere competenti A**, significa possedere le **competenze** per svolgere le mansioni coerentemente con le aspettative dell'Azienda (*es.: saper leggere e scrivere*)

Se le **mansioni** sono relativamente facili da descrivere, non si può dire lo stesso delle **competenze** che, come abbiamo visto al punto 2, sono spesso oggetto di **interpretazioni personali**, non necessariamente coincidenti con le **attese aziendali**

Le **competenze** sono i **saperi** necessari ad una persona per svolgere in **maniera competente** le **mansioni** previste dalla posizione che ricopre.

## 5. Quali

Quali sono le famiglie di saperi?

### “È un buon capo, ma non ha autostima”

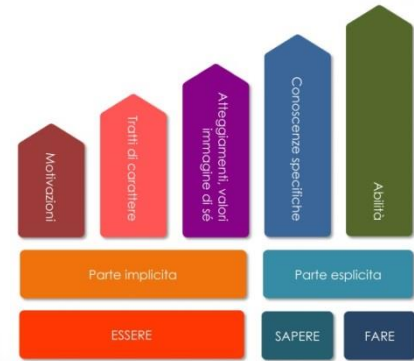
Ora, va da sé che per svolgere in maniera competente le mansioni previste da una posizione, cioè **interpretare un ruolo che soddisfi le aspettative** dell’Azienda, è necessario possedere un **mix di saperi** che producono globalmente i risultati attesi; essi sono riconducibili, come nel vino, a tre famiglie:

1. **Sapere (knowledge)**: sono le conoscenze curriculari e accademiche necessarie al ruolo (es. *Laurea in economia con punteggio di almeno 105/110 ecc.*)
2. **Fare (Skill)**: sono le abilità pratiche richieste (es. *consultare le banche dati, redigere un bilancio ecc.*)
3. **Essere (Attitude)**: sono le motivazioni, i tratti di carattere, gli atteggiamenti, i valori, l’immagine di sé (*essere autorevole con i collaboratori, equilibrato, orientato al risultato ecc.*)

Le prime due sono **esplicite e misurabili**, quindi più facili da rilevare, la terza richiede molta attenzione perché **implicita** e quindi maggiormente complessa da individuare e descrivere.

La mancanza o il possesso parziale di una o più competenze, compromettono l’interpretazione piena del ruolo.

RUOLO. Comportamenti/risultati attesi dall’Organizzazione



©1994 - 2012 by Adforma - All rights reserved

## 6. Come

In quale modo è possibile classificare le competenze?

### Il panel di competenze formalizzate da Adforma

Esistono molti modi per classificare le competenze, ma un sistema efficace dovrebbe possedere alcuni requisiti essenziali:

- **Completezza**: consentire, con un unico lessico, la migliore descrivibilità di tutte le posizioni organizzative in Azienda
- **Flessibilità**: adattarsi alle esigenze aziendali senza forzarle
- **Comprensibilità**: utilizzare termini semplici, immediati, facilmente riconoscibili a tutti i livelli organizzativi

Le competenze vengono classificate e descritte sotto forma di **comportamenti misurabili** nel **Dizionario delle Competenze**, il documento condiviso con tutta l’Azienda mediante cui si possono costruire **Job Description** chiare per ogni posizione organizzativa presente in Organigramma

COMPETENZE OPERATIVE E DI REALIZZAZIONE	Orientamento al risultato
	Organizzazione del lavoro
	Iniziativa e Intraprendenza
	Ricerca delle informazioni
COMPETENZE D'INFLUENZA	Persuasività e influenza
	Consapevolezza organizzativa
	Costruzione di relazioni
COMPETENZE MANAGERIALI	Sviluppo degli persone
	Attitudine alla direzione
	Lavoro di gruppo e cooperazione
	Leadership del gruppo
COMPETENZE COGNITIVE	Pensiero analitico
	Pensiero sintetico e concettuale
	Capacità professionali e autosviluppo
COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	Sensibilità interpersonale
	Orientamento al cliente
COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE	Autocontrollo emotivo
	Autostima e fiducia in sé
	Flessibilità
	Impegno verso l’Organizzazione

**Sistema Integrato per Competenze**  
Competenze di riferimento



## 7. Quale

Qual è il percorso di implementazione del SIC?

### **Visione: di chi avrò bisogno**

Permette di immaginare gli **scenari futuri** e concepire l'assetto strategico delle Risorse Umane: è il primo passo su cui costruire il progetto del SIC.

Una **visione** corretta e circostanziata (*a questo proposito vedi il progetto **Vision** di Adforma illustrato nella specifica brochure*) consente di focalizzare con precisione in **quale direzione l'Azienda intende muoversi**, immaginare di quali risorse avrà bisogno per raggiungere i propri obiettivi e formalizzare un piano di medio periodo su cui organizzare le proprie azioni.

### **Definizione: cosa dovrà sapere, fare, essere**

Consente di descrivere accuratamente la struttura organizzativa in termini gerarchici e funzionali, dando ad ogni posizione organizzativa una fisionomia definita dalle attività previste e dai saperi necessari per compierle in modo competente.

Significa quindi **formalizzare le aspettative** che l'Azienda ha nei confronti delle persone, instaurando con esse un rapporto adulto e consapevole che garantisce equilibrio e benessere organizzativo a tutti i livelli.

### **Allocazione: chi c'è e chi non c'è**

Permette di fare il punto delle persone presenti in Azienda (*e se necessario inserirne di nuove*) posizionandole, dopo un primo bilancio iniziale, nei ruoli che meglio **valorizzano le competenze possedute** in relazione alla Mission: per esse rappresenta uno straordinario strumento di **motivazione** e di **soddisfazione**.

### **Bilancio: cosa hanno fatto e cosa possono fare**

Al termine di ogni ciclo operativo è possibile operare, attraverso un percorso chiaro e condiviso, le valutazioni necessarie a capire oggettivamente in quale maniera le persone hanno svolto il ruolo loro assegnato, i **punti di forza** che li hanno contraddistinti e le **aree di miglioramento**, le **potenzialità residue** non ancora valorizzate che potrebbero mettere in campo per la loro soddisfazione personale e per il successo dell'Azienda.

### **Intervento: quali azioni da intraprendere**

Ogni processo di valutazione deve **produrre esiti** che ne giustifichi l'esistenza e la fase dell'intervento ha la finalità di **dare un senso** al processo di bilancio di fine ciclo.

In caso di prestazioni inferiori alle aspettative del ruolo, si potranno progettare ed erogare con **interventi formativi** centrati e coerenti.

Se invece le prestazioni saranno superiori potranno essere attivati i sistemi di riconoscimento più idonei quali i **percorsi di carriera** o i sistemi di **Reward** (*incentivi e premi*) **evitando sprechi** e creando motivazione.

Inoltre la valutazione diventa uno strumento importante nei piani **mobilità interna** e di **successione generazionale**, quando un *senior* lascia il testimone ad una nuova leva.



Un Sistema Integrato per Competenze permette di **far dialogare** tra loro tutte le variabili organizzative legate alla gestione evoluta delle Persone in un'Organizzazione, **ottimizzando le Risorse, umane ed economiche** e promuovendo il **benessere organizzativo** in Azienda

## 8. Quale

Qual è il percorso di implementazione del SIC?



Fig. 1: il percorso di implementazione del SIC

## 9. Cosa

Cosa viene realizzato a supporto del SIC?

### Supporti agili a sostegno del processo

Adforma garantisce una consulenza specialistica sia sulla **metodologia**, facendo riferimento alle principali scuole di pensiero relative ai Modelli delle Competenze, sia alla struttura dei **contenuti**, in cui guida il Committente in un percorso di inserimento non invasivo nel modello organizzativo.

Viene anche dato supporto alla parte più operativa, progettando specifici **applicativi informatici** e l'eventuale **modulistica cartacea**, in coerenza con i processi già esistenti in Azienda.

Cura infine la **formazione dei Responsabili** nella tenuta dei colloqui di bilancio con i Collaboratori e gli **Organi di Staff della funzione HR** per apprendere compiutamente utilizzo del Sistema.

## 9. Perché

Quali sono le ragioni per implementare un SIC?

### Aspettare è sempre meno conveniente

Le aziende più grandi e strutturate hanno già da tempo implementato un sistema che consenta loro di **gestire in maniera evoluta le persone** al proprio interno.

Il progetto SIC, vuole dare una **risposta efficiente** alle Aziende che hanno ormai maturato l'esigenza, ma ancora non hanno deciso verso quale modello orientarsi, offrendo una soluzione integrata, adatta alle **reali esigenze** e soprattutto **fruibile gradualmente** in tempi brevi.

Nell'appendice allegata alla scheda, sono illustrate in dettaglio le ragioni per cui il SIC rappresenta la risposta ad un'istanza organizzativa sempre meno derogabile.



### Perché

Quali sono le ragioni per implementare un SIC?

#### Cosa dicono le persone?

Nell'esperienza Adforma, mutuata dai lavori di *Climate survey* nelle Organizzazioni, i fattori correlati all'HR Management (\*), hanno determinato una soddisfazione mediamente pari a **1,74** (su una scala a 4 livelli con discriminazione *Insoddisfazione/Soddisfazione = 2,5*) e negli specifici item del questionario hanno restituito l'andamento riportato nella tabella seguente.

La formazione che viene offerta mi da soddisfazione e mi fa crescere	2,4
Il mio stipendio è adeguato al lavoro che svolgo	2,3
I premi che ricevo mi stimolano e motivano	2,2
Il criterio principale con cui l'azienda mi considera è il merito	2,1
Se volessi crescere professionalmente mi sentirei sostenuto e incoraggiato	2,0
Incentivi e premi sono distribuiti in ragione del merito e dell'impegno	1,9
I premi sono distribuiti in modo equilibrato	1,8
So di preciso in quale modo e con quali esiti vengono valutate le mie prestazioni	1,7
Le direttive sono formulate in modo chiaro e verificabile	1,6
La formazione che faccio tiene conto delle mie prospettive di sviluppo	1,6
Per valutare il mio lavoro sono usati strumenti equi ed affidabili	1,5
I criteri su cui è fatta la mia valutazione sono ben chiari al mio capo	1,4
Sono previsti criteri di merito chiari e condivisi per assegnare incentivi e premi	1,4
Le mie mansioni sono definite in modo oggettivo e condiviso	1,3
Le mie potenzialità sono rilevate con strumenti efficaci	1,3
So con chiarezza lo sviluppo del mio ruolo in azienda	1,3
<b>Media</b>	<b>1,74</b>

(\* *Modello CODS®* by Adforma su un campione di 4 aziende di livello nazionale per un totale di ca. 1.200 casi.

Come è possibile notare **nessuno degli indicatori riportati supera la soglia di soddisfazione del 2,5**. Il SIC offre risposte esaurienti a tutte le principali aree di insoddisfazione in modo particolare a quelle che hanno ottenuto i punteggi più bassi.

#### Cosa dice l'Azienda?

L'esperienza Adforma nei progetti SIC sviluppati sui propri Committenti restituisce i seguenti feed-back:

##### Ricerca

Nella fase di **ricerca** consente di fornire alle società di reclutamento un **profilo centrato** che riduce i tempi di individuazione della *short list* di candidati, a tutto limitando al minimo i **tempi morti di copertura** della posizione vacante.

##### Selezione

Nella fase di **selezione**, fornisce al selezionatore (*interno o incaricato*) un **briefing di esplorazione centrato** per ottimizzare l'utilizzo delle tecniche di indagine (*BEI, incidente critico, assessment centre ecc.*) delle competenze possedute dal candidato, contenendo il margine di errore di valutazione, garantendo coerenza con le aspettative di ruolo e **riducendo gli sprechi** derivanti da inserimenti sbagliati.

##### Inserimento

Nel processo di **inserimento**, **riduce notevolmente i tempi di entrata a regime** di un *newcomer*, permettendo la piena operatività in un periodo di norma **non superiore ai tre mesi** e garantendo nel contempo un efficace monitoraggio delle attività iniziali, a tutto vantaggio dell'affidabilità della **conferma in servizio** al termine del periodo di prova.

### Valutazione dei potenziali

La formalizzazione dei profili di ruolo legati alle varie posizioni organizzative in organigramma, permette di realizzare efficaci **percorsi di monitoraggio** del potenziale dei collaboratori attraverso l'utilizzo sistematico degli strumenti di *assessment*, garantendo piena coerenza tra le rilevazioni e le aspettative delle eventuali posizioni organizzative vacanti. (v. *Percorsi di carriera*).

### Valutazione delle prestazioni

Nel processo di valutazione il SIC consente una migliore oggettività nella **formulazione degli obiettivi di ruolo**, dei relativi *tool* di rilevazione e fornisce strumenti affidabili e condivisi di *performance appraisal*.

Garantisce la **piena soddisfazione del collaboratore** che durante la delicata fase del colloquio periodico di bilancio delle competenze, ha sempre la **percezione di equità nel giudizio** a fronte di **regole chiare** stabilite anticipatamente e della **tracciabilità** del processo di valutazione.

Inoltre necessita di minimi presidi di controllo, in quanto il processo è **reciprocamente e responsabilmente sostenuto** dai due partner coinvolti (*valutato e valutatore*) che hanno entrambi vantaggi concreti dal pieno utilizzo del modello.

Infine, attraverso l'utilizzo degli strumenti induttivi di rilevazione, (*BEI ed altri*) consente una ricognizione efficace nelle prestazioni realizzate dal collaboratore durante il periodo di osservazione anche **senza un'osservazione sistematica in situ** da parte del Responsabile.

Un efficace processo di bilancio delle competenze e valutazione delle prestazioni, consente infine efficienza nella definizione dei passi successivi.

### Percorsi formativi

La misura dei *gap* di competenze, consente la creazione di **percorsi formativi centrati e specifici**, tarati sugli effettivi bisogni della persona, evitando **dispersioni di budget** e garantendo la piena soddisfazione del collaboratore coinvolto, che vede la formazione come un prezioso investimento dell'Azienda indirizzato specificamente.

Inoltre, l'aggregazione di persone con medesimi fabbisogni formativi, consente l'ottimizzazione degli interventi, garantendo numeri congrui **riduzione delle economie di scala**.

### Sistemi di Reward

Dotarsi di strumenti affidabili, condivisi e accettati di valutazione, permette all'Azienda di **ottimizzare le risorse investite** nei meccanismi di ricompensa, (*fissa e variabile*) evitando in base regole stabilite in anticipo, sentimenti di iniquità di trattamento o favoritismi soggettivi, seppure in buona fede.

### Mobilità interna e riconversione professionale

Disporre di una descrizione oggettiva delle aspettative di ruolo e di strumenti affidabili di *assessment*, consente di governare con la massima efficacia i percorsi di mobilità, offrendo alle persone le soluzioni di **carriera orizzontale** più in linea con gli effettivi talenti individuali, a tutto vantaggio della motivazione e della soddisfazione personale e aziendale.

### Piani di carriera e successione

Analogo discorso per quanto attiene i **piani di carriera** e di **successione**, in cui il collaboratore è coinvolto in una migrazione verticale, andando a ricoprire ruoli più strategici e di maggiore responsabilità, in cui eventuali errori di valutazione potrebbero risultare estremamente pericolosi per l'esistenza stessa dell'Azienda.