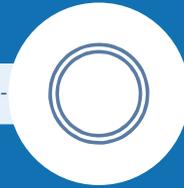


# Mappatura di processi e competenze



Logiche e metodi

## **Mappatura di processi e competenze**



**Come si possono identificare  
e formalizzare le competenze  
necessarie per un certo ruolo?**

# Mappatura di processi e competenze

**Metodi  
deduttivi**

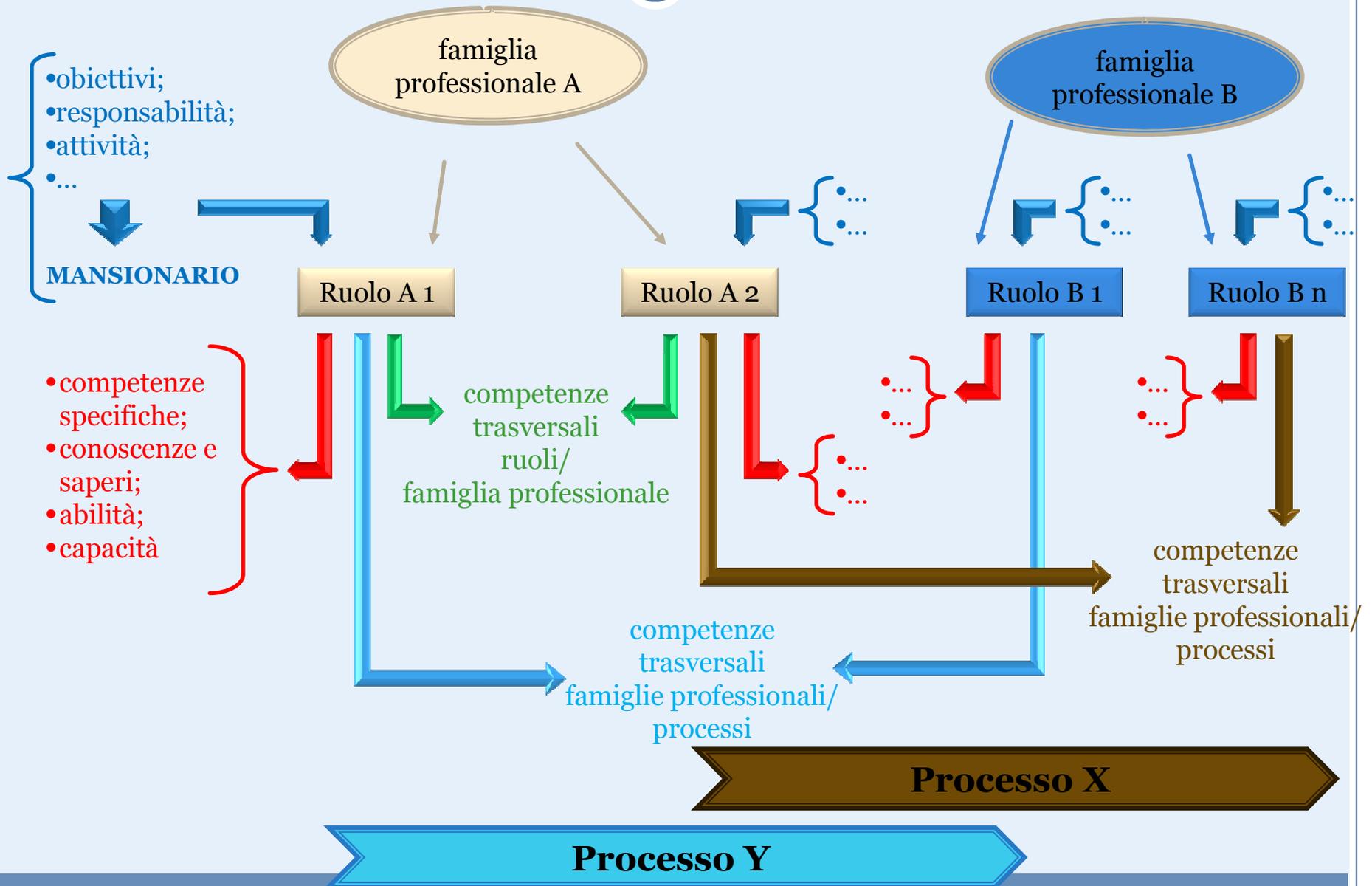
**Metodi  
induttivi**

deduzione delle  
competenze a  
partire da  
“analisi a tavolino”  
dei requisiti  
formali del ruolo

osservazione  
(o sulle descrizioni)  
del soggetto al  
lavoro

**Punto di partenza: ottenere una descrizione dettagliata  
dei processi di lavoro**

# Mappatura di processi e competenze



# Analisi del processo di lavoro

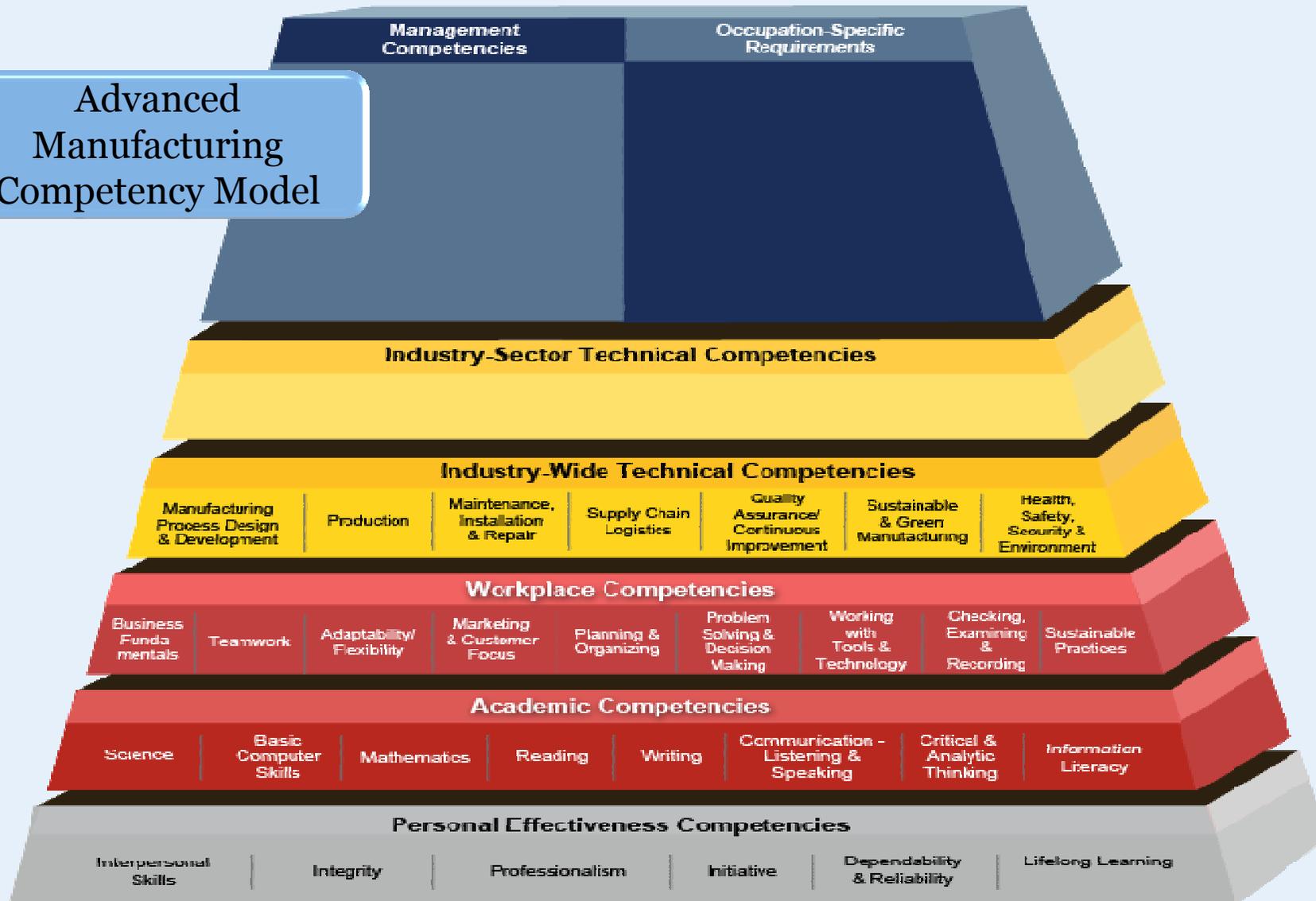
Obiettivi: esplicitare



- Obiettivi dell'attività da svolgere;
- Principali responsabilità da assumere
- Tipologie di attività da svolgere;
- Tempo e luoghi di svolgimento
- Conoscenze tecniche occorrenti;
- Strumenti e tecnologie da utilizzare;
- Collegamenti con altre posizioni;
- Riporti gerarchici;
- Modalità di coordinamento;
- Modalità di controllo;

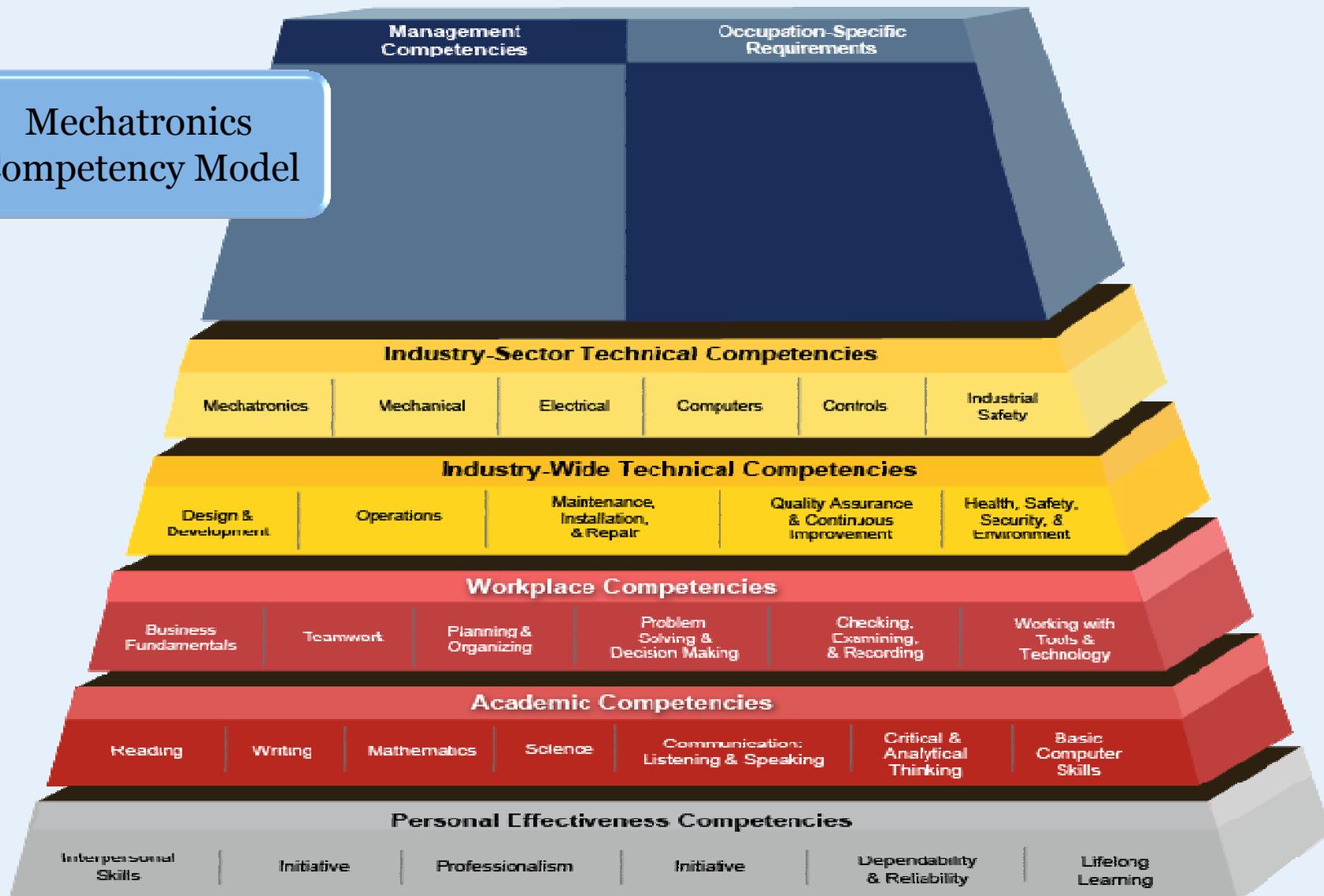
# Codifica da modelli precostruiti

Advanced  
Manufacturing  
Competency Model



# Codifica da modelli precostruiti

## Mechatronics Competency Model



# Codifica da modelli precostruiti



Report for: 17-3026.00 - Industrial Engineering Technicians: Skill

69	<b>Complex Problem Solving</b> — Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.
69	<b>Critical Thinking</b> — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.
69	<b>Monitoring</b> — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.
69	<b>Reading Comprehension</b> — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
66	<b>Active Listening</b> — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.
63	<b>Systems Analysis</b> — Determining how a system should work and how changes in conditions, operations, and the environment will affect outcomes.
60	<b>Speaking</b> — Talking to others to convey information effectively.
60	<b>Systems Evaluation</b> — Identifying measures or indicators of system performance and the actions needed to improve or correct performance, relative to the goals of the system.
56	<b>Judgment and Decision Making</b> — Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.
56	<b>Writing</b> — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.
53	<b>Operations Analysis</b> — Analyzing needs and product requirements to create a design.
53	...

# Codifica da modelli precostruiti



Report for: 17-3026.00 - Industrial Engineering Technicians: Knowledge

85	<b>Computers and Electronics</b> — Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.
83	<b>Production and Processing</b> — Knowledge of raw materials, production processes, quality control, costs, and other techniques for maximizing the effective manufacture and distribution of goods.
79	<b>Engineering and Technology</b> — Knowledge of the practical application of engineering science and technology. This includes applying principles, techniques, procedures, and equipment to the design and production of various goods and services.
77	<b>Mechanical</b> — Knowledge of machines and tools, including their designs, uses, repair, and maintenance.
73	<b>Customer and Personal Service</b> — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction.
72	<b>English Language</b> — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.
68	<b>Design</b> — Knowledge of design techniques, tools, and principles involved in production of precision technical plans, blueprints, drawings, and models.
62	<b>Mathematics</b> — Knowledge of arithmetic, algebra, geometry, calculus, statistics, and their applications.
61	...

# Codifica da modelli precostruiti



# Codifica da strategia e business



## Strategia

- Chi siamo? (identità, tipologia giuridica, composizione sociale)
- Quali sono i nostri valori portanti, le nostre regole di condotta?
- Cosa offriamo? (prodotti, servizi) Per quali bisogni?
- Chi sono i nostri clienti/utenti?
- Dove operiamo/offriamo? (ambiti geografici di riferimento)
- Con quali caratteristiche vogliamo distinguerci?
- Come vogliamo essere considerati?
- Quali sono i nostri concorrenti?
- Quali sono i nostri collaboratori?
- Come siamo noi con loro?
- Quali sono i nostri fornitori?
- A quali minacce dobbiamo stare attenti?



## Organizzazione

- Di quali comportamenti abbiamo bisogno?
- Di quali conoscenze abbiamo bisogno?
- Cosa dobbiamo essere in grado di fare?
- Quali caratteristiche dobbiamo sviluppare?

# Codifica da strategia e business

## Logica deduttiva

- Dalla vision aziendale si deducono le competenze necessarie. La definizione delle competenze comporta una analisi strategica ed un ragionamento a tavolino di cosa occorre all'impresa
- I ruoli sono disegnati ex ante sulla base degli obiettivi precostituiti, e sono rivestiti delle competenze che i job holder devono sviluppare

## Ragionamento prospettico

Le competenze definite con questa logica esprimono l'indirizzo dell'impresa e costituiscono i comportamenti desiderati

# Limiti dei metodi deduttivi

l'esperienza e le credenze degli esperti assumono un'importanza eccessiva nella "definizione" delle competenze necessarie per svolgere bene un lavoro



le caratteristiche ricercate nel profilo professionale sono identificate a partire dall'autorappresentazione di esperti e capi



il profilo professionale desiderato, può non coincidere con quello migliore per il job



**solo presumibilmente le competenze individuate da supervisori ed esperti si traducono in comportamenti performanti**

# I metodi induttivi



L'idea è quella identificare le competenze a partire dall'osservazione di un lavoratore che svolge la propria attività lavorativa



Le competenze vengono desunte direttamente dall'osservazione di un lavoratore particolarmente performante



L'osservazione di un best-performer permette di "identificazione" quelle competenze "realmente" attivate e utilizzate in un job



**Nessuno "a priori" può conoscere quali competenze sono necessarie per svolgere bene un job: solo un comportamento performante rivela quali competenze occorrono per essere efficaci sul lavoro**

# Codifica con metodi induttivi

1

**PERFORMANCE**

Definire criteri di performance effettivi

**formalizzare quali  
criteri adottare per  
distinguere una  
prestazione lavorativa  
superiore**

hard data  
(da preferire, più  
oggettivi)

Giudizio dei supervisor,  
colleghi o subordinati  
se necessario

- Obiettivi raggiunti;
- Performance lavorativa;
- Altre valutazioni aziendali;
- ecc...

# Codifica con metodi induttivi

2

**CAMPIONE**

Scegliere un gruppo di lavoratori da osservare

**Individuare sulla base  
dei criteri scelti un  
numero di best  
performer e medium  
performer**

Occorre scegliere almeno  
20 soggetti per risultati  
significativi

Occorre rispettare la  
proporzione tra *superstar* e  
*average performer* (12 – 8)

# Codifica con metodi induttivi



Rilevare le competenze del gruppo di lavoratori

**Individuare e rilevare  
le competenze dei  
lavoratori selezionati**

Behavioral Event  
Interview

Assessment individuali

test

osservazioni

...

# Codifica con metodi induttivi

4

**MODELLO**

Definire il modello delle competenze

**Codificare e formalizzare le competenze osservate**

Media delle manifestazioni

Frequenza del livello più alto

Livello più alto rilevato

...

**Costruire il dizionario**

# Codifica con metodi induttivi



Verificare la correttezza del modello costruito

**testare se le  
competenze  
individuate e il  
dizionario  
costruito**

ripetere la BEI su un secondo gruppo di best e average performer e osservare se i risultati ottenuti confermano il modello

Addestrare il personale aziendale secondo le competenze individuate e osservare se ci sono miglioramenti nella performance

# Codifica con metodi induttivi

6

**APPLICAZIONI**

Utilizzare il modello per gli scopi opportuni

**Individuate le  
competenze necessarie  
per ciascun job, le  
applicazioni sono  
molteplici**

Selezione

Formazione e sviluppo

Compensation

Scelte di mobilità  
orizzontale e/o verticale

...

# L'intervista comportamentale

Si chiede all'intervistato di raccontare esperienze lavorative di successo o incidenti critici "reali"

*«To get a complete story, you want the answers to five key questions:*

1. *“What was the situation? What events led up to it?”*
2. *“Who was involved?”*
3. *“What did you (the interviewee) think, feel, or want to do in the situation?” [...]*
4. *“What did you actually do or say?” [...]*
5. *“What was the outcome? What happened?”» (Spencer, Spencer, 1993)*

Si estrapolano dal racconto le competenze che hanno attivato i comportamenti narrati