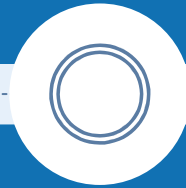


Mappatura di processi e competenze



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**

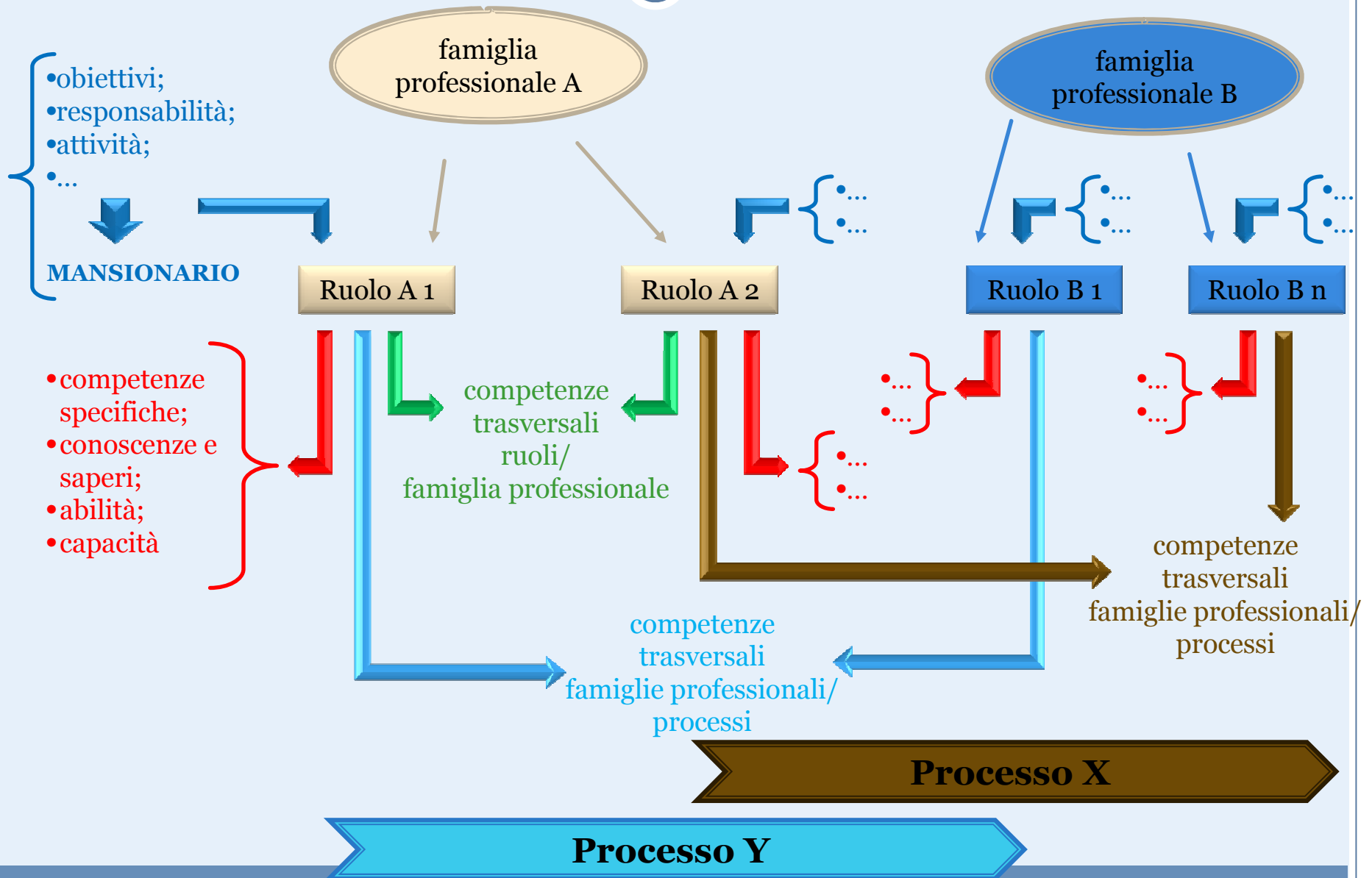
**Metodi
induttivi**

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

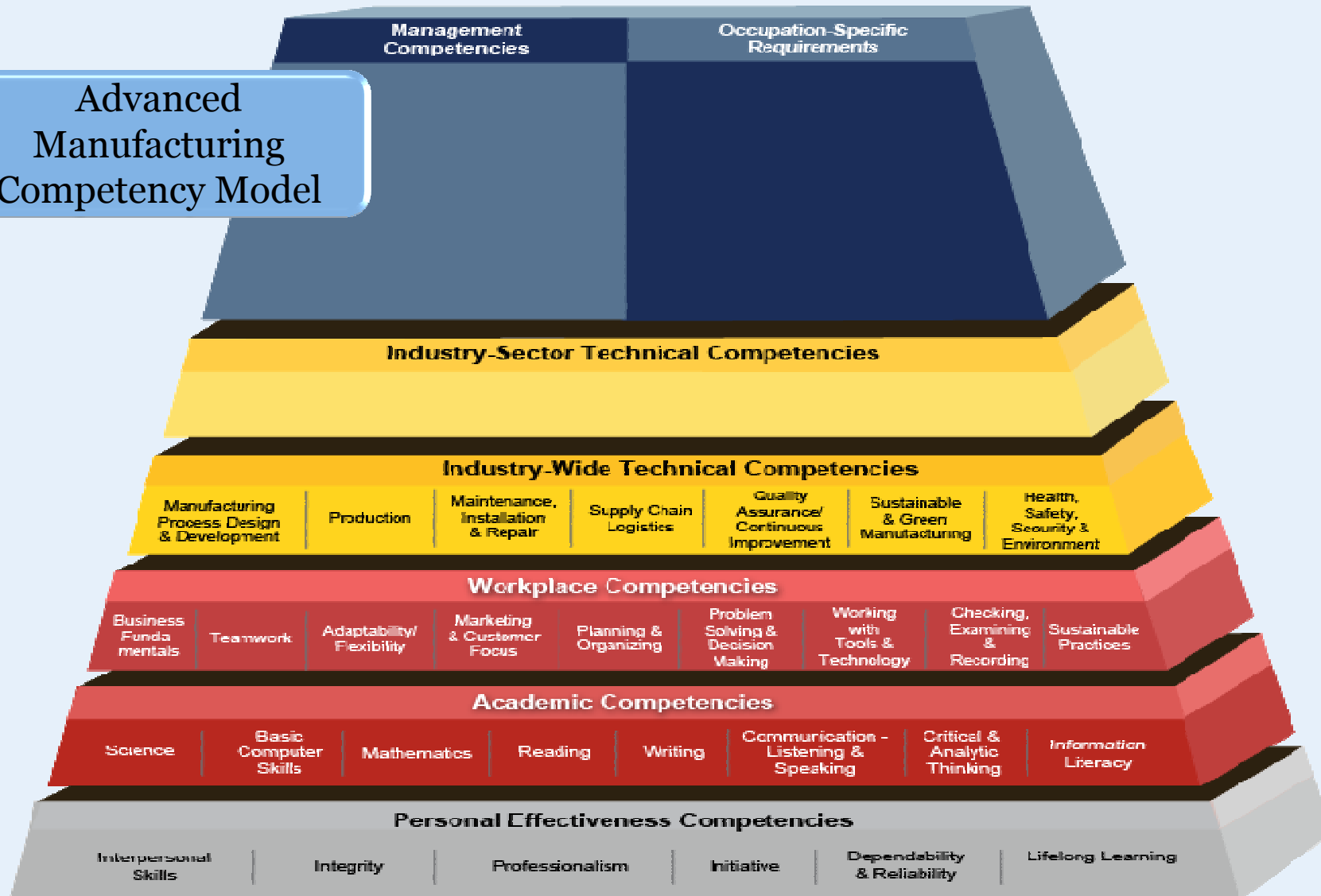
Obiettivi: esplicitare



- 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;

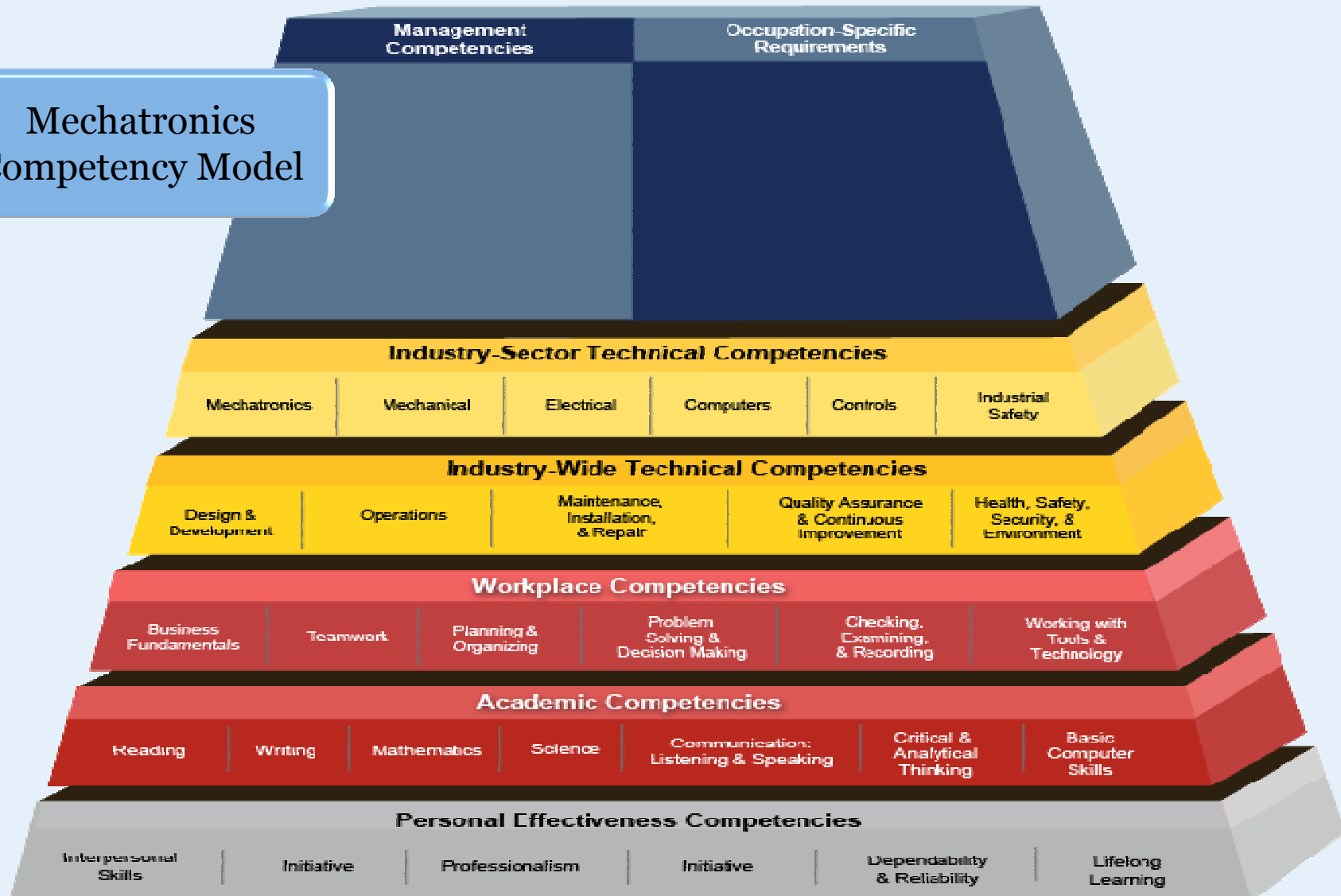
Codifica da modelli precostruiti

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	Complex Problem Solving — Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.
69	Critical Thinking — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.
69	Monitoring — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.
69	Reading Comprehension — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
66	Active Listening — 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	Systems Analysis — Determining how a system should work and how changes in conditions, operations, and the environment will affect outcomes.
60	Speaking — Talking to others to convey information effectively.
60	Systems Evaluation — Identifying measures or indicators of system performance and the actions needed to improve or correct performance, relative to the goals of the system.
56	Judgment and Decision Making — Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.
56	Writing — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.
53	Operations Analysis — Analyzing needs and product requirements to create a design.
53	...

Codifica da modelli precostruiti



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

85	Computers and Electronics — Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.
83	Production and Processing — Knowledge of raw materials, production processes, quality control, costs, and other techniques for maximizing the effective manufacture and distribution of goods.
79	Engineering and Technology — 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	Mechanical — Knowledge of machines and tools, including their designs, uses, repair, and maintenance.
73	Customer and Personal Service — 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	English Language — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.
68	Design — Knowledge of design techniques, tools, and principles involved in production of precision technical plans, blueprints, drawings, and models.
62	Mathematics — 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

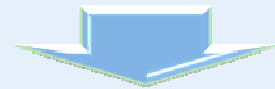


solo presumibilmente le competenze individuate da supervisori ed esperti si traducono in comportamenti performanti

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

3

COMPETENZE

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