

# Utilizzare le competenze



**Ricerca e  
Selezione del  
personale**



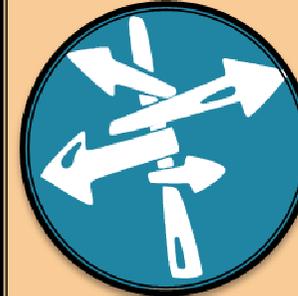
**Formazione  
e sviluppo**



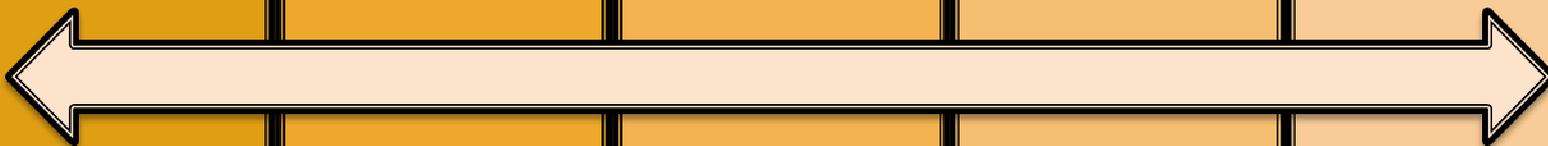
**Gestione  
della  
performance**



**Retribuzione**



**Gestione  
delle  
mobilità  
orizzontale e  
verticale**



# La selezione per competenze

**La selezione è il processo inteso a scegliere le persone più qualificate per coprire un posto vacante, attingendo dal mercato del lavoro esterno**



- incrementare la “corrispondenza” tra caratteristiche della persona e caratteristiche necessarie per svolgere bene un lavoro
- valutazione su caratteristiche e le qualità personali del soggetto repute rilevanti per un certo lavoro
- innovativa rispetto alle precedenti tecniche di selezione curriculari



- 1) la valutazione esatta delle competenze individuali
- 2) i modelli di competenza delle mansioni
- 3) un metodo di valutazione della corrispondenza fra mansione e persona

**è possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi sugli alberi,  
ma è meglio assumere uno scoiattolo**

# Formazione e sviluppo

**Il processo formativo ha come specifico obiettivo quello di ridurre il divario tra una condizione desiderata (le caratteristiche necessarie e richieste) e una condizione “reale” (le caratteristiche possedute).**



- si può operare attraverso un confronto diretto tra le competenze di un best performer e le competenze possedute
- permette di superare alcuni limiti dei sistemi tradizionali, spesso finalizzati a trasmettere solo le informazioni specifiche circa l'attività da svolgere
- si può sostenere lo sviluppo attraverso diverse tecniche di formazione, affiancamento on the job, formazione in aula, ecc.

# La valutazione della performance

**La valutazione della performance  
è il processo inteso a valutare la performance conseguita sul  
posto di lavoro**



- permette una valutazione più qualitativa, orientata al futuro e focalizzata sullo sviluppo
- permette di apprezzare “come” la performance è stata raggiunta
- permette di optare per un sistema di valutazione misto
- permette di superare alcuni limiti della valutazione per obiettivi: in situazioni di rapido cambiamento e in ambienti esterni incerti, i risultati potrebbero non dipendere unicamente dal lavoratore; la valutazione della produttività perde completamente di significato

# La retribuzione

**I sistemi basati sulla competenza compensano le caratteristiche individuali, e la capacità di creare valore economico per l'azienda in un momento futuro**



- Remunerano le competenze anziché le posizioni formali:
- cambiamento è così rapido da far perdere ogni significato al ruolo “fisso”;
- rigidità gerarchiche e burocrazie inutili

# La pianificazione delle carriere

**La pianificazione delle successioni è un sistema inteso a selezionare i dipendenti in grado di coprire posizioni chiave eventualmente scoperte: valuta la corrispondenza mansione-persona fra le future posizioni da presidiare e i dipendenti dell'organizzazione**



- può offrire una mappa dettagliata e codificata delle competenze (e quindi delle capacità, di ciò che un soggetto è in grado di fare e può fare)
- Si opera rispettando la corrispondenza “competenze richieste-competenze possedute”

# Competenze: concezioni e significato



**Cosa sono le competenze?**