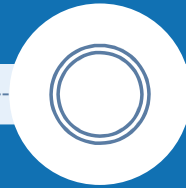


Mappatura di processi e competenze

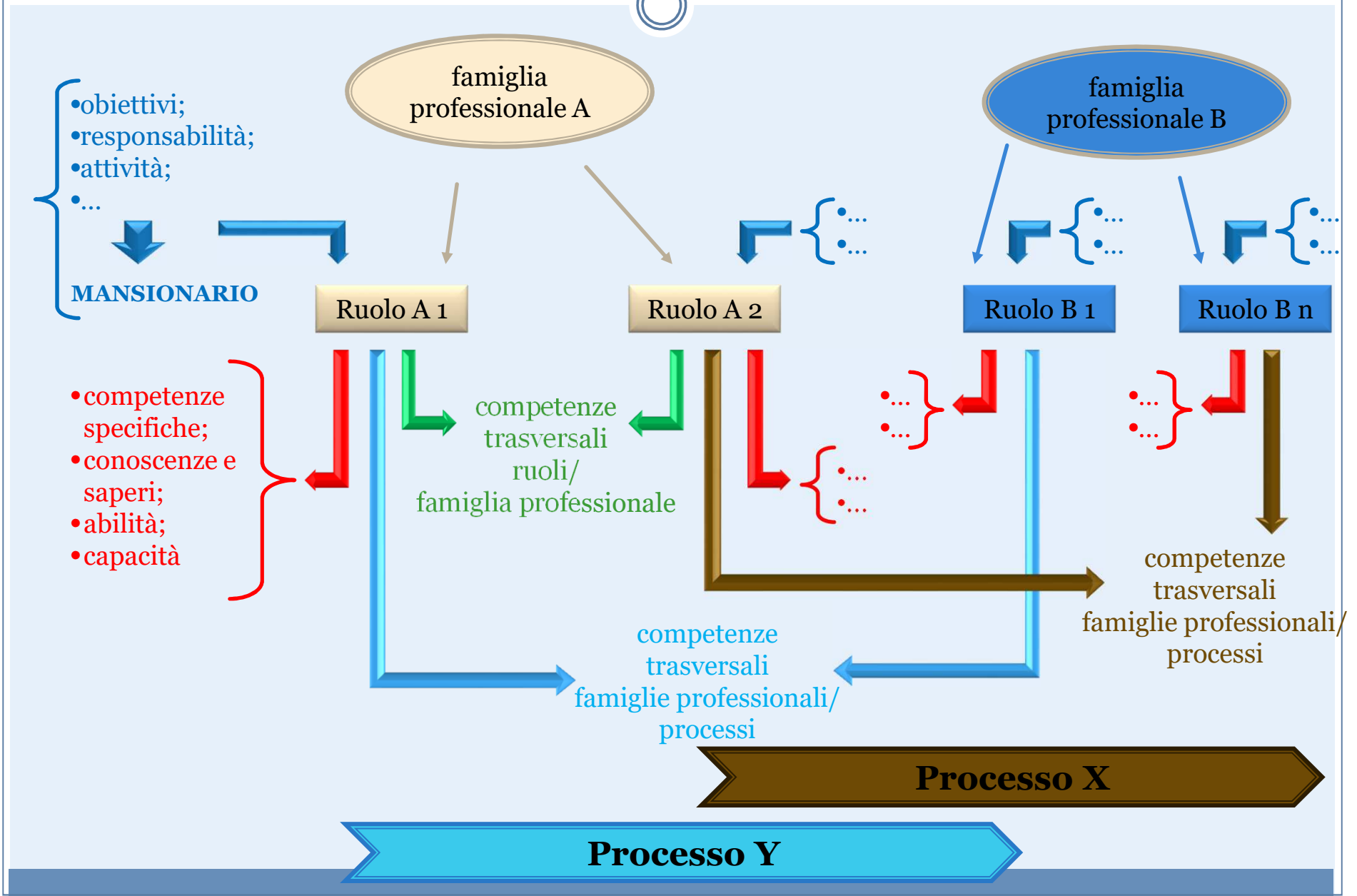


Logiche e metodi



**Come definire le competenze
necessarie per una
Posizione?**

Analisi delle posizioni



Formalizzazione: il metodo deduttivo

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;

Analisi della posizione



Obiettivi e Responsabilità

Formazione ed esperienza

Conoscenze tecniche / professionali

Elenco delle attività e dei compiti

Mezzi, strumenti e tecnologie

Relazioni organizzative

Codifica e job description

Esempio

Importante azienda appartenente ad un Gruppo Italiano che opera a livello Internazionale, leader europeo nel mercato dell'informatica per le organizzazioni sanitarie, situata in provincia di Vicenza, assume RESPONSABILE HELP DESK per Vicenza.

Posizione:

L'obiettivo è quello di strutturare una Sezione aziendale sulla quale investire per erogare un servizio di assistenza di alto profilo alla clientela. Ad oggi questa figura gestisce 2 persone, che in prospettiva diventeranno 5/6.

Ha come missione quella di riparare le anomalie di funzionamento degli applicativi (a loro volta installati su dei sistemi) per far ripartire il Cliente/Utente nella sua operatività. Fornisce assistenza telefonica ai clienti (aziende, utenti, responsabili CED). Ha la responsabilità delle manutenzioni riguardanti i Software.

Gestisce in maniera efficace il team (organizzazione del lavoro, turni, permessi, distribuzione dei compiti, formazione e priorità).

Codifica e job description



Requisiti della posizione:

E' richiesta esperienza di almeno 2-3 anni in posizioni analoghe o nell'ambito della programmazione software, dimestichezza con problematiche tecniche che si presentano nell'uso di software.

E' richiesta conoscenza di:

- database relazionali possibilmente Oracle e/o SQL Server;
- linguaggio SQL (capacità di leggere e scrivere query SQL anche articolate);
- almeno un linguaggio di programmazione ad oggetti e possibilmente di sviluppo di applicazioni web (no siti web, ma applicazioni).

Preferibile Diploma o Laurea ad indirizzo informatico, conoscenza discreta della lingua Inglese.

Requisiti della persona:

Predisposizione ai rapporti interpersonali, determinato, dinamico e perseverante nell'affrontare i problemi di assistenza tecnica. Doti di calma e pazienza nell'interloquire con il Cliente, capacità di sopportare la pressione psicologica dell'evento avverso, abile nel far volgere lo scenario da Cliente arrabbiato a Cliente soddisfatto. Passione per la riparazione/manutenzione.

Capacità di affrontare i problemi con analisi ed approfondimenti tecnici, anche in autonomia. Capacità di problem solving ed orientamento alla customer satisfaction.

Note:

Assunzione a Tempo Indeterminato, CCNL Industria Metalmeccanica. - See more at:

Codifica e job description



**Quali sono i limiti
del procedimento
deduttivo?**

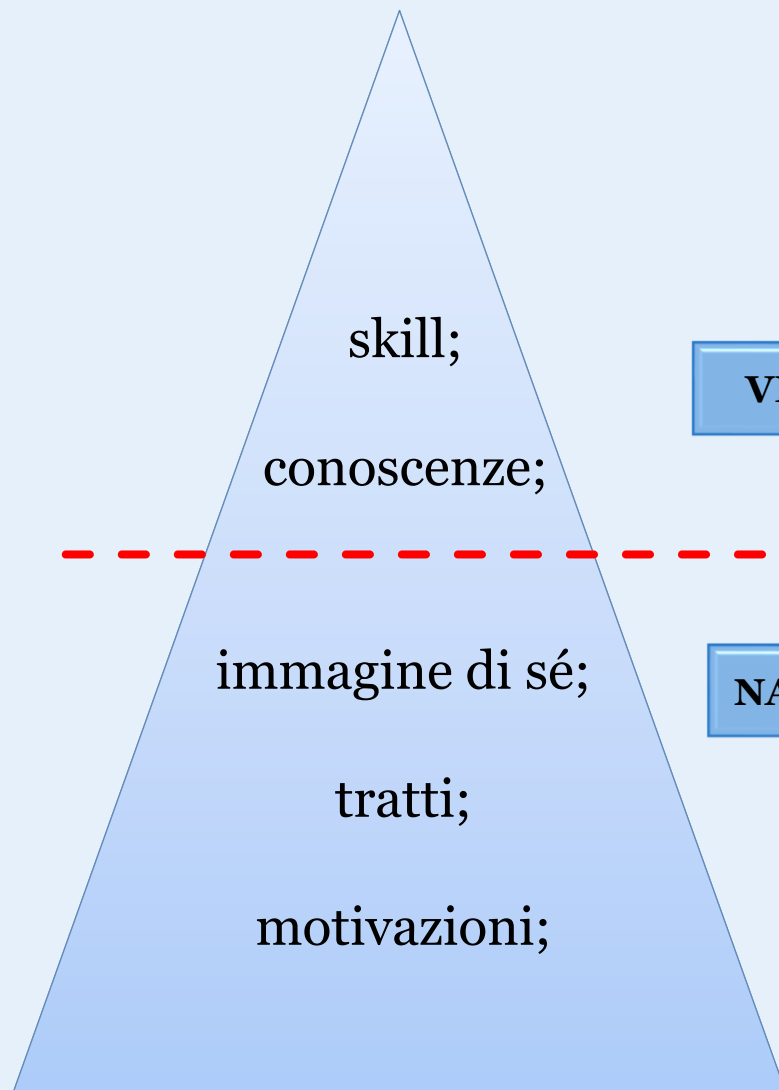
Limiti del procedimento deduttivo

three potential problems of theory or panel methods. First, a theory or panel approach determines what an individual or group of 'expert' think is relevant; [...] second, theory or panel methods often result in identification of characteristic, such as courage or dedication, that are not behaviorally specific and are difficult to assess. Third, result from theory and panel methods are often assumed to be related to performance, and not empirically tested against performance data (BOYATZIS, 1982, p. 43)



**Come superare
queste criticità?**

La nozione di competenza



VISIBILE

- capacità di eseguire un determinato compito

- conoscenza di discipline o argomenti specifici

NASCOSTO

- atteggiamenti, valori o concetto di sé

- caratteristiche fisiche, disposizioni a comportarsi

- schemi mentali, bisogni, spinte interiori

Il flusso causale

What kind of a person will be effective in our organization in specific management jobs?

intenzione

azione

risultato

caratteristiche
personali

comportamento

rendimento nella
mansione

- Motivazioni
- tratti
- visione personale
- conoscenze

- skill

Esempi di competenze



Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feedback
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia ai propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento	Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce ad ottenere adesione per un miglioramento	Valuta i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento

Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità	Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridfinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard professionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Mantiene adeguati standard professionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se sollecitato	Mantiene adeguati standard professionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard professionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con calma e determinazione	Svilupa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati

Lavoro in gruppo

Lavoro in gruppo: saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra nel gruppo, non riconosce i diversi ruoli	Si sforza di integrarsi nel gruppo ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri, sostiene le proposte degli altri solo se richiesto	Si integra nel gruppo, rispettando i diversi ruoli in modo da raggiungere risultati condivisi	Si integra nel gruppo valorizzando i diversi ruoli e promuovendo il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma senza privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce attivamente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato, e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo il proprio apporto solo se richiesto	Assice nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un buon apporto	Assice nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato, orienta gli altri componenti a fare lo stesso e partecipa al lavoro fornendo un apporto di elevato livello
Trascura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Assicura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo solo su richiesta	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo assicurandosi della comprensione degli altri componenti

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 + dizionario
+thematic analysis

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 specifico per ciascun job/famiglia di ruoli

Codifica con metodi induttivi

5

VALIDAZIONE

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

...

La behavioral event interview

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)



Ottenere un racconto completo

Il dizionario di competenze

Categoria	Nome
Competenze di realizzazione e operative	Orientamento al risultato
	Attenzione all'ordine e alla qualità
	Spirito d'iniziativa
	Ricerca delle informazioni
Competenze di assistenza e servizio	Sensibilità interpersonale
	Orientamento al cliente
Competenze d'influenza	Persuasività e influenza
	Consapevolezza organizzativa
	Costruzione di relazioni
Competenze manageriali	Sviluppo degli altri
	Assertività e uso potere formale
	Lavoro di gruppo e cooperazione
	Leadership del gruppo
Competenze cognitive	Pensiero analitico
	Pensiero concettuale
	Capacità tecnico/professionale
Competenze di efficacia personale	Autocontrollo
	Fiducia in sé
	Flessibilità
	Impegno verso l'organizzazione

Il dizionario di competenze



Team Leadership (TL): *implica l'intenzione di assumere il ruolo di leader di un gruppo, il desiderio di guidare e trascinare gli altri.*



- Assunzione del comando
- Assunzione delle responsabilità
- Visione
- Direzione e motivazione del gruppo
- Orientamento del gruppo
- Interesse per i subordinati

Il dizionario di competenze



A.-1	Rinuncia. Rifiuta o non è capace di essere leader (per es., non dà istruzioni né orientamenti quando i subordinati glieli chiedono).
A.0	Non applicabile. La posizione non richiede leadership.
A.1	Conduce le riunioni. Conduce le riunioni: prepara gli ordini del giorno e dichiara gli obiettivi, controlla il tempo, assegna incarichi, ecc.
A.2	Informa le persone. Informa le persone interessate da una decisione. Si accerta che tutto il gruppo sia correttamente informato. Eventualmente spiega le ragioni di una sua decisione.
A.3	Fa uso corretto del suo potere. Usa il suo potere formale in modo corretto ed equo. Si impegna concretamente per trattare equamente tutti i componenti del gruppo.
A.4	Promuove l'efficacia del gruppo. Usa strategie complesse per tenere alto il morale e migliorare l'efficacia del gruppo (decisioni di assunzione e licenziamento, incarichi al gruppo, formazione multidisciplinare, ecc.)..

Il dizionario di competenze



A.5	Ha cura del gruppo. Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna: ottiene il personale, le risorse e le informazioni di cui il gruppo ha bisogno. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo. Questo livello è frequentemente osservabile in ambienti militari e o in fabbrica, ma è applicabile anche quando si tratta di ottenere risorse meno tangibili per i subordinati impiegatizi o manageriali.
A.6	Si impone come leader. Si accerta che gli altri seguano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima, il tono e la politica del leader. "Dà il buon esempio" (cioè mostra il comportamento desiderato). Ottiene che il gruppo porti a termine gli incarichi ricevuti (è credibile come leader).
A.7	Comunica una visione convincente. È dotato di un carisma genuino, comunica una visione trascinante, che genera entusiasmo e dedizione alla missione del gruppo. (Gli esempi di questo livello sono rari e sono più facilmente rilevabili dai risultati delle attività, dai report degli altri o dalle osservazioni dell'intervistatore piuttosto che dai resoconti dell'interessato).

La Thematic analysis



Stampare una valvola o una pentola per gli operatori è indifferente, però devono sapere cosa io gli dico di stampare; questo è quello che loro sentono maggiormente, il fatto di avere regole certe, come è certo che la loro macchina chiude e apre per cinquantadue secondi. Loro si tarano attraverso le mie indicazioni; per loro è importante sapere che arrivano e che devono controllare certe macchine. Se arrivano e non sanno cosa controllare, per loro è una giornata che incomincia già con qualcosa che non va. [...] Chiedergli di pensare di far qualcosa per il loro posto non è concepibile, hanno una visione distorta del capo, cioè deve pensarci lui a come migliorare [le cose] e hanno ragione perché il capo serve anche a questo, nel cercare di migliorare il posto di lavoro per quanto possibile. [...] Se chiedi ad un operatore un'opinione su un lavoro, lascia stare! Sei il capo e ci pensi tu. Se però gli dici che una cosa deve essere fatta in cinquantadue secondi, lui si metterà in moto per farlo in cinquantadue secondi. **In 'Fonderia', se l'operatore riesce a fare cento, il responsabile del reparto deve fare almeno centocinquanta, altrimenti non si pone un esempio da imitare; ci vuole calma e tranquillità, idee chiare e sempre delle riposte, sempre e subito, perché tutti si aspettano che il problema, di qualsiasi natura sia, venga risolto dal capo. [...] Non vado mai a casa meno sporco degli altri; quando entro in reparto la mattina sono pulito, ma la sera vado a casa sporco più di tutti messi assieme. La mattina timbro prima degli altri, la sera vado a casa dopo gli altri e cerco di fare al meglio quello che fanno loro.**

Perché la behavioral event interview

Latham e Sari riferiscono di buoni risultati ottenuti con interviste nelle quali si chiede ai candidati come si *comporterebbero* in determinate situazioni di lavoro. La risposta giusta è quella che richiede il comportamento effettivo dei performer superiori in situazioni analoghe. Gli studi McBer sugli ufficiali (non superiori) della Marina degli Stati Uniti e sui piccoli imprenditori non confermano i risultati di Latham e Sari. Continuiamo ad avere più fiducia nei report sul comportamento effettivo piuttosto che in affermazioni dell'intervistato sul suo ipotetico comportamento (SPENCER e SPENCER, 1993; trad. it., p. 224).

**Nessuna
identificazione
astratta**



Un soggetto potrebbe non conoscere le proprie caratteristiche, o quali di queste impieghi per performare in una certa attività

Perché la behavioral event interview

a job competency is *an underlying characteristic of a person* in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses. The existence and possession of these characteristics may or may not be known to the person. In these sense, the characteristics may be unconscious aspects of the person (i.e., he or she is not aware of them or is unable to articulate or describe them) (BOYATZIS, 1982, p. 21).

Critiche: la definizione

a job competency is “an underlying characteristic” of a person which results in effective and/or superior performance in a job

1) Cos'è una competenza?

1. Definizione comprensiva di elementi eterogenei
2. Natura multiforme
3. Confini sfumati

le competenze sono effettivamente aspetti della personalità come i 'tratti' e le 'motivazioni', ma su questi termini esiste una tale confusione e discordanza di significati che se affermiamo, ad esempio, che le competenze sono tratti, rischiamo di trasferire sulle competenze la stessa confusione che circonda i tratti (WOODRUFFE, 1992; trad. it., p. 55).

Critiche: riferimenti per la valutazione

some [...] jobs allow for easy measurement of a unit's performance. [...] Other jobs do not provide easy access to nor interpretation of measures of performance, such as a research and development manager, an employee specialist, a product design engineer, or a scientist (BOYATZIS, 1982, p. 11). the problem in assessing the performance of a person in a job and determining what constitutes effective and ineffective job performance is that it requires understanding and measuring a number of factor at the same time. [...] For example, a sales manager may have an objective of generating \$10 million in sales in a particular quarter. If his or her sales unit produces that amount of sales but experiences 50 percent turnover of staff in the same quarter, has the sales manager performed his or her job effectively? It is not clear (*ivi*, pp. 11-12).

1) Sono oggettivi?

1a) Quali scegliere?

2) Cambiano con i capi?

3) Cambiano nel tempo?

4) Job futuri?

5) Job unici?

Critiche: il nesso causale

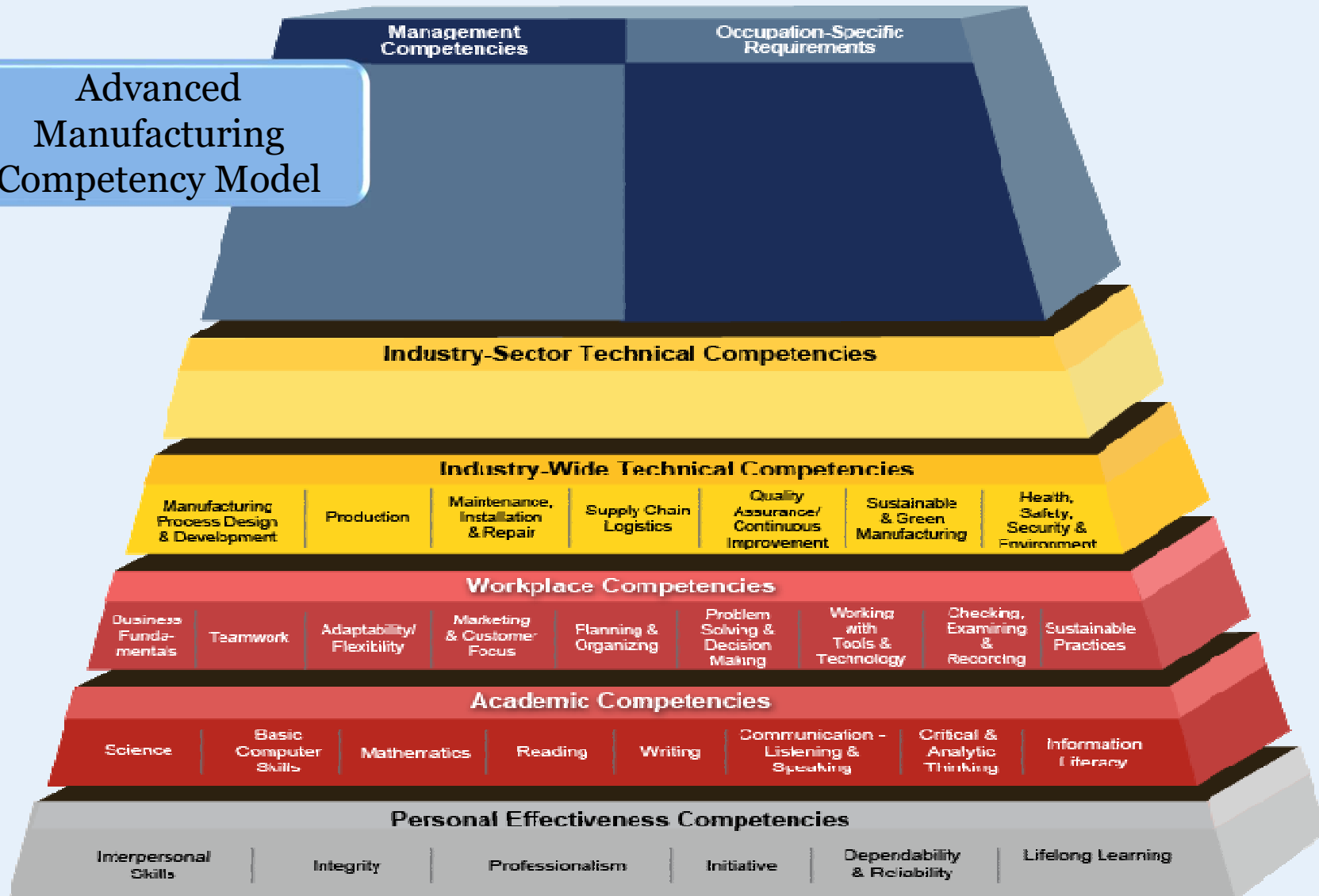


when a person performs an act (i.e., demonstrates a specific behavior) which has a result or several result (i.e. outcomes), it is also expression of a characteristic or of several characteristics. Actions, their results, and the characteristics being to be expressed do not necessarily have one-to-one correspondence (*ibid*). [...] The action, or specific behavior, is the manifestation of a competency in the context of the demands and requirements of a specific job and particular organizational environment. Given a different job or different organizational environment, the competency may be evident through other specific actions (*ibid*)

1) Quale corrispondenza?***

Codifica da modelli precostruiti

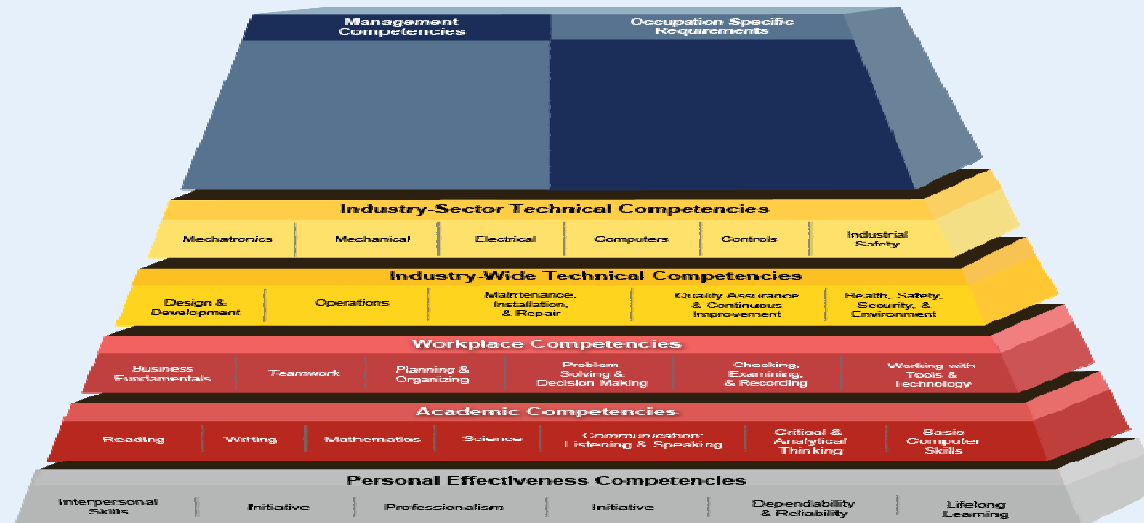
Advanced
Manufacturing
Competency Model



Competence Modeling



<http://www.onetonline.org/>





Leadership and Management Development

- LEADERSHIP MODEL

+ ASSESSMENTS

+ LEADER DEVELOPMENT

+ NEWS

+ READINGS & SITES

+ Home

Leadership Model

+ OVERVIEW

- INFLUENCE LEADER

+ TEAM LEADER

+ 1st LINE SUPERVISOR

+ MANAGER

+ EXECUTIVE

[Download Model in PDF file](#)



Employability lens on the Researcher Development Framework



Researcher
Development
Framework

Behaviour:

- Recognises and acknowledges the contribution of others and own part in team success
- Builds relationships in academic and commercial contexts; approachable and interacts constructively with others; manages expectations and resolves conflict
- Leads, motivates and influences where appropriate; persuades through listening and convincing discussion

Attitude:

- Recognises the potential for working in sustained partnerships with a range of stakeholders to generate new ideas, insights and maximise the potential for wider societal and economic impact

Knowledge of:

- Appropriate communication and dissemination mechanisms for different audience

Behaviour:

- Communicates effectively in both written and oral modes with a range of audiences formally and informally through a variety of different techniques and media

Knowledge of:

- Project management tools and techniques

Behaviour:

- Applies appropriate project management tools and techniques
- Sets goals and plans and manages resources to deliver results

Behaviour:

- Responsibly manages finances, resources and infrastructures related to research

Knowledge of:

- The area of research, the advances within it and its relationships with other research areas
- The methods and experimental techniques appropriate for research design
- Literacy and numeracy skills and language abilities appropriate for research

Behaviour:

- Identifies, applies and develops methods and experimental techniques appropriate for research projects

Behaviour:

- Analyses and evaluates findings using appropriate methods
- Thinks originally, independently and critically; develops theoretical concepts
- Critically synthesises information from diverse sources
- Recognises and validates problems; formulates and applies solutions to a range of research problems

Attitude:

- Willing to give and receive constructive criticism

Behaviour:

- Develops new ways of working; has novel ideas and realises their potential
- Identifies new trends; creates new opportunities

Attitude:

- Takes a creative, imaginative and inquiring approach to research
- Is open to new sources of ideas

Attitude:

- Approaches research with enthusiasm, passion and confidence
- Is resilient and perseveres in the face of obstacles
- Is pro-active, independent, self-reliant and takes responsibility for self and others

Behaviour:

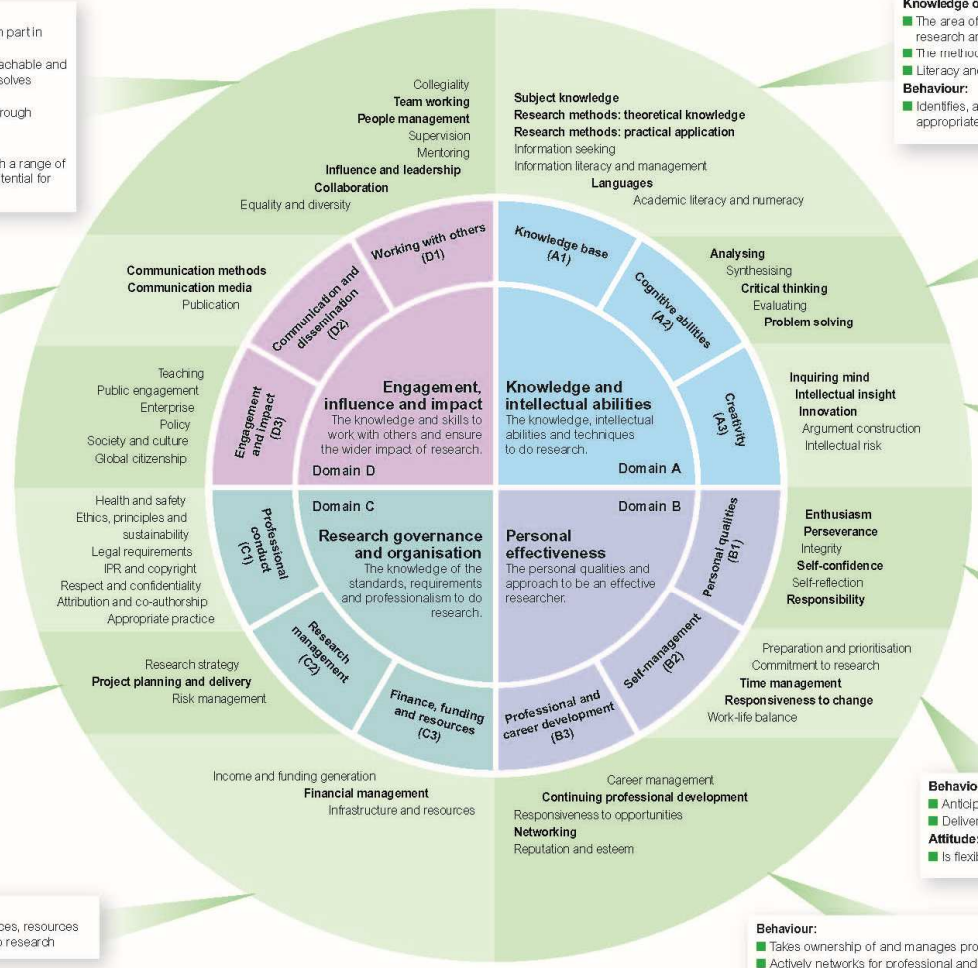
- Anticipates and responds to directions and trends in research
- Delivers research projects and results on time and effectively

Attitude:

- Is flexible and responsive to change

Behaviour:

- Takes ownership of and manages professional development
- Actively networks for professional and career purposes and seeks to enhance research reputation and esteem



Highlighted outer circle text – key RDF descriptors that relate to employability
Boxed text – subdomains' summary statements from the RDS: www.vitae.ac.uk/rds

Uno sguardo al contesto nazionale

professionioccupazione.isfol.it

HOME AVVERTENZE/NOTE METODOLOGICHE FAQ WWW.LAVORO.GOV.IT

CONTATTI | CREDITS | MAPPA DEL SITO

ISFOL Professioni, Occupazione e Fabbisogni

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

PROFESSIONI | SETTORI ECONOMICI | TERRITORIO

Sei qui: HOME->PROFESSIONI->NAVIGAZIONE PER PROFESSIONE

ESPLORARE IL LAVORO, COSTRUIRE UNA CARRIERA!

Sei un decisore politico impegnato sui temi del lavoro e della formazione? Gestisci un servizio per disoccupati? Progetti attività formative? Ti occupi di ricerca? Dirigi un'impresa e devi individuare i fabbisogni di professionalità della tua organizzazione? Stai terminando gli studi e devi scegliere il tuo percorso professionale? Se ricopri uno di questi ruoli puoi trovare su questo sito informazioni di tipo quantitativo e qualitativo e strumenti di valutazione che possono darti una mano per svolgere la tua attività o fare la tua scelta.

Il sito, progettato e realizzato da Isfol "Area Analisi dei fabbisogni professionali e dell'evoluzione tecnologica e organizzativa", nasce su iniziativa del Ministero del Lavoro. Le informazioni presenti nel sito sono correlate a quelle prodotte da altre istituzioni, Enti pubblici ed organismi di rappresentanza che a vario titolo si occupano di lavoro e formazione attraverso il sistema integrato delle professioni di prossima attivazione.

[>>Scopri quali informazioni puoi avere su questo sito](#)

CONFRONTA LA TUA PREPARAZIONE PROFESSIONALE (*)

Ti interessa verificare il tuo grado di preparazione professionale? Individua nella classificazione a quale Unità Professionale appartiene la tua professione e poi rispondi ai quesiti. Potrai misurare e verificare i punti di forza della tua preparazione e il tuo fabbisogno formativo.

(*) Se usi questo strumento per la prima volta ti consigliamo di leggere prima le istruzioni accedendo al link [Avvertenze/note metodologiche](#)

Inserisci la tua professione

PROFESSIONI

L'universo delle professioni ai raggi x. Conoscenze, skills, attitudini e ancora tante altre informazioni. Tutte le professioni esistenti sono ospitate in 805 Unità Professionali e ciascuna di queste è descritta con 400 variabili. A partire dalla scheda di ogni Unità Professionale, inoltre, è possibile consultare i dati sull'occupazione prodotti da Istat (Rcf), le previsioni di assunzione a breve termine di Unioncamere (Excelsior) nonché quelle per i prossimi cinque anni elaborate da Isfol.

Inserisci professione

SETTORI ECONOMICI

I settori economici. Numeri e tabelle per spiegare se e come muteranno le prospettive del nostro sistema produttivo. Dalle cifre sulle previsioni di assunzione a medio periodo alle informazioni sugli scenari che riguarderanno imprenditori e lavoratori.

Il sistema nazionale dei fabbisogni professionali

Il lavoro nella dimensione locale, dalla Lombardia alla Sicilia, dal Trentino al Lazio. Una mappa regionale ti guida alla scoperta delle opportunità di assunzione che riguardano tutte le professioni per i prossimi anni.

DOWNLOADS

In questa sezione puoi scaricare vari materiali utili al tuo lavoro: dal navigatore informatico della classificazione NLP ai prodotti legati all'indagine campionaria sulle professioni realizzata da Isfol e Istat (microdati, questionario, metodologia), fino a documenti e pubblicazioni progettati e realizzati dall'Area "Analisi dei fabbisogni e dell'evoluzione tecnologica e organizzativa" dell'Isfol. I dati e i metadati dell'indagine campionaria sulle professioni possono essere scaricati anche a partire dalle pagine di ciascuna delle 800 Unità Professionali presenti su questo portale (navigabili nell'ambito della sezione "Professioni"). Le informazioni, predisposte in formato CSV e JSON, sono articolate per singola UP e organizzate secondo i seguenti ambiti tematici: attitudini, competenze, compiti, condizioni di lavoro, conoscenze, attività di lavoro generalizzate, stili di lavoro e valori.

LA GUIDA

AUDIT SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI

IN EVIDENZA

vendita e ristorazione.

L'occupazione che sarà

L'andamento dell'occupazione da ora al 2015? La novità è a portata di mouse, basta un clic per saperne di più. Il sito "Professioni, occupazione, fabbisogni" racconta le previsioni di assunzione previste per i prossimi anni per aggregati di professioni. On line, infatti, sono disponibili i dati sull'occupazione nel medio termine elaborati da Isfol e Irs. Numeri e grafici di facile comprensione guidano alla lettura delle variazioni che interesseranno gli stock occupazionali e la domanda totale di lavoro nel prossimo futuro.

Per consultare le nuove informazioni è possibile scegliere tra due percorsi. Nella sezione "Professioni", nell'ambito delle pagine dedicate a ogni Unità Professionale, si possono leggere le previsioni di assunzione previste per le classi professionali (terzo livello della classificazione delle professioni), con l'aggiunta di un trend di variazione sintetico per le categorie professionali (quarto livello della classificazione). Nella sezione "Territorio", invece, scegliendo una Regione sulla cartina geografica è possibile analizzare i dati di variazione relativi ai gruppi professionali (secondo livello della classificazione).

<http://professionioccupazione.isfol.it/>

enti ?



Home | Profilo | Referenze | Note | HR Academy | EBC per le ONLUS | Partner | Contattaci | Lavoro con EBC | SAP SF | Forum

SOFTWARE RISORSE UMANE

- HR Entry - Gestione HR Free
- HR Hrms Software Gestione Risorse Umane
- HR Self Software Gestione Risorse e Selezione Personale
- SAP SuccessFactors
- Software Gestione Curriculum
- Business Intelligence HR - On/Off View
- HR e LMS e-learning e Formazione
- Video Query Questionari e Test on Web

CONSULENZA E SERVIZI

- Sistemi Retest/On
- Valutazione del Personale
- Promozione e Sviluppo
- Governance e Progettazione Organizzativa

GESTIONE RISORSE UMANE

- Valutazione del Personale
- COMPETENZE e GESTIONE PERSONALE
- COMPETENZE e GESTIONE PERSONALE
- Gestione Risorse Umane e Personale
- Job Description
- Valutazione del Capitale Umano
- Consulenza
- Valutazione Efficacia della Formazione del Personale
- Sistemi Performativi del Personale
- Formazione e Coaching
- Violenza del Capitale Umano
- VISION 2000 per la Direzione del Personale

RISORSE UMANE

- Risorse Umane Pubblica Amministrazione
- Gestione Risorse Umane nei Call Center
- Ricerca e DFM Risorse Umane
- Gestione Layer 2/1
- HR System - Risorse Umane Identification
- Controllo del personale

Valutazione e Competenze del personale

Categorie: **Notizie**

Sistemi di Valutazione delle Risorse Umane e del Personale - HR Hrms



Valutazione del personale

Valutazione del personale
Valutazione delle competenze
Modelli ed strumenti di valutazione del personale
Software a supporto dei modelli di valutazione

CONFIGURA LA TUA SOLUZIONE HR IDEALE per gestire le COMPETENZE del personale

Con i nostri strumenti personalizzati per la gestione delle risorse umane, sei in grado di:

- Valutare le competenze del personale
- Identificare i gap di competenze
- Definire i percorsi di sviluppo
- Monitorare l'andamento delle competenze nel tempo

SELEZIONA LE TUE COMPETENZE



21 VALUTAZIONE DEL PERSONALE

- 22 Esempio di modello delle competenze
- 23 Esempio di modello delle competenze
- 24 Esempio di modello delle competenze
- 25 Esempio di modello delle competenze
- 26 Esempio di modello delle competenze
- 27 Esempio di modello delle competenze
- 28 Esempio di modello delle competenze
- 29 Esempio di modello delle competenze
- 30 Esempio di modello delle competenze
- 31 Esempio di modello delle competenze
- 32 Esempio di modello delle competenze
- 33 Esempio di modello delle competenze
- 34 Esempio di modello delle competenze
- 35 Esempio di modello delle competenze
- 36 Esempio di modello delle competenze
- 37 Esempio di modello delle competenze
- 38 Esempio di modello delle competenze
- 39 Esempio di modello delle competenze
- 40 Esempio di modello delle competenze

SELEZIONA LE TUE COMPETENZE

re-la-redditivita-di-progetti-attiva-e-comm...

Esempi, Sistemi ed Aree di valutazione del personale:

VALUTAZIONE PERSONALE BANCARIO E DEL CREDITO

VALUTAZIONE COMPETENZE PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

VALUTAZIONE PERSONALE MEDICO SANITARIO

ESEMPIO SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE

SERVIZIO DI VALUTAZIONE ON LINE DEL PERSONALE

GAP ANALYSIS COMPETENZE DEL PERSONALE

Approccio deterministico

Richieste del job



**Competenze
possedute**



**Insieme delle scelte
formulate
(osservate)**

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 e criticità

Le competenze individuate solo presumibilmente esprimeranno la capacità dell'impresa di essere performante