

## Le competenze

Per ricordarci meglio:

### SAPER FARE

Conoscenze, abilità

vs.

### SAPER ESSERE

Competenze

## Le competenze

### La rilevazione delle competenze

Le competenze non sono direttamente riconoscibili, ma si possono ricavare dai **COMPORTAMENTI**



## La rilevazione delle competenze

Kandola & Pearn (1992), tecniche di tipo:

- Qualitativo (osservazione, diari, interviste)
- Quantitativo (liste di controllo)

### Osservazione

#### Pro:

- Utile per lavori o mansioni totalmente o quasi sconosciuti
- Possibilità di confronto con quanto emerso da altre tecniche (es. intervista)

#### Contro:

- Soggettività osservatore
- Impossibilità di rilevare comportamenti non manifesti

## La rilevazione delle competenze

### Diari

#### Pro:

- Compilati dai lavoratori

#### Contro:

- Necessità di addestrare i lavoratori alla compilazione dei diari
- Soggettività di chi li compila

### Interviste

#### Pro:

- Utili per analizzare a fondo:
  - il compito
  - le caratteristiche della persona che lo compie
- Per verificare l'accuratezza della *job description*

#### Contro:

- Soggettività dell'intervistatore
- Tempo

## La rilevazione delle competenze

### Interviste:

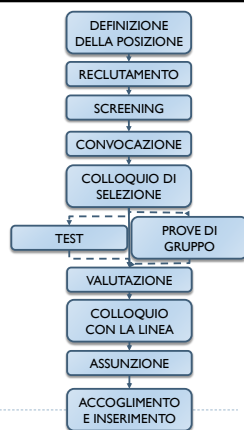
- Intervistati:
  - Lavoratori
  - Superiori e/o colleghi
  - Gruppi
- **Tecnica dell'incidente critico** (Flanagan, 1954)

## La rilevazione delle competenze

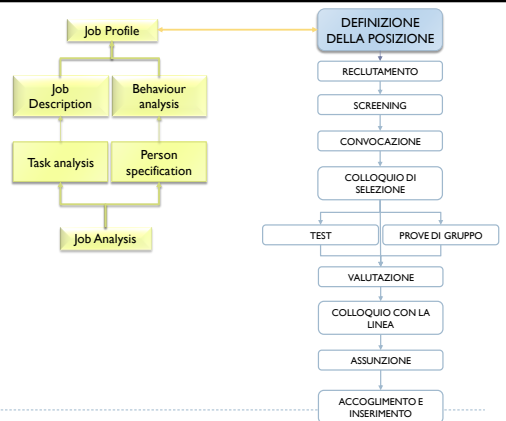
### Liste di controllo e repertori:

- Elenchi di attività e comportamenti
- Si segna quello che si ritiene utile
- Pro:**
  - Relativamente facili da usare e veloci
  - Dati quantitativi
- Contro:**
  - Approccio a volte troppo generico
  - Necessità di usare altre fonti (osservazione, interviste) come origine del dato

## Il processo di selezione del personale



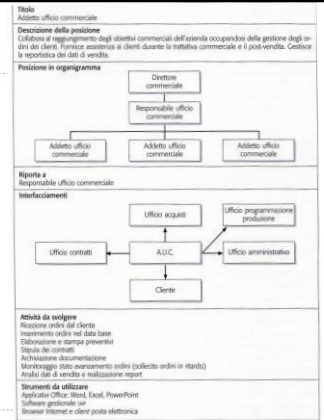
Il processo di selezione/1



## Job description: gli aspetti indagati

- Nome della posizione
- Collocazione gerarchica della posizione
- Scopo della posizione
- Responsabilità della posizione
- Compiti
- Risorse utilizzate (budget, strumentazione, autonomia)
- Relazioni (risorse coordinate, relazioni interne ed esterne all'organizzazione)
- Eventuali altre considerazioni

## Esempio di job description



TRATTO DA

Cortese C.G., Del Carlo A., 2008, La selezione del personale, Raffaello Cortina Editore, Milano.

## Esempi di job description

### RESPONSABILE DELL'UFFICIO TECNICO

Il Responsabile dell'Ufficio Tecnico è a supporto della struttura per la pianificazione e il controllo delle attività, per la preparazione di progetti tecnici, per la preparazione di preventivi. Inoltre, ha la responsabilità della gestione dell'Anagrafica degli Immobili (istituzione e mantenimento in costante aggiornamento) con l'ausilio di esperti esterni. Analogamente ha la responsabilità della istruzione del Manuale delle Manutenzioni e del suo aggiornamento.

Nella sua attività si avvale di strumenti informatici avanzati, hardware e software, in grado di potere espletare al meglio la funzione.

In particolare, l'attività del Responsabile dell'Ufficio Tecnico consiste in:

- Coordinamento dei dati di input utili alla gestione informatica del controllo delle manutenzioni attraverso uso di applicazioni informatiche.
- Verifica dei dati di cui al punto precedente al fine di assicurare corretti flussi di informazione agli utilizzatori.
- Preparazione di specifici progetti a richiesta.
- Preparazione di studi di fattibilità, analisi, offerte e preventivi.
- Sopralluoghi con i singoli Responsabili dei servizi preordinati al punto precedente.
- Sopralluoghi preordinati a controlli e verifiche di singoli interventi.
- Sopralluoghi preordinati alla stesura e verifica successiva degli standard di produttività.
- Stesura e aggiornamento costante dell'anagrafica degli immobili.
- Stesura e aggiornamento costante del manuale delle manutenzioni.
- Gestione della produttività e proposte tecniche innovative con l'obiettivo di migliorare la stessa.
- Aggiornamento degli archivi tecnici e loro conservazione con moderne metodologie di archiviazione e ricerca.

## Esempi di job description

### Psicologo di un Istituto di Ricerca Sanitaria (ICRSS)

Presente nell'ambulatorio multidisciplinare, garantisce il supporto psicologico al paziente e alla famiglia nel tempo. Agevola un percorso decisionale autonomo, informato e consapevole da parte del soggetto che effettua il test oncogenetico. Favorisce l'interfaccia tra il paziente e lo specialista, nell'ambito di percorsi assistenziali e di ricerca personalizzati. Contribuisce alla definizione di procedure genetiche standard con particolare riferimento agli aspetti etici e delle esigenze psicologiche dell'utenza.

Attività clinica e di ricerca; costruzione e somministrazione questionari; interviste pazienti; raccolta e gestione delle informazioni all'interno di database; analisi dei dati con strumenti statistici; stesura articoli scientifici; valutazioni psicodiagnostiche, prevenzione e colloqui psicologici. Attenzione ai rischi psicopatologici e ai fattori interni ed esterni che causano e/o mantengono i disturbi. Lavoro d'équipe. Archiviazione elettronica

## Esempi di job description

L'infermiere è l'operatore sanitario che in possesso dello specifico diploma abilitante e dell'iscrizione all'albo professionale è responsabile dell'assistenza generale infermieristica. L'assistenza infermieristica preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa è di natura tecnica, relazionale, educativa. L'infermiere ha la responsabilità di garantire al singolo e alla collettività l'assistenza generale infermieristica in considerazione dei bisogni complessivi della persona (assistenza preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa di natura tecnica, relazionale ed educativa)

- Identificare le necessità assistenziali
- Accogliere la persona assistita e la sua famiglia nei diversi contesti assistenziali
- Comunicare con la persona assistita e la sua famiglia utilizzando modalità comunicative interpersonali verbali adatte e facilitanti
- Raccogliere l'anamnesi infermieristica registrando sulla cartella i dati significativi per la stima delle necessità assistenziali
- Identificare nella persona assistita e nei familiari il tipo e il livello di reazioni alla malattia, al suo trattamento, all'ospedalizzazione
- Valutare eventualmente attraverso l'utilizzo di scale specifiche, problemi/bisogni alterati della persona correlati ai segni e ai sintomi della malattia, alle fasi del trattamento, all'evoluzione della situazione clinica
- Diagnosticare i bisogni di assistenza infermieristica della persona assistita correlati alla malattia, all'ospedalizzazione, al suo trattamento, allo stile di vita, alle modificazioni delle attività di vita quotidiana, alla qualità percepita di vita
- Pianificare l'assistenza
- Formulare il piano di assistenza individuale registrando gli obiettivi dell'assistenza da fornire e il programma delle attività da realizzare
- Coinvolgere per quanto possibile, la persona assistita e le persone risorsa, nella formulazione e nella realizzazione del piano assistenziale
- Realizzare gli interventi pianificati e garantire l'applicazione delle prescrizioni terapeutiche
- Applicare il piano di assistenza eseguendo gli interventi previsti dal piano stesso

## Definizione del profilo

### PERSON SPECIFICATION + BEHAVIOUR ANALYSIS

Quali sono le caratteristiche necessarie del profilo da selezionare?

#### Caratteristiche OGGETTIVE

- Requisiti generali: età, sesso, nazionalità, residenza
- Requisiti scolastici: titolo di studio, formazione manageriale, conoscenza lingue
- Requisiti professionali: conoscenze e competenze tecnico-professionali, precedenti esperienze lavorative, attività svolte

#### Caratteristiche SOGGETTIVE

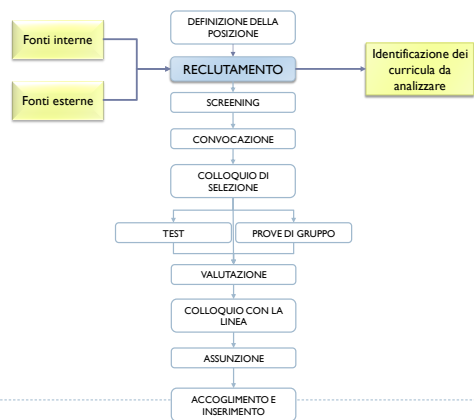
- Analisi delle competenze necessarie per svolgere quel lavoro
  - Competenze soglia (essenziali per essere minimamente efficaci)
  - Competenze distintive (discriminano fra prestazioni mediocri e superiori)

## Esempio di job profile

<b>Dati anagrafici</b>	Età: 25-30 anni
<b>Formazione</b>	Reclutata entro la provincia Diploma tecnico commerciale
<b>Esperienze professionali</b>	3 anni di esperienza nel ruolo Attività di progettazione stesso settore merceologico e simile dimensione aziendale
<b>Conoscenze</b>	Mercato di riferimento Norme contrattuali Procedure amministrative
<b>Capacità</b>	Elaborare presentazioni e contratti di vendita Comprendere offerte commerciali Strutturare report di sintesi sui dati di vendita Utilizzare il software gestionale SAP, gli applicativi Office, Internet e la posta elettronica Comunicare in modo efficace Organizzare le proprie attività Lavorare per obiettivi
<b>Caratteristiche comportamentali</b>	Apertura mentale Autonomia Capacità di ascolto Flessibilità Gestione dell'ansia Iniziativa Negotiazione Organizzazione Orientamento al cliente Problem solving Serietà
<b>Strumenti</b>	Applicativi Office: Word, Excel, PowerPoint Software gestionale SAP Business Internet e client posta elettronica
<b>Inquadramento</b>	Contratto a tempo indeterminato Full time Livello 2° - CCNL Commercio
<b>Retribuzione</b>	30.000 € lordi annui

TRATTO DA  
Cortese C.G., Del Carlo A., 2008, La selezione del personale, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Il processo di selezione/2



## Reclutamento

<b>Fonti Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasferimenti e promozioni</li> <li>• Segnalazioni dipendenti</li> <li>• Riesame candidature archiviate (persone già sentite, nuove richieste)</li> </ul>	<p><b>PRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costi contenuti</li> <li>▪ Rafforzamento senso di appartenenza dei dipendenti</li> </ul> <p><b>CONTRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rischio di obsolescenza</li> <li>▪ Importanza del sistema di programmazione carriere, mobilità interna, valutazione, ecc.</li> </ul>
<b>Fonti Esterne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domande dirette</li> <li>• Scuole, istituti, università, CPI</li> <li>• Società di consulenza (<i>head hunting</i>, agenzie per il lavoro/di somministrazione)</li> <li>• Ricerca da inserzioni su stampa, siti internet (es. Alama laurea, Indeed, Monster, ecc.)</li> <li>• Sito web aziendale</li> </ul>	<p><b>PRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresso di «forze fresche»</li> <li>▪ Risorse già formate</li> </ul> <p><b>CONTRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costi maggiori</li> </ul>

scelte in base al target da raggiungere e alle politiche aziendali

## Un approfondimento: l'inserzione

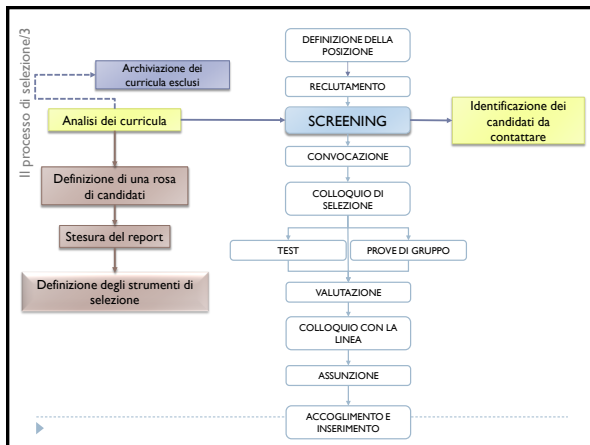
### Come deve essere composta un'inserzione fatta bene

#### Contenuto:

- Descrizione azienda
- Descrizione esauriente della posizione offerta
- Descrizione delle competenze (es. flessibilità, orientamento al risultato, competenze relazionali), conoscenze (es. conoscenza lingua tedesca, conoscenza programmi informatici particolari) e altre caratteristiche (es. disponibilità a viaggi di lavoro, esperienza pregressa o neolaureato) necessarie per ricoprire la posizione

#### Il messaggio deve:

- Attirare l'attenzione ed essere professionale
- Stimolare alla risposta (evidenziare elementi maggiormente attrattivi)
- Facilitare risposta pronta e agevole (dare tutti i riferimenti necessari)



## Strumenti per la selezione

STRUMENTI	TIPI
I COLLOQUI	Costituiscono la metodologia più utilizzata, da sola, o assieme ad altre tecniche di selezione. Possono essere di varie tipologie, ad es. colloquio psico-attitudinale, colloquio prettamente tecnico, ecc.
LE PROVE DI GRUPPO	<p>Possono venir utilizzate quando si hanno più candidati, sono molto efficaci per verificare il comportamento del singolo all'interno di un gruppo di lavoro, valutarne la leadership, il livello di cooperazione, di problem solving, ...</p> <p>Attenzione particolare merita l'<b>assessment center</b>, una metodologia vera e propria che attraverso più valutatori addestrati e più prove, singole (test, colloqui) e di gruppo (role play, prove in-basket, ...), valuta il potenziale futuro del candidato</p>