



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**L'approccio per competenze nella gestione strategica delle risorse umane:
dai profili professionali ai sistemi di reclutamento, selezione e sviluppo delle persone**

Definire il modello per competenze

Martedì 1° ottobre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (2° modulo)

Docenti

Stefania Tagliabue e Vito Piccinni



www.ilpersonale.it

La rivista giuridica online
per la gestione del personale negli Enti Pubblici

“Il Personale” è uno strumento essenziale per la gestione delle risorse umane negli Enti Pubblici. Costantemente aggiornato con le ultime novità normative, contrattuali, di prassi e giurisprudenza.

Servizi inclusi:

- ❖ Il Personale Channel (11 corsi online all'anno sulle principali novità in materia)
- ❖ Dossier tematici ed e-book
- ❖ Scadenziario
- ❖ Risposta a quesiti
- ❖ Newsletter quindicinale di aggiornamento
- ❖ Testo Unico del pubblico impiego e Legge 241/1990 annotati con la prassi e giurisprudenza
- ❖ Motore di ricerca

Per informazioni

SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI

Tel. 0541 628200

Approccio per competenze negli atti di indirizzo e regolativi nazionali dal Next generation

Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10/03/2021

PNRR approvato il 22 giugno 2021

Riforma al testo unico del pubblico impiego (D.L. 80/2021 e D.L. n. 36/2022)

Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche,
adottate con decreto del Ministro della Pa il 22 luglio 2022

Linee guida per l'accesso alla Dirigenza, approvate con DM della PA il 28 settembre 2022

Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni,
adottato con DM della PA il 28 giugno 2023

Contrattazione collettiva Funzioni Locali del triennio 2019-2021

Direttiva Ministro PA 23/03/2023 "Pianificazione della formazione e dello sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"

Direttiva Ministro PA del 28.11.2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"

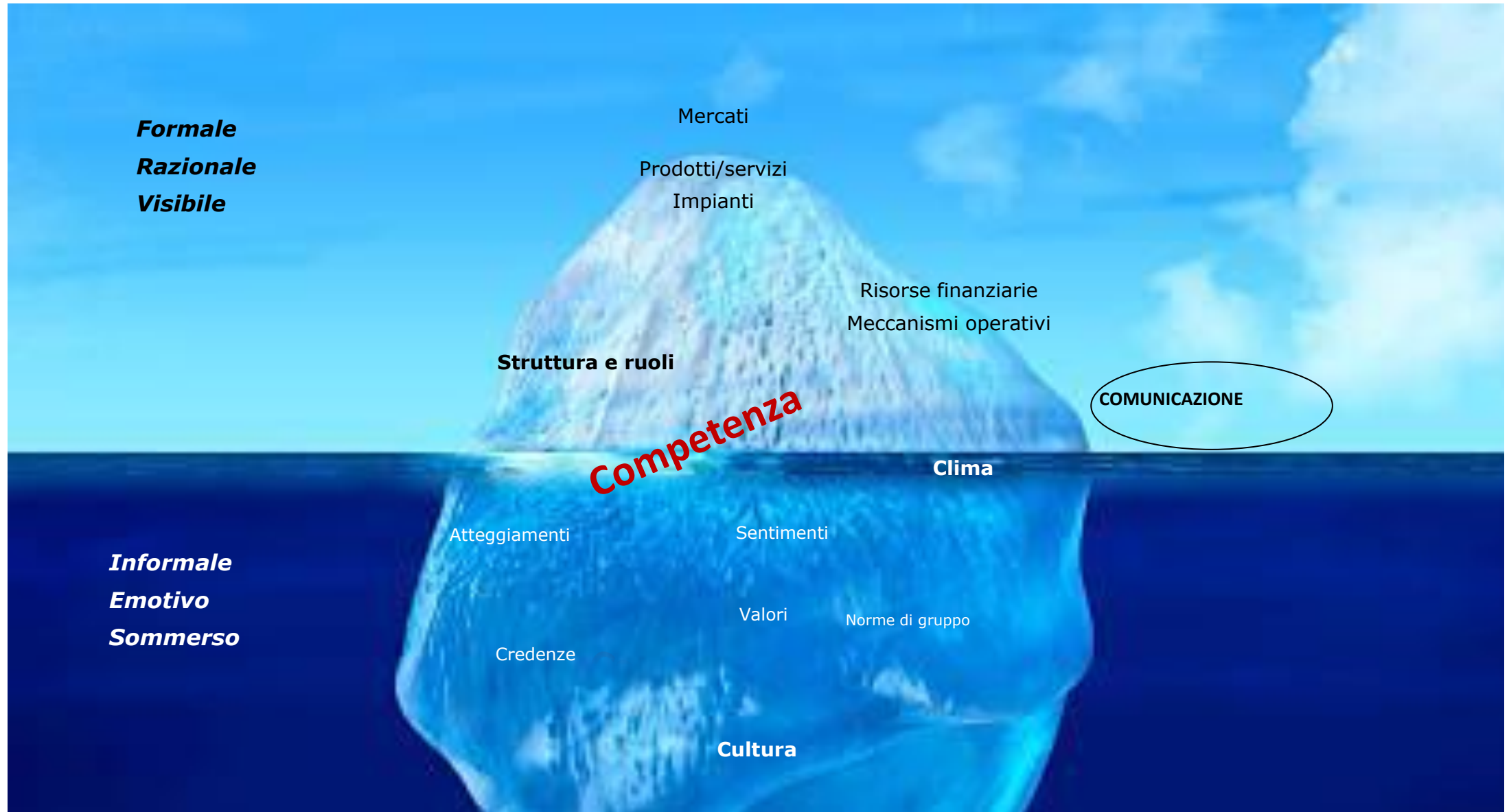
Le competenze nel PNRR

- ✓ MISSIONE 1 PNRR:
Digitalizzazione, innovazione, competitività,
cultura e turismo
- ✓ Componente 1
Digitalizzazione, innovazione e sicurezza della
Pubblica Amministrazione
- ✓ Finalità:
rendere la Pubblica Amministrazione la migliore
alleata di cittadini e
imprese, con un'offerta di servizi sempre più efficienti
e facilmente accessibili, attraverso
infrastrutture digitali, migrazione su cloud,
interoperabilità, snellimento procedure
(principio "once only"). Inoltre rafforzamento delle
competenze del capitale umano nella
PA e drastica semplificazione burocratica

Alfabeto della Riforma della Pubblica Amministrazione

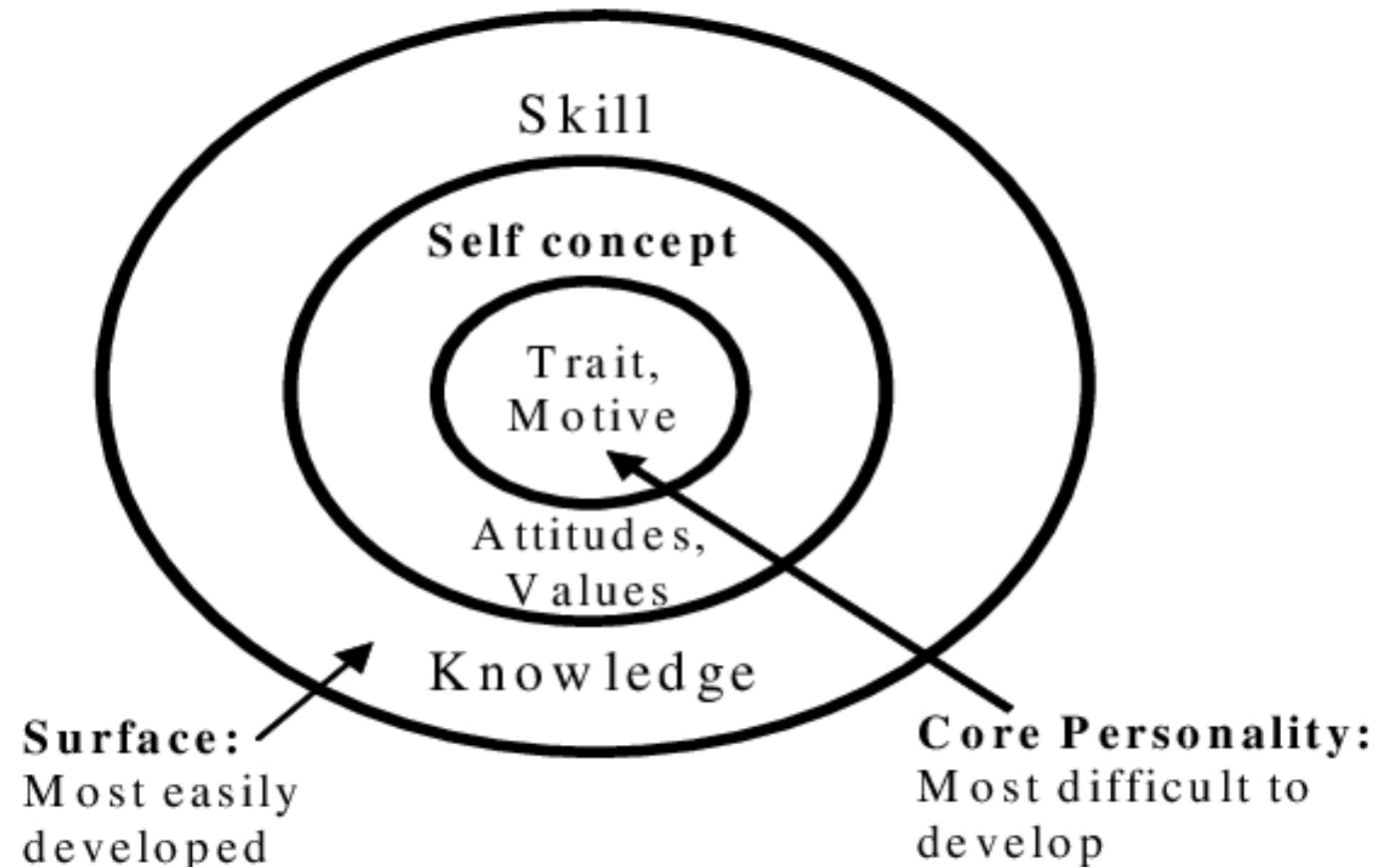
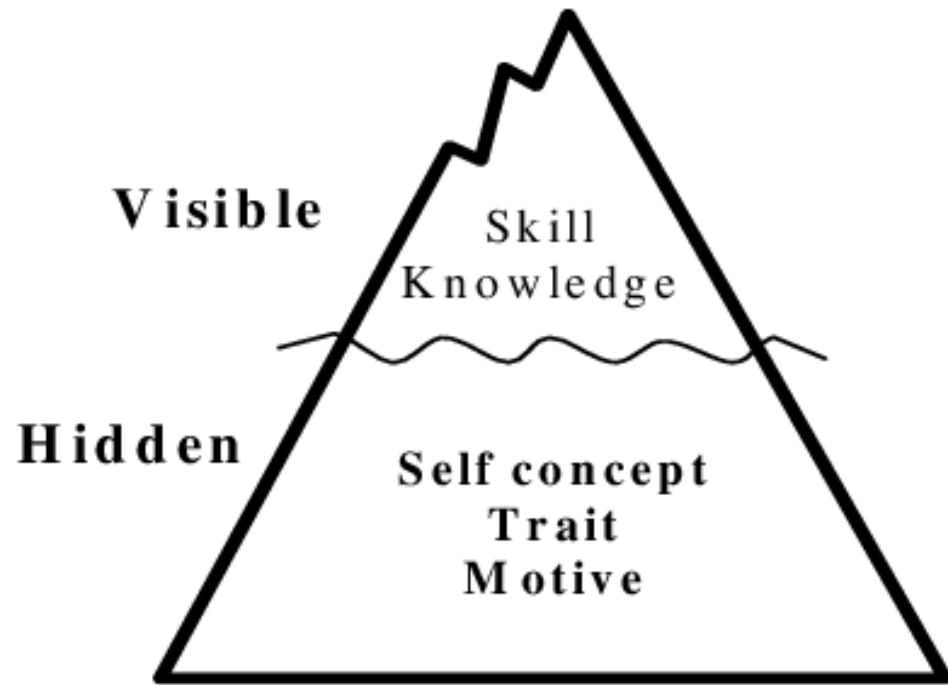
- ✓ A = Accesso
- ✓ B = Buona amministrazione
- ✓ C = Competenze del Capitale Umano
- ✓ D = Digitalizzazione

Le competenze nell'iceberg organizzativo

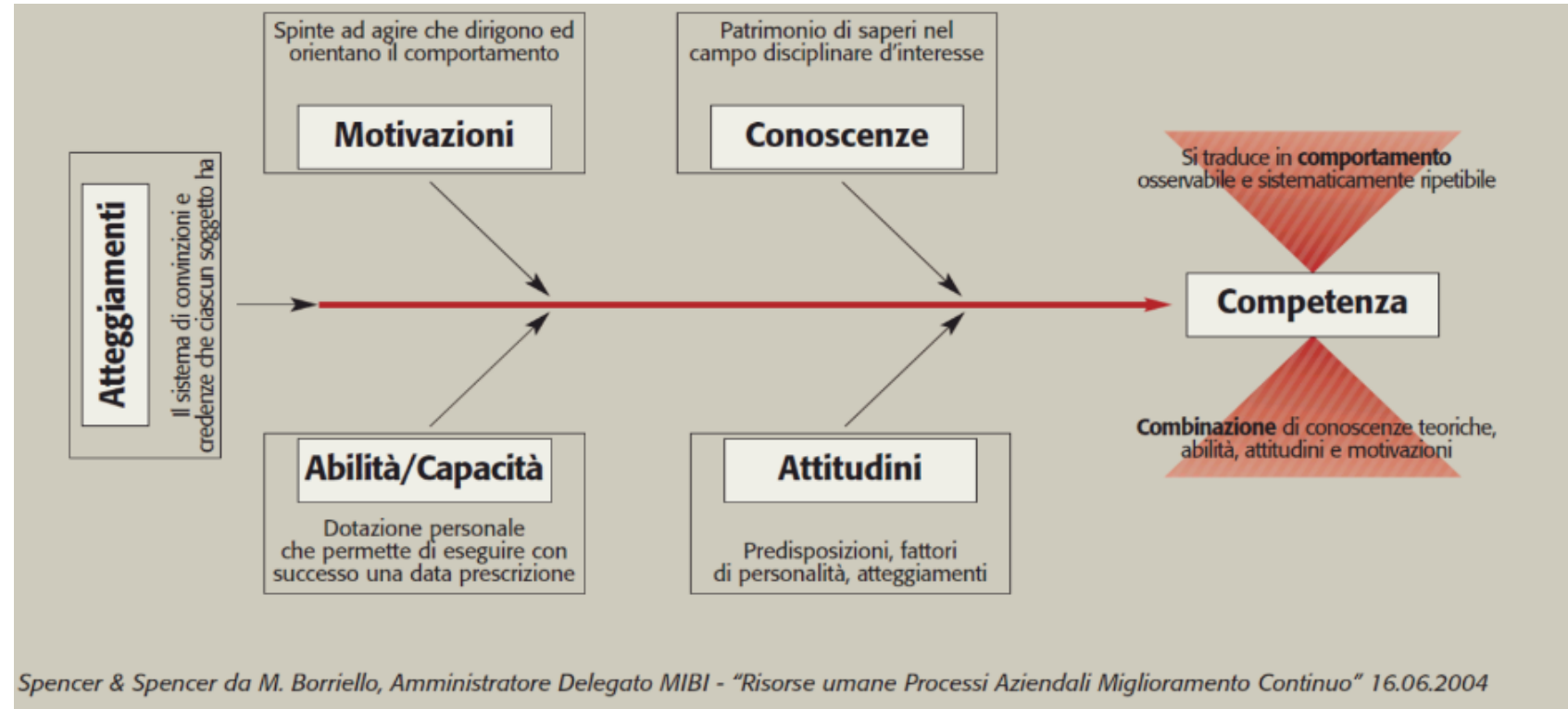


La competenza come Iceberg

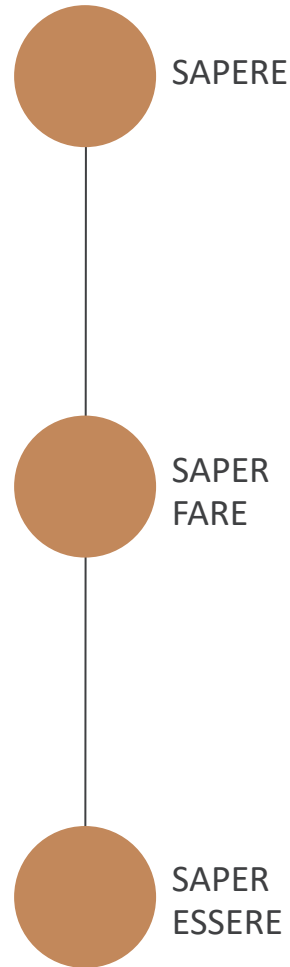
The Iceberg Model



La competenza secondo il modello Spencer & Spencer – una definizione



Le tre tipologie di competenze*



Conoscenze, modelli e schemi di pensiero, framework, etc. necessarie per presidiare i contenuti lavorativi afferenti ad una certa area professionale (es. Normativa e regolamenti degli enti locali per la figura dell'Operatore ambientale in un Ente Locale)

Capacità, abilità e conoscenze tecniche specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti alla professione in uno specifico l'ambito organizzativo

(es. Capacità di occuparsi della manutenzione e sorveglianza degli impianti sportivi ed esecuzione di operazioni finalizzate alla conduzione dell'impianto (accensione impianti, centraline ecc.) per la figura dell'Operatore ambientale del Settore Scuola e Sport di un Comune)

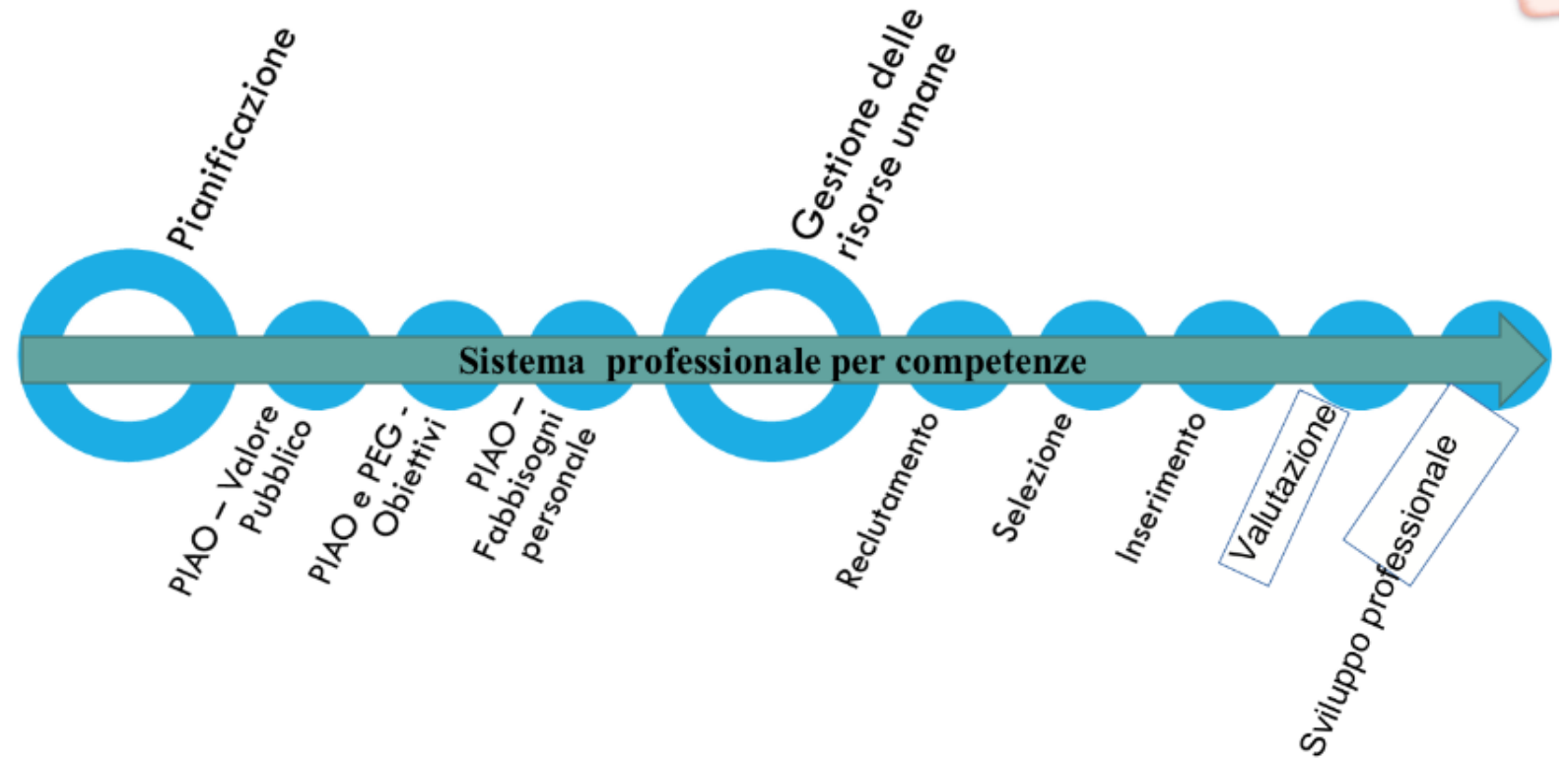
Qualità e comportamenti necessari per meglio svolgere i contenuti lavorativi afferenti l'area professionale e che, a seconda del ruolo svolto, possono assumere più o meno importanza.

(es. Qualità ed accuratezza, ovvero svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'Operatore ambientale del Settore Scuola e Sport di un Comune)

* Isfol, & Di Francesco, G. (1993). Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia. F. Angeli.

Gestione strategica
integrata delle
risorse umane

Competency based



Dizionario di competenze dei dirigenti (Linee guida SNA)

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*).
Elaborazione SNA, 2022

Library delle competenze

CATALOGO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE COMPORTAMENTALI (CC)

AREA	COD	COMPETENZA	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORTAMENTI OSSERVABILI
Cognitiva	CC-3	Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	• Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire • Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte • Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie • È orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi • Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative • È curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)
Cognitiva	CC-5	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	• Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento • Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento • Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo • Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento • Supporta colleghi e collaboratori nel raggiungere gli obiettivi del cambiamento • Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità
Realizzativa	CC-7	Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricerca modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	• Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli • Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi • Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività • Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili • Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave • Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
Relazionale	CC-17	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	• Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti • Si avvicina in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni • Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio • Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove • Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; • Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo
Personale	CC-24	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	• Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; • Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori • Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; • Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; • Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza • Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia

Valutazione

Tre dimensioni classiche di valutazione:

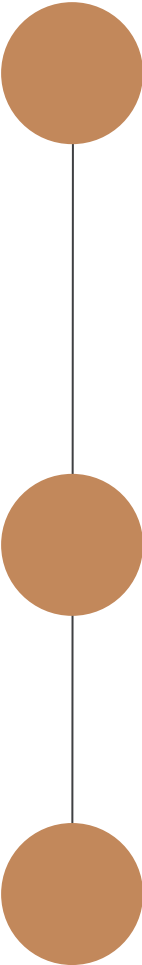
- Posizione
- Prestazione
- Potenziale

Una ulteriore dimensione centrale:

- Competenze

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONE

PROCESSO AZIENDALE CON LA FINALITA' DI VALUTARE LE DIVERSE POSIZIONI PREVISTE NELL'ORGANIGRAMMA, AVENDO RIGUARDO AD ASPETTI OGGETTIVI DEL JOB, ALLA SUA COMPLESSITA', INDIPENDENTEMENTE DALLE CARATTERISTICHE DI CHI OCCUPA LA POSIZIONE.



GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE (LA JOB DESCRIPTION):

- COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA: RISORSE GESTITE DALLA POSIZIONE SIA UMANE CHE FINANZIARIE; NUMEROSITA' E COMPLESSITA' DEI MACROPROCESSI GESTITI; COMPETENZE RICHIESTE (NUMEROSITA' E SPECIALIZZAZIONE)
- RESPONSABILITA' RELATIVA AI PROCESSI GESTITI (PENALE, CIVILE E AMMINISTRATIVA)
- STRATEGICITA': COINVOLGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA POSIZIONE

LA PESATURA DELLA POSIZIONE: LA JOB EVALUATION

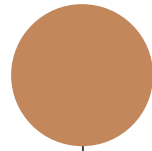
- ATTRIBUZIONE DI UN VALORE AGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE RILEVATI PER OGNI POSIZIONE

L'ATTRIBUZIONE DELLA CORRISPONDENTE RETRIBUZIONE

- SULLA BASE DEL PUNTEGGIO OTTENUTO DALLA POSIZIONE, TENENDO CONTO DEL BUDGET COMPLESSIVO DISPONIBILE, NEL RISPETTO DEI VINCOLI CONTRATTUALI, SI ASSEGNA IL VALORE RETRIBUTIVO CORRISPONDENTE.

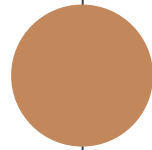
LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

PROCESSO AZIENDALE CON LA FINALITA' DI MIGLIORARE LA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE DELLE PERSONE, AVENDO RIGUARDO AL RISULTATO OTTENUTO ED ORIENDANDO I LORO COMPORTAMENTI RISPETTO AI COMPORTAMENTI ATTESI



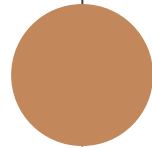
LE COMPETENZE:

MAPPATURA DELLE CAPACITA' E DELLE COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI CHE SOSTENGONO LA MISSION DELL'ENTE (POCHE, TRASVERSALI A TUTTE LE AREE, MA CON PESI RELATIVI DIVERSI TRA CAPACITA' E CONOSCENZE/ABILITA')



L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI:

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI, DEFINIZIONE INDICATORI E SCALE DI MISURA, CONDIVISIONE OBIETTIVI



IL MONITORAGGIO:

OSSERVAZIONE DIRETTA, VALUTAZIONE PERIODICA, FEEDBACK

Valutazione della performance

- ✓ Quadro normativo di riferimento: D. lgs. 150/2008
- ✓ Confermato nell'impianto anche dai decreti che lo hanno in parte modificato e dalle direttive ministeriali.
- ✓ Due dimensioni della performance:
 - Organizzativa
 - Individuale

La performance
individuale art.9
c. 2 D. Lgs
150/2009

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale

sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,

alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Occorre comprendere:

Quali competenze valutare in termini di comportamenti agiti nel periodo valutato?

Vito Piccinni

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SVILUPPO RISORSE UMANE

CHANGE MANAGEMENT

SELEZIONE

COACHING

OIV



Programma

Valutare: definizione

Errori nella valutazione

Contesto e leadership favorevoli

L'osservazione e la misurazione

Come impatta la motivazione

Lo sviluppo delle competenze



VALUTARE

definizione



Cosa ci dice l'etimologia

Valitus è il participio passato di **Valeo, valére**: *essere forte, stare bene, avere valore, avere prezzo.*

Il termine valutazione rinvia all'idea di attribuire un valore, di dare un peso, stimare, avere in considerazione.

Valutare, differenziare, valorizzare (1/2)

Le azioni del *valutare* e del *valorizzare* sono strettamente legate tra loro

Il valutare (attività che determina e assegna il valore) è il presupposto del valorizzare

La valorizzazione, insieme ai processi e alle scelte di *differenziazione* che ne costituiscono il presupposto, può anche non esserci o non essere richiesta o voluta

Valutare, differenziare, valorizzare (2/2)

Quando si decidono o si implementano sistemi, processi e strumenti di valutazione, questi potranno avere caratteristiche diverse a seconda che ci si ponga già nell'ottica di utilizzare la valutazione come momento antecedente all'attività di valorizzazione di ciò che si sta valutando.

**Nonostante la
complessità della
materia, perché val la
pena parlare di
valutazione e
valorizzazione?**

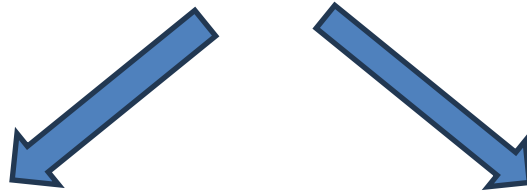


AMBIENTE STABILEINSTABILE

STRUTTURE	Gerarchiche Specializzate Accentrate	Funzionali Per progetti Per processi A matrice Decentrate
LEADERSHIP	Gerarchia definita formalmente Comando / Controllo Atteggiamento rivolto al passato Esige il rispetto delle prescrizioni	Autorevolezza Delega Atteggiamento rivolto al miglioramento, al futuro
COMPORTEAMENTI	Dipendenza, Prudenza, Compartimenti stagni Di difesa contro il «diverso» Comunicazione secondo vie gerarchiche	Lavoro con gli altri Autonomia / delega Problem solving Responsabilizzazione ai vari livelli Relazioni orizzontali, libere ed informali
SISTEMA PREMIANTE	Fedeltà ed obbedienza Anzianità Conoscenza delle norme Rispetto norma e prescrizioni	Risultati Capacità di cambiamento continuo (Auto)Coordinamento Riconoscimento delle soft skills

La valutazione del personale

Tutte le aziende fanno valutazione



ATTIVITA'
FORMALIZZATA

- Periodicità continuità
- Omogeneità
- Minori distorsioni
- Sistematizzare i risultati

ATTIVITA' NON
FORMALIZZATA

- Saltuarietà e casualità
- Disomogeneità
- Maggiori distorsioni
- Impossibilità di sistematizzare i risultati

Classificazione dei sistemi di valutazione

Soggettività di
giudizio

Oggettività di
giudizio

OGGETTI DEL VALUTATORE	La persona come miscellanea di caratteristiche psicologiche comportamentali e di risultati di lavoro	Risultati specifici a fronte di obiettivi e compiti assegnati al valutato
PRINCIPALI METODOLOGIE	Giudizio globale / valutazione per fattori e gradi	Valutazione per risultati / Direzione per obiettivi
LIVELLI DI COMUNICAZIONE DEL GIUDIZIO	Riservata	Comunicazione sintetica di un giudizio generale / comunicazione e discussione dei singoli risultati e del giudizio complessivo

Cosa si intende per valutazione delle competenze?

IN SINTESI

Dettagliata esplorazione e giudizio delle **capacità, destrezze, sapere e modalità operative** di un individuo, prevalentemente in un **ambiente lavorativo**

Questo esame approfondito serve a stabilire se un individuo ha le competenze essenziali per eseguire specifiche funzioni o mansioni

Oltre alla pura conoscenza teorica, questa verifica si estende alle capacità operative, alle [soft skills](#), alle predisposizioni personali e alle modalità di interazione nel contesto lavorativo

L'analisi delle competenze può mettere in luce le **aree di eccellenza** e le **lacune** di un individuo, consentendo alle entità organizzative di proporre corsi di formazione specifici, opportunità di crescita e di assegnare gli individui ai ruoli che meglio si adattano alle loro qualifiche.

Fonti / strumenti di valutazione delle competenze (rinvio)

Osservazione nei processi gestionali

Assessment Center

Feedback a 360 gradi

Portafoglio di competenze

Simulazioni lavorative

Questionari e Test

Come fare la valutazione delle competenze?

Definire gli obiettivi della valutazione

Utilizzo di strumenti adeguati

Valutazione multidimensionale

Feedback costante

Utilizzo di software e piattaforme

Revisione e Aggiornamento

Formazione e Sviluppo

**I presupposti di
valutazione e
valorizzazione?**



ELEMENTI DI ATTENZIONE

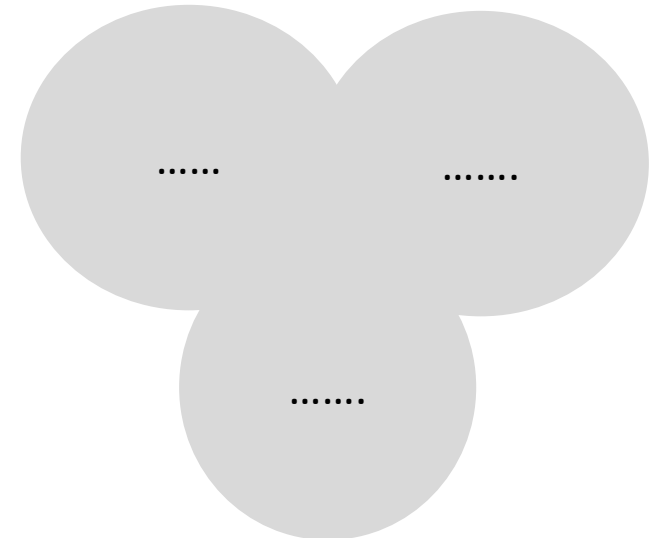
Valutare è un processo
organizzativo complesso

Richiede ruoli e procedure chiare

Richiede strumenti semplici

Presuppone la sponsorship
della direzione dell'Ente

CHI?



Esiste una oggettività nella valutazione?

strumenti semplici e chiari

formazione del valutatore

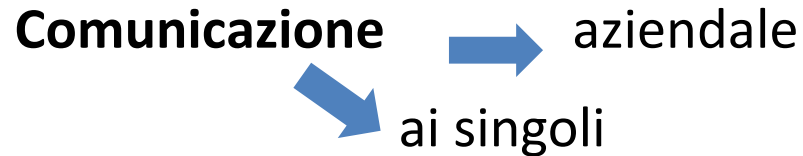
condivisione di obiettivi

condivisione delle regole applicative

continuo confronto sugli output del processo valutativo

OGGETTO della valutazione (es. competenza complessa)

ARCO TEMPORALE



La valutazione va rapportata ad uno standard, deve essere *una valutazione rispetto a....*e non porta ad un giudizio finale negativo

Linguaggio e rappresentazione «oggettiva» del comportamento osservato

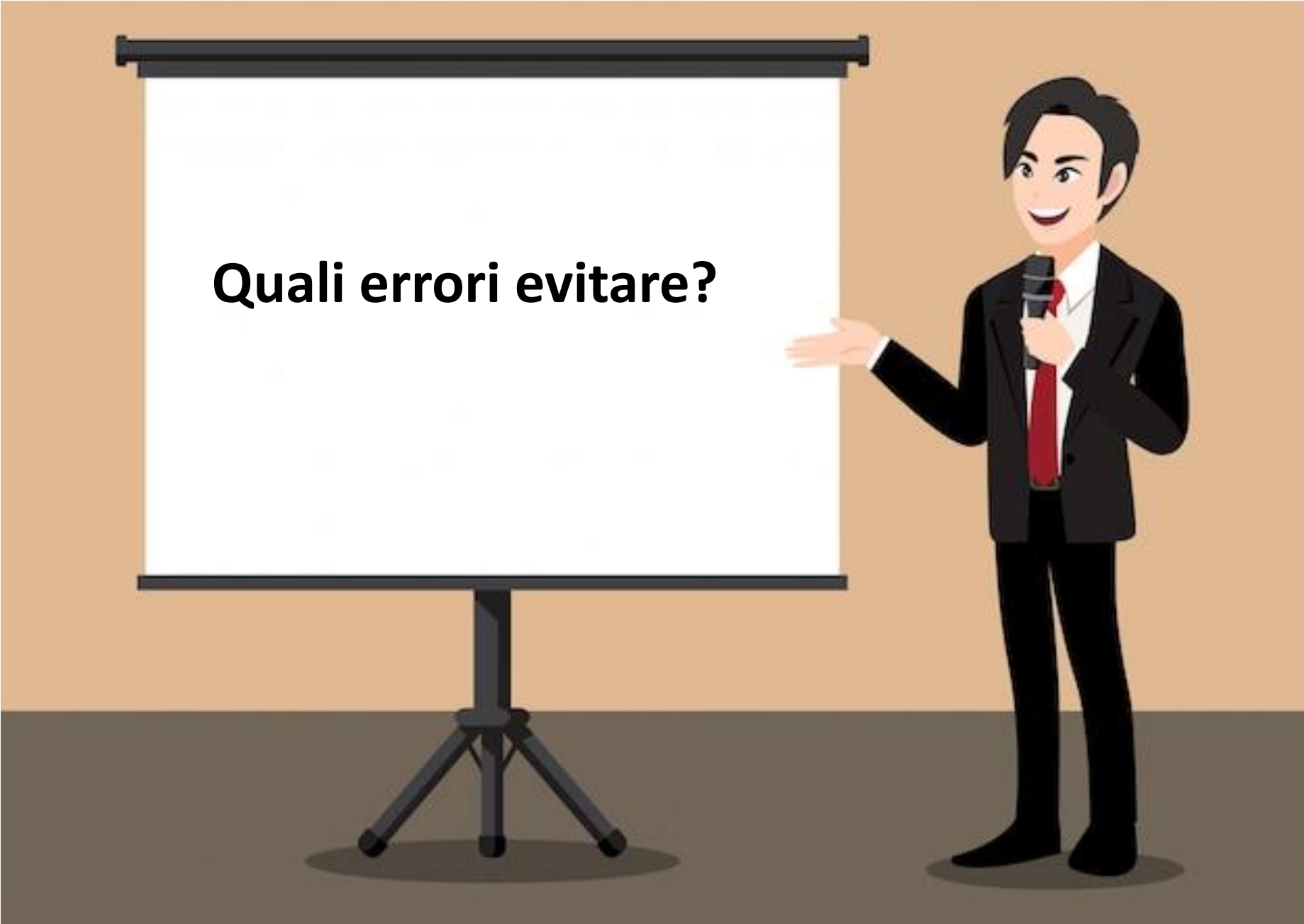
Capacità di soluzione di problemi, specie in situazioni di crisi o di emergenza	
1	Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza
2	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da supporto, mai da responsabile diretto
3	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
4	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità
5	L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità

ELEMENTI DI ATTENZIONE

Valutare è un'attività umana

..... implica interazione e relazione

.... esiste il giudizio OGGETTIVO?

An illustration of a man in a black suit, white shirt, and red tie, holding a microphone and gesturing towards a flip chart. The flip chart is on a stand and displays the text 'Quali errori evitare?'. The background is a solid light brown color.

Quali errori evitare?

AMBIVALENZE E DISTORSIONI DEL GIUDIZIO

ambivalenza da parte del valutatore

ambivalenza da parte del valutato

distorsioni del giudizio

INDULGENZA

Attribuire giudizi elevati o comunque superiori
a quelli meritati dal valutato per ragioni quali:

- debolezza di carattere
- desiderio di quieto vivere

SEVERITA'

Giudicare con criteri troppo rigidi rispetto
a quanto il valutato meriti oggettivamente, per:

- perfezionismo
- timore di avere come concorrenti i collaboratori migliori
-

APPIATTIMENTO

Concentrare le valutazioni sui valori centrali della scala di giudizio con il risultato di annacquare le differenze tra migliori e peggiori per:

- insufficiente conoscenza dei dipendenti
- desiderio di non sbilanciarsi
- mancanza di certezze sull'operato dei valutati

ALONE

Attribuire un giudizio complessivo ad una persona sotto l'influsso, positivo o negativo, di una singola caratteristica (modo di parlare, aspetto fisico, un aspetto del curriculum) come se questa occultasse con una sorta di «alone» tutti gli altri tratti dell'individuo

MEMORIA

Persistere nei giudizi già attribuiti ad una persona, a distanza di tempo e senza giustificazioni, non tenendo conto dei cambiamenti avvenuti.

PREGIUDIZIO STEREOTIPO

Giudicare sulla base di preconcetti o schemi mentali prefabbricati* senza che vi sia alcun fondamento reale che li giustifichi

* ragioni politiche, culturali, religiose, generazionali

PROIEZIONE

Confrontare le caratteristiche del valutato con le proprie ed esprimere un giudizio positivo se esse coincidono e negativo se si discostano, al di là dell'oggettiva realtà dei fatti.

osservazione delle
competenze, feedback
e apprendimento
delle competenze



APPRENDERE LE COMPETENZE

L' Ente deve **pianificare la crescita delle competenze** per garantire un'evoluzione dei ruoli coerente con i processi aziendali

Poiché le competenze si rivelano nei comportamenti, lo strumento principale per la loro individuazione e gestione è **l'osservazione e il supporto della persona che agisce.**

Il capo come coach: assiste la persone nel processo di apprendimento di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per migliorare i propri risultati.

In questa prospettiva risultano fondamentali la creazione di un clima di **fiducia** e la corretta gestione dei processi di **feedback**

**il caso
Silvia Rigamonti**

SILVIA COME ADDETTA/REFERENTE URP		
Componenti del <u>Ruolo Atteso</u>	Descrizione	Grado di efficacia
<i>FINALITA' RISULTATO</i>		
<i>PRINCIPALI ATTIVITA'</i>		
<i>RELAZIONI ORIZZONTALI</i>		
<i>RELAZIONI VERTICALI</i>		
<i>STRUMENTI</i>		
<i>CONOSCENZE</i>		
<i>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</i>		

SILVIA COME RESPONSABILE URP		
Componenti del <u>Ruolo Atteso</u>	Descrizione	Grado di efficacia
<i>FINALITA' RISULTATO</i>		
<i>PRINCIPALI ATTIVITA'</i>		
<i>RELAZIONI ORIZZONTALI</i>		
<i>RELAZIONI VERTICALI</i>		
<i>STRUMENTI</i>		
<i>CONOSCENZE</i>		
<i>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</i>		

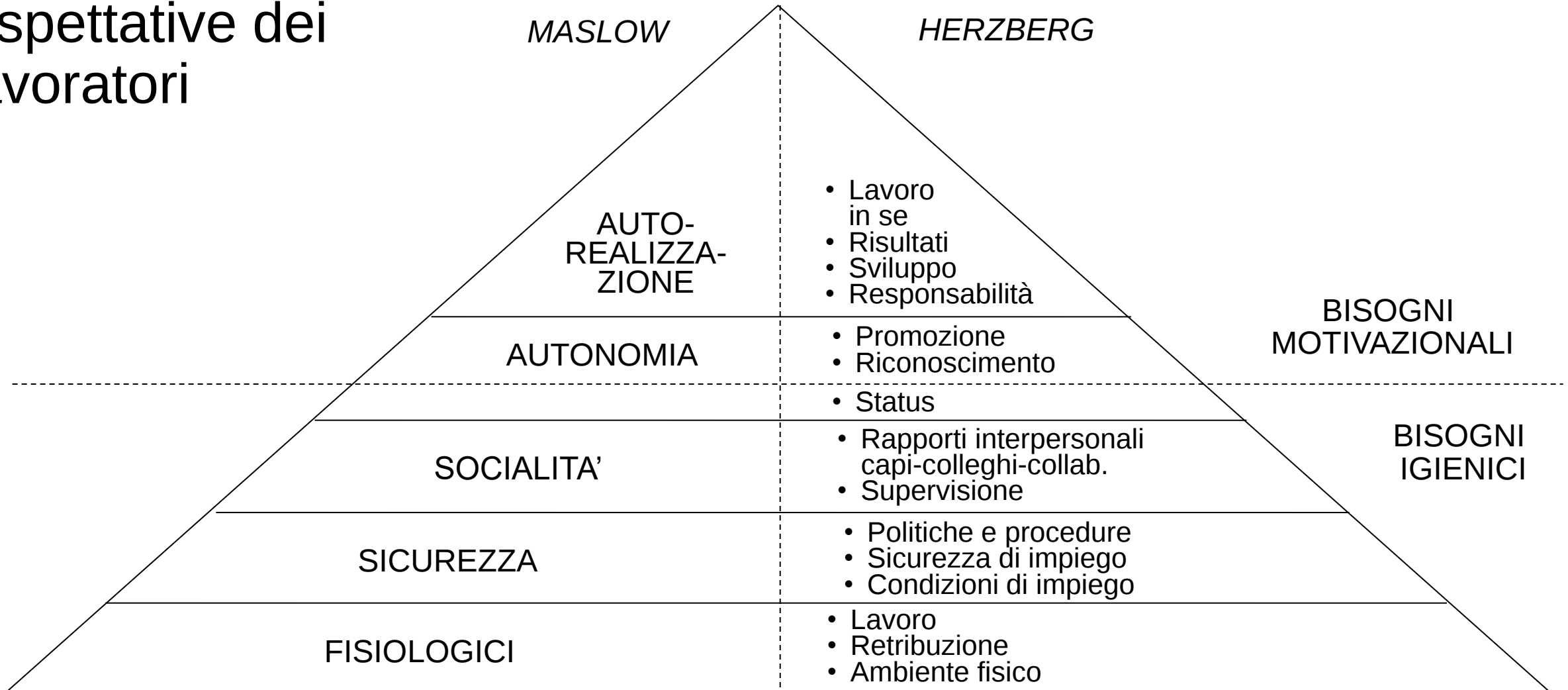
**motivazione,
valutazione e
sviluppo competenze**



Cos'è la motivazione?

E' l'insieme dei motivi che spingono una persona ad agire. I “motivi” sono in relazione ai suoi (diversi) obiettivi e interessi e sono guidati da processi cognitivi ed emotivi

Aspettative dei lavoratori



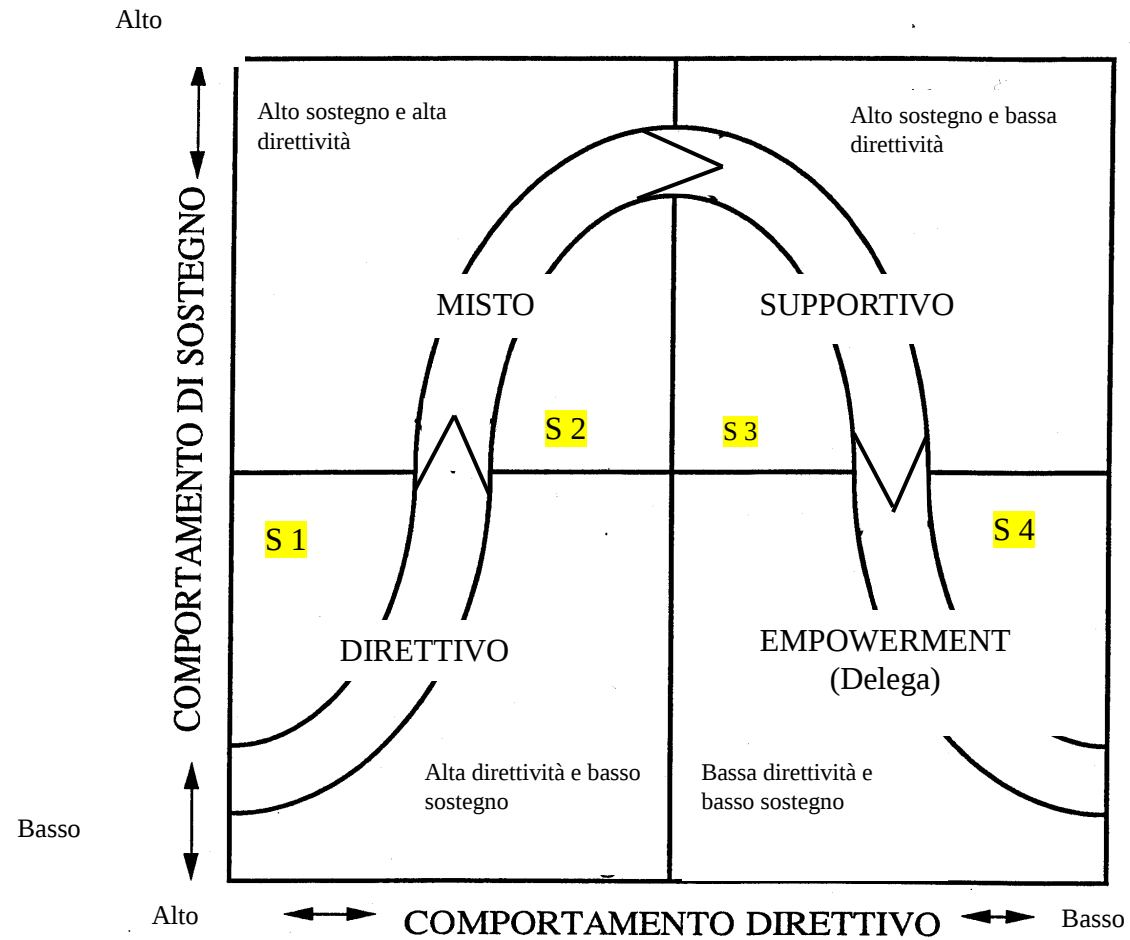
Le leve per gestire il personale

Programmazione
Clima/Fiducia
Team Building (tra gruppi)
Gestione complessità/diversità
Comunicazione interna
Dare significato/creare vision
Riconoscimento
Feedback
delega
Gestione conflitto
Chiarezza degli obiettivi
Chiarezza ruoli/organizzazione
Smart working
Inserimento/affiancamento

**leadership,
osservazione e
apprendimento delle
competenze**



LEADERSHIP SITUAZIONALE



Livello di maturità

BASSO	MODERATO		ELEVATO
M 1	M 2	M 3	M 4
Motivazione	Bassa Motivazione	Motivazione variabile	Alta motivazione
Bassa competenza	Limitata competenza	Competenza	Alta Competenza

**feedback e
apprendimento delle
competenze**



COME DARE UN FEED BACK

Processo: descrivi cosa è successo // descrivi l'impatto che ha avuto // verifica che sia stato compreso // descrivi cosa vorresti che succedesse.

Linee guida: focalizza la tua attenzione sul comportamento non sulla persona // agisci in maniera tempestiva // sii preciso // non giudicare // documenta (se necessario)

**come sviluppare un
piano di sviluppo**



GAP ANALYSIS

Individuate le tre competenze che intendete sviluppare

1.

2.

3.

Per ciascuna competenza segui il percorso metodologico indicato

Il Piano d'azione

Allinea il tuo comportamento all'obiettivo che vuoi raggiungere Per poter realizzare i tuoi obiettivi che hai stabilito: Cosa dovrai fare? Cosa dovrai smettere di fare? Cosa farai di nuovo o di diverso?	
Comportamenti/ attività	A cosa mi servirà
Cosa farò di nuovo?	
Cosa smetterò di fare?	
Cosa farò in modo diverso?	