

**CORSO DI ECONOMIA ED
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Gianni Maria Strada

Competenze

Anno Accademico 2014 - 2015

Sistemi organizzativi

Le competenze individuali

Le competenze individuali sono il frutto della combinazione tra
le conoscenze e le capacità



Le conoscenze

Le conoscenze sono di tre tipologie:

1. Esterne o ambientali (*conoscenza scientifica, tecnologica, gestionale*)
2. Miste o aziendalizzate (*sono quelle esterne "personalizzate" per l'impiego aziendale*)
3. Interne o aziendali (*sono quelle che nascono in azienda da campi applicativi tipici dell'impresa e non hanno riscontro nelle discipline generali*)



Le capacità



Le capacità possono essere raggruppate per aree fondamentali:

1. Emozionali (*fiducia in se stessi e gestione dei conflitti*)
2. Relazionali (*comunicazione verbale e negoziazione*)
3. Gestionali (*iniziativa e analisi*)
4. Innovative (*adattabilità/flessibilità e creatività*)

Dizionario delle competenze

- Tensione al risultato
- Organizzazione del lavoro
- Iniziativa e intraprendenza
- Ricerca di informazioni

COMPETENZE OPERATIVE

- Persuasività, influenza e impatto
- Consapevolezza organizzativa
- Costruzione di relazioni

COMPETENZE D'INFLUENZA

- Sviluppo delle persone
- Attitudine alla direzione
- Lavoro di gruppo e cooperazione
- Leadership sul gruppo

COMPETENZE MANAGERIALI

- Pensiero analitico
- Pensiero sintetico e concettuale
- Capacità tecniche professionali e autosviluppo

COMPETENZE COGNITIVE

- Sensibilità interpersonale
- Orientamento al cliente

COMPETENZE DI SERVIZIO

- Autocontrollo emotivo
- Autostima, fiducia in sé
- Flessibilità
- Impegno verso l'Organizzazione

COMPETENZE D'EFFICACIA

Dizionario delle competenze comportamentali

Competenze tecno-realizzative:

Accuratezza

Analisi

Apertura al cambiamento

Apertura alla diversità

Assunzione del rischio

Autonomia

Creatività

Creazione di know-how

Cura della qualità

Decision making

Efficacia

Efficienza

Flessibilità

Iniziativa

Orientamento al cliente

Problem solving



Dizionario delle competenze comportamentali

Competenze relazionali:

Ascolto

Assertività

Comunicazione interpersonale

Cooperazione

Gestione delle riunioni

Gestione e soluzione dei conflitti

Gioco di squadra

Influenza/leadership

Negoziazione

Partnership

Sensibilità interpersonale



Dizionario delle competenze comportamentali

Competenze gestionali:

Auto-organizzazione

Autosviluppo

Coaching e sviluppo dei collaboratori

Gestione dei progetti

Gestione delle persone

Gestione dello stress

Gestione del tempo

Innovazione

Monitoraggio

Organizzazione

Pianificazione

Sensibilità economica

Sviluppo del business

Visione



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze tecno-realizzative:

Apertura al cambiamento, comportamenti osservabili:

- a) **Modifica i propri obiettivi, comportamenti e azioni per allinearsi alle aspettative dell'azienda e del mercato**
- b) **Sperimenta il cambiamento e incoraggia gli altri a viverlo come un'opportunità per crescere e migliorare**
- c) **Dimostra un atteggiamento di costante apertura al cambiamento facilitando l'implementazione di nuove tecniche, soluzioni, idee e iniziative**
- d) **Investe sul proprio sviluppo professionale sfruttando ogni opportunità per apprendere e crescere**
- e) **Sviluppa idee originali per creare valore aggiunto adottando soluzioni creative per promuovere l'innovazione dei prodotti, dei servizi, dei metodi, dei processi e ogni aspetto del lavoro**
- f) **Crea un ambiente dove il miglioramento continuo e il pensiero creativo siano incoraggiati e premiati**



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze tecno-realizzative:

Assunzione del rischio, comportamenti osservabili:

- a) **Avanza, sostiene e si assume in prima persona proposte e progetti innovativi ad alta incertezza ma con alte potenzialità senza farsi bloccare dal timore di fallire**
- b) **Decide anche in assenza di informazioni rilevanti, se la decisione non può essere rimandata**
- c) **Non ho bisogno di consultare altri (se non c'è abbastanza tempo) per fare mosse che si discutono delle consuete procedure organizzative**
- d) **Favorisce soluzioni a problemi anche se non ha chiare tutte le conseguenze**
- e) **Prende decisioni che avranno probabili effetti positivi sull'organizzazione, anche se questi effetti non sono ancora ben definiti**
- f) **Azzarda investimenti anche quando i risultati non sono completamente garantiti**



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze tecno-realizzative:

Creatività, comportamenti osservabili:

- a) **Rivela una fervida immaginazione nell'affrontare situazioni nuove o problemi**
- b) **Produce idee differenti, guarda alle cose in modo articolato e vario, assume diverse prospettive**
- c) **Produce molte proposte, idee e soluzioni originali**
- d) **Applica nuove teorie e concetti alle situazioni consolidate**
- e) **Non si lascia influenzare da regole o procedure quando deve produrre idee o soluzioni**
- f) **Fornisce risposte non convenzionali, elabora idee acute, produce alternative nuove o uniche**
- g) **Estende, riformula o espande i ragionamenti e le idee, rendendole più ricche, inusuali, significative**
- h) **Incoraggia gli interlocutori o collaboratori a trovare nuove e più efficaci modalità operative**
- i) **Utilizza sistematicamente tecniche di creatività (brainstorming, tecniche di pensiero laterale ecc.)**



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze tecno-realizzative:

Efficacia, comportamenti osservabili:

- a) **Mette a fuoco compiti e attività in vista di un chiaro risultato da conseguire**
- b) **Stabilisce obiettivi specifici per sé e per gli altri e li articola in attività e impegni secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse**
- c) **Comunica chiaramente e concretamente i risultati da raggiungere**
- d) **Identifica, acquisisce e organizza le risorse necessarie per raggiungere un obiettivo**
- e) **Delega compiti o chiede aiuto per assicurare che il lavoro sia fatto**
- f) **Mantiene focalizzate le proprie e altrui attività sugli obiettivi chiave**
- g) **Mantiene informate le persone su ciò che deve essere fatto alla luce di nuove politiche o cambiamenti organizzativi**
- h) **Intraprende azioni appropriate per raggiungere gli obiettivi, monitorando l'avanzamento, identificando scostamenti e decidendo correttivi**
- i) **Agisce per prevenire ed eliminare rischi inutili**



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze tecno-realizzative:

Iniziativa, comportamenti osservabili:



- a) **Affronta situazioni critiche impreviste tentando di risolverle senza l'aiuto di altri, ove non indispensabile, salvaguardando i principi aziendali**
- b) **Ricerca attivamente opportunità per portare valore aggiunto al processo presidiato**
- c) **Percepisce segnali deboli di criticità/opportunità di miglioramento nella propria attività e intraprende azioni concrete**
- d) **È pronto a rimettere in discussione l'applicazione di sistemi/procedure organizzative e a cercare percorsi alternativi di fronte a ostacoli imprevisti che mettono a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi**
- e) **Prende posizione e agisce in situazioni inconsuete senza attendere sollecitazioni esterne**
- f) **Avanza proposte e suggerimenti di nuove iniziative/metodi/procedure migliorativi di quelli vigenti**



Ecco come FARE:

Focalizzare

Analizzare

Risolvere

Eseguire

Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze tecno-realizzative:

Problem solving, comportamenti osservabili:

- a) Riconosce i sintomi di un problema e le aree di criticità prioritarie
- b) Prima di giungere a una conclusione, pone domande, consulta fonti e raccoglie informazioni integrandole con quelle già esistenti
- c) Isola i tempi, approfondisce quelli prioritari e più rilevanti
- d) Non si perde nei dettagli, cerca elementi comuni, nessi casuali e costruisce una visione d'insieme
- e) Correla fatti ed eventi non palesemente connessi per cercare sintesi interpretative
- f) Sviluppa linee guida al processo decisionale per arrivare a soluzioni valide
- g) Nei casi importanti genera più opzioni alternative di soluzione prima di decidere
- h) Voluta pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni alternative
- i) Mette a fuoco attività, compiti e risorse per garantire l'applicazione della decisione
- j) Identifica degli attori implicati in un problema o nell'attuazione di una decisione e ne analizza interessi, potere, atteggiamenti, vincoli, ruoli, relazioni
- k) Coinvolge gli interlocutori implicati prima di decidere, quando il loro consenso è condizione di efficacia
- l) Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando i tempi sono stretti



Y&G/AGE, D&B

Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze relazionali:

Comunicazione interpersonale, comportamenti osservabili:



- a) **Ascolta e non interrompe l'interlocutore mentre parla**
- b) **Si assicura di aver compreso correttamente il punto di vista altrui**
- c) **Articola chiaramente i propri punti di vista**
- d) **Utilizza un linguaggio comprensibile agli altri evitando termini gergali e facendo esempi concreti**
- e) **Fa il punto della situazione per chiarire punti dubbi, concordare interpretazioni o conclusioni**
- f) **Mostra attenzione ai messaggi del suo interlocutore con lo sguardo, la posizione del corpo, cenni di accesso**
- g) **Fa uso di pause per dare all'interlocutore la possibilità di esprimersi**
- h) **Crea un clima cordiale, positivo e caldo**



THE GAZETTE, 1948

Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze relazionali:

Cooperazione, comportamenti osservabili:

- a) **Dà una mano agli altri all'interno dell'ufficio**
- b) **Diffonde le notizie in modo tempestivo**
- c) **Coopera con i colleghi delle altre unità organizzative**
- d) **Condivide con i colleghi le conseguenze professionali**
- e) **Cerca di far convergere i propri obiettivi con quelli aziendali**
- f) **Ascolta e apprezza i contributi forniti da altri**
- g) **Accoglie e valorizza le proposte altrui**
- h) **Rispetta le opinioni e i punti di vista diversi**
- i) **Nei rapporti con l'esterno mette in primo piano l'appartenenza al gruppo e i risultati del team**



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze relazionali:

Gestione e soluzione dei conflitti, comportamenti osservabili:



- a) **Affronta tempestivamente le divergenze al primo manifestarsi evitando l'accumulo**
- b) **Gestisce il rapporto conflittuale in modo equilibrato e costruttivo**
- c) **Analizza le ragioni sottostanti alla situazione di conflitto con la disponibilità di cogliere il punto di vista altrui**
- d) **Identifica i bisogni, gli interessi e i vincoli della controparte cercando soluzioni che li salvaguardino senza mettere a repentaglio le proprie esigenze prioritarie**
- e) **Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le possibili alternative di soluzione**
- f) **Costruisce ed evidenzia una base comune di interessi**
- g) **Costruisce e propone soluzioni compatibili con i vincoli di tutte le parti in causa**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze relazionali:

Gioco di squadra, comportamenti osservabili:

- a) **Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenza, esperienza, mezzi, strumenti)**
- b) **Rispetta i diversi punti di vista e le differenti esigenze**
- c) **Facilita gli scambi delle esperienze, delle informazioni e delle risorse all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri**
- d) **Coinvolge le persone e organizza le risorse disponibili nelle varie aree aziendali per raggiungere obiettivi condivisi**
- e) **Condivide con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi**
- f) **Considera l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni**
- g) **Rispetta e attua le decisioni prese dal team**
- h) **Fa la sua parte nelle situazioni critiche non rischiose**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze relazionali:

Influenza/leadership, comportamenti osservabili:

- a) **Esprime una chiara visione della ragion d'essere e finalità del gruppo e/o dell'unità che guida**
- b) **Ascolta e incoraggia proposte e contributi attivi da parte degli interlocutori/collaboratori**
- c) **Costruisce la relazione facendo leva su un rapporto cordiale, paritetico e su interessi comuni**
- d) **...**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze relazionali:

Negoziazione, comportamenti osservabili:

- a) **Agisce per stabilire un terreno comune, individuando aree di sovrapposizione tra i propri e altrui interessi**
- b) **Tiene conto delle priorità e delle soglie minime di accettabilità delle soluzioni**
- c) **Costruisce un clima di fiducia esplicitando e analizzando in modo aperto i propri e altrui interessi**
- d) **...**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze gestionali:

Auto-organizzazione, comportamenti osservabili:

- a) **Stabilisce priorità/procedimenti per lo svolgimento del proprio lavoro**
- b) **Formula obiettivi espliciti, realistici e impegnativi**
- c) **Delega, chiede aiuto o rifiuta esplicitamente compiti e attività**
- d) **...**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze gestionali:

Gestione delle risorse umane, comportamenti osservabili:

- a) **Recluta persone con competenze e caratteristiche professionali adeguate al ruolo da ricoprire e alle finalità dell'organizzazione**
- b) **Ascolta i collaboratori e offre supporto su problemi di lavoro**
- c) **Infonde fiducia, incoraggia ed esprime aspettative positive sulle prestazioni**
- d) **...**



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze gestionali:

Gestione dello stress, comportamenti osservabili:

- a) **Controlla le proprie emozioni e resiste alla tentazione di deprimersi o agire impulsivamente di fronte alle contrarietà o delusioni**
- b) **Affronta con positività le situazioni di incertezza e ambiguità, cercando di raccogliere dati, informazioni, elementi di giudizio senza giungere a conclusioni affrettate**
- c) ...



Dizionario delle competenze comportamentali



Esempi di competenze gestionali:

Pianificazione, comportamenti osservabili:

- a) Formula previsioni e identifica, alla luce delle finalità aziendali e dei vincoli/opportunità del contesto operativo, priorità d'azione
- b) Considera come politiche, processi e metodi attuali possono essere influenzati da trend e sviluppi futuri
- c) ...



Dizionario delle competenze comportamentali

Esempi di competenze gestionali:

Visione, comportamenti osservabili:



- a) **Coglie i fenomeni ambientali che possono impattare sul business aziendale o sugli obiettivi dell'unità organizzativa di cui è responsabile**
- b) **Costruisce un'immagine della possibile trasformazione futura dell'azienda presidiata a partire dalla sua configurazione attuale, in base ai fenomeni ambientali rilevanti, per dispiegare le potenzialità aziendali**
- c) ...

