

Gestione delle carriere: ricerca, selezione, coaching e training delle persone

Docente: Prof.ssa Elena Tosca

Management delle risorse umane

Cos'è l'apprendimento?

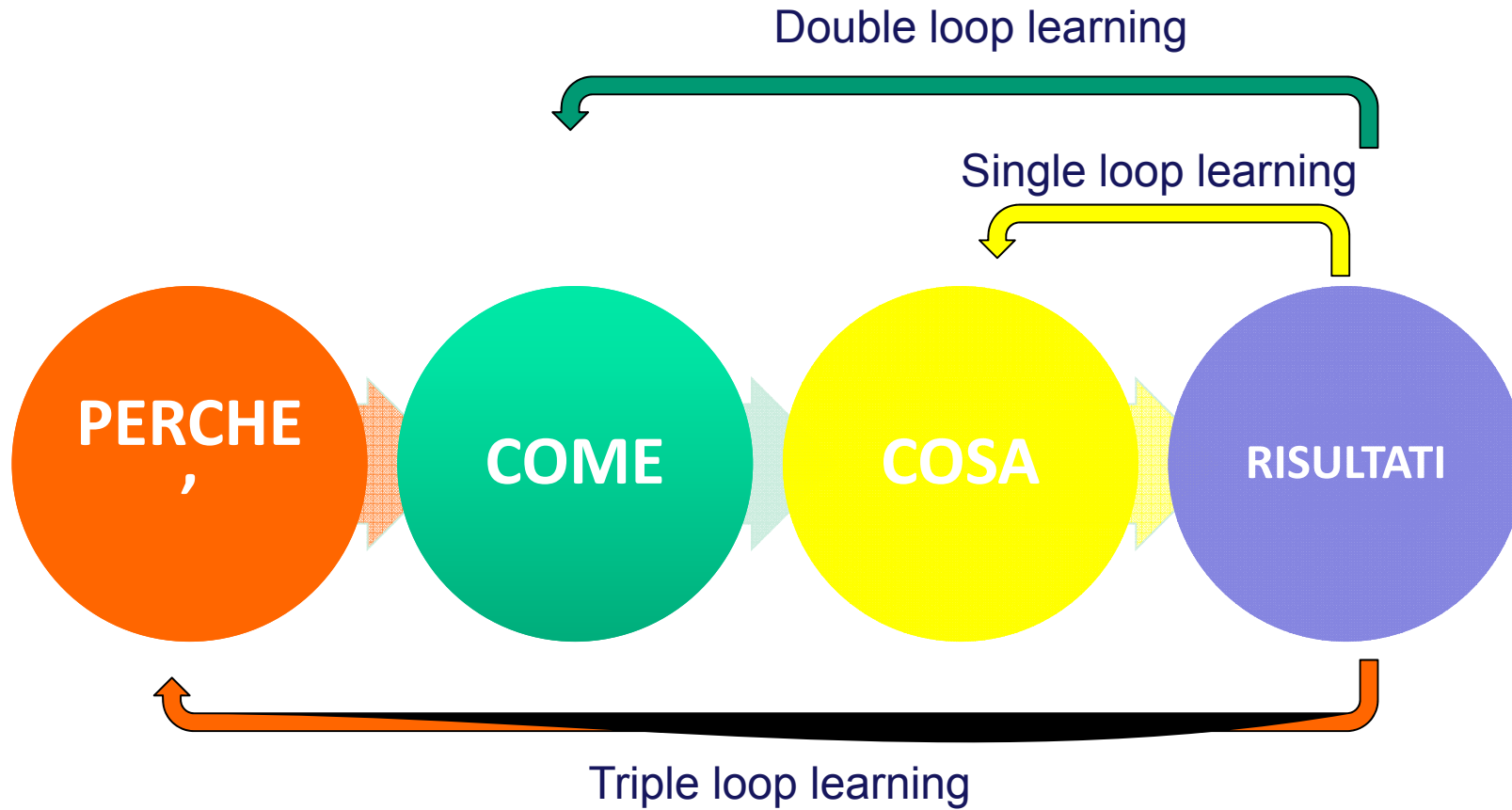
Cos'è l'apprendimento?

- **assimilare, memorizzare, interiorizzare:**
IMMAGAZZINAMENTO
- **capire, comprendere, intuire:**
VISIONE INTELLETTUALISTICA
- **scoprire, cercare, provare**
IMMAGINE ATTIVA
- **applicare e risolvere**
SIGNIFICATO OPERATIVO

L'apprendimento

L'apprendimento è una modificazione relativamente permanente del comportamento che ha luogo per effetto dell'esperienza





Chris Argyris, Donald Schön

LEARNING STYLE ASSESSMENT

L'Apprendimento
secondo David Kolb:
la teoria
dell'experiential
learning

Esperienza Concreta (EC)

Questo stadio di apprendimento enfatizza il coinvolgimento personale nelle situazioni quotidiane. Con questo orientamento tendete a fare più affidamento alle sensazioni piuttosto che ad un approccio sistematico nel momento in cui vi trovate ad affrontare problemi o situazioni complesse. Il vostro apprendimento si basa sulla vostra capacità di adattamento e di apertura mentale.

Osservazione Riflessiva (OR)

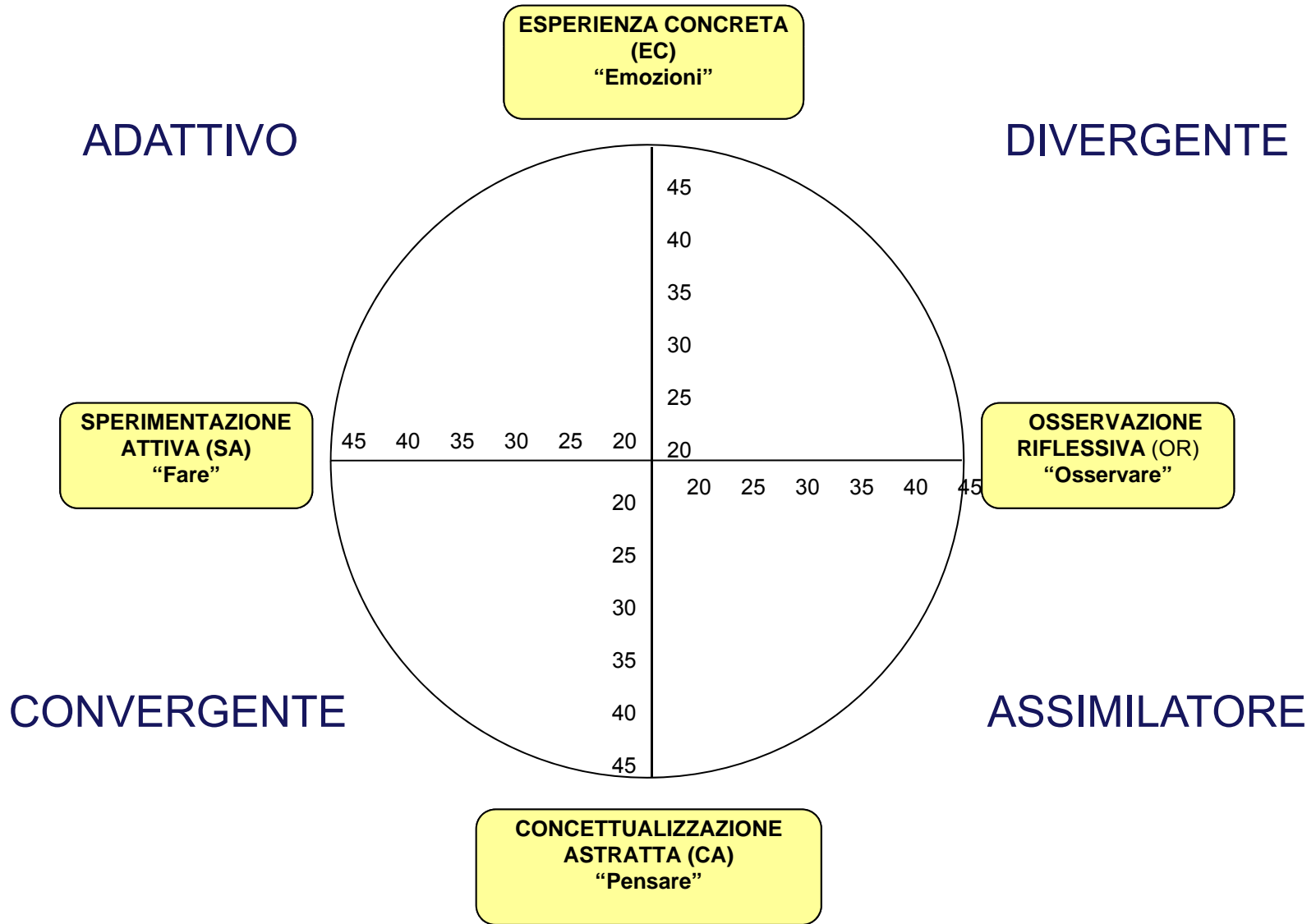
In questo stadio di apprendimento le persone riescono a comprendere ed analizzare le situazioni e le idee sotto differenti angolazioni e punti di vista. In una situazione di apprendimento fate più affidamento sulla vostra pazienza e obiettività e sulla vostra capacità di giudizio, senza intraprendere necessariamente un'azione.

Concettualizzazione Astratta (CA)

Questo stadio l'apprendimento prevede l'uso della logica e delle idee, piuttosto che delle emozioni. Solitamente nell'affrontare e risolvere problemi sviluppate e pianificate teorie e idee.

Sperimentazione Attiva (SA)

In questo stadio l'apprendimento prende una forma attiva: la sperimentazione per influenzare o modificare delle situazioni. Adottate un approccio pratico ed avete un particolare interesse nel capire come le cose funzionano realmente.



DAVID KOLB

DIVERGENTI

Hanno delle strategie opposte a quelle che caratterizzano lo stile convergente. Preferiscono l'esperienza concreta e l'osservazione riflessiva, sono interessati alle persone e investono molto sul piano relazionale ed emotivo. Sono sempre alla ricerca di ulteriori approfondimenti e significati ed hanno solitamente interessi vari e interdisciplinari. Hanno maggiore facilità ad uscire dagli schemi e necessitano di dialogo e generazione di idee alternative.

ASSIMILATORI

Sono abili nella sistematizzazione dei concetti e nell'elaborazione di modelli teorici costruiti attraverso ragionamenti induttivi. Assimilano le conoscenze raccogliendo dati e informazioni. Sono obiettivi, razionali e logici e manifestano un forte orientamento al compito e un basso orientamento alla relazione. Il loro eloquio è logico e razionale. Individuano l'esperto come figura di riferimento in ottica di apprendimento.

CONVERGENTI

Sviluppano solitamente abilità nell'applicazione pratica delle idee. Sono orientati all'azione e propendono per la messa in pratica delle idee il più rapidamente possibile. Una discussione troppo lunga e con molte variabili rischia di renderli impazienti. Questo stile è stato definito “convergente” perché risponde al profilo di una persona che si trova a suo agio in quelle situazioni in cui si converge verso una singola opzione (o verso un numero limitato di opzioni). Si tratta di un profilo efficiente nell'operatività ma rigido che apprende per prove ed errori e predilige, di conseguenza, un ambiente che favorisce la sperimentazione e non penalizza gli sbagli.

ADATTIVI

Hanno delle caratteristiche opposte agli “assimilatori”. Preferiscono l’esperienza concreta e sono in grado di adattamenti intuitivi alle situazioni. Mostrano difficoltà nel decodificare a posteriori i processi che loro stessi hanno attivato e prediligono ripetersi apportando nuove modifiche ai comportamenti. Sono fortemente orientati ai risultati e il loro focus è diretto alle conseguenze delle loro azioni. Solitamente propendono per l’assunzione di responsabilità e l’agire per obiettivi li stimola. Sono disposti a sacrificare l’efficienza di una soluzione per l’ottimizzazione del risultato.

**Dall'apprendimento
individuale
all'apprendimento
organizzativo**

La **conoscenza individuale** si crea dall'esperienza, sia essa diretta o indiretta, da pensieri e idee che vengono elaborati in un processo di continuo affinamento.

La **conoscenza organizzativa** deriva dalla capacità di creare nuova conoscenza collettiva, di diffonderla e di incorporarla nei valori, nelle strategie, nelle politiche e nelle attività aziendali.

Elementi dell'Apprendimento Organizzativo

- **Multidimensionalità**
- **Socialità**
- **Dis-apprendimento delle routines**
- **Il modello di decisione come contesto di apprendimento**
- **Dal sapere individuale ad un patrimonio comune**

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Livello individuale

Sviluppo cognitivo

- Acquisizione ed elaborazione continua di modelli di interpretazione degli eventi e schemi concettuali condivisi

Sviluppo comportamentale

- Risposte e azioni derivanti dalle interpretazioni

Livello aziendale

Sviluppo di comportamenti innovativi all'interno dell'azienda

- Capacità di gestione dell'innovazione
- Capacità decisionali
- Sistema culturale

IL SAPERE TECNICO E IL SAPERE PRATICO

Il sapere tecnico è un sapere procedurale, in ogni situazione indica la sequenza di azioni da mettere in atto per conseguire, con elevata probabilità, un risultato auspicato.

Privilegia la dimensione del rigore, dell'accuratezza, in altre parole è riconoscibile nella professionalità.
E' codificato e trasferibile.

Il sapere pratico è riferito alla prassi (unicità, irripetibilità, ambiguità, imprevedibilità delle situazioni)
E' interpretativo e contestuale.
Assegna e definisce contesti.

I principi chiave dell'apprendimento organizzativo

Management delle risorse umane



MODELLI MENTALI ED APPRENDIMENTO

“E’ necessario sviluppare nuove conoscenze e competenze per crescere ed operare con successo in contesti mutevoli”

“Apprendere significa cambiare, quindi dovrò adeguare le mie convinzioni e modificare i miei comportamenti”

“Posso apprendere dagli altri, ho bisogno degli altri per apprendere”

“Solo chi vuole apprendere può migliorare le sue competenze”

(Richard Boyatzis)

IL PROCESSO DI SVILUPPO DI UNA COMPETENZA

COSA SONO LE COMPETENZE

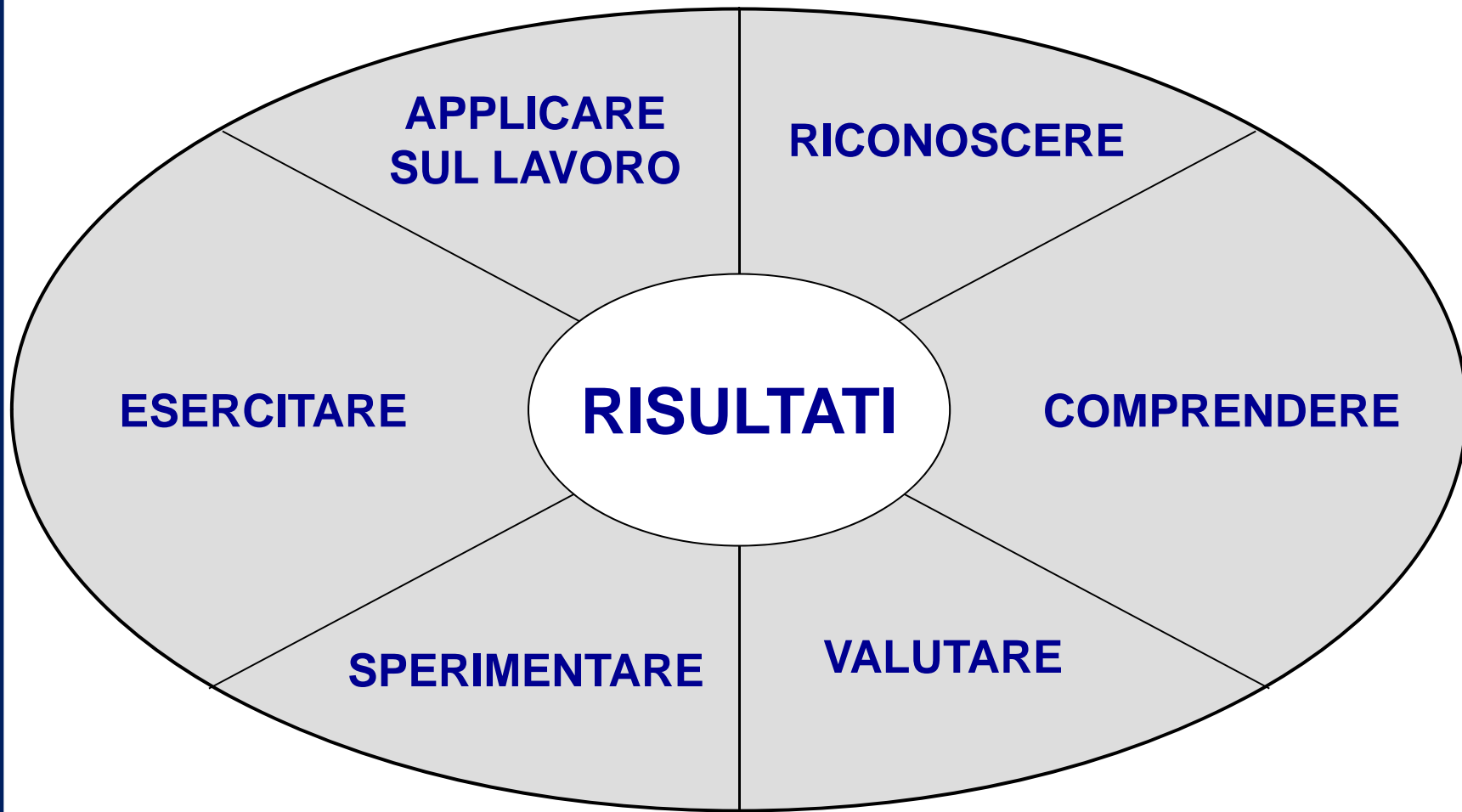
Chiamiamo competenze quelle caratteristiche proprie dei singoli individui che ne determinano le prestazioni efficaci o di livello superiore.

Ogni competenza è il prodotto di più fattori:

- **Attitudini e motivazioni personali:** Tratti legati alla personalità dell'individuo che ne determinano in maniera conscia o inconscia il comportamento.
- **Conoscenze:** Informazioni acquisite e memorizzate dal soggetto.
- **Capacità (skills):** Abilità fisiche ed intellettuali del soggetto e sviluppate tra mite esperienze, addestramento e formazione.
- **Comportamenti:** Azioni e reazioni a situazioni ed eventi.

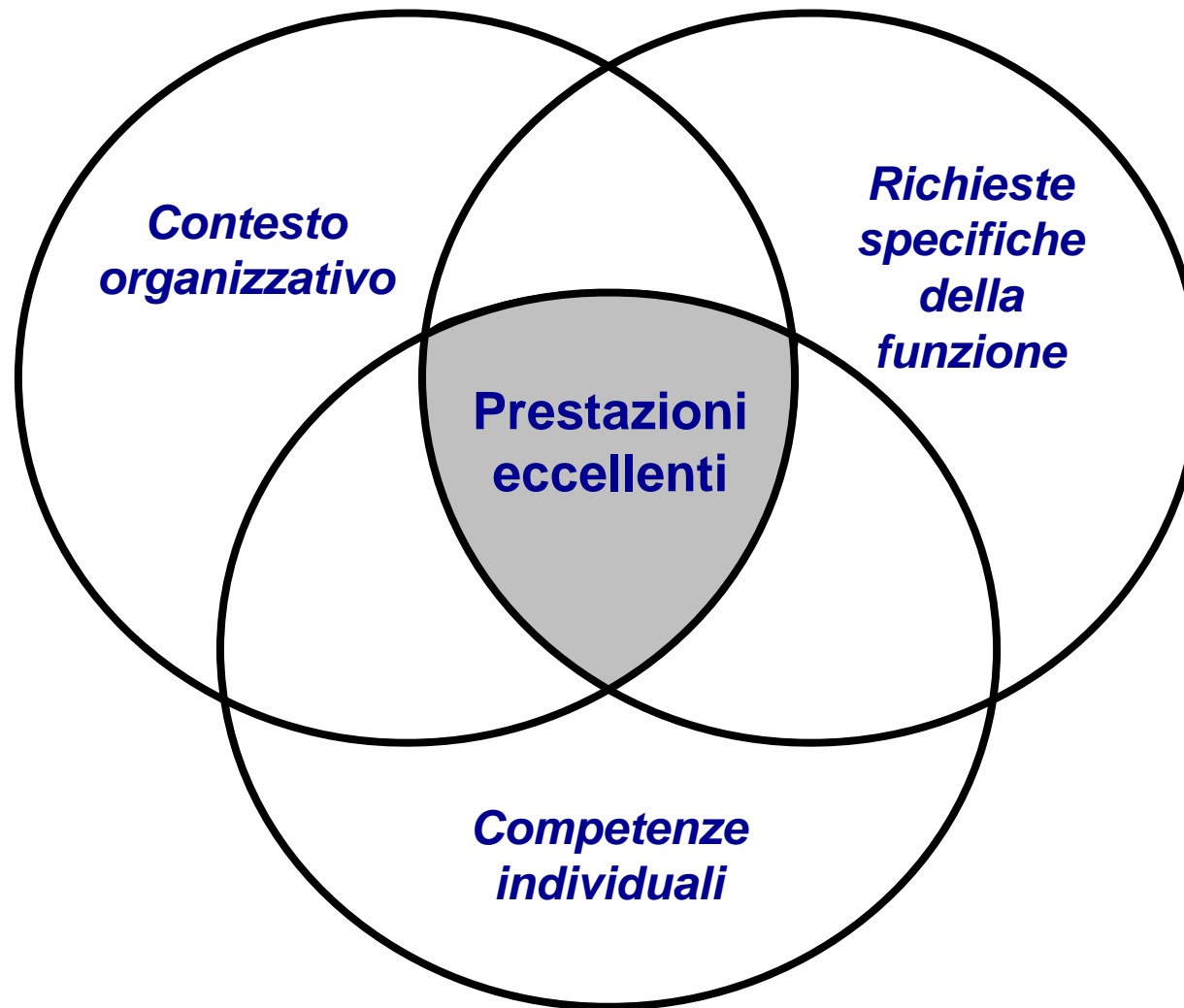
IL PROCESSO DI SVILUPPO DI UNA COMPETENZA

Management delle risorse umane



LE COMPETENZE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Management delle risorse umane



L' adeguatezza di una prestazione è determinata dalla combinazione di tre fattori:

- **Contesto organizzativo** - Le caratteristiche proprie di un' azienda, la cultura condivisa dalle persone che vi lavorano, le strategie.
- **Richieste specifiche di funzione e di ruolo** - Gli skill che ciascun ruolo e ciascuna funzione richiedono all'individuo affinché sia in grado di svolgere adeguatamente il lavoro.
- **Competenze individuali** - Le caratteristiche che contraddistinguono ciascun individuo e ne determinano la capacità di agire per il conseguimento degli obiettivi.

*La sintonia dei tre fattori genera la **prestazione eccellente***

Le competenze trasversali

Il modello delle competenze di Spencer&Spencer (1995)

Competenze realizzative (disposizione ad agire)

- a) orientamento al risultato: interesse a lavorare bene e a raggiungere obiettivi
- b) attenzione all'ordine: orientamento a ridurre l'incertezza e a ordinare compiti, obiettivi informazioni
- c) iniziativa: disposizione ad agire anche senza indicazioni
- d) ricerca di informazioni: curiosità, volerne sapere di più

2. Competenze di assistenza e servizio (disposizione ad aiutare e comprendere)

- a) sensibilità interpersonale: desiderio di capire gli altri, capacità di ascoltare desideri, sentimenti, preoccupazioni
- b) orientamento al cliente: concentrare i propri sforzi sul soddisfare i bisogni degli altri

Le competenze trasversali

3. Competenze d' influenza (disposizione ad avere potere e influenza sugli altri)

- a) persuasività e influenza: saper portare gli altri a impegnarsi per realizzare una propria (nostra) idea
- b) consapevolezza organizzativa: capacità di comprendere i processi e la cultura dell' organizzazione, e saper usare tali informazioni
- c) costruzione di relazioni: mantenere rapporti con le persone che possono essere utili per raggiungere obiettivi di lavoro

4. Competenze manageriali (intenzione di avere specifici effetti sugli altri)

- a) sviluppo degli altri: facilitare lo sviluppo di un gruppo o di una persona
- b) attitudine al comando: assertività e capacità di far eseguire agli altri i propri ordini o le proprie indicazioni
- c) cooperazione: lavorare con altri piuttosto che da soli
- d) leadership: capacità di guidare un gruppo di lavoro sia sul compito che sui processi

Le competenze trasversali

5. Competenze cognitive (capacità di analisi, gestione e soluzione di problemi)

- a) pensiero analitico: comprendere situazioni scomponendole negli elementi costitutivi e valutare le conseguenze
- b) pensiero concettuale: riconoscere modelli astratti e rapporti fra situazioni complesse
- c) expertise: padronanza di conoscenze tecnico-professionali e manageriali

6. Competenze di efficacia personale (competenze che supportano l'efficacia della persona in relazione all'ambiente)

- a) autocontrollo: avere il controllo delle proprie emozioni ed evitare al reattività nel conflitto
- b) fiducia in sé: convinzione di poter assolvere un compito, di saper assumere decisioni, autoefficacia
- c) flessibilità: capacità di adattarsi alle situazioni
- d) impegno verso l'organizzazione: allineare i propri comportamenti alle priorità dell'organizzazione

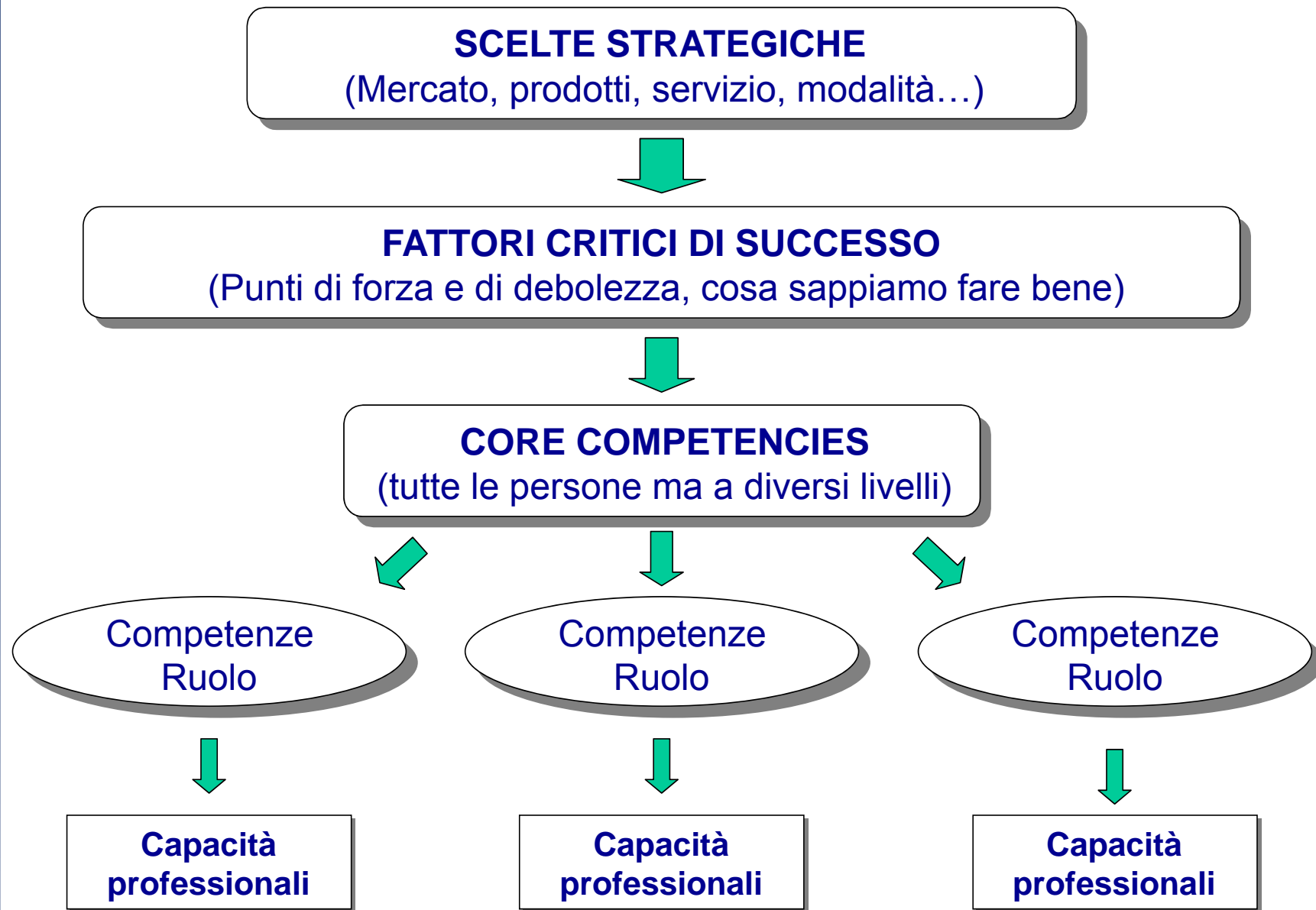
OBIETTIVO DI UN SISTEMA DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Migliorare i risultati dell'azienda attraverso l'identificazione e lo sviluppo di competenze che si traducano in comportamenti efficaci per l'azienda.

COMPETENZE E STRATEGIE AZIENDALI

Le competenze sono legate alle strategie aziendali in due diversi modi e momenti:

- **i processi critici le determinano;**
- **le misurazioni delle prestazioni aziendali ne rivelano l'adeguatezza o l'inadeguatezza.**



Affinché le **scelte strategiche** dell'azienda possano essere implementate è necessario che determinate **competenze** siano presenti all'interno dell'organizzazione.

La presenza di competenze adeguate alla strategia è la condizione indispensabile al conseguimento dei risultati.

L'incrocio tra le principali scelte strategiche aziendali e le "core competencies" può aiutare a riflettere sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo in vista delle **sfide future** ed individuare eventuali aree di **miglioramento del potenziale umano dell'azienda.**

LA MAPPA STRATEGICA DELLE COMPETENZE

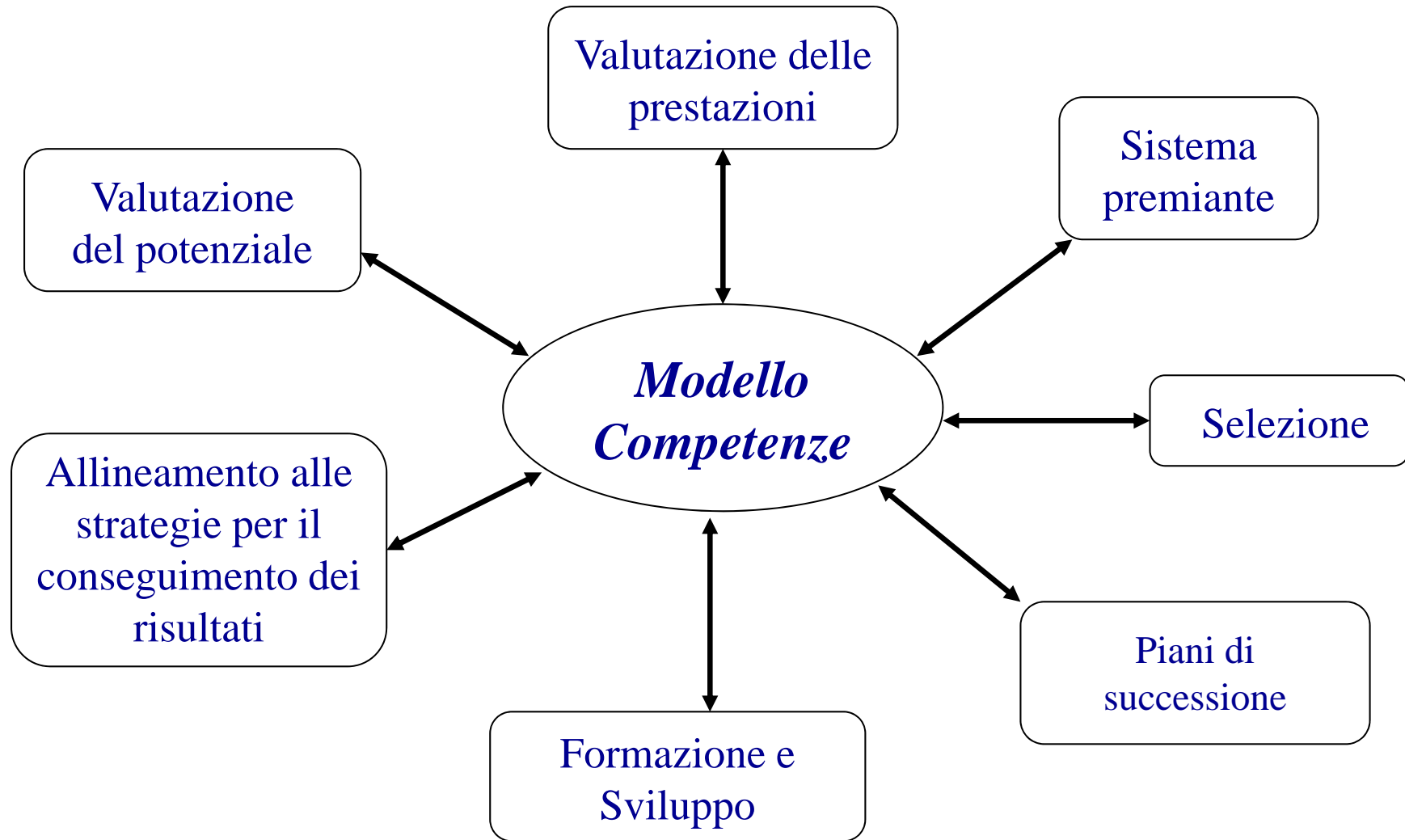
COMPETENZE VALENZA STRATEGICA	LEADERSHIP	VELOCITA'	ORIENT. AL CLIENTE	INNOVAZIO NE	AUTO- CONTROLLO	LAVORO DI GRUPPO	TENSIONE AL RISULTATO	LAVORARE PER PROGETTI
BASSA	X		X			X	X	
MEDIA				X				X
ALTA		X			X			

L'APPROCCIO

Definire un **modello competenze** al fine di fornire un **quadro di riferimento in grado di orientare i comportamenti** a tutti i livelli aziendali, per garantire il raggiungimento dei risultati e facilitare il conseguimento del massimo potenziale delle persone.

... DOVE SI UTILIZZA IL MODELLO COMPETENZE?

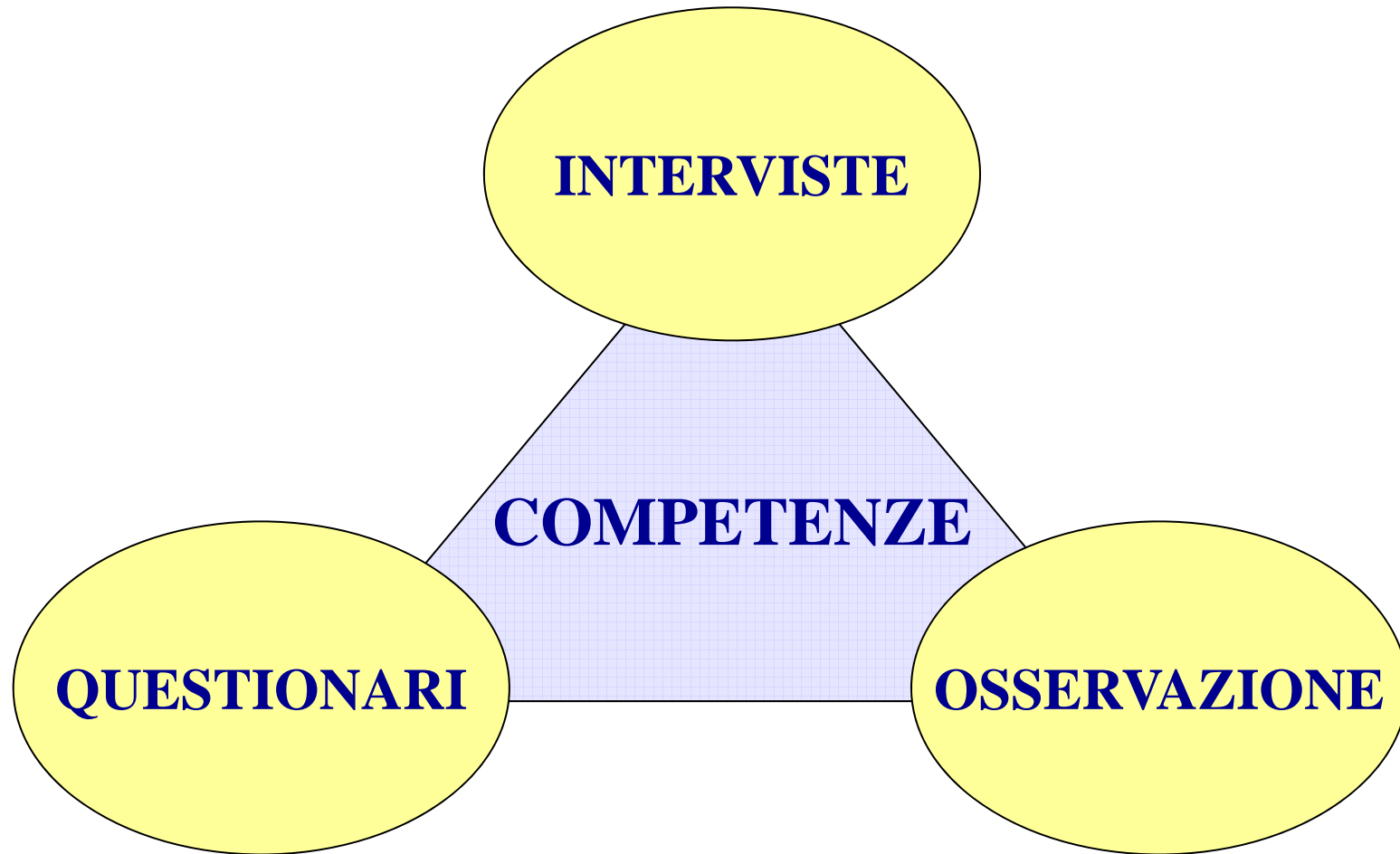
Management delle risorse umane



IL PROGETTO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

- Individuazione delle competenze chiave (core e funzionali)
- Valutazione delle competenze possedute
- Individuazione dei gap
- Identificazione delle competenze prioritarie
- Definizione di un piano di lavoro sulle competenze prioritarie
- Attuazione piano di lavoro
- Verifiche periodiche
- Aggiustamento percorso di sviluppo
- Verifica a fine anno del miglioramento ottenuto

STRUMENTI PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE



INTERVISTE: Behavioral Event Interview

La BEI è una forma di Critical Incident Interview che ha l'obiettivo di mettere in luce dei comportamenti della persona che, nello svolgimento della propria attività, determinano risultati di tipo superiore:

- si focalizza su coloro che hanno fornito una prestazione superiore, sulle situazioni che gestiscono e che sono critiche per il loro successo;
- esplora dettagliatamente come si comportano e quali capacità queste persone hanno messo in atto;
- si focalizza su persone e fatti reali;
- si focalizza su ciò che è possibile osservare.

BEI: Chi intervistare

- Le persone da emulare;
- Coloro che ottengono risultati significativi e che sono innovativi;
- Le persone i cui ruoli/posizioni hanno un impatto sulle organization capabilities;
- Coloro che ricoprono funzioni, ruoli e livelli chiave.

BEI: La struttura dell'intervista

Introduzione

Stabilire lo scenario e concordare l'obiettivo dell'intervista

Il contesto

Comprendere l'ambiente nel quale opera la persona

I comportamenti e le capacità

Tracciare esempi specifici di capacità/comportamenti mostrati da coloro che hanno una prestazione superiore

Le organization capabilities

Identificare competenze legate alle organization capabilities

Prospettive future

Identificare le priorità e le opportunità future

Conclusione

Assicurarsi che tutto sia stato preso in considerazione

BEI: Introduzione

L' intervistatore definisce e chiarisce:

- ✓ Presentazione di sé stessi
- ✓ Scopi dell' intervista
- ✓ Il focus dell' intervista
- ✓ Durata dell' intervista
- ✓ Struttura dell' intervista
- ✓ Domande dell' intervistato

BEI: Il contesto

Si devono delineare:

- ✓ Le linee di rapporto gerarchico
- ✓ Le funzioni chiave che la persona svolge
- ✓ Interlocutori principali della persona (interni/esterni)
- ✓ Anzianità del ruolo
- ✓ Altre informazioni

BEI: I comportamenti e le capacità

Le domande:

“Potrebbe, per cortesia, descrivere tre eventi, nell’ambito della sua attività lavorativa, in cui si è sentito/a efficace e tre eventi, nell’ambito della sua attività lavorativa, in cui non si è sentito efficace?”

“Qual era la situazione?”

“Cosa ha fatto esattamente?”

“Perché lo valuta efficace o inefficace?”

“Come si è sentito in questa situazione?”

BEI: I comportamenti e le capacità

E' fondamentale, ai fini dell' utilità dell' intervista:

- ✓ Chiarire con l' intervistato, di volta in volta il contesto;
- ✓ Insistere sui comportamenti messi in atto dalla persona (Cosa ha fatto direttamente)
- ✓ Concentrarsi su esempi specifici
- ✓ Chiedere altri esempi se sono necessari chiarimenti

BEI: Le organization capabilities

Chiedere:

“Una delle organization capabilities è Y. Di quali comportamenti e capacità pensa abbiano bisogno le persone per soddisfare tale organization capability?”

Ripetere per ogni O.C.

BEI: Prospettive future

Chiedere:

“Quali ruoli cambieranno, secondo Lei, nei prossimi anni?”

“Quali capacità/comportamenti pensa saranno fondamentali per avere successo in futuro? Perché?”

“Come crede che cambieranno cultura, organizzazione, visione, valori?”

“Quali implicazioni ciò potrebbe avere sulle capacità ed i comportamenti?”

BEI: Conclusione

- ✓ Risassumere i punti chiave dell' intervista
- ✓ Lasciate aggiungere qualsiasi cosa l' intervistato desidera aggiungere
- ✓ Ringraziare per il tempo dedicato

LA MATRICE COMPETENZE / COMMITMENT

Management delle risorse umane

Alta intensità delle
competenze

COMPETENZE

PRODUTTIVI

TALENTI

MARGINALI

IN SVILUPPO

Bassa intensità
delle competenze

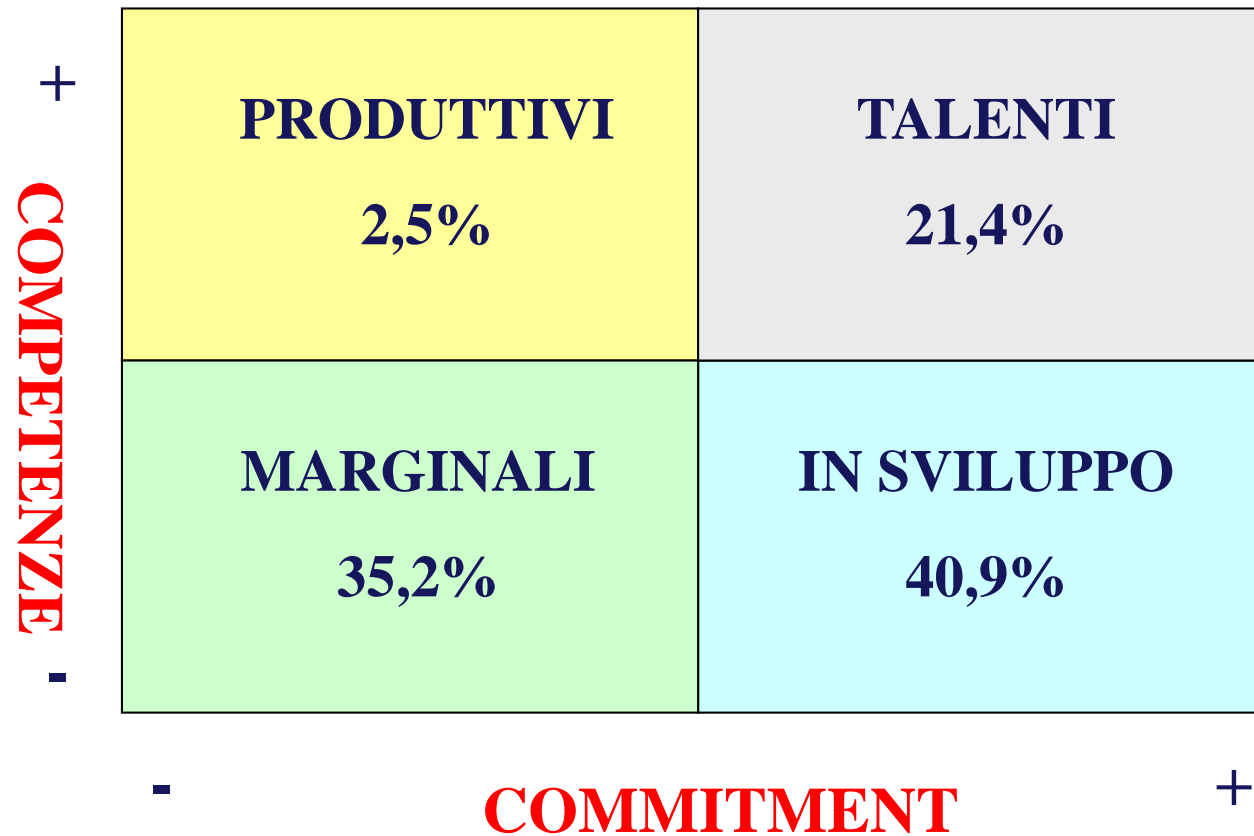
Bassa identificazione con l'Azienda
Bassa progettualità personale

Alta identificazione con l'Azienda
Alta progettualità personale

COMMITMENT

IL CENSIMENTO DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE ALL'INTERNO DELLA MATRICE COMPETENZE / COMMITMENT (UN ESEMPIO)

Management delle risorse umane



LA MATRICE DELLE AZIONI

+ COMPETENZE -	OBIETTIVO: Sostenere l'orientamento al risultato PRODUTTIVI AZIONI: Coinvolgimento sulla definizione degli obiettivi Incentivi/premi Formazione per l'aggiornamento	OBIETTIVO: Farli diventare moltiplicatori della visione e dei valori TALENTI AZIONI: Partecipazione a processi strategici Project Management Formazione avanzata
	OBIETTIVO: Garantire la copertura del ruolo sul breve MARGINALI AZIONI: Assegnazione di obiettivi di breve Controllo Riconversione	OBIETTIVO: Mettere in evidenza l'impegno sui risultati IN SVILUPPO AZIONI: Affiancamento/coaching Assegnazione compiti con alto contenuto di apprendimento Formazione su competenze di base
	- COMMITMENT +	