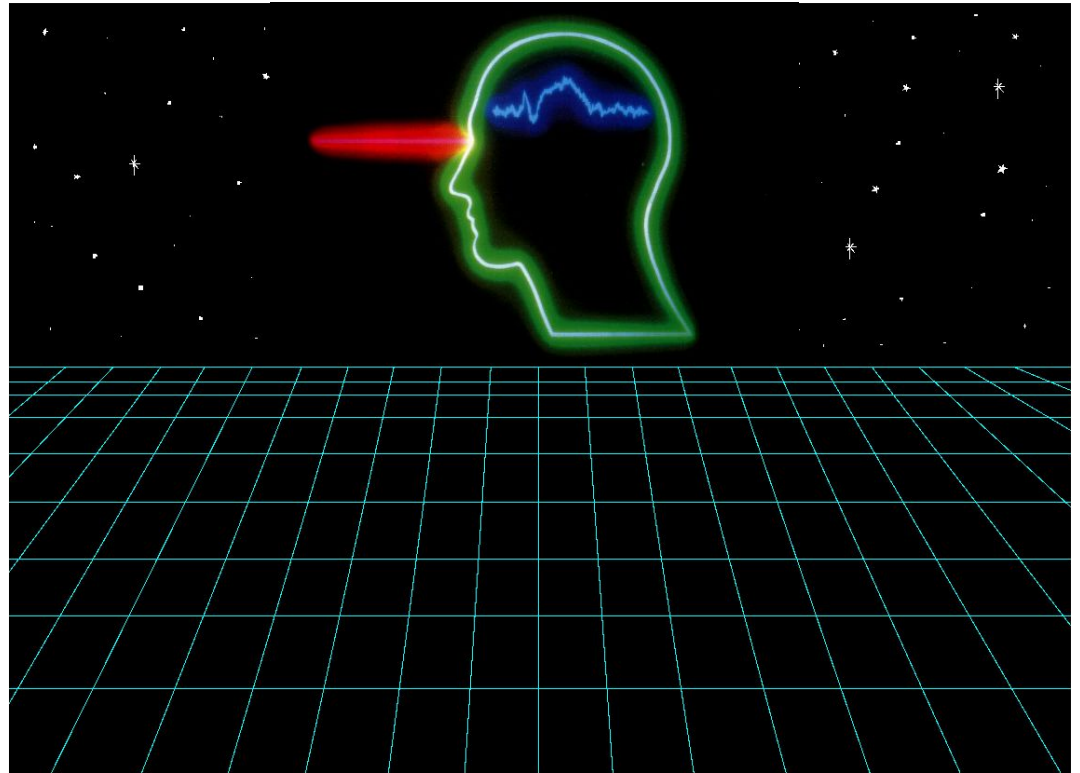
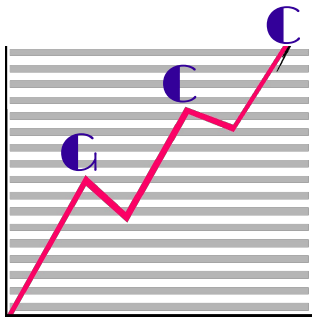
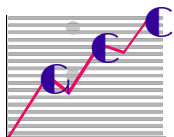


# LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO D'IMPRESA TRAMITE L'APPLICAZIONE DEL MODELLO DELLE COMPETENZE

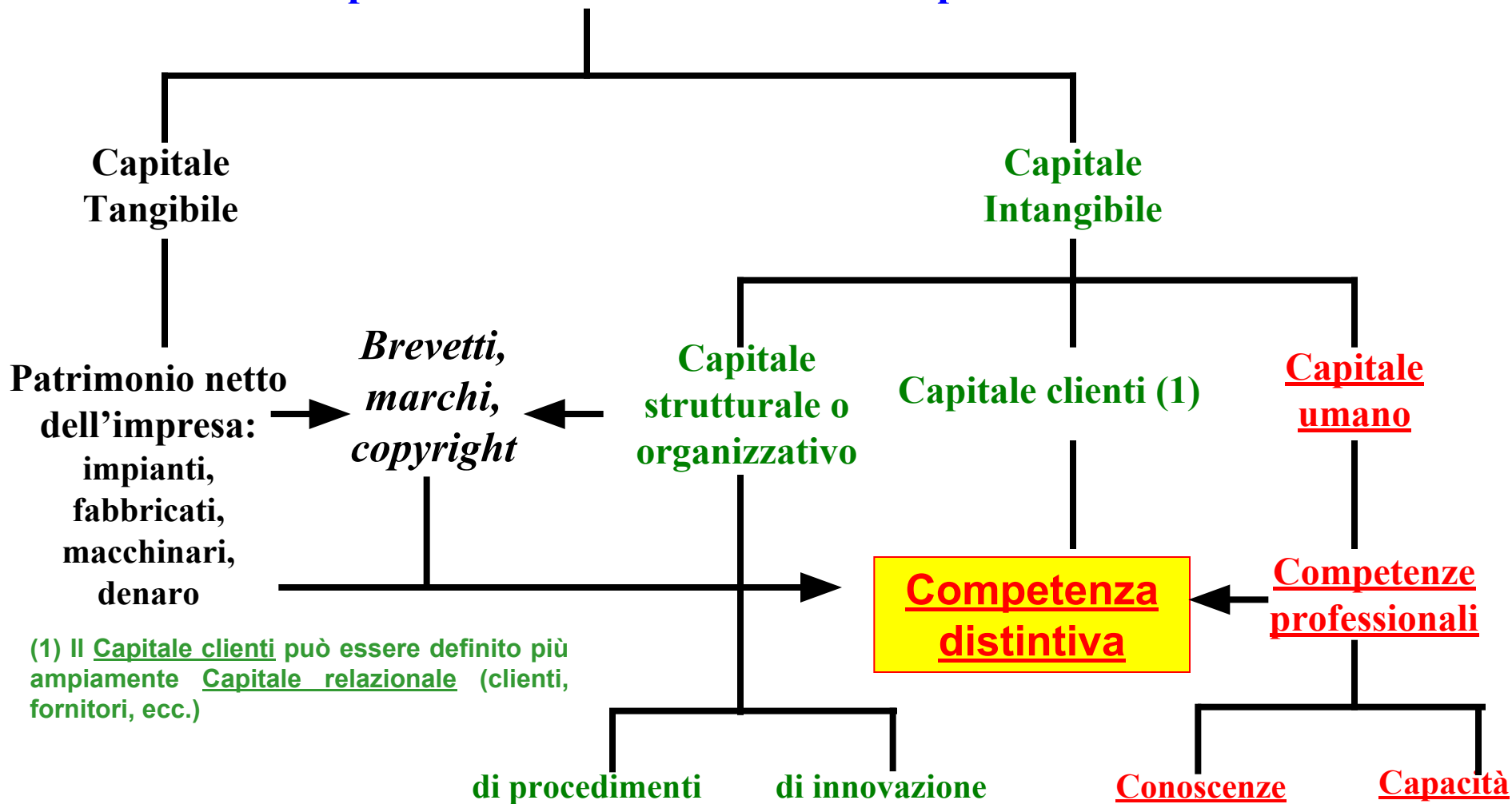


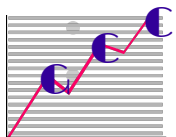
**CIAN CARLO COCCO sagl**  
**Sede Piazzetta San Carlo, 2 6900 Lugano CH**  
**Tel. (0041) 919104646 Cell. (0041) 793177102 e-mail [gc.cocco43@gmail.com](mailto:gc.cocco43@gmail.com)**  
**[www.giancarlococco.eu](http://www.giancarlococco.eu)**



# SCHEMA DEL CAPITALE TANGIBILE E INTANGIBILE D'IMPRESA

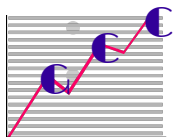
## Le componenti del Valore Globale d'Impresa





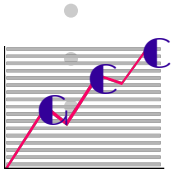
# DAL COSTO DEL LAVORO AL CAPITALE UMANO

	Facili da sostituire	Difficili da sostituire
Alto valore aggiunto apportato	<p><b>3.</b> Attività apprezzate dalla clientela, ma svolte in modo non esclusivo</p>	<p><b>4.</b> Attività svolte da persone il cui talento e la cui esperienza consente il presidio e l'evoluzione dei prodotti e dei servizi dell'azienda</p>
Basso valore aggiunto apportato	<p><b>1.</b> Attività non specializzate o semi-specializzate che necessitano di breve tempo di formazione</p>	<p><b>2.</b> Attività complesse che richiedono specializzazione, ma non percepite dalla clientela (di supporto o servizio interno)</p>



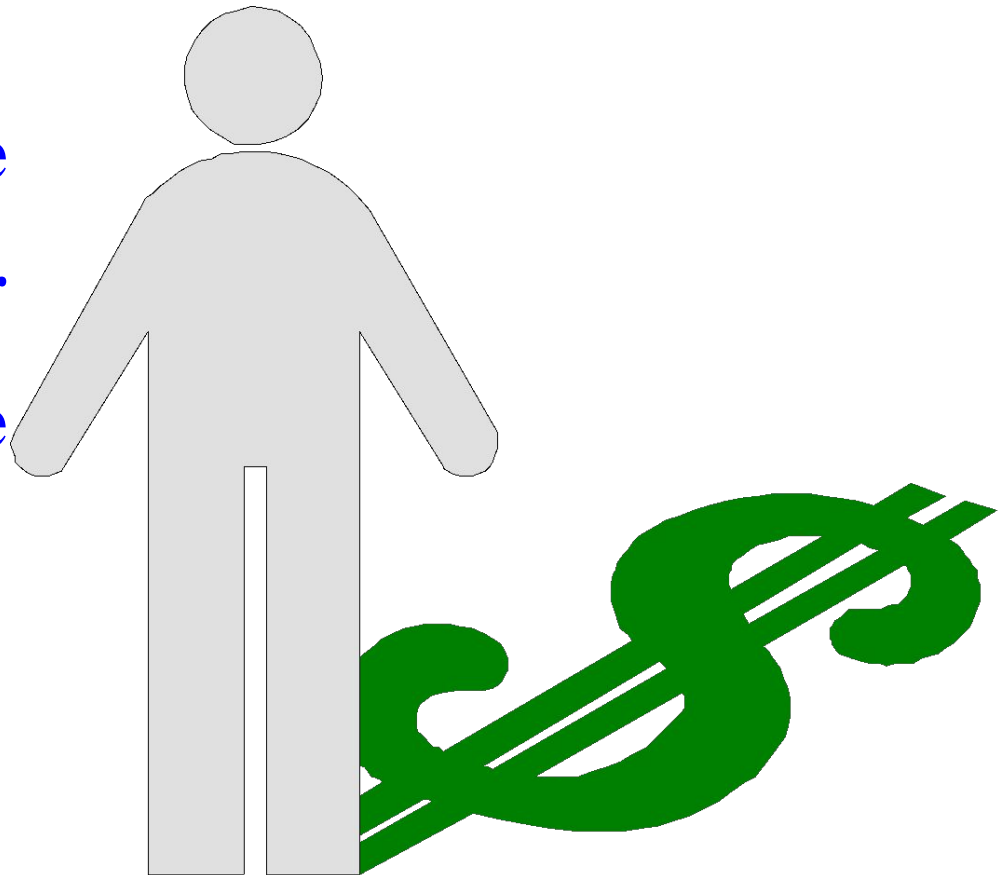
# SINTESI DELLE AZIONI DI VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

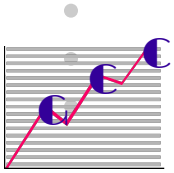
	Facili da sostituire	Difficili da sostituire
<b>Alto valore aggiunto apportato</b>	<p><b>3.</b> Ricerca talenti da far crescere nel quadrante 4. Ricerca talenti da far crescere all'interno del quadrante 3. Incrementare il presidio di affidabilità e utilità per la clientela per posizioni e persone che possono assumere un valore superiore.</p>	<p><b>4.</b> Ottimizzare la copertura delle posizioni. Favorire lo sviluppo. Snidare arroccamenti su competenze individuali in grado di consentire ricatti.</p>
<b>Basso valore aggiunto apportato</b>	<p><b>1.</b> Ricerca talenti da inserire nei quadranti 2: e 3. Automatizzare/Ottimizzare il contributo.</p>	<p><b>2.</b> Ricerca talenti da far crescere nel quadrante 4. Ricerca talenti da far crescere all'interno del quadrante 2. Incrementare il collegamento tra contributo di servizio interno e finalità del business.</p>



# Il capitale umano

Rappresenta una delle risorse fondamentali per il raggiungimento delle finalità d'impresa.

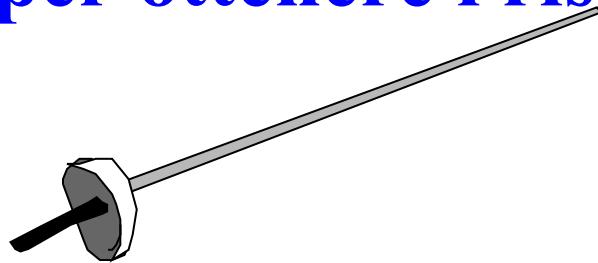


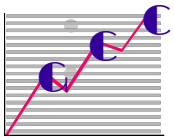


*Per il **CAPITALE UMANO** il valore...*

**...è' rappresentato**

**Dall' insieme delle conoscenze  
tecnico-professionali da applicare,  
abbinate alle capacità chiave da mettere  
in atto,  
necessario per ottenere i risultati previsti.**

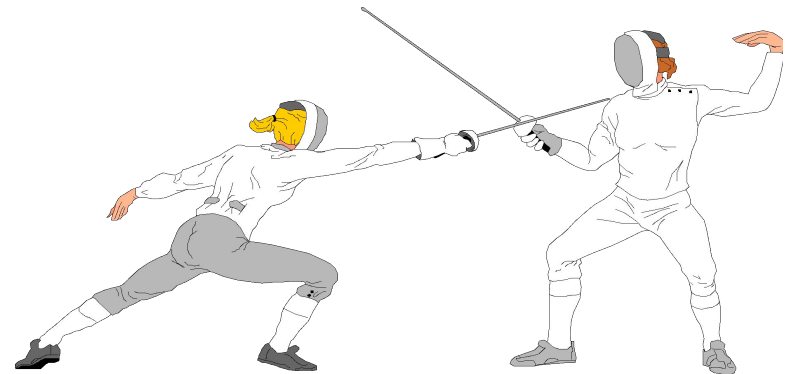


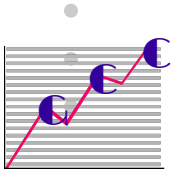


*Per il **CAPITALE UMANO** il rendimento...*

*...è rappresentato dalla modalità d'azione  
(**prestazione**) in grado di consentire il  
conseguimento dei risultati previsti.*

*Il valore del **Capitale Umano**  
(**conoscenze e capacità possedute**)  
influenza profondamente  
il rendimento*



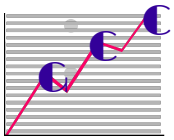


# **LA CONTABILITÀ DEL CAPITALE UMANO D'IMPRESA**

**Misurare le competenze individuali delle Risorse Umane per  
valorizzare il patrimonio professionale e  
incrementare i risultati aziendali...**

**...tramite l'applicazione del “bilancio delle competenze”  
per verificare il profilo delle conoscenze e capacità  
necessarie e possedute dalle risorse umane e accrescere il  
valore e il rendimento del Capitale Umano**



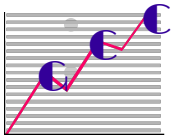


## **OBIETTIVI DELLA CONTABILITA' DEL CAPITALE UMANO**

**Definire il collegamento tra la competenza distintiva d'impresa e il suo aspetto patrimoniale intangibile inteso come capitale umano.**

**Illustrare come il capitale umano può essere valorizzato in termini di competenze professionali (conoscenze e capacità) necessarie e possedute per consentirne l'incremento del rendimento tramite l'incremento del valore professionale**





# La Metodologia della contabilità del Capitale Umano

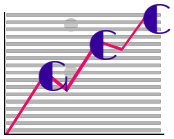
1. Delimitare la Competenza  
distintiva aziendale

2. Definire e descrivere le  
posizioni chiave che  
presidiano tale competenza  
distintiva (Job Description)

3. Descrivere le competenze  
professionali essenziali  
(conoscenze e capacità) che  
caratterizzano le posizioni  
organizzative (Job Requirement)

4. Svolgere la verifica del  
possesso delle competenze  
professionali (conoscenze e  
capacità) nei titolari delle  
posizioni

5. Effettuare la  
gap  
analysis per  
valutare  
in modo  
affidabile  
il reale valore  
del  
Capitale  
Umano



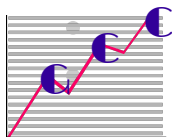
1. La struttura organizzativa di ogni impresa evidenzia i ruoli che la fanno funzionare, da affidare a persone in grado di coprirli.
2. Un ruolo organizzativo è definito mediante una Job Description e i necessari Job Requirement

2. Definire e descrivere le posizioni che presidiano tale competenza distintiva (Job Description)

Dalla competenza distintiva d'impresa a quella di *funzione* e di ruolo



(*aspetto patrimoniale delle risorse umane = capitale umano, cioè valore*)



**IperMan**

File Modifica Competenze Formazione Profili Risorse Confronti Tabelle Finestre ?

Gestione Profilo

Elenco Profili Attivi - 7

Descrizione	Descr. Breve	Settore	Descrizione Settore
AREA MANGER	MNGAREA	03	Commerciale
CAPO FILIALE	CFILIALE	05	Logistica
PRODUCT GROUP MANAGER	PGENMAN	02	Marketing Automotiv
<b>PRODUCT MANAGER</b> <b>General Manager</b>	<b>PRODMAN</b>	<b>02</b>	<b>Marketing Automotiv</b>
PRODUCT MANAGER SUPPORT	PMSUPEL	02	Marketing Automotiv
PROFESSIONAL SUPPLY CHAIN	PROFSC	04	Supply Chain
TEAM LEADER	TEAMSC	04	Supply Chain

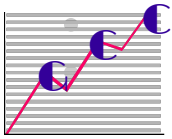
**Finance Manager**  
**Business Manager**

Descrizione: PRODUCT MANAGER    PRODMAN

Settore: 02    Marketing Automotive

Area:   

Definizione dell'elenco delle **posizioni** che presidiano la **Competenza distintiva**



IperMan

File Modifica Competenze Formazione Profili Risorse Confronti Tabelle Finestre ?

Gestione Profilo

Elenco Profili \*\*\* Attivi \*\*\* - 7

Descrizione	Descr. Breve	Settore	Descrizione Settore
AREA MANGER	MNGAREA	03	Commerciale
CAPO FILIALE	CFILIALE	05	Logistica
PRODUCT GROUP MANAGER	PGENMAN	02	Marketing Automotiv
<b>PRODUCT MANAGER</b>	<b>PRODMAN</b>	<b>02</b>	<b>Marketing Automotiv</b>
<b>General Manager</b>	PMSUPEL	02	Marketing Automotiv
PROFESSIONAL SUPPLY CHAIN	PROFSC	04	Supply Chain
TEAM LEADER	TEAMSC	04	Supply Chain

Descrizione: PRODUCT MANAGER  
Settore: 02 Marketing Automotive  
Area:

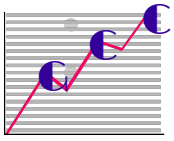
Job Description del Profilo: PRODUCT MANAGER

Organigramma Finalità Responsabilità Dimensioni

Posizionamento nell'organigramma

Stampa Annulla

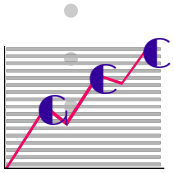
Definizione sintetica della job description (Titolo, allocazione in organigramma, finalità, responsabilità/ attività e dimensioni) per ogni **posizione** che presidia la Competenza distintiva aziendale



**3. Descrivere le competenze (conoscenze e capacità) che caratterizzano le posizioni organizzative (Job Requirement)**

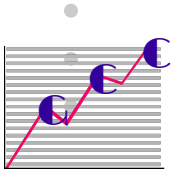
I requisiti necessari per ricoprire una posizione organizzativa (Job Requirement) vengono definiti in termini di Competenze professionali distinte in Conoscenze e Capacità.

- **Conoscenze:** Le conoscenze tecnico-professionali, o più semplicemente “conoscenze”, sono sapere ed esperienze di natura professionale (essenziali per il presidio e lo sviluppo dei business aziendali) acquisibili con lo studio e l’attività pratica.
- **Capacità:** Le capacità sono comportamenti organizzativi necessari che possono essere descritti e riconosciuti quando vengono messi in atto dalle persone. Le capacità, in quanto forza motrice del know-how, consentono di trasformare gli obiettivi d’impresa in risultati



## **ESISTONO TRE FONDAMENTALI TIPOLOGIE DI CONOSCENZA**

- A. esterne o ambientali**
  
- B. miste o ambientali aziendaliizzate**
  
- C. interne o aziendali**



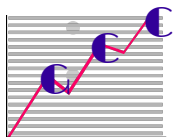
## IMPIEGO

Per poter essere impiegate come componenti di ogni profilo organizzativo aziendale le conoscenze devono poter essere considerate di **complessità** e **tempi di acquisizione** equivalenti tra loro.

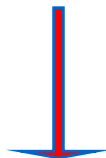
## CAPITOLI

Le conoscenze possono essere efficacemente descritte facendo riferimento ai capitoli fondamentali in cui si suddividono.





# CONOSCENZE “CORE” O STRATEGICHE



Sono le conoscenze attraverso le quali l'impresa realizza il proprio business o, comunque, svolge la propria attività

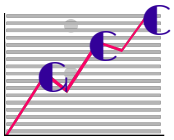
+

**CONOSCENZE  
OBBLIGATORIE**

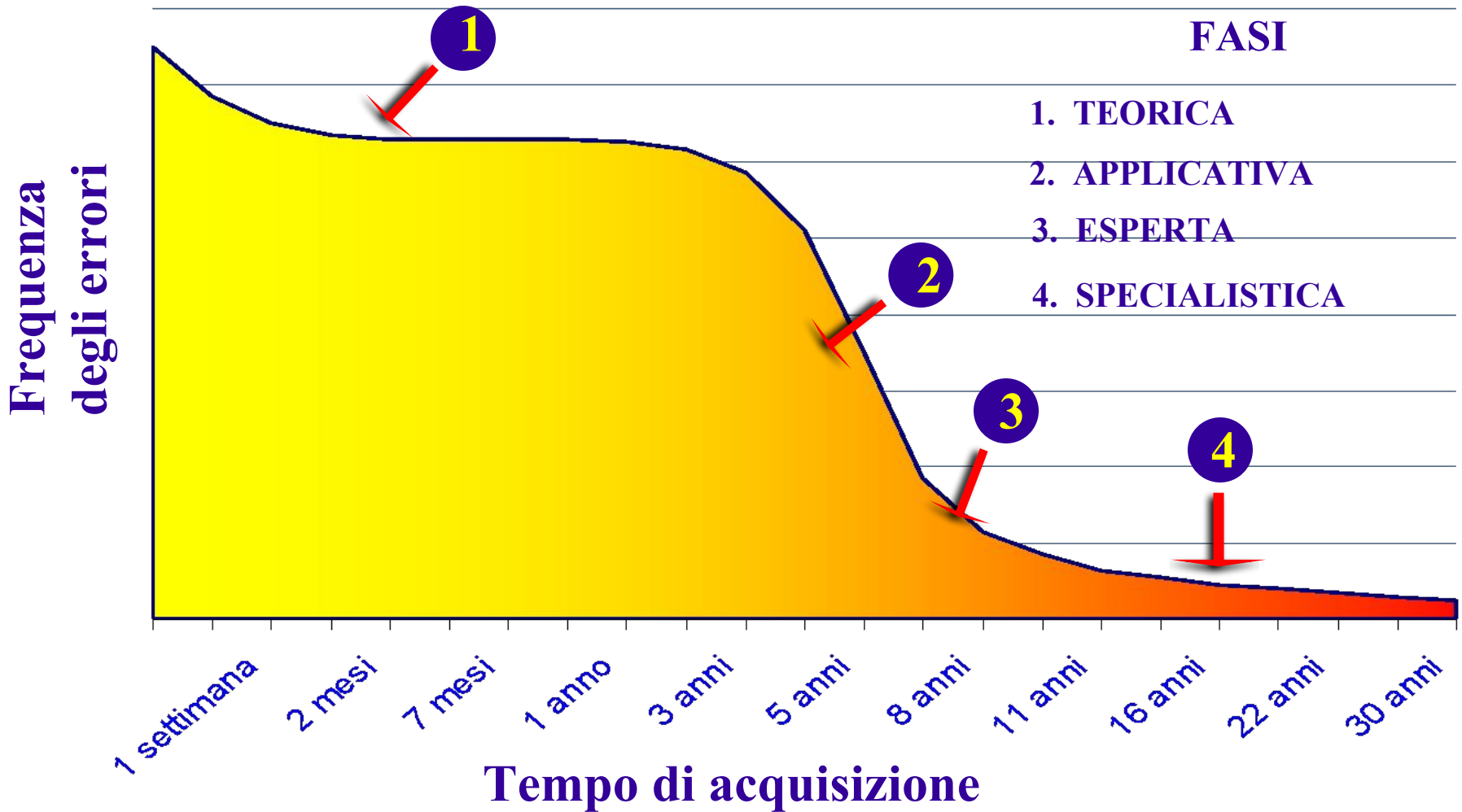
+

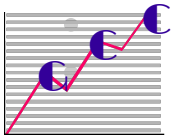
**CONOSCENZE  
FACOLTATIVE**

*CONOSCENZE DI  
SUPPORTO ALLE  
CONOSCENZE “CORE”*

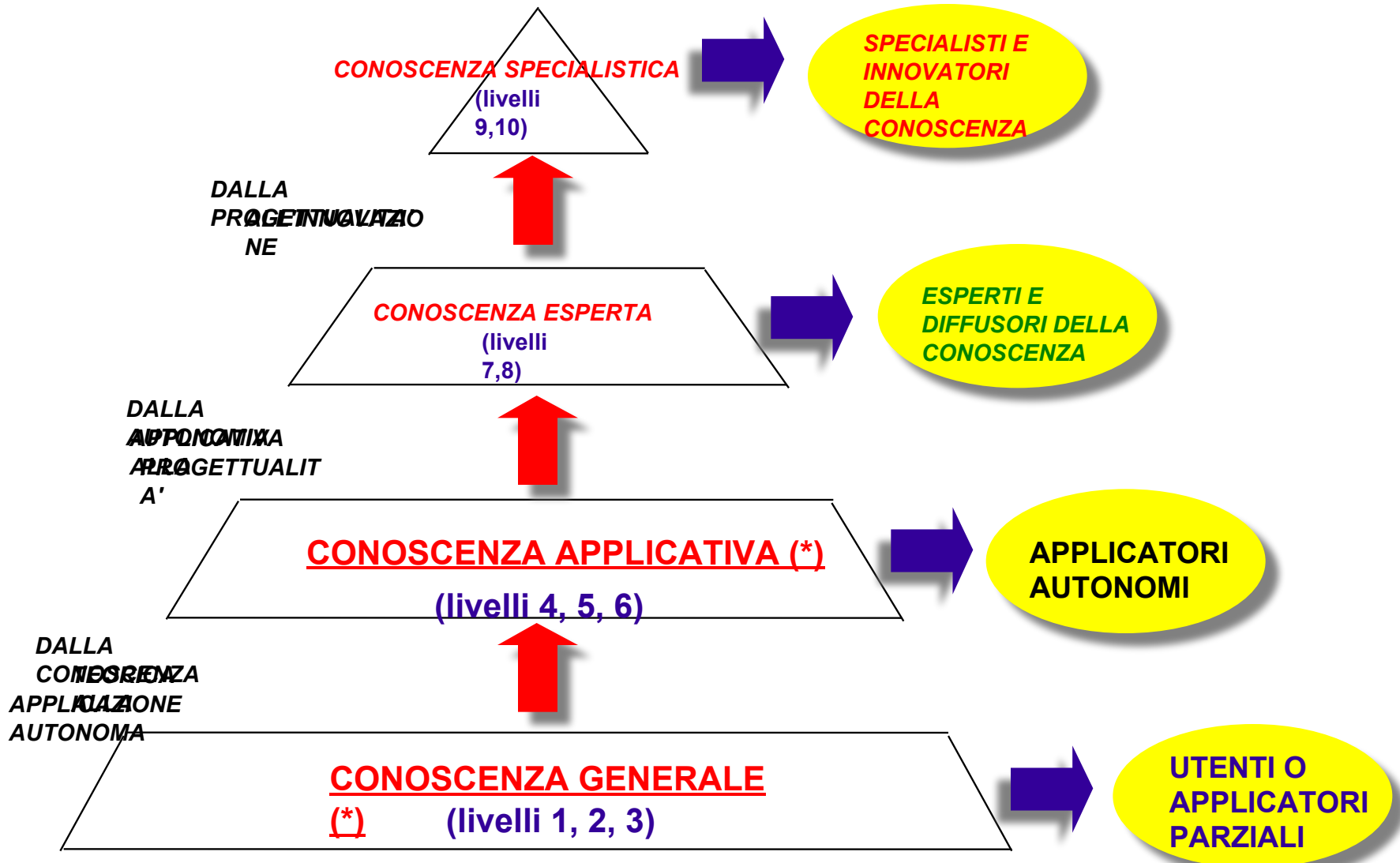


## Grafico degli stadi di acquisizione delle conoscenze

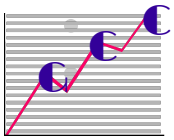




# I PARAMETRI PER LA RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI POSSESSO DELLE CONOSCENZE



**(\*) Livelli più diffusi in Azienda**

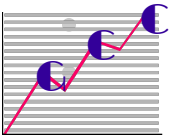


Esempio di descrizione della conoscenza:

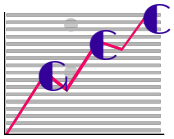
## HARDWARE E SOFTWARE DI RETE

(CAPITOLI DI CONOSCENZA)

- *Conoscenza di apparati quali P.C., server, stampanti di rete, H.U.B., switch, router, bridge, gateway, modem, etc., collegabili in rete, loro configurazione e gestione tramite software specifici quali: windows notes, lotus notes, netscape, etc.*
- *Saper realizzare il cablaggio e il collegamento fisico degli apparati.*
- *Saper installare e configurare schede di rete su P.C. (ethernet).*

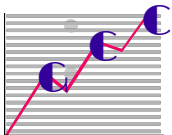


- *Conoscenza dei protocolli di comunicazione (internetworking) e della loro installazione sugli apparati da inserire in rete.*
- *Saper configurare i dispositivi di interconnessione di reti locali e geografiche (H.U.B., bridge. etc.).*
- *Conoscenza delle tecniche di trasmissione dati sia relativa agli apparati che alla loro configurazione logica.*
- *Conoscenza della base dei principi che regolano le reti di telecomunicazione (i protocolli, teoria di traffico ed i principali effetti del carico)*



# LA MAPPA GENERALE DELLE CAPACITÀ È CORRELATA AL FUNZIONAMENTO DEL CERVELLO UMANO SULLA BASE DEL SEGUENTE SCHEMA:





# GLI ELEMENTI DELLE CAPACITA'

## **Orientamento ai risultati**

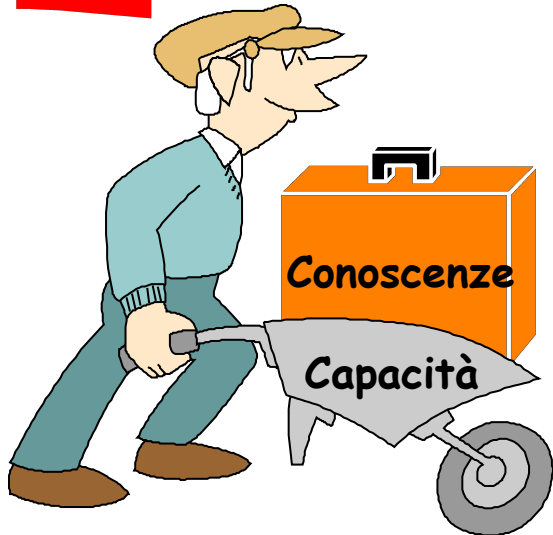
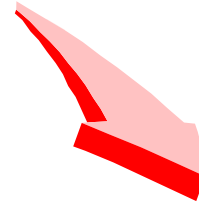
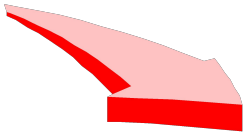
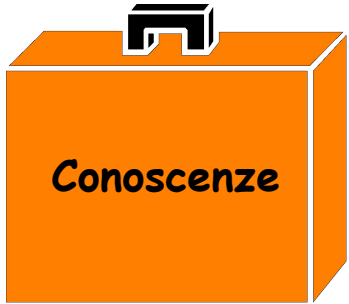
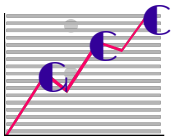
**Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.**

- 1. Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (costanza)**
- 2. Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari previsti. (reattività)**
- 3. Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti. (qualità)**

**Titolo**

**Descrizione**

**Tre momenti  
esemplificativi**



**BUSINESS**







Descrizione e raccolta delle capacità in apposite librerie suddivise sulle quattro aree: cognitiva, dei processi operativi, gestionale ed innovativa, relazionale ed emozionale

Capacità

Elenco Capacità - 34

Cod.	Titolo	Area	Livello	Cod
000019	Autocontrollo e gestione dello stress	Emozionale	Complesso	
000020	Gestione dei conflitti	Emozionale	Complesso	
000004	Disponibilità ai rapporti interpersonali	Relazionale	Basilare	
000005	Lavorare in gruppo	Relazionale	Basilare	
000007	Comunicazione verbale	Relazionale	Basilare	
000022	Convincimento			
000023	Negoziare			
000024	Parlare in pubblico			
000025	Gestione dei gruppi e delle riunioni			
000027	Gestione delle risorse umane			
000100	Orientamento al cliente			
000026	Leadership			
000040	Impostazione e conduzione del gioco di squadra			
000041	Presentazione di iniziative e opportunità			
000062	Risoluzione dei problemi operativi			
000028	Raccolta ed elaborazione di informazioni			
000029	Analisi			

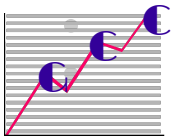
Descrizione e Momenti: Gestione dei conflitti

Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.

- a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- b) Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.

Stampa

Annulla



Individuazione delle capacità e delle conoscenze essenziali per ogni posizione presa in esame

File Modifica Competenze Formazione Profili Risorse Confronti Etichette Finestre ?

Capacità / Aree : PRODUCT MANAGER (02)

Descrizione	N° Capa
Emozionale	1
Relazionale	4
Intellettuale	2
Gestionale	3
Innovativa	2

Area Relazionale

- 000004 Disponibilità ai rappo
- 000005 Lavorare in gruppo
- 000023 Negoziazione
- 000100 Orientamento al clie

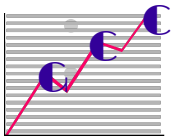
Competenze del Profilo Attivo : PRODUCT MANAGER (02)

Settore: 02 Marketing Automotive  
 Profilo Attivo: PRODUCT MANAGER PRODMAN  
 Area:

12 capacità General Manager

Cod.	Titolo	Rilevanza
000019	Autocontrollo e gestio	n.a.
000004	Disponibilità ai rappo	n.a.
000005	Lavorare in gruppo	n.a.
000023	Negoziazione	n.a.
000100	Orientamento al client	n.a.
000029	Analisi	n.a.
000031	Soluzione dei proble	n.a.
000033	Programmazione	n.a.
000034	Organizzazione	n.a.
000037	Orientamento ai risul	n.a.
000018	Adattabilità/flessibilità	n.a.
000064	Propensione al lavor	n.a.

Cod.	Titolo	Livello
001016	Budget	Livello 4
001009	Applicazioni di office	Livello 5
001002	Tecniche di acquisto	Livello 4
001011	Sistemi di qualità	Livello 4
001017	Lingua inglese	Livello 3
001023	Prodotti aziendali	Livello 5
001194	Project management	Livello 3
001001	Marketing	Livello 4
001007	Customer satisfaction	Livello 3
001256	Promozioni	Livello 4
001259	Mercato di riferimento	Livello 4
001262	Web marketing	Livello 2



**4. Svolgere la verifica del possesso delle competenze professionali (conoscenze e capacità) nei titolari delle posizioni**

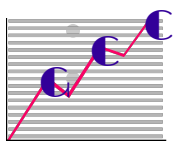
Strumenti di verifica del possesso delle capacità

- *INTERVISTE MIRATE*
- *ASSESSMENT*

Strumenti di verifica del possesso delle conoscenze

- *ANALISI DEI CURRICULA*
- *INTERVISTE MIRATE*

**Il processo prevede una valutazione del possesso delle competenze professionali richieste dai titolari delle varie posizioni da parte dei manager coordinati da un esperto. La valutazione potrà essere effettuata attraverso gli strumenti sopra elencati. Successivamente i risultati potranno essere confrontati con altre attendibili fonti informative.**



# Esempio 1: Valutazione Conoscenze e Capacità

Valutazioni delle competenze professionali per un titolare della posizione "General Manager". Possono essere assegnati più valori (compreso uno di autovalutazione) ed effettuata una media ponderata

Gestione Risorse

Elenco Risorse - 7

Cod.	Valutazione	Livello	Cognome	Nome
01	Valutato		Cayard	Paul
0101	Valutato		Inzaghi	Filippo
02	Valutato		Soldini	Marco
0102	Valutato		Zanetti	Xavier
05	Valutato		Camoranesi	Germano
04	Valutato		Chechi	Yuri
03	Valutato		Fusar Poli	Maurizio

Competenze della Risorsa : . (Cayard/Paul)

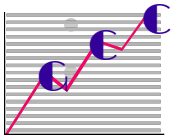
Settore: 02 Marketing Automotive  
 Risorsa: 01 Cayard Paul  
 Posizione/Profilo: 000015 General Manager

16 capacità valutate      Data Valutazione: 29/03/2006      17 conoscenze valutate      Data Valutazione: 29/03/2006

Titolo	Vc	V1	V2	V3	Vm
Autocontrollo e gestio	7	7	5		6,00
Disponibilità ai rappo	6	5	6		5,50
Lavorare in gruppo (0	7	7	7		7,00
Negoziazione (00002	5	5	2		3,50
Orientamento al client	6	7	4		5,50
Analisi (000029)	6	6	5		5,50
Soluzione dei proble	4	4	7		5,50
Programmazione (000	6	7	5		6,00
Organizzazione (0000	5	6	3		4,50
Orientamento ai risul	6	5	6		5,50
Adattabilità/flessibilità	6	6	3		4,50
Propensione al lavoro	7	6	8		7,00

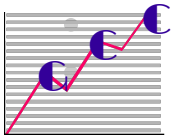
Titolo	Vc	V1	V2	V3	Vm
Budget (001016)	4	4	3		3,50
Applicazioni di office	3	4	5		4,50
Tecniche di acquisto	5	5	5		5,00
Sistemi di qualità (001	3	2	4		3,00
Lingua inglese (00101	6	6	5		5,50
Prodotti aziendali (001	6	6	7		6,50
Project management	5	8	6		7,00
Marketing (001001)	6	6	7		6,50
Customer satisfaction	2	2	4		3,00
Promozioni (001256)	1	1	3		2,00
Mercato di riferimento	4	3	6		4,50
Web marketing (00121	2	2	4		3,00



**5. Effettuare la  
gap  
analysis per  
valutare  
in modo mirato  
il Capitale  
Umano  
che deve  
sostenere  
la Competenza  
distintiva  
d'impresa**

**La conseguente “gap analysis” tra livello professionale necessario per presidiare la posizione organizzativa e livello posseduto dalla Risorsa consentirà di individuare le Risorse adeguate e da sviluppare.**

**La sommatoria di questi dati fornirà la “reale” consistenza del patrimonio di competenze professionali posseduto dalle “Risorse chiave” dell'impresa**



## Esempio 2: Gap sulle Capacità

Il grafico mette in evidenza immediata i gap più significativi tra i livelli di possesso delle Capacità richieste dal profilo (giallo) e quelle effettivamente possedute dalle risorse (rosso)

**IperMan**

File Modifica Competenze Formazione Profili Risorse Confronti Tabelle Finestre ?

Confronto per Profilo : AREA MANGER (03)

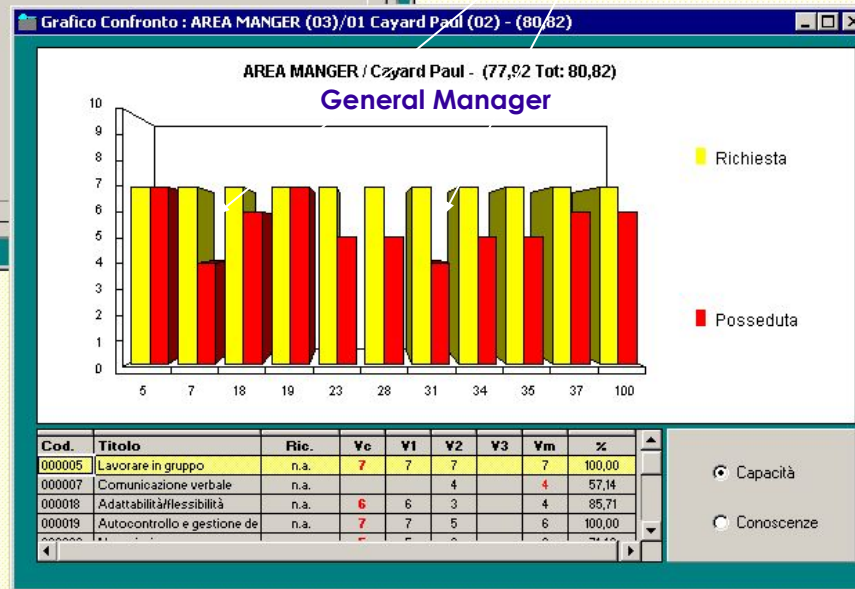
Settore: 03 Commerciale

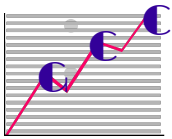
Profilo Attivo: AREA MANGER MNGAREA

Area: **General Manager**

Risorse

Codice	Cognome	Nome	% Tot	% Cap	% Con	Plus	Non Val
01	Cayard	Paul	80,82	77,92	84,00	Con.	





## Esempio 3: Gap sulle Conoscenze

Il grafico mette in evidenza immediata i gap più significativi tra i livelli di possesso delle Conoscenze richieste dal profilo (giallo) e quelle effettivamente possedute dalle risorse (rosso)

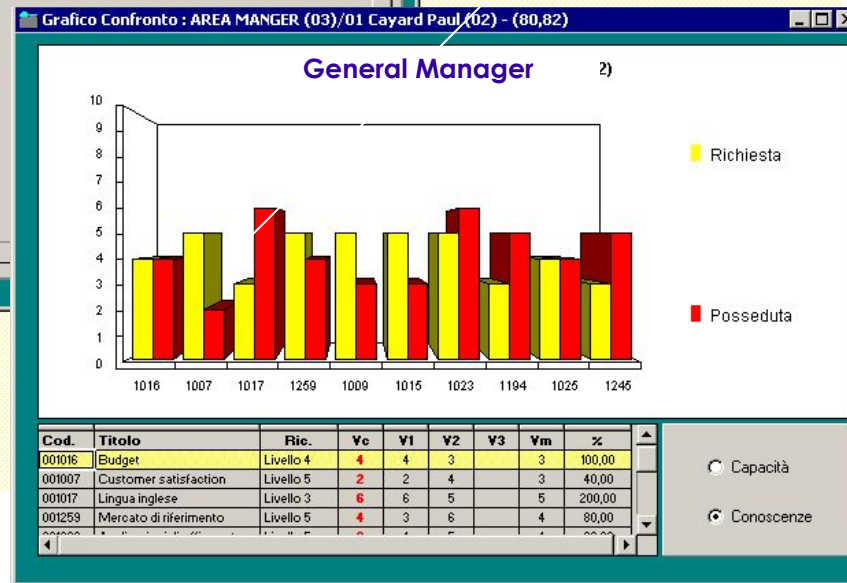
**IperMan**  
 File Modifica Competenze Formazione Profili Risorse Confronti Tabelle Finestre ?

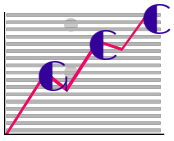
Confronto per Profilo : AREA MANGER (03)

Settore: 03 Commerciale  
 Profilo Attivo: General Manager MNGAREA  
 Area:

Risorse

Codice	Cognome	Nome	% Tot	% Cap	% Con	Plus	Non Val
01	Cayard	Paul	80,82	77,92	84,00	Con.	





## GLI INDICI DELLA CONTABILITA' DEL CAPITALE UMANO

IL PRESIDIO DELLA

**competenza  
distintiva**

PUO' ESSERE LETTO  
GLOBALMENTE

TRAMITE :

il livello di copertura e diffusione  
delle

**conoscenze strategiche**

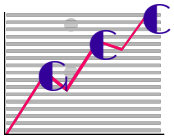
*Esempio: conoscenze X, Y, Z, ...*

il livello di copertura e diffusione  
delle

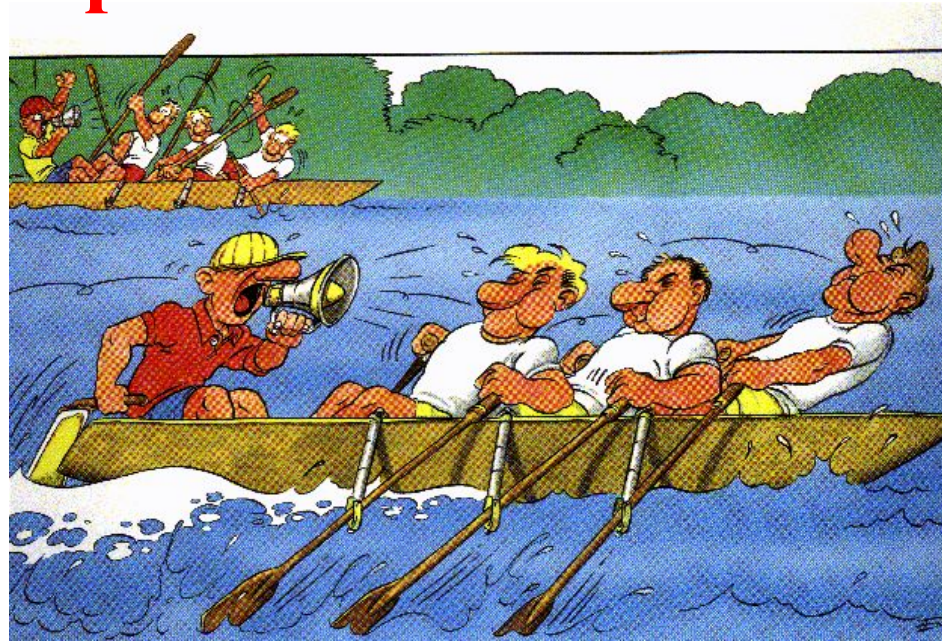
**capacità strategiche**

*Esempio: capacità A, B, C, ...*

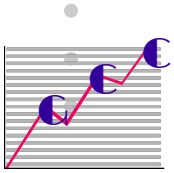




## E' possibile anche effettuare...

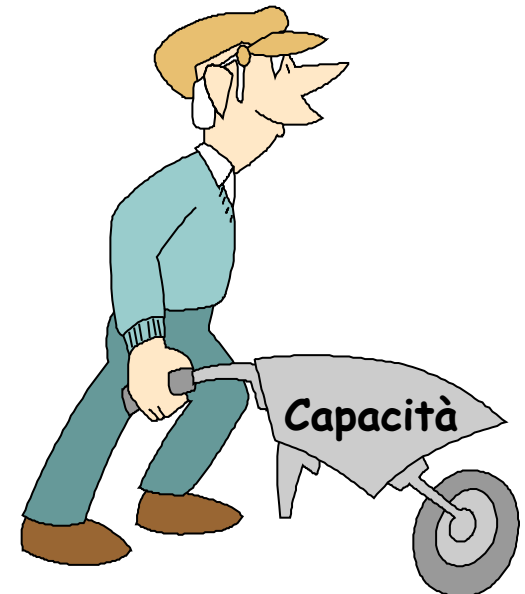


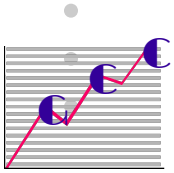
...la verifica del grado di copertura di posizioni diverse da quelle affidate a ciascun titolare (**ipotesi di job rotation**) per trarne indicazioni di possibile carriera e mobilità.



# L'INCREMENTO DEL VALORE PROFESSIONALE E I PROCESSI DI CREAZIONE DEL VALORE INTANGIBILE

*INTRODUZIONE AL TIME TO MIND*



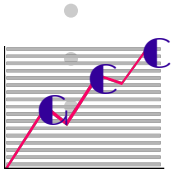


## **LA FINALITA' DELLA RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI POSSESSO DELLE CONOSCENZE E CAPACITA'...**

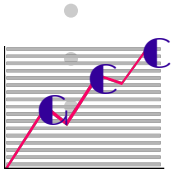
**...è quella di attivare un vero e proprio processo di  
ottimizzazione (riduzione dei tempi ed aumento  
dell'efficacia) nella valorizzazione delle competenze  
individuali:**

***“TIME TO MIND”*,**

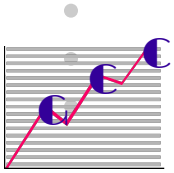
**nonché di ottimizzare il processo raggiungimento  
dei risultati aziendali.**



**Il livello non adeguato di competenza individuale (*non adeguato livello delle conoscenze necessarie e non adeguata espressione delle capacità necessarie*) si paga con un alto numero di **errori di imperizia** i quali comportano una parte del tempo di lavoro trascorso per ripararli.**

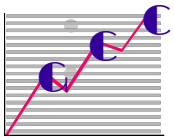


**Quando in una Organizzazione che agisce in regime competitivo si passa più del **20% del tempo lavorativo a riparare errori commessi, si rischia la sopravvivenza****



**Gli errori sono la principale fonte di prestazioni scadenti (sia individuali, sia organizzativi).**

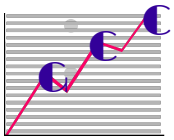
**Le prestazioni scadenti non sempre vengono percepite in modo precoce e spesso si sommano nel tempo fino ad esplodere in inconvenienti gravi e difficili da riparare.**



# LE LEVE PER L'INCREMENTO DELLE CONOSCENZE E DELLE CAPACITA'

*IMPOSTARE E  
REALIZZARE PIANI  
PERSONALIZZATI  
MIGLIORAMENTO*



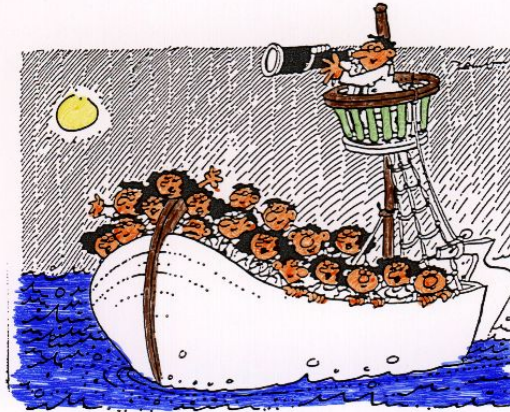
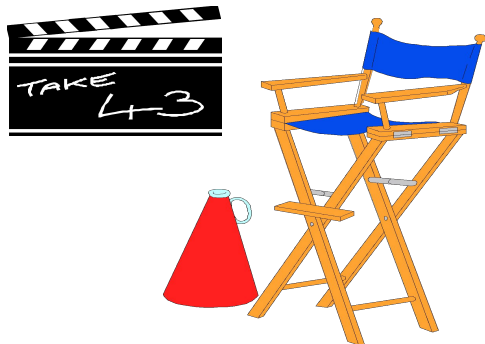


# Gli obiettivi da realizzare

**MEZZO**

1.

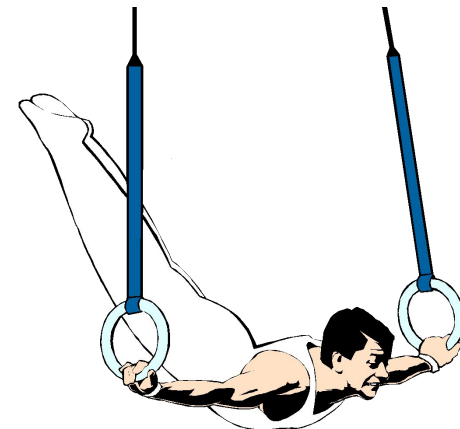
**PIANI DI MIGLIORAMENTO  
MIRATO SULLE CONOSCENZE  
E CAPACITA' CHIAVE**



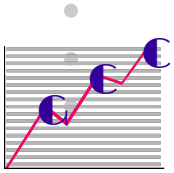
**FINE**

2.

**AUMENTARE IL FUTURO  
STANDARD DI PRESTAZIONE**







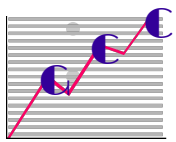
# LA SINTESI

**PRESTAZIONE E RISULTATI  
RAGGIUNTI**



**GRADO DI COPERTURA DELLE COMPETENZE  
PROFESSIONALI**

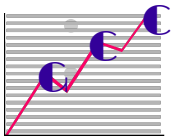
**CONOSCENZE + CAPACITA'**



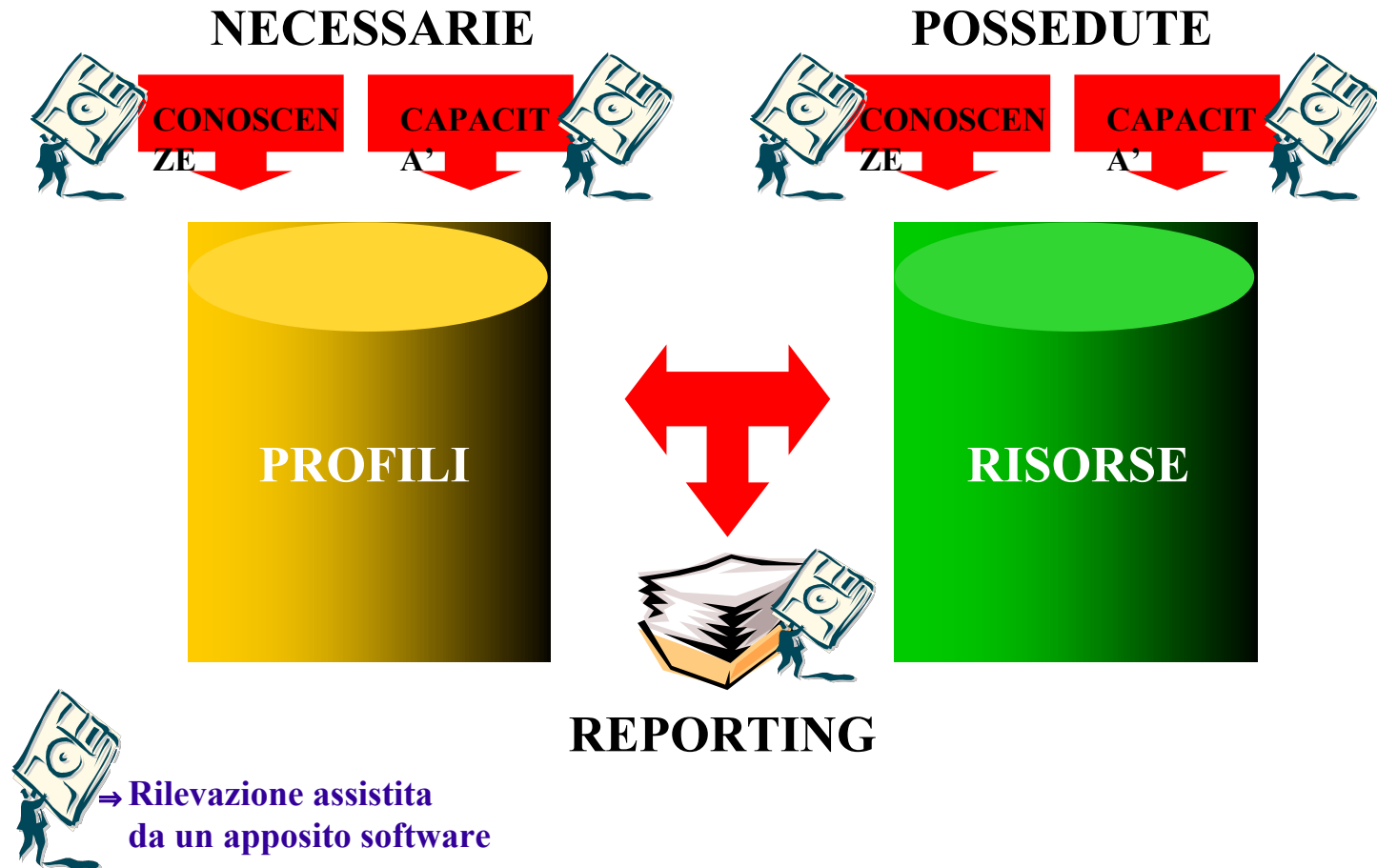
# Schema sintetico per la gestione del Capitale Umano

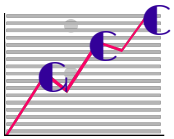
*Analisi e valutazione del rendimento e del valore delle Risorse Umane*

PRESTAZIONI/RISULTATI	COMPETENZE	SITUAZIONE	COSA FARE
OK	OK	SITUAZIONE OK	MANUTENZIONE DELLE COMPETENZE CHIAVE
OK	?	COME MAI? COME RIESCE MALGRADO LA NON ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE?	STA LAVORANDO "FUORI GIRI" NECESSARIO INTERVENTO MIRATO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE CHIAVE
?	OK	COME MAI? CI SONO RAGIONI PERSONALI O DI RAPPORTI ORGANIZZATIVI?	ALTRIMENTI MESSAGGIO FORTE SUL FUTURO
?	?	COME MAI? INVESTIMENTO O ERRORE	SE INVESTIMENTO ALLORA ATTESA, SE ERRORE VALUTARE ALTERNATIVE DI IMPIEGO



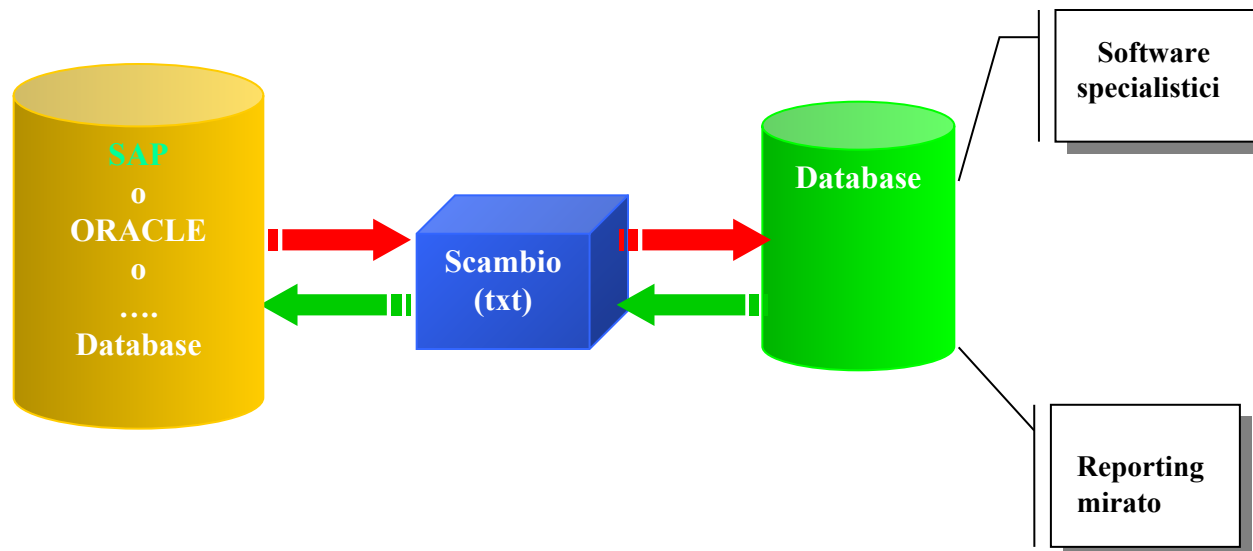
Tutto quanto presentato è ottenibile una volta implementato uno specifico software, la cui struttura informatica è la seguente.

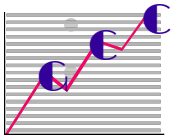




Per acquisire i dati necessari alla gestione delle proprie elaborazioni specialistiche il software dovrà essere strutturato in modo da garantire il pieno e semplice interfacciamento con qualsiasi data base presente in Azienda.

Tutto ciò può essere rappresentato nel seguente schema.

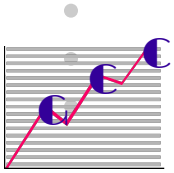




## **IL PERCORSO DI IMPLEMENTAZIONE PREVEDE LA SEGUENTE ARTICOLAZIONE**

### **1. ANALISI E VERIFICA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

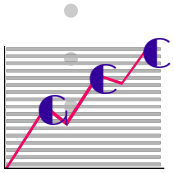
*Individuazione della struttura organizzativa e individuazione dei titoli delle posizioni aziendali da inserire nel progetto. In proposito è possibile utilizzare una procedura sintetica, basata sul coinvolgimento dei titolari delle posizioni (già sperimentata efficacemente in molti contesti aziendali), e le relative schede per la definizione o ridefinizione essenziale delle job description.*



## **2. *INVENTARIO DELLE CONOSCENZE***

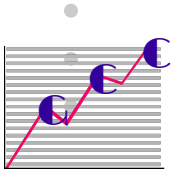
*Definizione progressiva delle conoscenze aziendali fondamentali per la popolazione interessata dal progetto.*

*Sistematizzazione delle conoscenze aziendali tramite raccolte comprensive di titolo e descrizione sintetica (capitoli fondamentali), nonché delle fonti di approfondimento interne all'azienda (manuali operativi, procedure, raccolte di knowhow, ecc.) e reperibili all'esterno dell'azienda (trattati raccolte, testi, ecc.).*



### ***3. INDIVIDUAZIONE DEI COMPORTAMENTI CHIAVE IN TERMINI DI CAPACITÀ NECESSARIE***

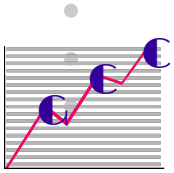
*Scelta all'interno di librerie di capacità, definite con un titolo, una descrizione e tre comportamenti rappresentativi, di eventuali ulteriori capacità, da affiancare a quelle già eventualmente individuate e utilizzate in Azienda, necessarie per la costruzione delle competenze individuali.*



#### ***4. COSTRUZIONE DEI PROFILI DELLE POSIZIONI IN TERMINI DI CONOSCENZE NECESSARIE***

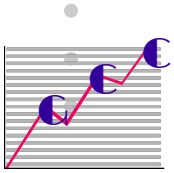
*Costruzione progressiva delle posizioni aziendali chiave in  
termini di conoscenze necessarie per la loro efficace copertura.*





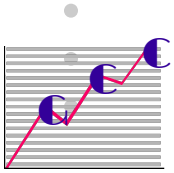
**5. VERIFICA DELL'ADEGUATEZZA DELLA  
COPERTURA DELLE POSIZIONI (CONOSCENZE E  
CAPACITA' CHIAVE POSSEDUTE)**

*Impostazione e avvio dell'analisi delle risorse umane aziendali  
per la verifica incrociata*



## ***6. SVOLGIMENTO DEI CONFRONTI TRA LE CONOSCENZE E LE CAPACITA' RICHIESTE DALLE POSIZIONI E QUELLE POSSEDUTE DALLE RISORSE UMANE***

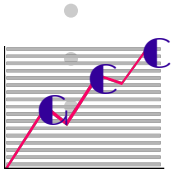
*Ciascuna risorsa presa in esame potrà essere confrontata con quello ricoperto e con altri profili di posizione, per analizzare le necessità di miglioramento e le possibilità di sviluppo, o ricollocazione su altri profili.*



## ***7. ELABORAZIONE ED ATTUAZIONE DEI PIANI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI***

*Una volta verificato il grado di copertura delle posizioni affidate a ciascun titolare (gap analysis) si potranno trarre indicazioni di investimento mirato di sviluppo.*

*Tale modello concettuale richiama il disegno che molte aziende hanno realizzato per rispondere alle esigenze di knowledge management.*



**8. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE E DI  
FISSAZIONE E VERIFICA DEGLI OBIETTIVI**