



Il Sistema Professionale: la rilevazione delle competenze

maggio 2010



La valorizzazione delle Risorse Umane in Inpdap

Un Modello di Gestione e Sviluppo integrato con le Strategie, i Valori e l'Organizzazione

Il Modello di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane Comprende:

- Sistema Professionale
- Sistema di Rilevazione delle Competenze
- Sistema di Valutazione delle Prestazioni
- Sistema di Valutazione del Potenziale
- Sistema Retributivo
- Sistema Formativo
- Sistema di Selezione
- Piani e Percorsi di Sviluppo Professionale

Tali sistemi si raccordano logicamente sia tra di loro che con il Modello dei Processi e con le relative posizioni di lavoro.



Il Sistema Professionale Le componenti



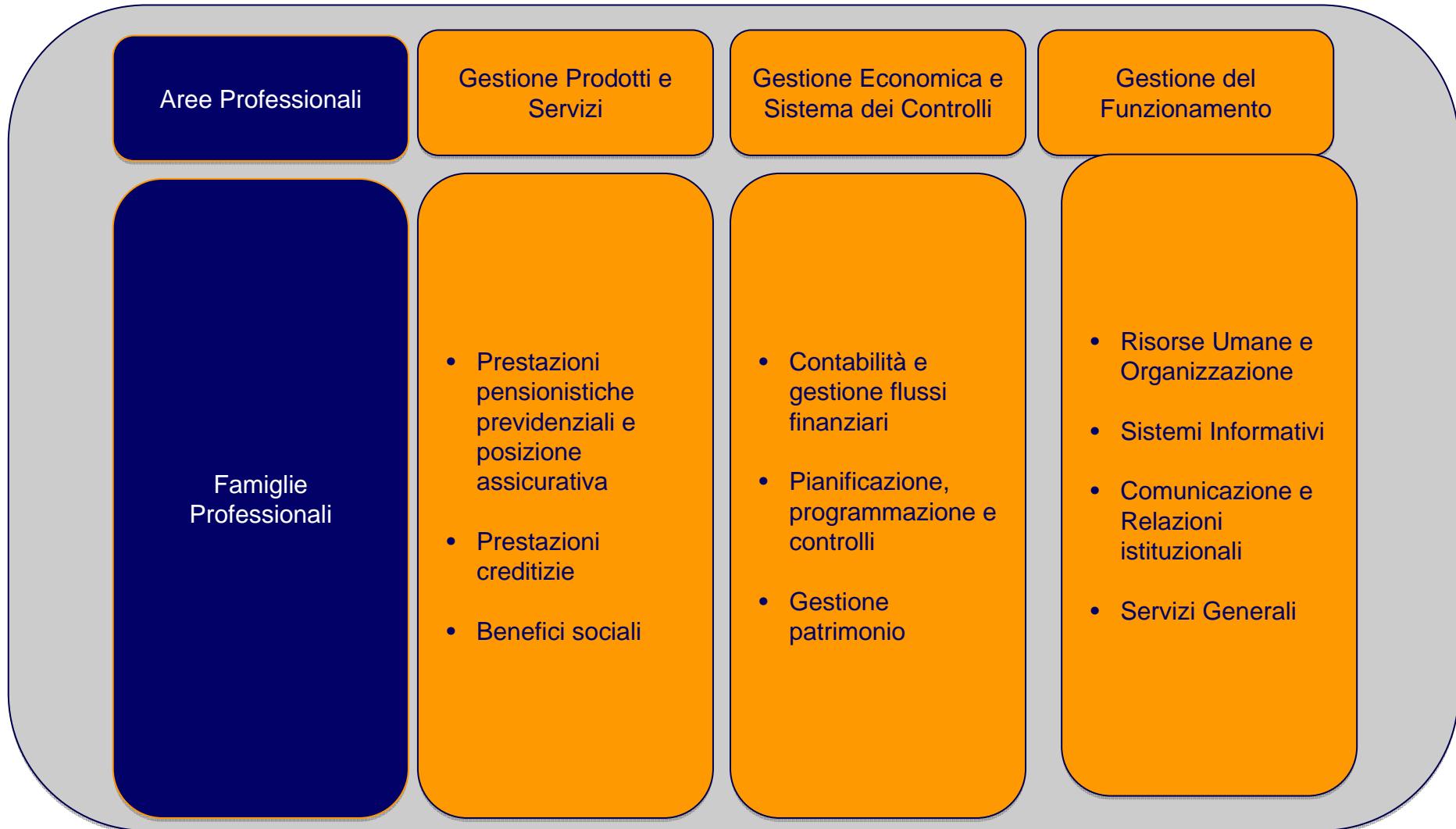
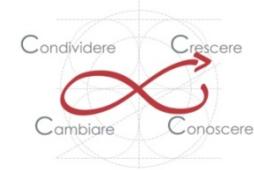
Per ciascun ruolo sono definiti profili di competenze, ovvero insiemi di conoscenze tecnico - specialistiche e capacità, diversi a livello qualitativo e quantitativo, che individuano i livelli di seniority.

Il livello di seniority è una misura del livello di professionalità in termini di modalità di presidio delle attività riferite a complessità, ampiezza, grado di autonomia e relazione all'interno dei processi e della struttura organizzativa dell'Istituto



Sistema Professionale

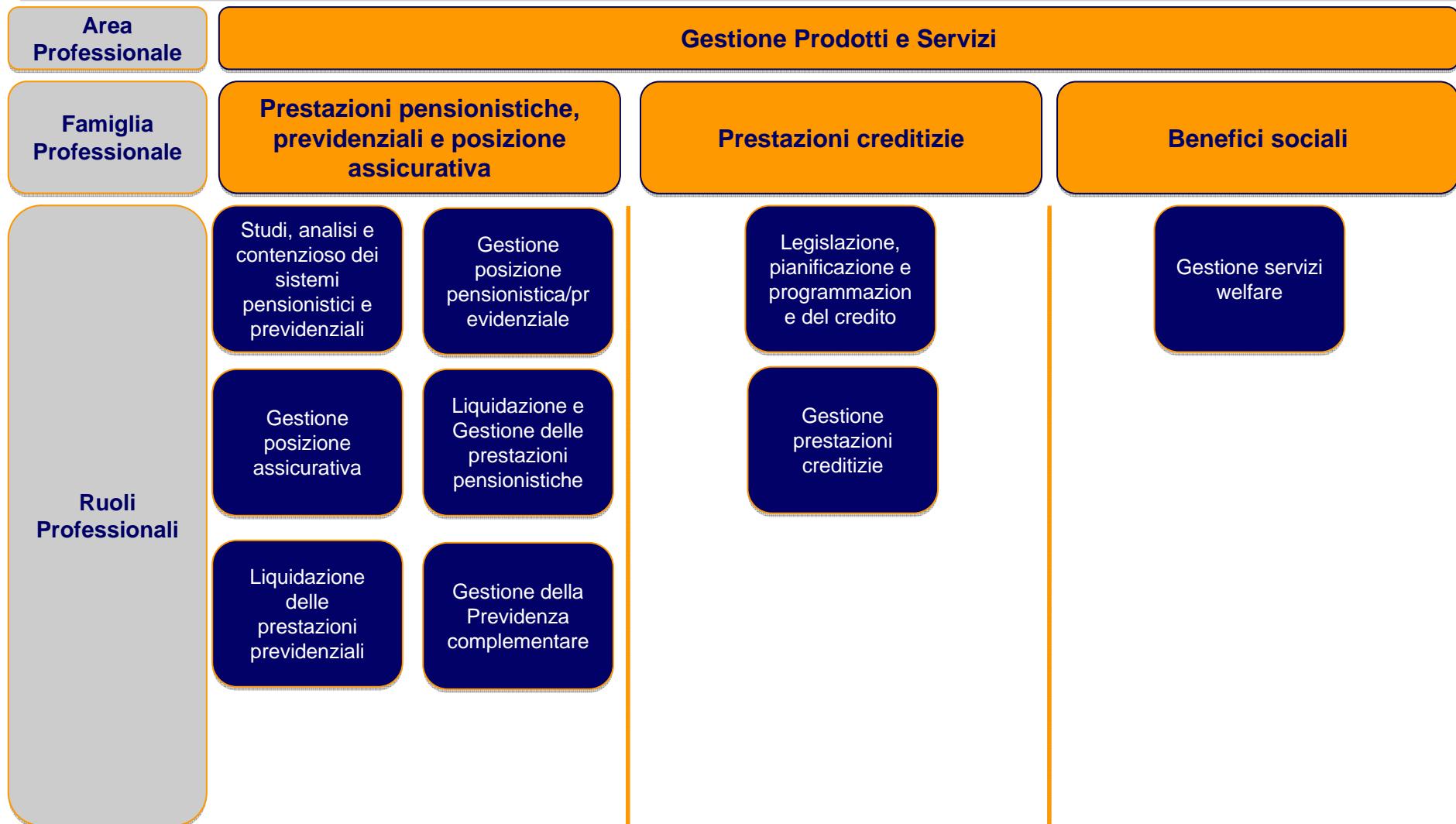
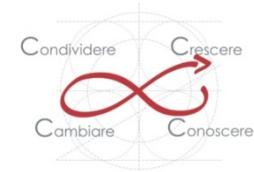
L'architettura



Per l'elenco dei ruoli si rimanda alla guida "Dai valore al tuo valore"



Il Sistema Professionale Aree, Famiglie e Ruoli



Il Sistema Professionale: il livello di seniority

Il livello di seniority è una misura del livello di professionalità in termini di:

- modalità di presidio delle attività riferite a complessità, ampiezza, grado di autonomia e relazione all'interno dei processi e della struttura organizzativa dell'Istituto





Il Sistema Professionale Il Grading: il riferimento per la valorizzazione delle competenze

Conoscenze tecnico specialistiche

LIVELLO DI POSSESSO	DESCRIZIONE
Conoscenza non posseduta (0)	Conoscenza non posseduta dalla risorsa
Conoscenza di base (1)	Conoscenza della materia e delle sue applicazioni anche se di tipo parziale. Consente l'operatività nell'ambito di procedure predeterminate, ma necessita comunque di controllo e supervisione tecnica, per la verifica della correttezza dell'output.
Conoscenza specialistica (2)	Conoscenza adeguata della materia e delle sue applicazioni. Consente, all'interno di processi stabilizzati, l'operatività in autonomia, da sottoporre a controlli di tipo sostanzialmente formale per la validazione dell'output.
Conoscenza avanzata (3)	Piena conoscenza della materia e delle sue applicazioni che consente la qualità dell'output anche all'interno di processi complessi. Tale livello consente il controllo e la supervisione tecnica per la validazione del lavoro di altri, nonché l'affiancamento professionale per il trasferimento interno della conoscenza.
Riferimento disciplinare (4)	Conoscenza approfondita della materia e delle sue applicazioni a livello di riferimento disciplinare nel processo. Tale livello consente sia il coordinamento e la validazione del lavoro di altri, sia il contributo allo sviluppo evolutivo della conoscenza all'interno dell'istituto.

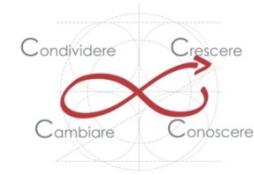
Capacità

Capacità	Declaratoria	
	Gestione del cambiamento	Gestire efficacemente le situazioni di particolare instabilità e variabilità del contesto di riferimento, mettendo in campo adeguate iniziative di ri-orientamento dell'organizzazione e dei comportamenti e generando nuovi meccanismi di apprendimento

Capacità non posseduta (0)	Capacità di base (1)	Capacità sviluppata (2)	Capacità forte (3)	Capacità eccellente (4)
Rivela disinteresse verso i passi evolutivi dell'azienda. Tende a mostrare atteggiamenti di sfiducia preconcetta negli scenari futuri prospettati dal management.	Sulla base di input ricevuti, recepisce i cambiamenti e rivede i propri piani e/o stili di lavoro, dimostrando limitata adattabilità in contesti non consueti.	Reagisce positivamente ai cambiamenti cogliendovi con positività nuove fonti di miglioramento. Supporta gli altri ad affrontare i cambiamenti anticipando e gestendo i fattori di resistenza limitando gli impatti negativi.	Assume, nel proprio contesto, un atteggiamento di guida per la propria organizzazione, facilitando l'introduzione di importanti fattori di cambiamento, suscitando fiducia, energia e forte coinvolgimento delle persone.	Prevede gli scenari futuri, interpreta gli sviluppi interni che ne conseguono e condivide con tutti i collaboratori / interlocutori le conseguenti evoluzioni, ottenendo consenso e appoggio nel pianificare ed attuare le necessarie azioni.



La correlazione tra sistema contrattuale e professionale: Modello teorico di riferimento - *La situazione obiettivo*



		Livelli di Seniority professionale					
		Operativo	Tecnico	Professional	Esperto	Senior	Master
Areae inquadramentali	C5				■		■
	C4				■	■	■
	C3				■		
	C2				■		
	C1				■		
	B3			■	■		
	B2	■	■				
	B1	■					

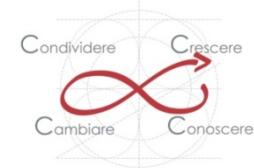
**Crescita
“professionale”**

**Crescita
“manageriale”**

Gli incroci evidenziati individuano la **correlazione “naturale”** tra la crescita in termini di seniority ed i livelli di inquadramento coerenti, con normali sovrapposizioni derivanti dalla posizione di lavoro ricoperta dalla singola risorsa e quindi dello svolgimento di attività con diversi livelli di complessità, responsabilità, ampiezza, grado di autonomia e relazione delle attività svolte.

Le correlazioni evidenziano come nell'ambito dello sviluppo e della crescita delle risorse sia possibile raggiungere l'apice della struttura retributiva (Livello economico C5) attraverso due diversi percorsi di crescita:

- uno che enfatizza il possesso e l'applicazione di competenze “specialistiche” all'interno del livello di seniority **“esperto”**
- uno che valorizza il possesso e l'applicazione delle capacità manageriali e che si sostanzia nei livelli di **“senior”** e **“master”**. I livelli di maggiore responsabilità vengono valorizzati professionalmente ed economicamente con l'attribuzione della responsabilità di processo.



Il Sistema di rilevazione delle competenze

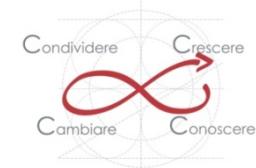
Consente:

- di rilevare per ogni risorsa dell'Istituto il livello di possesso delle conoscenze tecnico-specialistiche e delle capacità*
- di attribuire il ruolo professionale e il livello di seniority*
- di confrontare i profili attesi, associati a ciascun ruolo e livello di seniority con il livello di conoscenze tecnico-specialistiche e capacità possedute dalle risorse*

È il punto di riferimento:

- per individuare e pianificare le azioni di gestione, formazione e sviluppo delle Risorse Umane, coerentemente con le esigenze organizzative e con il contratto collettivo nazionale.*





Il Sistema di rilevazione delle competenze

Il Sistema è composto da due fasi:

- la rilevazione delle competenze**
- l'attribuzione del ruolo e del livello di seniority**

È supportato da un Sistema informativo



La rilevazione delle competenze: le attività

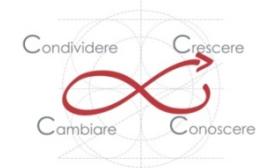


La risorsa può eventualmente autorilevarsi anche sulle competenze di una **seconda Famiglia Professionale**, sulla base di precedenti acquisizioni di competenze legate ad esperienze lavorative pregresse. Il responsabile può **verificare/validare** la scheda di autorilevazione della risorsa relativa alla **seconda famiglia professionale**.



Rilevazione delle Competenze: le attività



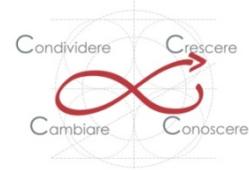


Caratteristiche del Sistema di Rilevazione delle Competenze

- A supporto delle attività del processo di Rilevazione delle Competenze è stato rilasciato presso l'Istituto il Sistema Informativo di Rilevazione delle competenze, un applicativo software
- L'applicativo è fruibile da tutte le postazioni dei dipendenti dell'Istituto connesse alla intranet accedendo all'interno dell'Area Riservata del portale d'Istituto: Autenticazioni / SIN / Servizi Personalii / Rilevazione Competenze
- Il “Sistema informativo”, mette a disposizione degli utenti report, analitici e sintetici, che consentono di accedere in modo veloce ed efficace alle informazioni presenti nella banca dati e più in generale ai risultati elaborati dal sistema stesso.



Monitoraggio della rilevazione delle competenze: Valori rilevati e valori validati



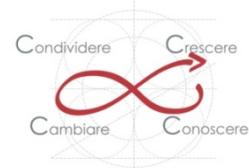
- Le medie rilevate dai dipendenti e le medie proposte dai dirigenti si scostano per piccole percentuali:

	Medie Valori Rilevati	Medie Valori in Verifica	Medie Valori Validati	Validati / Rilevati
Capacità	2,45	2,44	2,46	+ 0,4%
Conoscenze Tecnico Specialistiche	1,47	1,49	1,53	+ 4,1%

- per l'Area A e B i valori validati sono più bassi di quelli rilevati (tranne che per i B2 e per le conoscenze dei B3)
- per l'Area C i valori validati sono più alti: il picco è per i C1 con +7,5% sulle conoscenze tecnico specialistiche



Percentuali di copertura per Livello di Seniority



Seniority	Media di % Copertura	% dipendenti rispetto al totale
Master	85,37%	4,73%
Senior	85,12%	15,84%
Esperto	80,75%	28,43%
Professional	81,50%	26,09%
Tecnico	83,15%	14,56%
Operativo	79,78%	10,35%
TOT	82,11%	100%