

ALLEGATO B

Requisiti per l'accesso e parametri di selezione

1. Capacità di relazione

Capacità di utilizzare in modo efficace la comunicazione per influenzare il comportamento degli altri unita alla capacità di ascolto e di integrazione, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione

Contenuti

- comunicazione e informazione
- mantenimento e sviluppo processi cooperativi
- orientamento integrazione interfunzionale

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Si esprime in termini semplici e basa le sue argomentazioni sull'esperienza e/o sulle conoscenze tecniche- E' aperto al dialogo con gli altri, sa rapportarsi con persone diverse, sforzandosi di adeguare il più possibile il linguaggio.- Cerca di conquistare il più possibile la fiducia degli interlocutori.	<ul style="list-style-type: none">- Si esprime in termini semplici, ma funzionali alla comprensione del messaggio essenziale ed è in grado di sostenere il proprio punto di vista anche in situazioni non standard, avendo focalizzato gli argomenti a sostegno del medesimo.- Cerca il confronto, intrattenendo regolarmente le opportune relazioni e sa prevenire in modo adeguato i conflitti.	<ul style="list-style-type: none">- Sulla base di una buona dialettica e determinazione, interviene appropriatamente nelle discussioni ottiene il consenso degli altri attraverso una accurata e continua opera di convinzione, stimolando e raggiungendo la cooperazione.- Sa farsi rispettare e risultare gradevole conquistando la fiducia degli altri e dimostrando trasparenza nei comportamenti.- Sa integrarsi con interlocutori di livello diverso grazie alla capacità di individuare gli stili relazionali dei medesimi.	<ul style="list-style-type: none">- Comunica a livello generale e di dettaglio in funzione delle esigenze del momento, adatta le tecniche di comunicazione al fine di massimizzare l'efficacia del messaggio.- Cerca il dialogo, la discussione e soprattutto il feed - back, sviluppando relazioni interpersonali e riuscendo a influenzare gli interlocutori attraverso l'applicazione dello stile di comunicazione più appropriato.- Favorisce la circolazione delle informazioni anche sui temi non di pertinenza dell'area di competenza.

2. Gestione delle risorse umane

Capacità di guidare con autorevolezza gli altri, indirizzandoli e motivandoli al conseguimento dei risultati nonché promuovendone la crescita e lo sviluppo professionale.

Contenuti

- Sviluppo collaboratori
- Sensibilità ai bisogni e motivazioni dei collaboratori
- Capacità di gestione e direzione lavori di gruppo

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- E' disponibile, sa farsi accettare e collabora con gli altri componenti del gruppo in modo da raggiungere gli obiettivi stabiliti.- Indirizza e coordina le persone nella realizzazione dei compiti e delle attività operative, programmandone il lavoro e dando l'esempio.- Tende a gestire soprattutto gli aspetti tecnici del ruolo.	<ul style="list-style-type: none">- Stimola i collaboratori perché venga migliorato ulteriormente il lavoro, li influenza con l'esempio personale, ne valuta i risultati rispetto agli obiettivi assegnati e ai piani definiti anche attraverso il feed back- Si affianca ai collaboratori nello svolgimento delle mansioni, sa far riconoscere gli errori commessi e li guida nello sviluppo professionale fornendo continui stimoli all'apprendimento.- Sa motivare i collaboratori, creare e mantenere entusiasmo.- Promuove lo spirito di squadra e il lavoro di gruppo fornendo il proprio contributo.	<ul style="list-style-type: none">- Promuovere la crescita professionale e la responsabilizzazione, forma e addestra i collaboratori, trasmette fiducia e aspettative positive nei loro confronti.- Stimola al confronto continuo e al miglioramento utilizzando il coinvolgimento e il lavoro di gruppo.- Assume un ruolo di guida e riferimento: basandosi sull'autorevolezza, e facendo sentire a proprio agio le persone- Sponsorizza la mobilità e la crescita professionale dei collaboratori validi anche all'esterno della sua area.	<ul style="list-style-type: none">- Ricerca attivamente aree di collaborazione sinergia all'interno dell'organizzazione e presta attenzione all'armonizzazione dei bisogni altrui con le aspettative dell'organizzazione.- Stimola e motiva al raggiungimento del risultato individuando e valorizzando le competenze e le potenzialità di sviluppo dei collaboratori.- Applica efficacemente la leadership sull'individuo e sul gruppo, utilizza correttamente la delega e la responsabilizzazione, gestisce anche l'insuccesso come momento di crescita.

3. Problem solving e innovazione

Capacità di analisi e sintesi dei problemi nonché di sviluppare idee creative nella ricerca delle soluzioni sulla base dell'utilizzo di schemi di pensiero variabili in relazioni mutevoli.

Contenuti

- Capacità di definire correttamente i problemi e di concorrere alla loro soluzione
- Iniziativa e capacità di generare nuove idee.

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Definisce i problemi, analizza le cause, individua le soluzioni pratiche in situazioni di routine basandosi sulle conoscenze acquisite.- Risolve i problemi inerenti il proprio mestiere se coinvolgono altre funzioni, demanda ad altri la presa di decisione.- E' aperto a nuove idee, sa mettere in discussione il proprio modello di interpretazione dei fatti.	<ul style="list-style-type: none">- Affronta il problema da diverse angolature, applicando corretti metodi di analisi e lo risolve attivando tutte le competenze necessarie e ricercando il confronto professionale con tutti gli interlocutori implicati nel problema.- Identifica possibili alternative di soluzioni, sceglie la più idonea a risolvere rapidamente il problema.- Adegua i propri schemi di pensiero ai cambiamenti previsti e individua soluzioni all'interno di uno schema di riferimento predefinito.	<ul style="list-style-type: none">- Sa reagire tempestivamente ai problemi che si presentano lungo il percorso, arriva velocemente alla soluzione integrando le conoscenze professionali acquisite e basandosi su una buona intuizione.- Analizza i problemi partendo da una visione globale, integra idee e contributi di altri, identifica potenziali soluzioni esplorando alternative anche non standard.- Individua gli elementi critici di problemi complessi e fornisce soluzioni logicamente supportate accertando anche eventuali proposte divergenti dal proprio pensiero purchè funzionali alla soluzione.	<ul style="list-style-type: none">- Individua gli elementi critici di problemi complessi e trova le relative soluzioni anche uscendo dagli schemi.- Coinvolge e stimola gli altri alla soluzione dei problemi sollecitando negli stessi idee creative.- Anticipa i problemi prevedibili identificando correttamente la criticità.

4. Capacità realizzative

Capacità di tradurre gli obiettivi in risultati attraverso una adeguata programmazione e organizzazione delle risorse coinvolte nonché una tempestiva presa di decisione anche a fronte di imprevisti.

Contenuti

- Capacità di azione e decisione in autonomia
- Capacità realizzative e orientamento alla qualità
- Orientamento al controllo dei costi e alla creazione di valore
- Orientamento all'ottimizzazione della micro organizzazione

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Esegue con coscienza e responsabilità i compiti assegnati segnalando le eventuali anomalie e gestendo l'imprevisto all'interno degli indirizzi e delle linee guida ricevute.- Decide autonomamente in situazioni standard operando scelte sulla base di informazioni definite senza assumersi rischi e cercando eventuale conferma alle proprie decisioni presso il superiore.- Programma il proprio lavoro rispettando tempi e scadenze.- E' attento agli aspetti economici nello svolgimento della propria attività.	<ul style="list-style-type: none">- Programma in modo sistematico, in base alle esigenze del cliente interno/esterno, decide valutando più soluzioni, identifica le priorità, reagisce agli imprevisti tenendo presente il risultato da raggiungere, ma a volte richiede il supporto per individuare le azioni più idonee per superarli.- Dopo aver concordato un obiettivo si responsabilizza sul risultato da raggiungere, intraprende le azioni necessarie, non ha bisogno di essere sollecitato, anche in situazioni di emergenza.- Attua un adeguato controllo dei costi.	<ul style="list-style-type: none">- Programma ed organizza il lavoro di tutta la funzione in modo sintetico ed efficace prendendo le necessarie decisioni nonché utilizzando le risorse con la massima flessibilità in funzione degli obiettivi.- Prevede ed anticipa le situazioni, gestisce in modo flessibile gli imprevisti, assumendosi i rischi calcolati, riprogrammando se necessario, gli obiettivi da conseguire discutendo gli scostamenti ed applicando i necessari correttivi.- Realizza gli obiettivi in autonomia e controlla anche quelli dei colleghi prestando attenzione all'organizzazione/efficienza.- Da suggerimenti appropriati in funzione dell'efficienza/efficacia del servizio.	<ul style="list-style-type: none">- Affronta con tenacia le situazioni di disturbo, prende decisioni innovative al fine di ricondurre l'andamento sui programmi previsti.- Decide tempestivamente sulla base di informazioni parziali, valutando i relativi rischi ed assumendosi la responsabilità del risultato; implementa piani di azione complessi ottimizzando le risorse disponibili.- Gestisce il servizio con un'attenzione costante all'ottimizzazione dello stesso.

5. Orientamento al cliente/utente

Comprendere e soddisfare i bisogni del cliente (esterno/interno).

Contenuti

- comprenderne le esigenze ed entrare in relazione
- conoscere i livelli di qualità richiesti per l'erogazione di un servizio coerente
- farsi carico responsabilmente dei problemi del cliente, e gestirli in modo rapido ed efficace
- informare e formare il cliente per renderlo il più possibile autonomo

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Interagisce con il cliente per capirne le necessità.- Identifica e comunica le soluzioni dove è possibile o indirizza.- Pone attenzione ai livelli di qualità del servizio richiesti.	<ul style="list-style-type: none">- Si responsabilizza sui problemi del cliente e vi risponde tempestivamente- Interpreta correttamente i bisogni del cliente.- Identifica e illustra le soluzioni proposte motivandole correttamente.- Si impegna a raggiungere e mantenere i livelli di qualità e di continuità di servizio richiesti.- Interagisce positivamente con il cliente anche nei momenti critici mantenendo aperta la comunicazione.	<ul style="list-style-type: none">- Comprende e anticipa le esigenze del cliente.- Svolge attività di informazione e formazione del cliente.- Sviluppa modalità per migliorare il livello di servizio.- Coinvolge il cliente nella condivisione delle scelte e stabilisce un rapporto di collaborazione con lui.	<ul style="list-style-type: none">- Sviluppa piani d'azione per migliorare la qualità ed il livello di soddisfazione del cliente.- verifica i bisogni e il livello di soddisfazione del sistema cliente nel suo complesso.

6. Orientamento all'aggiornamento

Gestire in modo autonomo e continuativo il proprio aggiornamento in relazione alle richieste del ruolo organizzativo.

Contenuti

- Prestare attenzione alle innovazioni
- Esplorare campi diversi
- Elaborare e capitalizzare le esperienze professionali

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Ha autonomia ed iniziativa nel perseguire la propria formazione .- Utilizza le proprie esperienze pregresse.	<ul style="list-style-type: none">- Propone soluzioni innovative e percorsi di aggiornamento per dare valore aggiunto al proprio contributo.- Ricerca attivamente le informazioni non disponibili.- Recepisce e applica tempestivamente le innovazioni tecnologiche e organizzative del settore.	<ul style="list-style-type: none">- Ricerca opportunità e occasioni per informare gli altri sulle novità.- Ricerca il confronto con esperienze diverse all'interno dell'organizzazione.- Sperimenta innovazioni e conduce progetti pilota.	<ul style="list-style-type: none">- Promuove l'aggiornamento continuo come valore professionale.- Promuove attività di scambio di esperienze interne e d esterne.- Pianifica i percorsi di formazione per le figure professionali della sua area- Favorisce la diffusione delle innovazioni.

7. Sensibilità economica

Utilizzare le risorse a disposizione in modo efficiente ed efficace, minimizzando le dispersioni e massimizzando i risultati.

Contenuti

- Valutare costi e benefici delle soluzioni proposte
- Utilizzare le risorse in modo efficiente (tempo, attrezzature, ecc.)
- Utilizzare metodi di pianificazione e schedulazione
- Realizzare soluzioni concrete e affidabili

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- E' consapevole dell'impatto della propria attività sui costi della funzione.- Pianifica efficacemente la propria attività per mantenere alto il livello di produttività.- Utilizza gli strumenti a disposizione in modo efficace.	<ul style="list-style-type: none">- Gestisce correttamente le priorità.- Effettua analisi costi/benefici su soluzioni semplici.- Utilizza strumenti e metodi di pianificazione delle attività.- Verifica l'adeguatezza e l'efficacia delle soluzioni implementate.- Documenta e presenta correttamente le proprie analisi.	<ul style="list-style-type: none">- Valutazione costi, benefici e impianti di soluzioni complesse.- Realizza soluzioni concrete e affidabili- Propone miglioramenti nella pianificazione- Si focalizza sulle priorità- Verifica che le soluzioni proposte siano coerenti ed applicabili a livello aziendale e rispettino i termini economici preventivati.	<ul style="list-style-type: none">- Verifica il rispetto dei piani e degli impegni presi- Valuta e approva le analisi costi/benefici- Stimola l'analisi e la riflessione sulle soluzioni e sulle scelte da adottare- Fornisce indirizzi e linee guida sui metodi di pianificazione- Ricerca e documenta alternative per massimizzare i profitti.

8. Integrazione organizzativa

Capacità di sviluppare risposte organizzative che consentono di integrare professionalità e competenze anche molto eterogenee per predisporre soluzioni adeguate alle necessità dei clienti/utenti di standard superiori a quelli esistenti e a costi competitivi.

Contenuti

- Gestione conflitto
- Coordinamento
- Interrelazione

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<p>- Identifica e sviluppa relazioni interpersonali che favoriscano il raggiungimento dei risultati organizzativi prestabiliti e contribuisce attivamente al lavoro di gruppo</p> <p>- Esamina i collegamenti e l'impatto dei fattori esterni ed interni all'organizzazione, individuando le azioni di integrazione da intraprendere a breve per raggiungere obiettivi specifici e concreti.</p>	<p>- Stimola la partecipazione di tutti alla realizzazione degli obiettivi di integrazione, identificando le aree dove le prestazioni individuali potrebbero migliorare attraverso una condivisione degli sforzi e delle idee, enfatizzando positività ed errori nelle esperienze precedenti.</p> <p>- Definisce le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali integrati.</p> <p>- Si attiva per rimuovere eventuali ostacoli di natura operativa e/o culturale al fine di favorire il processo di integrazione.</p>	<p>- Apprezza i valori e i punti di vista degli altri e attiva canali formali e informali per sviluppare nuovi contatti e più efficaci relazioni interne ed esterne, caratterizzate da spirito di collaborazione e coesione all'interno del gruppo.</p> <p>- Valuta le possibili interdipendenze tra persone operanti in aree diverse allo scopo di identificare possibili sinergie che favoriscono un mutuo vantaggio operativo.</p> <p>- Sulla base della conoscenza di tutta l'organizzazione, collabora al miglioramento continuo definendo nuovi standard e parametri di qualità aziendali, nonchè individuando modalità e sistemi più efficaci di funzionamento dell'integrazione organizzativa, e definisce i miglioramenti nelle modalità di integrazione delle attività.</p>	<p>- Orienta i comportamenti delle persone, anche attraverso l'esempio personale, al modello dell'organizzazione processiva.</p> <p>- Agisce per creare un team di collaboratori uniti, corresponsabili sugli obiettivi, attivi per ottenere la massima efficacia del gruppo. Risolve apertamente, preoccupato dello sviluppo del business e del grado di coesione del gruppo.</p> <p>- Definisce gli obiettivi e le relative implicazioni per lo sviluppo futuro dell'organizzazione focalizzando gli aspetti che necessitano di integrazione.</p>

9. Gestione della professionalità tecnica

Capacità di essere consapevole delle proprie competenze professionali e tecniche e applicarle adeguatamente nello svolgimento del proprio lavoro. Partendo dalle specifiche competenze tecniche necessarie per presidiare il ruolo, si tratta di definire il livello di competenza tecnica richiesta facendo riferimento al grado di approfondimento necessario.

1. Base	2. Medio	3. Esperto	4. Leader Professionale
<ul style="list-style-type: none">- Applica le skills all'interno di un ambiente ben strutturato e con supervisione accurata- Utilizza strumenti e/o tecniche semplici sulla base di istruzioni precise e sotto una attenta guida.	<ul style="list-style-type: none">- Applica le skills nell'ambito di una bassa supervisione, ricevendo una guida modesta.- Usa strumenti, tecniche, metodi e applicazioni con bassa supervisione.	<ul style="list-style-type: none">- Applica le skills senza ricevere supervisione all'interno di una responsabilità precisa.- Seleziona e usa gli strumenti e le tecniche, i metodi, i sistemi e le applicazioni senza ricevere supervisione.	<ul style="list-style-type: none">- Dimostra una profonda conoscenza dei principi, dei concetti e delle prassi.- Agisce come fonte di expertise per fornire guida, istruzione e/o per prendere decisioni su questioni rilevanti dal punto di vista sia teorico, sia pratico.