

**MODIFICHE RISPETTO ALL'EDIZIONE PRECEDENTE**

1. eliminazione della voce "organizzazione", includendone i contenuti in altre competenze
2. spostato "consapevolezza di sé" tra le competenze relazionali
3. modifica a titoli delle competenze, declaratorie e comportamenti osservabili al fine di ridurre i fraintendimenti
4. ridotto al massimo a 5 per tutte le competenze il numero di comportamenti osservabili, ad eccezione di "gestione risorse umane" che ne mantiene 6 perché non ridondanti e utili
5. cambiato numero: da MO800 è rinumerato MO7

**COMPETENZE DA CONSIDERARE PER LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

La tabella sottostante elenca le competenze considerate, ripartite tra tecnico-realizzative, gestionali e relazionali, evidenziando le cinque competenze di base, nel senso che sono caratterizzanti tutte le risorse umane (subordinati, volontari, tirocinanti) della Cooperativa.

COMPETENZE TECNO-REALIZZATIVE	COMPETENZE GESTIONALI	COMPETENZE RELAZIONALI
Adattabilità e flessibilità	Auto-organizzazione	Consapevolezza di sé
Analisi	Efficienza/sensibilità economica	Comunicazione interpersonale
Assunzione del rischio	Gestione delle risorse umane	Comunicazione formale
Autonomia	Gestione dello stress	Lavoro e spirito di squadra
Creatività	Pianificazione	Leadership
Iniziativa	Visione	Negoziazione
Orientamento all'interlocutore		Partnership
Problem solving		
Qualità e accuratezza del lavoro		
Precisione documentale		

**COMPETENZE TECNO-REALIZZATIVE**

**1. ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ:** capacità di accogliere positivamente i cambiamenti, affrontare situazioni nuove e non già definite, disponibilità a rivedere le proprie opinioni

- a) Accetta e si adatta a situazioni di rapido cambiamento, anche di orario e sede, mantenendo l'efficacia
- b) Modifica i propri comportamenti e schemi di lavoro in armonia con il mutare delle circostanze
- c) Accoglie esperienze, proposte e contributi non tradizionali e li applica se convenienti
- d) È aperto al feed-back ed è disponibile a riesaminare criticamente la propria condotta

**2. ANALISI:** capacità di esaminare ed individuare gli elementi chiave di una situazione o di un comportamento, traendo conclusioni coerenti con l'interpretazione dei dati

- a) Analizza i dati per effettuare confronti e trarre conclusioni
- b) Identificare le relazioni di causa/effetto per risolvere e comprendere problemi
- c) Riconosce i sintomi di un problema e le aree di criticità prioritarie

**3. ASSUNZIONE DEL RISCHIO:** capacità di assumersi in prima persona la responsabilità di proposte e decisioni prese in autonomia, anche senza essere in possesso di tutte le informazioni in merito alle conseguenze delle scelte

- 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, o senza consultare altri, se la decisione non può essere rimandata
- c) Fornisce soluzioni a problemi anche se non ha chiare tutte le conseguenze

**4. AUTONOMIA:** capacità di agire e pensare intervenendo in situazioni più o meno critiche, senza attendere stimoli esterni, ma occupando tutto lo spazio di delega ricevuto

- a) Affronta situazioni critiche e imprevisti tentando di risolverle senza l'aiuto di altri

- b) Si assume la responsabilità di decidere e agire sulla base dei propri criteri di giudizio senza perdere di vista gli obiettivi aziendali, occupando tutto lo spazio di delega ricevuto
- c) Mantiene il proprio giudizio in caso di opposizione se non basata su nuovi dati di fatto

**5. CREATIVITÀ: capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi**

- a) Produce molte proposte, idee e soluzioni originali
- b) Applica nuove teorie e concetti alle situazioni consolidate
- c) Produce idee differenti, guarda alle cose in modo articolato e vario, assume diverse prospettive

**6. INIZIATIVA: capacità di ricercare e proporre attivamente idee e spunti di miglioramento nel proprio contesto lavorativo**

- a) Reagisce attivamente alle situazioni individuando i margini di azione e miglioramento
- b) Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione
- c) Scandaglia il contesto esterno per individuare idee, tecnologie o innovazioni utili al lavoro.
- d) Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni
- e) Dimostra curiosità rispetto a innovazioni del lavoro

**7. ORIENTAMENTO ALL'INTERLOCUTORE: capacità di cogliere le esigenze degli interlocutori interni ed esterni (committente/collega/utente/familiare dell'utente) orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi**

- a) Comprende le problematiche e le specificità dell'interlocutore
- b) Approfondisce le esigenze dell'interlocutore traducendole in parametri espliciti e concordati
- c) Si comporta in modo trasparente nelle relazioni con l'interlocutore
- d) Elabora e concorda soluzioni rispondenti ai parametri di soddisfazione dell'interlocutore, verificandone il grado di soddisfazione.
- e) Rispetta i programmi e gli standard qualitativi concordati con l'interlocutore.

**8. PROBLEM SOLVING: capacità di gestire logicamente e creativamente dati e informazioni al fine di raggiungere gli obiettivi fissati**

- a) Individua la presenza di un problema
- b) Prima di giungere ad una conclusione pone domande, consulta fonti e raccoglie informazioni integrandole con quelle già esistenti
- c) Genera più opzioni alternative di soluzioni prima di decidere
- d) Valuta i pro e i contro, fattibilità e possibili conseguenze di azioni alternative
- e) Mette in atto azioni volte a garantire la risoluzione del problema

**9. QUALITÀ E ACCURATEZZA DEL LAVORO: capacità di mettere in atto comportamenti volti a garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali, controllandone il processo**

- a) Controlla sistematicamente la validità e completezza delle informazioni
- b) Controlla regolarmente lo stato di avanzamento del lavoro rispetto a nodi o scadenze
- c) Individua punti deboli o dati mancanti
- d) Sviluppa sistemi per organizzare e registrare le informazioni
- e) Porta a termine i compiti assegnati entro i tempi stabiliti senza bisogno di sollecitazioni

**10. PRECISIONE DOCUMENTALE: capacità di registrare e documentare con gli strumenti previsti il lavoro svolto, secondo i tempi stabiliti**

- a) Registra con completezza e precisione le informazioni richieste
- b) Documenta il lavoro, rilevando e segnalando eventuali parti deboli o mancanti
- c) Consegna la documentazione richiesta avendo a mente i tempi stabiliti
- d) Usa strumenti corretti per organizzare e registrare le informazioni

## COMPETENZE GESTIONALI

### **11. AUTO-ORGANIZZAZIONE: capacità di impostare e pianificare il proprio lavoro nel rispetto dei tempi assegnati**

- Stabilisce priorità/procedimenti per lo svolgimento del proprio lavoro
- Formula obiettivi avendo a mente le tempistiche e scadenze del lavoro
- Pianifica le proprie attività con l'aiuto dell'agenda o liste d'azione

### **12. EFFICIENZA/SENSIBILITÀ ECONOMICA: capacità di identificare costi e benefici di ogni iniziativa/opportunità e operare per ottimizzare il ritorno economico**

- Si preoccupa di individuare la soluzione operativa meno costosa per conseguire l'obiettivo stabilito in termini di costo, di utilizzo di tempi e di risorse
- Raggiunge i risultati previsti ottimizzando l'impiego delle risorse impegnate
- Identifica fasi ridondanti o non necessarie in metodi, procedure e processi di lavoro, stabilendo piani specifici
- Include l'efficienza come standard nel pianificare le attività degli altri

### **13. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: capacità di orientare, coordinare e monitorare le prestazioni e lo sviluppo professionale dei collaboratori verso il conseguimento degli obiettivi organizzativi**

- Assegna in modo inequivocabile e congruo responsabilità, compiti, risorse, potere decisionale, coniugando le necessità organizzative con le attese e potenzialità degli individui
- Segue l'attuazione delle attività da parte dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto ai programmi e standard di qualità, intervenendo nei momenti critici
- Analizza i comportamenti e i risultati dei collaboratori per identificare punti di forza e aree di miglioramento fornendo un feed-back in chiave costruttiva
- Ascolta le proposte e valorizza i contributi dei collaboratori, incoraggiandone la creatività
- Individua possibili opportunità di sviluppo per i propri collaboratori
- Identifica sovrapposizioni di responsabilità o mancanze di presidio intervenendo per eliminarli

### **14. GESTIONE DELLO STRESS: capacità di affrontare e gestire situazioni potenzialmente critiche mantenendo l'equilibrio e l'efficacia operativa**

- Riconosce le situazioni di stress e i fattori che nel contesto lavorativo possono determinarlo
- Contiene e riflette su emozioni e impulsi come la rabbia, l'aggressività, la frustrazione, non agendo istintivamente
- Tollera le condizioni di incertezza e i crescenti carichi di lavoro, mantenendo un equilibrio personale e professionale

### **15. PIANIFICAZIONE: capacità di progettare, organizzare e monitorare le attività lavorative individuando i corretti interlocutori e definendo priorità, obiettivi, e tempi**

- Stabilisce obiettivi specifici per sé e per gli altri e li articola in attività e impegni secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
- Intraprende azioni appropriate per raggiungere gli obiettivi, monitorando l'avanzamento, identificando gli scostamenti e decidendo o proponendo correttivi
- Ottimizza il tempo e le risorse per raggiungere i risultati desiderati

### **16. VISIONE: capacità di identificare e definire un'immagine dell'organizzazione, che ne dispieghi le potenzialità nel lungo termine, tenendo conto dell'evoluzione del contesto**

- Coglie fenomeni ambientali che possono impattare sull'organizzazione o sugli obiettivi dell'unità organizzativa di cui è responsabile
- Ricerca e identifica opportunità di mercato che possano sviluppare nel tempo l'organizzazione, orientando le decisioni e le scelte al fine di ottenere incrementi duraturi dei risultati nel tempo
- Analizza le situazioni e definisce gli obiettivi chiave coerenti con il contesto strategico e le priorità dell'organizzazione
- Analizza l'attività giornaliera a in un'ottica a lungo termine
- Valuta costi, benefici e potenzialità delle nuove iniziative

## COMPETENZE RELAZIONALI

### **17. CONSAPEVOLEZZA DI SÉ: capacità di riconoscere i propri limiti e le proprie risorse, sia in un contesto di gruppo sia nel lavoro in autonomia**

- È consapevole del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza
- Analizza costruttivamente i propri errori e performance, anche accettando i ritorni da parte dei colleghi o responsabili, in ottica di miglioramento continuo
- Conosce i propri limiti e cerca di superarli affrontando senza riserve l'apprendimento di nuovi comportamenti
- Riconosce il suo ruolo all'interno di un gruppo, ponendo attenzione al proprio comportamento e alle reazioni degli altri

### **18. COMUNICAZIONE INTERPERSONALE: capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e non verbale rispetto alle diverse finalità della comunicazione e tenendo in considerazione i feedback dell'interlocutore**

- Ascolta in modo empatico e attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento
- Non interrompe l'interlocutore mentre parla
- Comprende lo stato d'animo dell'interlocutore e adegua la risposta
- Coglie ed esprime contenuti anche complessi con chiarezza e linearità
- Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore

### **19. COMUNICAZIONE FORMALE: capacità di utilizzare un registro linguistico professionale adeguato alla situazione e all'interlocutore**

- Sceglie i termini da utilizzare, adeguandoli alla situazione e/o all'interlocutore
- Rispetta le regole della comunicazione formale, sia scritta che orale, qualora richieste dalla situazione e/o interlocutore
- Produce testi chiari, strutturalmente corretti
- Calibra la lunghezza dei documenti che produce in relazione alla situazione comunicativa e al mezzo utilizzato

### **20. LAVORO E SPIRITO DI SQUADRA: capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi comuni**

- È disponibile a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali
- Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenze, esperienza...)
- Condivide con gli altri membri del team la responsabilità di successi e errori
- Si attiva per rafforzare il proprio e altrui senso di appartenenza e spirito di collaborazione
- Incoraggia e facilita la risoluzione dei conflitti che possono emergere nel gruppo e/o nell'organizzazione, adoperandosi per mantenere e realizzare un ambiente cordiale e collaborativo

### **21. LEADERSHIP: capacità di orientare i comportamenti di singole persone o gruppi al raggiungimento dell'obiettivo, costruendo consenso e sinergia**

- Coglie ed esprime in modo chiaro la funzione e le finalità del gruppo e/o dell'unità che guida
- Verifica e coagula il consenso del gruppo sulle proprie proposte di soluzione e decisione
- Mantiene la collaborazione partecipe e attiva del gruppo anche in situazioni critiche rinforzandone il clima
- Incarna ed esemplifica col proprio comportamento i valori e le priorità dell'organizzazione, in modo da essere modello di riferimento

### **22. NEGOZIAZIONE: capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere il miglior risultato possibile, considerando anche gli obiettivi dell'interlocutore**

- Agisce per stabilire un terreno comune, individuando aree di sovrapposizione tra i propri ed altrui interessi



- b) Evidenzia i vantaggi di soluzioni innovative e reciprocamente compatibili al fine di raggiungere l'obiettivo
- c) Nella trattativa espone con fermezza e ragionevolezza i propri punti di vista rispettando quelli altrui
- d) Orienta la trattativa per raggiungere un buon compromesso, senza cedere del tutto il potere decisionale all'interlocutore

**23. PARTNERSHIP: capacità di allacciare e mantenere collaborazioni in un clima di fiducia con diversi interlocutori per un possibile vantaggio**

- a) Individua gli interlocutori con cui è vantaggioso collaborare per raggiungere gli obiettivi
- b) Costruisce il rapporto con i partner facendo leva su una relazione di fiducia
- c) Nelle decisioni tiene in considerazione i partner coinvolti salvaguardando gli interessi reciproci
- d) Rispetta puntualmente gli accordi presi e, qualora non gli sia possibile, costruisce con loro soluzioni alternative che salvaguardino i reciproci interessi