

INFORMAZIONI RISERVATE

DOSSIER BILANCIO DI COMPETENZE E PIANO FORMATIVO

Nome e Cognome: **-OMISSIS-**

Azienda: **-OMISSIS-**

Ruolo: **-OMISSIS-**

Counsellor/Coach: **-OMISSIS-**

Sede: **-OMISSIS-**

-OMISSIS- 2011

Ambire S.r.l. - www.ambire.net

20129 MILANO Via G.B. Morgagni 28 – 00193 ROMA Via F. Cesi 72 (s.l.) – 35129 PADOVA Via G.A. Longhin 53
P.I./C.F. 06272851004 – Capitale Sociale Euro 26.000,00 i.v.

Aut. Min. Lavoro n° 13/I/0015692/03.04 per Ricerca e Selezione del Personale
Aut. Min. Lavoro n° 13/I/0013957 per Ricollocazione professionale - Outplacement
Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2008 n° 9175.AMB3



Indice

Profilo di sintesi e Prospettive di sviluppo professionale	3
Analisi dei Risultati del Bilancio di Competenze	5
Piano Formativo	6
a) Scheda di Sviluppo Competenza	6
RISULTATI QUESTIONARI ON LINE	8

Profilo di sintesi e Prospettive di sviluppo professionale

-OMISSIS-, 48 anni, Laureato in Economia e Commercio, con ottima conoscenza della lingua inglese, sposato padre di 2 figli, attualmente ricopre il ruolo di RESPONSABILE INTERNAL AUDIT presso -OMISSIS- S.p.A, società del Gruppo -OMISSIS-. Ricopre inoltre il ruolo di Presidente dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/01.

Il suo percorso professionale inizia in uno dei più grandi gruppi industriali del settore Energia dapprima in -OMISSIS-, dove per circa 6 anni sviluppa competenze nell'ambito della pianificazione e controllo di gestione, successivamente nell'ambito dell'Internal Audit sia in -OMISSIS- sia in -OMISSIS-. Lo sviluppo del suo percorso professionale prosegue poi nell'ambito di posizioni di Responsabilità vieppiù crescenti in -OMISSIS- e attualmente nel Gruppo -OMISSIS-. Ha presidiato nel tempo responsabilità di funzione con coordinamento di risorse e ha esperienza di progetti di organizzazione e di start up di funzioni di audit. Ha anche avuto modo di coordinare e gestire numerosi programmi e progetti di audit all'estero presso società controllate in paesi quali Cina, Africa, America e Europa che gli hanno consentito di confrontare ed integrare l'esperienza e la cultura organizzativa e relazionale italiana con quella dei paesi esteri.

Ha effettuato, nel corso della sua carriera, percorsi formativi sia per lo sviluppo di competenze manageriali, con particolare riferimento alla leadership, alla negoziazione e al project management, sia per lo sviluppo di competenze tecnico – professionali, con particolare focus nell'ambito del controllo di gestione e dell'internal audit. La tappa formativa più significativa è il conseguimento della certificazione internazionale CIA (Certified Internal Auditor) con Menzione d'Onore spettante ai primi 30 classificati nel mondo.

Le sue competenze distintive risiedono nella capacità organizzativa e di project management, di pianificazione e gestione di attività e persone. Ha forte capacità di sintesi e di arrivare in breve tempo al cuore del problema, si interfaccia con interlocutori diversificati e di vario livello organizzativo utilizzando le sue competenze relazionali che lo vedono a suo agio nel confrontarsi con chiarezza e pragmaticità su fatti oggettivi e concreti e sulle loro possibili soluzioni o alternative.

Il suo sistema valoriale è composto da valori quali la chiarezza, l'affidabilità, la serietà, l'equilibrio, buon senso e la professionalità.

Ciò che gli piace molto del suo lavoro, che viene confermato dall'analisi delle situazioni professionali descritte, è la parte organizzativa e di pianificazione delle attività e delle persone volta ad un miglioramento di processo. Ha bisogno, per performare al meglio, di qualità nel lavoro che svolge, autonomia e equilibrio tra status, lavoro e privato, senso di appartenenza e soprattutto di vedere realizzato ciò che fa. Ha interesse inoltre per i progetti con respiro internazionale, dove trova arricchimento dal confronto con culture diverse e dalla possibilità di esprimere creatività e innovazione in processi e procedure. Gli piace trasmettere know how ai propri collaboratori e punta

sullo sviluppo e crescita del collaboratore ed è pronto, quando gli viene richiesto, a facilitare, anche per le sue persone migliori la job rotation verso posizioni in linea con le caratteristiche e motivazioni delle persone.

Il suo desiderata in termini di ulteriore crescita professionale riguarda lo sviluppo verso ruoli con maggiore impatto innovativo e organizzativo preferibilmente in contesti internazionali, con ampia componente di creazione di processi e procedure, in contesti di start up o di forte crescita, dove poter ottenere un confronto professionale di spessore, con forte componente di autonomia e delega, con possibilità di partecipare a progetti strategici per la società.

Dalla descrizione dei comportamenti agiti in varie situazioni professionali, il valore che traspare maggiormente è l'equilibrio, la capacità cioè di fare con razionalità e con distacco la valutazione tra i pro e contro delle situazioni e di accettare la realtà così come è, come ad esempio nell'accettare le regole e le relazioni del contesto organizzativo in cui opera. Questo che rappresenta per lui un punto distintivo, può comportare talvolta la possibilità di depriorizzare, probabilmente per il timore di prendere l'iniziativa, i propri desiderata professionali con particolare riferimento alla possibilità di promuovere proattivamente la sua professionalità e di trovare soluzioni alternative che potrebbero portare un vantaggio concreto per sè nel breve periodo. Infatti pur avendo conseguito risultati di successo, la percezione, confermata anche dalla descrizione e dall'analisi di episodi critici è che non abbia valorizzato al meglio le sue competenze tecniche e manageriali, le sue esperienze e potenzialità soprattutto riferite all'espressione della creatività e alla implementazione/gestione di progetti strategici e di maggiore visibilità organizzativa. E' in grado, come tra l'altro confermato dai risultati del bilancio di competenze on line, di ricoprire ruoli di maggiore responsabilità in linea con le sue aspettative.

Gli aspetti "core" per effettuare un ulteriore step di crescita manageriale e personale al fine di ricoprire ruoli di maggiore complessità manageriale, su cui sarebbe opportuno intraprendere un percorso di sviluppo (cambiamento/integrazione dei comportamenti agiti) è, anche in linea con quanto indicato da -omissis-, la **competenza iniziativa**. Tale competenza è stata inserita nel piano formativo.

Analisi dei Risultati del Bilancio di Competenze

Il risultato del Bilancio di Competenze on line, a valle del confronto avvenuto durante il percorso in presenza, risulta essere sostanzialmente in linea con le competenze ed esperienze maturate. Il **focus organizzativo**, infatti, viene evidenziato come punto di forza.

Il profilo di competenze, nel dettaglio delle competenze, risulta essere in linea con il profilo atteso e molte delle competenze risultano essere superiori rispetto al profilo atteso, ciò a conferma della possibilità di ulteriore sviluppo professionale e di copertura di ruoli di maggiore complessità manageriale.

In particolare le competenze che rappresentano un punto di forza sono **il problem solving, il decision making, l'orientamento al risultato, l'organizzazione, la pianificazione delle attività, lo sviluppo risorse, il lavoro di squadra, l'orientamento al cliente**.

Pur risultando il profilo di competenze rilevato in linea e talvolta superiore all'atteso, sulla base della descrizione di situazioni lavorative, sulle competenze agite e sulle modalità comportamentali adottate, viene individuata una competenza sulla quale tracciare un piano di sviluppo formativo. Tale competenza è:

➤ **Iniziativa**

La competenza è stata inserita nel Piano Formativo mediante la compilazione della scheda di **SVILUPPO COMPETENZA** ed è stato indicato il percorso formativo finalizzato allo sviluppo della competenza.

Piano Formativo

a) Scheda di Sviluppo Competenza

STEP 1	Competenza da sviluppare (priorità)				
FOCUS STRATEGICO – INIZIATIVA					
STEP 2	Obiettivi di sviluppo				
<p>Riconoscere e valorizzare in autonomia le opportunità di sviluppo connesse al proprio ruolo al fine di cogliere opportunità di sviluppo professionale e di maggiore visibilità aziendale.</p> <p>Attivarsi prima che la situazione lo richieda, cogliendo le opportunità che si presentano e facendo una valutazione dei pro e dei contro prioritariamente sulla base delle proprie motivazioni e aspettative professionali.</p>					
STEP 3	Attività di sviluppo (evidenziate in grassetto)				
	<table> <tr> <td style="text-align: center;">Nella job</td> <td style="text-align: center;">Fuori la job</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compiti individuali ▪ Progetti speciali ▪ Incarichi ▪ Affiancamento ▪ Feedback ▪ Coaching ▪ Sinergia ▪ Gruppi di lavoro </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecip. a conferenze ▪ Visite a fiere, mostre ▪ Viaggi, Stage ▪ Feedback da fam. E am. ▪ Libri, riviste specializz. ▪ Sport ▪ Film </td> </tr> </table>	Nella job	Fuori la job	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compiti individuali ▪ Progetti speciali ▪ Incarichi ▪ Affiancamento ▪ Feedback ▪ Coaching ▪ Sinergia ▪ Gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecip. a conferenze ▪ Visite a fiere, mostre ▪ Viaggi, Stage ▪ Feedback da fam. E am. ▪ Libri, riviste specializz. ▪ Sport ▪ Film
Nella job	Fuori la job				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compiti individuali ▪ Progetti speciali ▪ Incarichi ▪ Affiancamento ▪ Feedback ▪ Coaching ▪ Sinergia ▪ Gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecip. a conferenze ▪ Visite a fiere, mostre ▪ Viaggi, Stage ▪ Feedback da fam. E am. ▪ Libri, riviste specializz. ▪ Sport ▪ Film 				
STEP 4	Indicatori di miglioramento				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricercare e proporre situazioni che possano migliorare la visibilità e la propria posizione professionale. ▪ Promuovere la partecipazione a gruppi di lavoro su tematiche strategiche per l'azienda ▪ Allargare e coltivare il network di relazioni organizzative e professionali anche al di fuori del contesto aziendale di riferimento 				
STEP 5	Supporti e risorse necessarie				
FORMAZIONE INDIVIDUALE CON INTERVENTI DI COACHING					
FEEDBACK DA COLLEGHI					

b) Percorso Formativo

Al fine di sviluppare nel breve periodo la competenza INIZIATIVA si consiglia di effettuare un Percorso di Sviluppo Individuale attraverso incontri di Career Counselling con il supporto guidato di un Counsellor/Coach. Tali incontri sono finalizzati allo Sviluppo della Competenza attraverso la seguente metodologia formativa:

- ✓ Narrazione di episodi critici
- ✓ Analisi della situazione descritta e della relazione tra le persone di riferimento
- ✓ Analisi dei comportamenti agiti
- ✓ Confronto su possibili alternative di comportamento da adottare nella stessa situazione
- ✓ Definizione di un piano di azione per la sperimentazione di comportamenti alternativi
- ✓ Definizione di singoli obiettivi di sperimentazione
- ✓ Monitoraggio del raggiungimento dei singoli obiettivi rispetto al piano definito
- ✓ Riorientamento e follow up a distanza

RISULTATI QUESTIONARI ON LINE

- **Report biografico professionale**
- **Report MOMA Motivazioni Manageriali**
- **Report autodiagnosi delle competenze**
- **Report autodiagnosi – Dettaglio delle competenze**

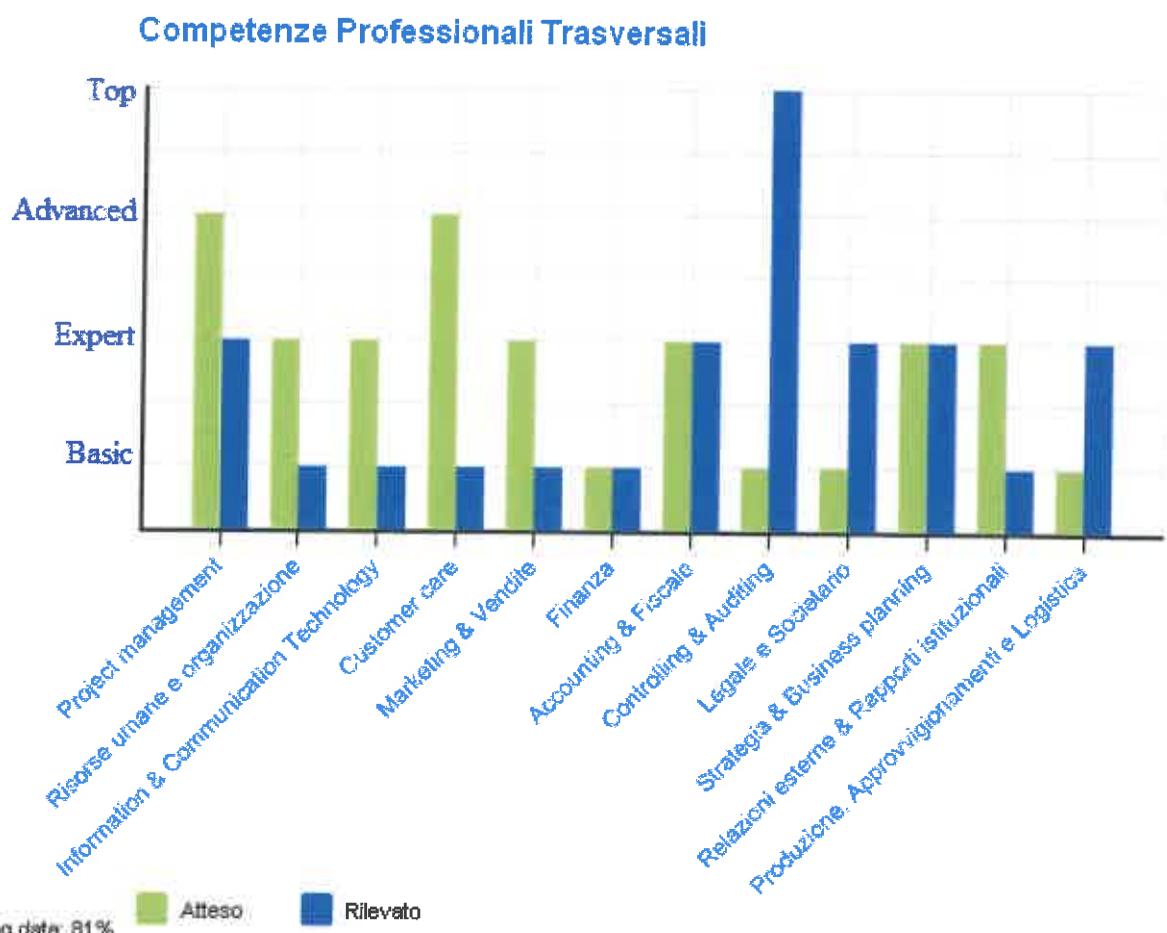


BILANCIO DELLE COMPETENZE REPORT BIOGRAFICO PROFESSIONALE

Report Autodiagnosi delle Competenze

Il Questionario Biografico e Professionale è strutturato in due parti: la prima guida il manager nella raccolta di informazioni qualitative circa le esperienze professionali pregresse il percorso formativo compiuto, le attività svolte, i risultati raggiunti e quelli che intende conseguire; la seconda parte è finalizzata invece a un'autodiagnosi del livello delle conoscenze trasversali possedute (es: Customer care, Project management) e permette di ottenere un feedback puntuale sui punti di forza e le aree di miglioramento, definiti rispetto al profilo atteso.

L'output rappresentato illustra il risultato ottenuto dal Questionario Professionale confrontato con un profilo atteso. Il profilo atteso è stato elaborato attraverso un benchmarking con le competenze professionali trasversali possedute da manager di primarie aziende italiane e multinazionali. Le competenze professionali trasversali che nel profilo individuale risultano più alte rispetto al profilo atteso individuano i suoi personali punti di forza. Costituiscono una base di partenza per la sua futura crescita manageriale. Le competenze che nel profilo individuale risultano più basse rispetto al profilo atteso costituiscono altrettante aree di miglioramento. Su queste dovrà concentrarsi il suo impegno negli interventi formativi futuri.



PUNTI DI FORZA

Controlling & Auditing
Legale e Societario
Produzione, Approvvigionamenti e Logistica

AREE DI MIGLIORAMENTO

Project management
Risorse umane e organizzazione
Information & Communication Technology
Customer care
Marketing & Vendite
Relazioni esterne & Rapporti istituzionali

DOMANDE A RISPOSTA APERTA

DOMANDA 1: Le tappe salienti della sua esperienza professionale: descriva con un breve testo quali sono stati, a suo modo di vedere, i principali momenti di sviluppo e di crescita nella sua storia lavorativa.

Dopo un periodo di sei anni nell'amministrazione sono passato all'Internal Auditing. Dopo un paio d'anni, a seguito della decisione dell' di accentrare le risorse migliori nella holding, ho maturato un'esperienza significativa in termini di ruolo, di responsabilità e di esperienza all'estero. Successivamente ho colto la sfida di cambiare azienda, passando in dove sono stato per 4 anni, sempre all'Audit. Nel 2003 grazie all'esperienza accumulata e alla certificazione CIA nel frattempo acquisita, sono stato selezionato per istituire la funzione Audit presso società del gruppo acquisendo la qualifica di dirigente.

DOMANDA 2: Le tappe salienti della sua formazione professionale: descriva quali sono state, a suo modo di vedere, le principali esperienze formative nell'ambito del suo percorso di crescita professionale (formazione scolastica, corsi, seminari, stage, esperienze sul campo) e la loro durata.

Dopo la Laurea in Economia e Commercio ho effettuato numerosi corsi di formazione per lo sviluppo di competenze tecniche e manageriali. La tappa più significativa è rappresentata dal conseguimento della certificazione internazionale CIA (Certified Internal Auditor) con Menzione d'Onore spettante ai primi 30 classificati al mondo.

DOMANDA 3: Se potesse progettare un corso di formazione professionale al quale partecipare, quali contenuti inserirebbe nel programma?

Corso tecnico utile ai fini dell'operatività tenuto da un esperto del settore.

DOMANDA 4: Descriva la struttura organizzativa in cui si trova attualmente ad operare, indicando l'organico, le funzioni, eventuali collegamenti con altre strutture.

Sono responsabile Audit alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato e gestisco cinque collaboratori.

Sono inoltre componente dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs.231/2001 e membro del Comitato Etico.

Per il tipo di lavoro che svolgo sono collegato con tutte le altre funzioni aziendali e con la Direzione Centrale di Audit di con la quale ho un rapporto funzionale.

DOMANDA 5: Descriva il suo ruolo e le principali attività delle quali si occupa.

Sono responsabile Audit. Valuto il sistema di controllo interno mediante una costante attività di audit organizzata in un piano annuale di interventi e di verifiche ad hoc.

DOMANDA 6: Quali sono, a suo modo di vedere, le qualità richieste per uno svolgimento ottimale delle mansioni di un manager? (Indicarne cinque in ordine di importanza).

6.1 Equilibrio

6.2 Buon senso

6.3 Praticità

6.4 Rispetto delle regole

6.5 Capacità organizzative

DOMANDA 7: Quali sue capacità e qualità lavorative ritiene di non aver potuto, finora, esprimere al meglio?

La creatività

DOMANDA 8: Se pensa ai prossimi cinque anni della sua vita professionale, quali sono i suoi progetti, aspirazioni, idee?

Avere maggiori soddisfazioni dal punto di vista economico.

DOMANDA 9: Quali altre informazioni ritiene utile fornire per farsi conoscere?

Nessuna.



BILANCIO DELLE COMPETENZE

REPORT MOMA Motivazioni Manageriali

Il MO.MA. - Questionario Motivazioni Manageriali misura i fattori che orientano il comportamento in ambito organizzativo, attraverso il confronto di alcune dimensioni tipiche che caratterizzano la motivazione dei manager.

Al fine di ricostruire quale ordine e quale peso reciproco hanno queste dimensioni rispetto all'orientamento motivazionale individuale, il feedback verrà rappresentato da un grafico che illustra gli indicatori motivazionali prevalenti e la percentuale di importanza che ciascuno vi attribuisce: Qualità del lavoro, Autonomia, Status, Potere, Equilibrio lavoro/privato, Appartenenza all'Azienda, Dimensione sociale.

Motivazioni Manageriali





BILANCIO DELLE COMPETENZE

REPORT AUTODIAGNOSI DELLE COMPETENZE

Report Autodiagnosi delle Competenze

Il Questionario di Autodiagnosi delle Competenze Manageriali è stato progettato per aiutare il manager a riflettere sul set di competenze che rappresenta i propri punti di forza e su quelle che rappresentano invece gli altrettanti punti di miglioramento, rispetto a un profilo atteso, definito sulla base di un benchmark con il mercato.

Il feedback ottenuto al termine della compilazione è così articolato: un primo grafico commentato presenta le aree di competenza (strategica, organizzativa, operativa, gestionale) che costituiscono il principale punto di forza e la principale area di miglioramento rispetto al profilo atteso; un secondo grafico commentato illustra più nel dettaglio, per competenza, i gap in eccesso e in difetto rispetto al profilo atteso.

A partire da questo feedback circostanziato il manager potrà definire in maniera puntuale i propri successivi percorsi di formazione e di sviluppo.

Autodiagnosi - Focalizzazioni prevalenti



Report Autodiagnosi delle Competenze

Il confronto tra il profilo atteso di riferimento ed il profilo originato dalle risposte al questionario evidenzia gli scostamenti in termini di punti di forza e aree di miglioramento, raggruppate per competenza e descritte di seguito.

Sono presenti solamente punti di forza:

PUNTI DI FORZA

Focus Organizzativo

Il profilo si caratterizza per la presenza di capacità manageriali rivolte principalmente all'adeguamento dell'organizzazione e dei suoi processi in conseguenza del mutare del contesto, del manifestarsi di nuove esigenze gestionali o scelte strategiche. È un tipo di manager impegnato a modellare l'organizzazione sulla base del contesto di business, anche quelle non ancora espresse in modo evidente. Le scelte sono guidate dalla ricerca dell'efficienza, della rapidità e delle capacità di risposta dell'Azienda/Funzione/Area di appartenza. L'attenzione all'efficacia della propria azione direttiva convive con l'attenzione alla razionalità e alla sistematizzazione dei processi e alla pianificazione delle attività, nell'ottica del miglioramento continuo. È potenzialmente adatto a operare con successo in contesti caratterizzati da una significativa complessità organizzativa, dove la realizzazione degli obiettivi e le esigenze gestionali richiedano di ripensare di continuo il funzionamento organizzativo, senza farsi condizionare a priori dal passato o da vincoli operativi.

Per avere un maggiore approfondimento sul proprio profilo può fare riferimento al successivo "Dettaglio delle Competenze", nel quale sono evidenziati i risultati per ogni singola competenza e vengono descritti i relativi comportamenti organizzativi correlati al profilo rilevato ed al profilo atteso



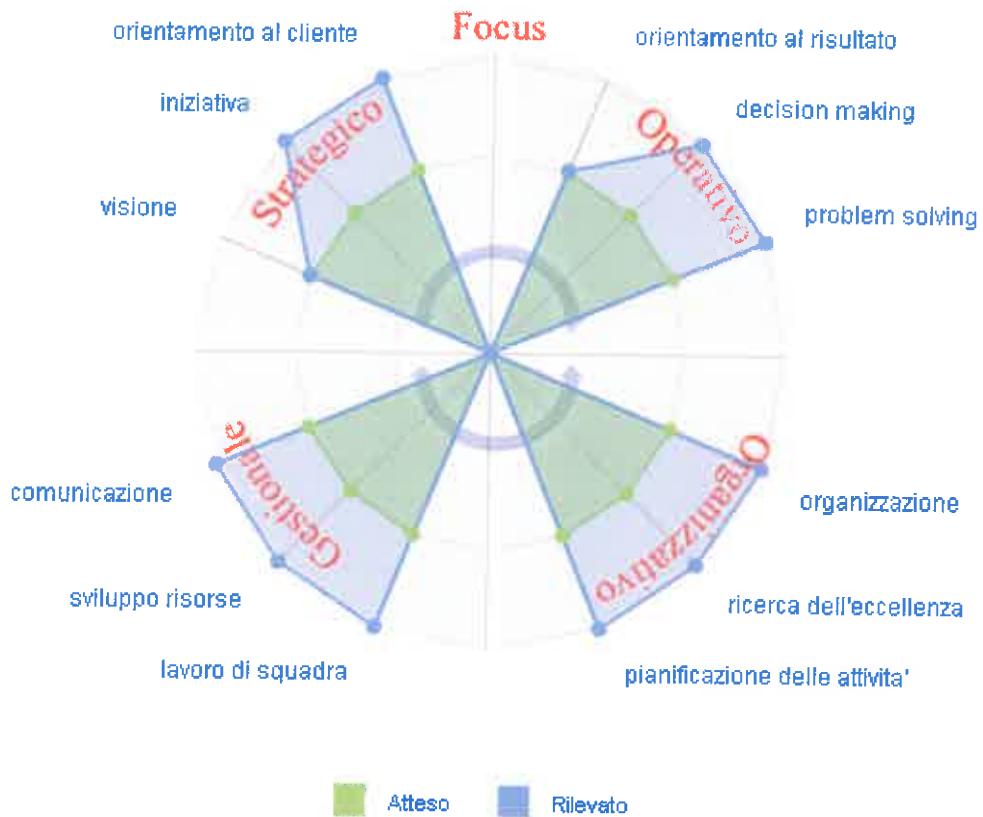
BILANCIO DELLE COMPETENZE REPORT AUTODIAGNOSI - DETTAGLIO DELLE COMPETENZE

Report Autodiagnosi delle Competenze

Il Questionario di Autodiagnosi delle Competenze Manageriali è stato progettato per aiutare il manager a riflettere sul set di competenze che rappresentano i propri punti di forza e su quelle che rappresentano invece gli altrettanti punti di miglioramento rispetto a un profilo atteso, definito sulla base di un benchmark con il mercato.

Il feedback ottenuto al termine della compilazione è così articolato: un primo grafico commentato presenta le aree di competenza (strategica, organizzativa, operativa, gestionale) che costituiscono il principale punto di forza e la principale area di miglioramento rispetto al profilo atteso; un secondo grafico commentato illustra più nel dettaglio, per competenza, i gap in eccesso e in difetto rispetto al profilo atteso. A partire da questo feedback circostanziato il manager potrà definire in maniera puntuale i propri successivi percorsi di formazione e di sviluppo.

Dettaglio delle Competenze



ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Atteso:

Si pone obiettivi di efficienza evitando ricadute sulla qualità dei risultati. Supera in autonomia eventuali difficoltà e ostacoli incontrati nel raggiungimento dei risultati definiti. È capace di perseguire gli obiettivi nei tempi e costi stabiliti, massimizzando il risultato e migliorando costantemente la performance.

Report Autodiagnosi delle Competenze

Il profilo rilevato è in linea con il profilo atteso

DECISION MAKING

Atteso:

Articola un quadro decisorio efficace, che sa modificare con l'evolversi degli eventi. Si assume la responsabilità delle proprie scelte e del loro impatto anche sul medio termine o in contesti nuovi, complessi o inusuali. Prende in considerazione l'impatto economico e i rischi potenziali delle decisioni da assumere. Reagisce attivamente a situazioni di sovraccarico operativo preferendo affrontare subito i problemi.

Rilevato:

E' un punto di riferimento per gli altri nelle decisioni lavorative. Anche in contesti complessi si orienta di fronte a diverse alternative di scelta: le affronta in modo logico e finalizzato basandosi sia su dati e metodi sia su intuito ed esperienza. Decide efficacemente e con sicurezza in situazioni caratterizzate da ampi margini di indeterminazione e di rischio; nell'eventualità di decisioni in tempi ristretti sa prendere decisioni con rapidità, pervenendo a soluzioni di buon livello. Presidia con efficacia decisioni che hanno effetti sul lungo periodo, mostrando di possedere una buona ottica previsionale.

PROBLEM SOLVING

Atteso:

Affronta problemi, operativi e non, anche non strettamente legati al proprio campo di attività, seguendo un metodo basato sulla logica e sulla valutazione delle informazioni disponibili. Definisce sinteticamente le cause più probabili di ciascun problema e ipotizza le soluzioni applicabili in termini di vincoli e opportunità. Delimita con precisione i confini del problema da affrontare.

Rilevato:

Coglie, attraverso metodi coerenti, gli elementi essenziali dei problemi, individuandone la causa ed elaborando le relative ipotesi di soluzione, che confronta in termini di vantaggi e svantaggi, costi e benefici; fra le varie ipotesi, seleziona quella più coerente rispetto agli obiettivi e al contesto di riferimento. Utilizza un approccio logico-pragmatico, fondato sulla sintesi rapida, sull'intuizione e sull'esperienza, raccogliendo con sistematicità tutte le informazioni utili per risolvere i problemi. Sa integrare nel proprio approccio ai problemi la rapidità d'azione con una adeguata attenzione per i dettagli.

ORGANIZZAZIONE

Atteso:

Nell'assegnare i compiti cerca di conseguire l'integrazione e la sinergia tra le risorse. Distribuisce il lavoro nel modo più funzionale possibile rispetto agli obiettivi definendo le singole responsabilità, strutturando le risorse possedute e il tempo disponibile. Incoraggia l'utilizzo degli apporti tecnologici e informatici per ottimizzare l'organizzazione del lavoro.

Rilevato:

Pianifica le attività, le considera in un quadro d'insieme e su questa base assegna con razionalità compiti e obiettivi. Rende il funzionamento organizzativo snello e capace di rispondere tempestivamente all'evoluzione del contesto. Anche in situazioni eccezionali o d'emergenza riesce a pianificare gli incarichi e ad assegnare ai collaboratori i compiti da svolgere, differenziandoli a seconda delle peculiarità e potenzialità individuali.

RICERCA DELL'ECCELLENZA

Atteso:

Si impegna per trasmettere le informazioni inerenti il miglioramento dei processi, considerandolo come un'opportunità di accrescere la professionalità propria e dei collaboratori. E' attivo nel proporre nuove modalità nello svolgimento del lavoro per una maggior efficienza ed efficacia. Propone spunti innovativi anche rispetto ad attività consolidate e di riconosciuta funzionalità, cercando di migliorare continuamente i prodotti/servizi forniti ai clienti esterni e/o interni.

Rilevato:

E' alla ricerca di opportunità di miglioramento dei processi realizzativi connessi al proprio ruolo e alla propria struttura e considera tale sforzo parte integrante del proprio ruolo professionale, trasmettendo con efficacia questo valore ai collaboratori. Sviluppa continuamente, in modo rapido, sistematico e approfondito, il proprio bagaglio professionale, valorizzando ogni esperienza. Riconosce i propri errori e utilizza i problemi e gli insuccessi come fonte di possibili miglioramenti. Analizza eventuali problemi operativi gestiti con soluzioni di emergenza, per evitare che si ripetano in futuro.

PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'

Atteso:

Definisce piani operativi anche in situazioni non prevedibili in tutti i loro aspetti. Attiva adeguate modalità di monitoraggio per verificare l'impiego delle risorse disponibili. Ha una visione d'insieme delle situazioni, che gli consente di stabilire le attività più importanti in relazione agli obiettivi aziendali, aggiornando frequentemente l'ordine delle priorità.

Rilevato:

Predisponde piani operativi e gestionali in situazioni complesse, caratterizzate da molteplici variabili. Verifica l'ottimizzazione delle risorse disponibili. Usa il budget e gli strumenti di controllo di gestione come un "cruscotto" manageriale per i propri piani di lavoro. Appronta modalità di controllo costante delle attività, il che gli permette, in caso di necessità, di apportare tempestivamente gli eventuali necessari interventi correttivi.

LAVORO DI SQUADRA

Atteso:

Adatta il proprio stile di comportamento in modo flessibile ai diversi componenti e obiettivi del gruppo che coordina. Partecipa alle attività comuni e identifica le soluzioni e i mezzi utili ai fini del conseguimento dei risultati attesi. Finalizza i rapporti alle sinergie operative facendo leva sui risultati ottenuti.

Rilevato:

Report Autodiagnosi delle Competenze

Coinvolge le persone del gruppo e ne stimola l'apporto attivo. Raffigura in modo chiaro, attraente e sfidante il futuro della propria unità organizzativa o della propria azienda. Sviluppa rapporti di fiducia reciproca e finalizza gli sforzi di tutti al conseguimento dei risultati attesi. Sviluppa la fiducia nel successo comune e fa emergere le risorse potenziali di ciascuno.

Sviluppo Risorse

Atteso:

Coinvolge le risorse assegnate nell'individuazione degli obiettivi e nella presa di decisione. Effettua incontri sistematici per favorire lo scambio di informazioni ed esperienze, utilizzando anche tali momenti come strumento di crescita professionale. Invita i propri collaboratori ad assumersi maggiori responsabilità nel loro lavoro. Esercita pienamente la delega.

Rilevato:

Favorisce la responsabilizzazione delle risorse assegnate attraverso l'uso della delega e il monitoraggio dei risultati. Individua e condivide punti forti e aree di miglioramento di ogni collaboratore, favorendone lo sviluppo attraverso interventi specifici. Valorizza le risorse assegnate motivandole al raggiungimento di obiettivi sfidanti e favorendo il loro sviluppo nell'operatività quotidiana. Effettua diagnosi precise delle caratteristiche dei singoli e realizza interventi efficaci nel lungo periodo. Influenza positivamente il clima interno e il "gioco di squadra", attraverso l'uso sistematico di colloqui, feedback e confronti.

Comunicazione

Atteso:

Sviluppa le proprie argomentazioni, curando al tempo stesso l'ascolto e l'efficacia espositiva. Sottolinea i punti di forza delle proprie argomentazioni e valorizza gli aspetti condivisi per attirare l'interesse degli interlocutori e limitare le obiezioni, contenendo così la durata di colloqui e riunioni. Interagisce dialetticamente, cogliendo in modo adeguato e costruttivo le sollecitazioni altrui e favorendo lo scambio vicendevole di informazioni.

Rilevato:

Esprime e trasmette in maniera incisiva una corretta rappresentazione del proprio pensiero in qualsiasi forma (orale o scritta) e a qualsiasi tipo di interlocutore (singoli o gruppi). Ascolta gli interlocutori dando loro il tempo e la possibilità di esprimere il proprio punto di vista, rispettandone le modalità e i ritmi di espressione. Diffonde le informazioni utili in suo possesso per migliorare i rapporti con capi, colleghi, collaboratori e clienti. Gestisce i rapporti interfunzionali rispettando gli ambiti decisionali e favorendo l'interscambio di informazioni per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

VISIONE

Atteso:

Nelle situazioni lavorative potenzialmente critiche riesce a cogliere i principali fattori che le influenzano. Si muove con sicurezza, sia all'interno della propria organizzazione che in quelle collegate, identificando gli interlocutori opportuni. Persegue e realizza obiettivi di medio e lungo periodo.

Il profilo rilevato è in linea con il profilo atteso

INIZIATIVA

Atteso:

Cerca di prevedere le linee di tendenza del contesto esterno e interno e si attiva per predisporre le soluzioni più opportune, valutandole sin da subito in termini di costi/benefici. Propone e intraprende azioni per verificare il proprio lavoro richiedendo indicazioni o conferme solo quando le informazioni in suo possesso non sono sufficienti a garantire il miglior risultato. Non si lascia frustrare dai tentativi non riusciti.

Rilevato:

Promuove l'analisi di situazioni in evoluzione, influenzando attivamente gli eventi. Identifica velocemente mezzi e comportamenti utili per avviare soluzioni e cambiamenti. Cerca le soluzioni attivandosi personalmente, sentendosi responsabile del risultato raggiunto. Identifica rapidamente le opportunità di ogni situazione, anche quelle che non risultano immediatamente evidenti, e agisce di conseguenza in modo proattivo, operando con una visione ampia che supera i confini del proprio ruolo.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Atteso:

Riesce a calarsi con tempestività nel punto di vista dell'interlocutore e si mette al lavoro solo dopo aver condiviso le priorità e le soluzioni da mettere in atto. Fornisce prodotti o servizi adeguati e verifica sistematicamente il livello di soddisfazione dei propri interlocutori. Non si scoraggia di fronte alla difficoltà di fornire risposte in grado di soddisfare le aspettative esplicite e implicite dei clienti.

Rilevato:

Fa proprie le esigenze altrui sia che si tratti di interlocutori esterni sia interni. Riesce a cogliere le occasioni che si presentano per contribuire a migliorare i prodotti o servizi forniti dalla propria unità organizzativa, consolidando così rapporti basati sulla fiducia reciproca e sul conseguimento di risultati eccellenti e duraturi. Anticipa i bisogni dei clienti e talvolta riesce a individuare e "generare" necessità non ancora pienamente esplicitate.