

Introduzione al tema della gestione delle competenze

7 settembre 2021

Perché oggi parliamo di competenze?

Vi sono **due ordini di ragioni** che determinano la centralità del 'modello delle competenze' nei contesti lavorativi odierni:

1. Dinamiche ambientali e loro impatto sugli assetti organizzativi
2. Evoluzione del ruolo e dello stile manageriale

I cambiamenti in atto

SCENARIO COMPETITIVO

Turbolenza, velocità di innovazione, incertezza, ipercompetizione, sofisticazione della domanda



MODELLI ORGANIZZATIVI

Dalla piramide gerarchica cristallizzata...all'organizzazione piatta, processiva, flessibile e capace di apprendere



POLITICHE DELLE RU

Attrarre, sviluppare e trattenerne persone in possesso di 'saperi, capacità e attitudini' dinamici, piuttosto che prescrivere in rigide job description le attività collegate una certa posizione

Un esempio concreto

La nuova fabbrica della **Daimler in Alabama** ispirata alle logiche del **'just in time'** per ridurre le scorte a magazzino.

Questo richiede: **lavoro in team, flessibilità, orientamento al miglioramento continuo.**



La descrizione della posizione basata sulle competenze ha aiutato Daimler nella ricerca di personale. I reclutatori/selezionatori hanno **usato come linee guida le competenze e non il classico elenco di compiti** contenuto in un rigido mansionario.

Risultati: maggiore **flessibilità di interpretazione del ruolo in coerenza con il JIT.**

La maturazione della funzione manageriale

I modelli di competenze nascono anche con l'intento di limitare le **'distorsioni valutative' del management** (soggettività, arbitrio)...

...ancorando la valutazione del contributo attuale e potenziale delle persone **alla osservazione di comportamenti specifici e declinati puntualmente attraverso declaratorie.**

La definizione di competenza

“Una **caratteristica intrinseca** individuale che è **causalmente collegata** a una **performance** efficace o superiore in una mansione e che è misurata sulla base di un **criterio prestabilito**”

(Boyatzis, 1982, The Competent Manager)

Come possiamo rappresentarla? L'iceberg delle competenze...

VISIBILE

Conoscenze

Capacità

NASCOSTO

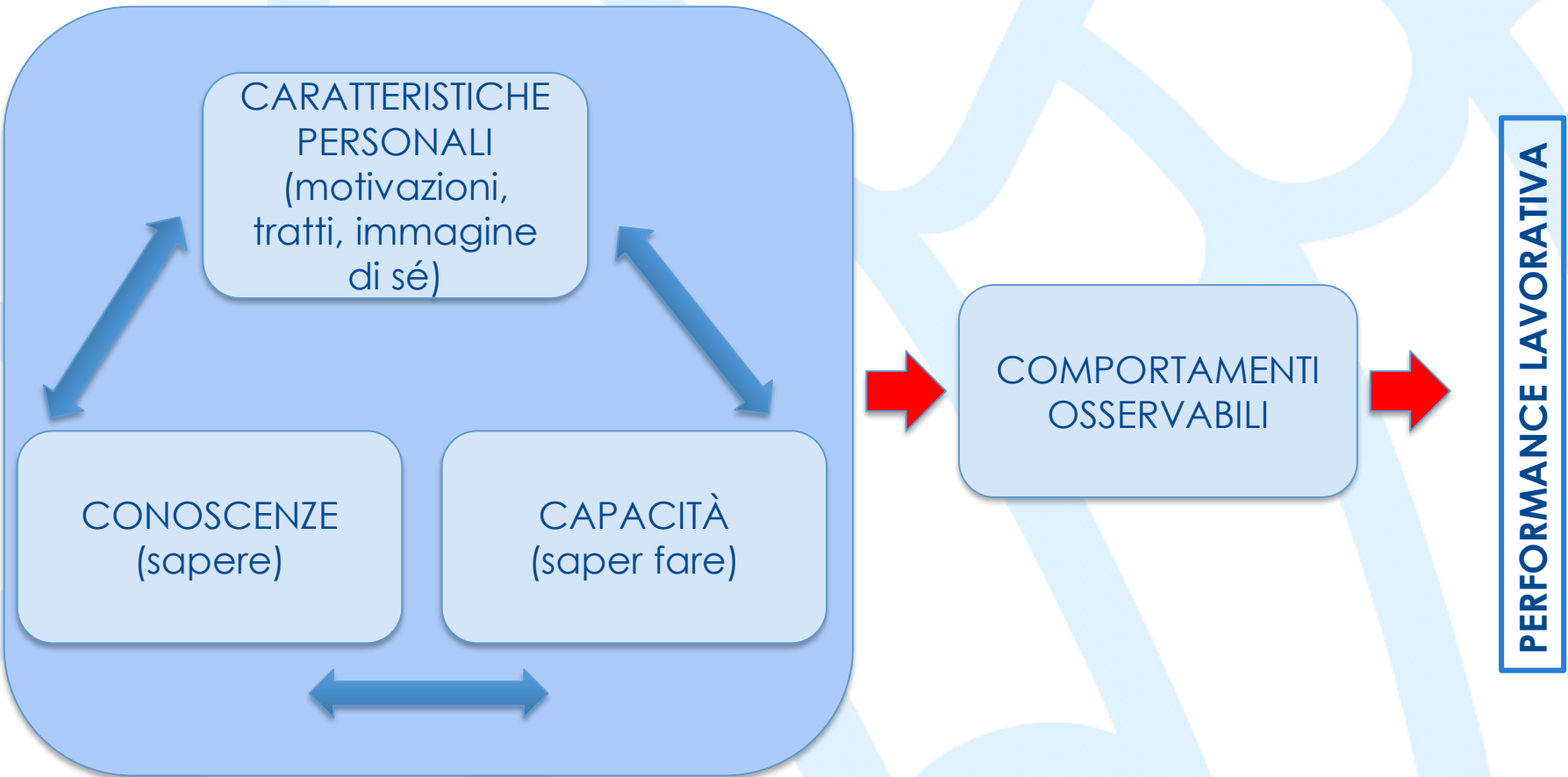
Immagini di sé

Tratti

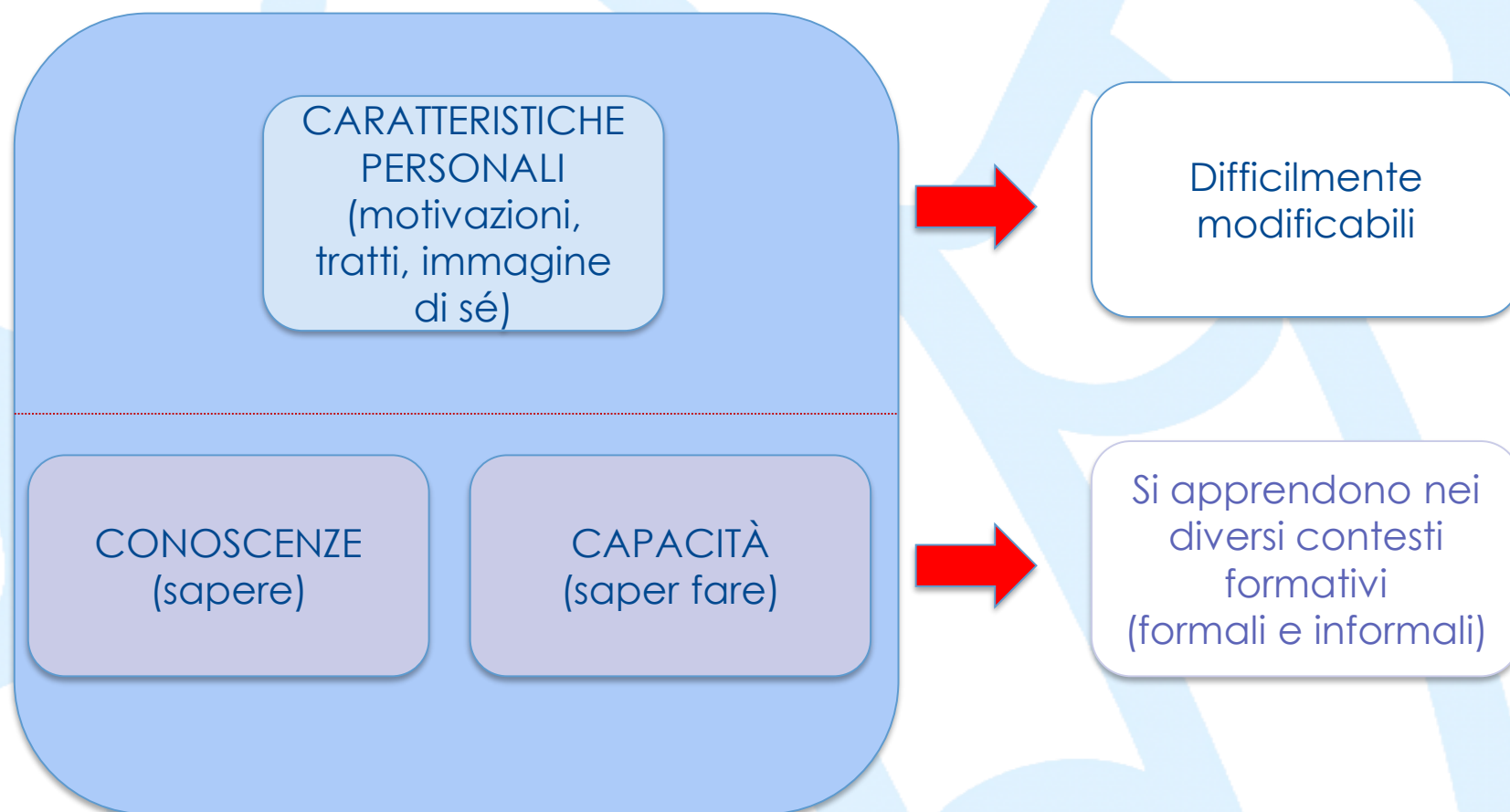
Motivazioni



Competenze, comportamento organizzativo e performance (1)



Scomposizione di una competenza



Esempio di descrizione di una competenza

Knowledge sharing

“Accettare, praticare e stimolare lo scambio attivo di conoscenze ed esperienze come mezzo per sviluppare l'apprendimento collettivo e per accrescere la capacità dell'organizzazione di generare nuove idee”

Esempio di descrizione del livello di possesso

KNOWLEDGE SHARING

BASIC

- Tiene traccia delle soluzioni che adotta
- È disponibile quando glielo si chiede a dare informazioni chiare e fruibili sulla propria attività
- Cerca di integrare le proprie informazioni e competenze con quelle degli altri membri del gruppo di lavoro per facilitare lo svolgimento delle attività

EXPERT

- Codifica il metodo che segue in modo da rendere comuni e trasmissibili le esperienze
- Si occupa dei giovani, individua i loro bisogni di apprendimento e trasmette loro le proprie competenze
- Facilita e velocizza il lavoro inter-funzionale attivando lo scambio di esperienze e competenze tra membri del gruppo

EXCELLENT

- Patrimonializza i know-how critici e organizza con sistematicità processi di apprendimento collettivo
- Costituisce un punto di riferimento riconosciuto nella comunità professionale, a cui gli altri si rivolgono per aiuto e supporto
- Sviluppa con l'esempio e diffonde il valore positivo dell'apertura e della disponibilità allo scambio e all'aiuto professionale reciproco

Esempio di descrizione di una competenza

Nome e breve descrizione

'Project management'-

Creazione di programmi accurati ed efficaci

Esempio di comportamento

«È personalmente responsabile dell'esecuzione del progetto e coinvolto nel successo dello stesso: gestisce in modo continuativo rischi e dipendenze del progetto prendendo decisioni tempestive»

Esempio di descrizione del livello di possesso

PROJECT MANAGEMENT

LIVELLO 1

Identifica rischi e dipendenze del progetto e comunica regolarmente con le parti coinvolte

LIVELLO 2

Sviluppa sistemi per monitorare rischi e dipendenze e segnala eventuali cambiamenti

LIVELLO 3

Anticipa le condizioni di cambiamento e impatto su rischi e dipendenze e intraprende azioni correttive

LIVELLO 4

Identifica preventivamente le implicazioni delle condizioni di business interne ed esterne su rischi e dipendenze

Modalità di rilevazione

Esistono due metodologie principali di rilevazione delle competenze:

1. **Osservazione dei *best performer*** in un certo ruolo organizzativo
2. **Interviste ai titolari delle posizioni e ai loro superiori** («per poter eseguire questo lavoro con competenza, occorre essere in grado di...»).

Poi ci sono i repertori istituzionali (europei, nazionali, regionali) -> **questione dell'aggiornamento**

Uno schema di riferimento per descrivere le competenze

NOME

Titolo della competenza

DECLARATORIA

Esprime in modo sintetico e immediato il significato della competenza, cogliendone aspetti salienti e distintivi al fine di averne un'interpretazione univoca e chiara

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Contiene un set di indicatori che descrivono i comportamenti agiti attraverso i quali la competenza si manifesta e può essere concretamente osservata e valutata

Competenze e sviluppo delle Risorse Umane



Riferimenti bibliografici

Boccalari, R., (a cura di), *Competenze*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Boyatzis, R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York, Wiley Interscience, 1982

Fertonani, M., *Le competenze manageriali*, Milano, Franco Angeli, 2000

Spencer, L.M., Spencer S.M., *Competenza nel lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1995