

# Un "modello delle competenze" per valutare i ruoli

Le conoscenze e le capacità di ogni risorsa sono gli elementi base per capire il suo profilo

Nicola Longo

Nei precedenti articoli (*Dirigente* nn. 3 e 5/2007) abbiamo iniziato ad analizzare i sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano, vedendo come essi si possano fondare su una metodologia articolata in quattro punti: valutazione delle posizioni, dei profili, delle prestazioni e del potenziale. Non a caso, si parla di "Modello delle 4P". In questo articolo affrontiamo la seconda "P", quella relativa alla definizione, analisi e valutazione dei profili attraverso il modello delle competenze.



Nicola Longo è partner responsabile di Skills management, società di consulenza direzionale e di formazione manageriale specializzata nell'implementazione di processi di cambiamento ([www.skillsmanagement.it](http://www.skillsmanagement.it)). È docente del Cfmt e dal 2000 insegna alla Saa - Scuola di amministrazione aziendale dell'Università degli Studi di Torino.

## Come possiamo definire un profilo di competenze?

Il primo ad occuparsene, in modo sistematico, fu David McClelland negli anni Sessanta. Successivamente, il suo allievo Richard Boyatzis, già nel 1982, in "The competent manager", definiva la 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 stabilito".

Oggi, dopo 25 anni di studi e di applicazioni, troviamo moltissime definizioni di competenza tratte sia dalla letteratura specializzata sia dalle numerose esperienze organizzative. Tra queste, una decisamente interessante la definisce come "un insieme di comportamenti espressi

dall'individuo derivanti dal possesso e dall'applicazione di conoscenze teoriche, di abilità (know-how specialistici e di processo), di atteggiamenti e di orientamenti mentali".

Quindi, per analizzare e valutare un profilo, sia quello richiesto per ricoprire "al meglio" la posizione analizzata sia quello posseduto dalla risorsa in questione, possiamo riferirci a un modello articolato su più variabili, come descritto nella figura 1.

In particolare le conoscenze tecnico-professionali, o più semplicemente "conoscenze", sono sapere "accademico" acquisibile con lo studio e sono riferibili prevalentemente al contenuto professionale del ruolo.

I requisiti e le esperienze maturate fanno invece riferimento sia al possesso di de-

Figura 1 - IL MODELLO DELLE COMPETENZE

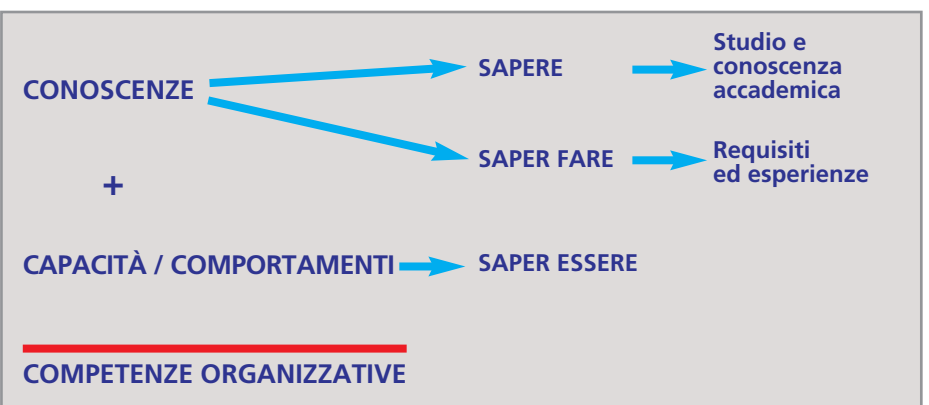


Figura 2 - IL MODELLO BIPOLARE DELLE COMPETENZE



terminate caratteristiche sia al know-how maturato nel tempo.

Le *capacità* sono invece gli aspetti più profondi che connotano una persona e che possono essere descritti e riconosciuti quando, nello svolgimento di un'attività lavorativa, si estrinsecano in *comportamenti organizzativi agiti*.

Semplificando quindi il modello, si può pervenire a una rappresentazione bipolare del profilo, come descritto nella figura 2.

### Come possiamo utilizzare un modello di competenze?

Nell'ambito dei sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano, il modello delle competenze trova un'importante applicazione soprattutto nell'analisi e successiva valutazione dei profili di ruolo, che possono essere studiati almeno da due diverse angolazioni.

La prima fa riferimento alla *posizione* o *ruolo* che, in funzione della mission affidatagli, delle aree di responsabilità attribuite e delle attività da svolgere determina un "identikit" di qualità, doti e capacità che la persona dovrebbe avere per poterla ricoprire in modo ottimale: è questo il *profilo ideale* o *richiesto dalla posizione*.

La seconda angolazione si riferisce invece alle caratteristiche che connotano una *persona* e che permettono di definire il cosiddetto *profilo reale* o *posseduto dalla risorsa*.

Come nella vita di ogni giorno, dove il "dover essere" non sempre coincide con l'essere, così il profilo reale (posseduto) può non coincidere con il profilo ideale (richiesto).

La differenza tra i due aspetti definisce il *gap di profilo*, cioè una sotto o sovra-dotazione di "qualità" della persona rispetto a quanto richiesto per ricoprire al meglio una certa posizione: ed è proprio questa "distanza" che spesso genera prestazioni rese non completamente adeguate alle esigenze aziendali.

Nell'attuale sistema competitivo, caratterizzato da grande complessità e scarsa prevedibilità, è infatti evidente che i risultati che assicurano creazione di valore per gli azionisti dipendono sempre meno dall'organizzazione formale disegnata per raggiungerli e sempre più dalle caratteristiche delle persone, non circoscrivibili nei confini certi e rassicuranti di una posizione ma sempre più riferibili a ruoli in continua evoluzione e con profili di competenze via via mutevoli.

Ecco quindi la necessità di "seguire" costantemente lo sviluppo del capitale umano impiegato per passare dalla cultura del risultato a quella della continuità dei risultati, attraverso la costruzione di un vero e proprio "inventario" delle risorse e delle competenze da aggiornare periodicamente e sottoporre a puntuali "verifiche di scostamento", tra il richie-

sto dai ruoli e il posseduto dalle risorse. In quest'ottica, fortemente evolutiva, è quindi fondamentale pensare alle *competenze* come a un set di dimensioni tecniche e comportamentali determinanti per una prestazione di successo:

- analizzando la relazione causale tra comportamenti agiti e prestazioni ottenute;
- ponendo sempre minor enfasi sull'analisi dei compiti o dei tratti emotivi delle persone per concentrarsi invece sui comportamenti, intesi come dimensioni osservabili e misurabili;
- verificando il bilanciamento, nell'analisi delle competenze, tra caratteristiche "tecniche" ed elementi "comportamentali" i cui pesi relativi variano in funzione della posizione analizzata o della risorsa osservata.

Il modello delle competenze assegna quindi una nuova centralità all'individuo e consente di affrontare in modo efficace i diversi aspetti della valorizzazione del sapere posseduto e della relazione di scambio con l'organizzazione in cui la risorsa opera.

Essendo la premessa fondamentale per ottenere performance elevate, la competenza diventa anche un importante riferimento per la gestione della formazione e del knowledge management, in un'ottica di "learning organisation" in cui il modello proposto permette di realizzare una mappa delle competenze esistenti e di riconoscere i gap da colmare con l'attivazione di processi di apprendimento, individuali e organizzativi, non necessariamente coincidenti con la formazione tradizionalmente intesa. In termini squisitamente organizzativi è quindi possibile analizzare il tema delle competenze facendo riferimento a tre leve gestionali diverse:

- **manutenzione** delle competenze esistenti per mantenerle adeguate alle attuali esigenze gestionali del sistema organizzativo;
- **miglioramento** delle competenze esistenti per adeguarle alla realtà organizzativa, tenendo conto dei cambiamenti del contesto esterno;
- **sviluppo** di competenze diverse o nuove in funzione di significativi progetti di change management, di ridefinizione del modello organizzato, di cessioni di attività in outsourcing o di operazioni di merger and acquisition.

### Come possiamo analizzare e valutare le competenze?

Le esperienze più significative ad oggi realizzate partono dall'assunto che il successo di ogni organizzazione dipende anche dalla capacità di alimentare e preservare nel tempo il patrimonio di conoscenze e capacità in un'ottica di knowledge management e fanno quindi riferimento a veri e propri progetti di skill inventory che richiedono, oltre alla sensibilità verso il tema del capitale umano, anche molto impegno, dedizione e coinvolgimento non solo dell'area risorse umane, ma soprattutto delle linee operative.

Nella figura 3 viene riportato uno schema generale del processo di analisi e di valutazione delle competenze, frutto di alcune esperienze professionali maturate in importanti aziende italiane e multinazionali del settore commercio e servizi.

Tra le diverse fasi del processo, un aspetto particolarmente delicato è il graduare le competenze secondo differenti livelli di intensità. Per le conoscenze tecnico-professionali si fa spesso riferimento a cinque livelli di possesso riconducibili alle fasi ti-

piche dei processi di apprendimento:

- livello 0 = da acquisire, non si conosce la materia;
- livello 1 = base (fase dell'apprendimento teorico), si conosce la materia, ma non si è in grado di applicarla se non parzialmente;
- livello 2 = intermedio (fase dell'approfondimento), si conosce la materia e si è in grado di applicarla in modo autonomo, ma in situazioni non molto complesse;
- livello 3 = buono (fase dell'applicazione), si è esperti della materia e si è in grado di spiegarla e trasferirla ad altri;
- livello 4 = eccellente (fase della padronanza), si è specialisti della materia e il livello di conoscenza posseduto ne consente anche lo sviluppo.

Per le capacità di comportamento organizzativo, attese o richieste, si fa invece normalmente riferimento a una graduazione diversa:

- livello 0 = da acquisire (vale solo per la valutazione del profilo posseduto);
- livello 1 = base;
- livello 2 = intermedio;
- livello 3 = buono;
- livello 4 = eccellente.

### Come definire i profili di competenza richiesti?

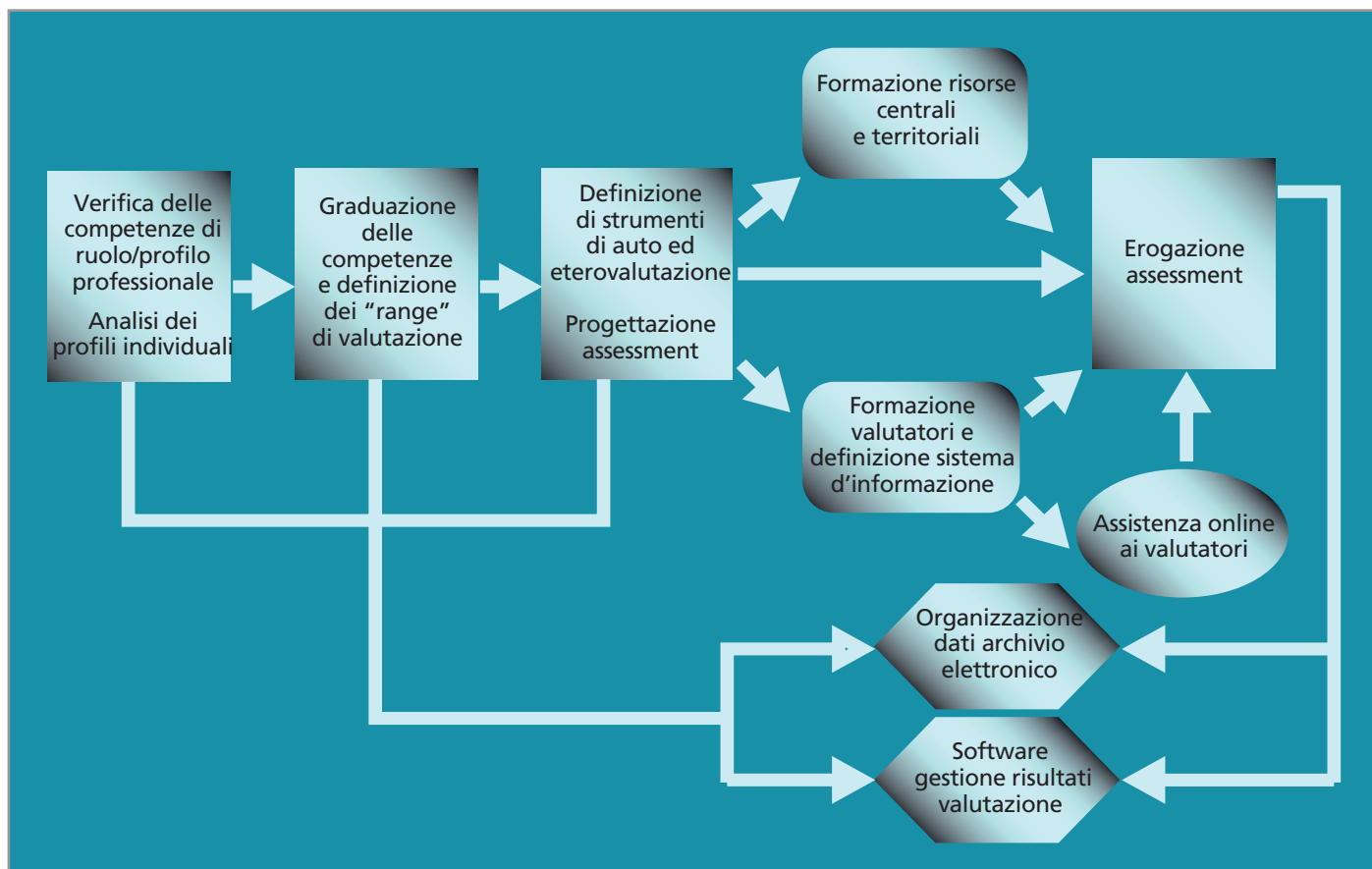
Passiamo ora a un esempio pratico di applicazione del modello. Il punto di partenza è aver definito, nella job description della posizione presa in esame, le aree di responsabilità e gli indicatori di performance. A questo punto si tratta di definire i profili di competenze attesi in termini di:

- set di capacità comportamentali;
- set di conoscenze tecniche.

A tal fine si possono scegliere due percorsi diversi in funzione del grado di coinvolgimento che l'azienda vuole richiedere alle sue strutture.

Nell'ipotesi a *coinvolgimento elevato* si predispone, con l'aiuto di gruppi di lavoro che vedono coinvolti i responsabili diretti delle posizioni analizzate, un profilo base di riferimento per ciascuna posizione sottoponendolo poi agli attuali "titolari" del ruolo affinché provvedano all'attribuzione di un grading per ogni competenza indicata sulla base della loro "importanza percepita". Gli output vengono comunque sottoposti al responsabile dei "titolari" per la validazione e successivamente viene comunicato loro il profilo approvato. ►

**Figura 3 - IL PROCESSO DI ANALISI E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**



**Figura 4 - GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE E VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ**



## RISORSE UMANE

Nell'ipotesi invece a *coinvolgimento parziale* è la funzione risorse umane, con eventuali supporti esterni consulenziali, che predispose un profilo di riferimento per ciascun ruolo che viene poi sottoposto al responsabile diretto delle posizioni valutate per le eventuali integrazioni e l'attribuzione del grading ad ogni competenza individuata.

Un passaggio chiave di entrambe le ipotesi è rappresentato dall'individuazione dei criteri per la graduazione delle competenze e dei range per la classificazione degli output della valutazione. L'obiettivo è quello di declinare, per ciascuna competenza richiesta, un set di indicatori osservabili e misurabili, definirne i pesi relativi in funzione delle singole attività assegnate alla posizione/ruolo e dotarsi di un sistema di attribuzione dei punteggi coerente con il modello di valutazione che si intende adottare. Questo soprattutto per facilitare la fase successiva in cui si tratta di "valutare" il livello posseduto.

### Come valutare i profili di competenza posseduti?

Esistono diverse tecniche che differiscono tra loro soprattutto per il diverso grado di coinvolgimento delle persone; nel caso in cui sia *elevato*, è necessario che i titolari di posizione/ruolo effettuino un'autovalutazione delle proprie conoscenze e capacità possedute, ad esempio

con l'ausilio di test o questionari autodescrittivi che integrino la valutazione realizzata dal diretto responsabile o da valutatori esterni. Nell'ipotesi di coinvolgimento parziale, si utilizzano strumenti di eterovalutazione, utilizzati da valutatori interni alla struttura o esterni e dal diretto responsabile della risorsa, i cui risultati vengono successivamente integrati per giungere alla valutazione finale: si tratta di check-list, questionari, interviste, simulazioni di ruolo ecc. In particolare, per la *valutazione delle conoscenze* le tecniche o gli "strumenti" utilizzabili singolarmente o tra loro correlati sono:

- conseguimento di attestati e titoli;
- valutazione dell'impegno (attuale e passato) in attività per la quale è fondamentale l'impiego della conoscenza in esame;
- verifiche svolte dagli utenti delle conoscenze (capi diretti e/o clienti interni);
- test o veri e propri esami teorico-pratici;
- check-list o questionari.

Per la *valutazione delle capacità di comportamento organizzativo*, come indicato nella figura 4, possiamo individuare almeno due "famiglie" distinte di tecniche di analisi. La prima è quella che non prevede il coinvolgimento della risorsa da valutare, mentre la seconda ne prevede il coinvolgimento. Per concludere la trattazione di questo secondo "pilastro" degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale

umano, ci preme sottolineare come, in base alle molte esperienze maturate in questo tipo di progetti, sia indispensabile disporre di un adeguato supporto informativo e informatico per la raccolta, l'organizzazione, la gestione e l'aggiornamento continuo dei dati e delle informazioni relative al modello delle competenze.

Un sistema che, partendo dai modelli "logici" di competenze e di ruoli/posizioni definiti, permetta di gestire in modo dinamico lo sviluppo organizzativo di tali posizioni, le relative job description, il profilo richiesto e il correlato grading, associandovi la risorsa professionale ad oggi "titolare" del ruolo (con il suo profilo posseduto).

Un'altra caratteristica importante che dovrebbe possedere il "sistema" è l'interfaciabilità con gli altri sistemi e sottosistemi informativi e informatici esistenti in azienda. Al fine di assicurare la trasferibilità delle informazioni qui elaborate verso gli altri sistemi gestionali (paghe, controllo di gestione, contabilità ecc.), attraverso un meccanismo di condivisione che consenta di disporre di tali dati senza nessuna ridigitazione e senza, soprattutto, delicate funzioni di aggiornamento e allineamento continuo tra i diversi sottosistemi. Ricordiamo, infine, che il "sistema" deve consentire a ogni utente di accedere alle sole informazioni a lui autorizzate in funzione del ruolo e della posizione organizzativa ricoperta in azienda, consentendo la "chiusura" della valutazione di ciascuna posizione o di singola risorsa, solo al diretto responsabile