

# Metodi di Approccio alle Competenze

Le due metodologie più comunemente utilizzate per rilevare le competenze possedute e il livello di performance sono:

- l'analisi o intervista ad un best performer; in questo caso si prende a modello una persona, che in un determinato ambiente, viene considerato come il più bravo a svolgere un dato lavoro;
- l'analisi dei processi ottimali che garantiscono gli standard di prodotto/servizio atteso dal sistema cliente; in questo caso si fa riferimento ad un set di competenze in grado di produrre un risultato caratterizzato da precisi e predefiniti standard qualitativi, quantitativi, di costo e di tempo indipendenti dalla persona o dalle persone che operano nel processo o sul prodotto.

## **Processo**

Serie ordinata di attività di lavoro mediante le quali, a partire da uno o più input, si realizza un prodotto per il quale un cliente, esterno o interno alla propria organizzazione/impresa, ne riconosce e ne attribuisce valore in quanto lo può utilizzare come prodotto finale o come input per un ulteriore processo.

## **Prodotto/servizio (o output)**

Costituisce il risultato di un processo di lavoro (prodotto/output intermedio) o di più processi (prodotto/output finale). Il risultato di un processo può essere costituito da un risultato fisico tangibile (ad es.: l'automobile), in questo caso parleremo di un prodotto, oppure può essere un servizio (ad es.: una prenotazione aerea o alberghiera).

Sia che si tratti un prodotto, sia di un servizio è possibile attribuirne un set di specifiche o caratteristiche quantitative, qualitative, di validità/durata temporale e quindi di prezzo di vendita o di acquisto.

## **Competenza**

Insieme integrato di conoscenze, capacità operative ed esperienze, comportamenti o qualità personali che consentono di realizzare un prodotto/servizio al quale un cliente interno o esterno all'organizzazione/impresa, in cui si opera, attribuisce valore.

## **Dizionario delle competenze**

Un *Dizionario delle competenze* costituisce, al **massimo livello possibile e utile**, il "deposito" costantemente aggiornato delle **competenze** relative a un determinato "perimetro". Si parla di "dizionario", in quanto, come in un dizionario, ciascuna competenza risulta: **denominata**, **descritta** ed **esplicitata** in termini di **conoscenze**, **abilità**, **valori/comportamenti**.

Un dizionario, così strutturato, rappresenta il **patrimonio di saperi o Know-how** ovvero il "perimetro" di conoscenze dell'organizzazione presa in considerazione.

### **Bilancio di competenze**

Per bilancio di competenze intendiamo l'azione di confronto e valutazione tra:

- le competenze attese e necessarie per eseguire correttamente le attività di un processo di lavoro raggiungendo gli standard di prodotto/servizio previsti;
- le competenze reali espresse o esercitate da una o più persone che lavorano in quel processo.

La differenza che emerge dal confronto viene definita “**gap di competenze**” e può riferirsi ad una o più competenze, intese in senso complessivo, oppure ad alcuni elementi di competenza (conoscenze, abilità, valori/comportamenti).

L'esito quindi del bilancio di competenze costituisce la base di partenza per la progettazione della formazione continua.

### **Performance**

E' rappresentata dal livello, più o meno elevato, di esercizio di una o più competenze.

La misurabilità delle performance è resa possibile dall'attribuzione di indicatori ed indici di riferimento delle competenze.

*Portiamo un esempio concreto.*

*Un atleta di salto in alto, pur conoscendo le tecniche di esecuzione del salto, di training autogeno e di stretching che gli consentono di prepararsi psicologicamente e fisicamente, e pur possedendo le capacità operative di esecuzione della rincorsa, appoggio e stacco dalla pedana, di esecuzione della capovolta e ricaduta sul tappeto, può ottenere risultati, performance appunto mediocri o eccellenti.*

In questo caso l'indicatore è l'elemento dimensionale di altezza, mentre l'indice è costituito dal numero di centimetri che è riuscito a superare senza abbattere l'astina.

### **Conoscenze**

Le *conoscenze* fanno riferimento al sapere specifico richiesto dalla professione, alla cultura più generale e al sapere organizzativo inteso come contesto di sistemi e processi organizzativi entro cui si realizza l'attività.

### **Capacità/abilità**

Le *abilità* sono da intendere come le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze.

Per esempio, nei ruoli direzionali riguardano:

- il saper fare ordine nell'attività gestionale (pianificazione, analisi e soluzione dei problemi, decisione),
- il sistema dei rapporti interpersonali (comunicazione, negoziazione, collaborazione, conduzione di gruppo),
- il ruolo manageriale come responsabilità di gestione di risorse (organizzazione, leadership, motivazione, gestione del cambiamento).

### **Comportamenti/attitudini**

I *comportamenti* sono connessi al modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione (realizzazione, determinazione, autonomia), alla gestione delle relazioni organizzative (apertura, positività, affidabilità) e a una dimensione più soggettiva di sviluppo e crescita individuale (flessibilità al cambiamento, equilibrio, creatività).

### **KPI (Key Performance Indicators)**

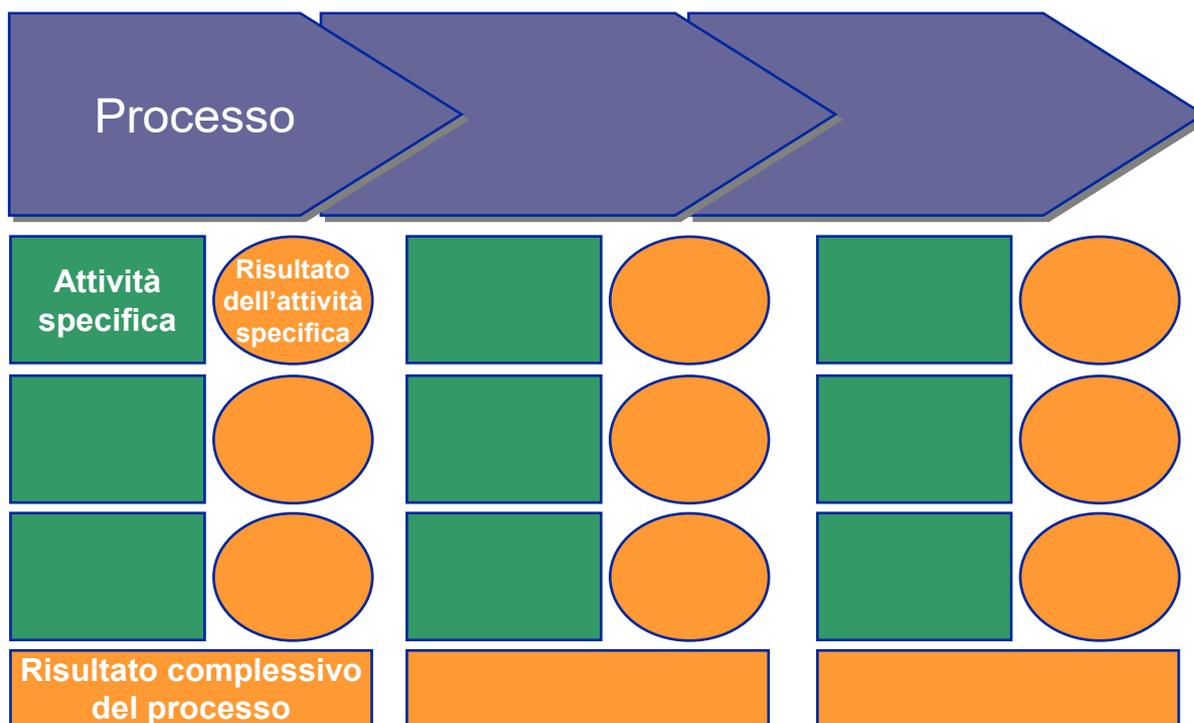
Costituiscono il set di indicatori, ovvero gli standard, di performance che assicurano la realizzazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Sono pertanto strettamente legati all'esercizio delle competenze attese.

I KPI possono includere sia indicatori riferiti al processo, sia indicatori riferiti al prodotto/servizio reso.

## La gestione delle competenze

**Primo passo:** Utilizzare il modello per la rappresentazione dei processi, delle attività e degli output



## ***Attenzioni metodologiche per la rappresentazione dei processi e delle relative attività***

Si considerano attività quelle che:

- ✚ danno un effettivo valore aggiunto all'output del processo preso in considerazione,
- ✚ sono dotate di completezza ed autonomia,
- ✚ hanno valore quotabile anche in termini economici,
- ✚ hanno un destinatario ben definito (cliente interno/esterno).

Fra queste attività può essere utile individuare le attività "critiche" per definire la "natura" del bisogno (organizzativo, tecnologico, bisogno di competenze).

Il termine "critico" può essere utilizzato in due accezioni:

- ✚ come "importante" nel senso di attività il cui output dà un particolare valore aggiunto;
- ✚ come "problematico" nel senso che l'output dell'attività non risulta conforme allo standard atteso.

La descrizione dei risultati sia del processo sia delle attività debbono consentire di definire nel modo più preciso possibile gli aspetti:

- ✚ quantitativi
- ✚ qualitativi
- ✚ di tempo
- ✚ di costo

Si tratta di elementi che potremmo usare sia in fase di definizione del risultato che intendiamo raggiungere ma anche in fase di verifica e valutazione del risultato di lavoro delle persone che in quel processo hanno operato.

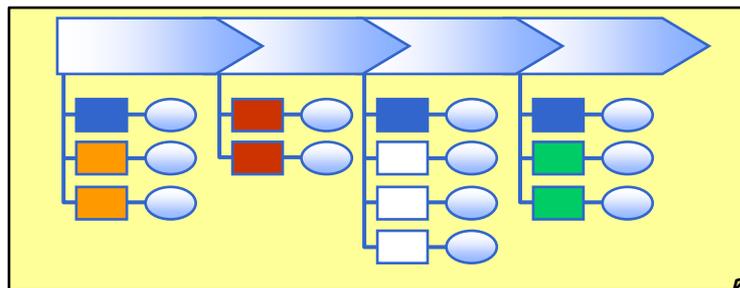
Questo tipo di valutazione risulterà prezioso anche per capire successivamente se le competenze possedute ed espresse dalle persone che svolgono quella data attività sono sufficienti o se debbono essere ulteriormente sviluppate.

## La gestione delle competenze

**Secondo passo:** raccogliere i ruoli e responsabilità definiti per svolgere le attività dei processi rappresentati e/o presi in considerazione.

Grazie alla visione d'insieme fornita da questa rappresentazione è possibile definire e/o capire meglio chi fa che cosa ovvero a quale ruolo è assegnata la responsabilità del risultato e quindi con quale autonomia o livello di contributo ciascuna persona e profilo professionale coinvolta partecipa.

Output: rappresentazione grafica del **portafoglio dei ruoli** e dei **profili professionali**



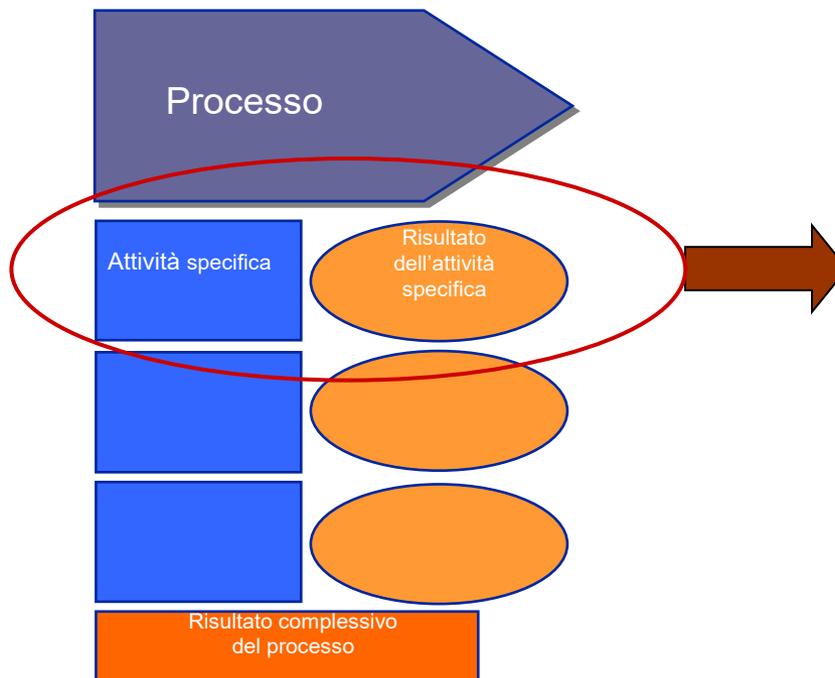
Legenda:

- Ruolo A: . . .
- Ruolo B: . . .
- Profilo professionale 1
- Profilo professionale 2
- Profilo professionale 3

## La gestione delle competenze

**Terzo passo:** Verificare le competenze necessarie per svolgere le attività incluse in ciascun processo.

Come si evidenzia dal grafico sotto riportato l'insieme "attività e relativo risultato" può essere assunta come espressione di una competenza

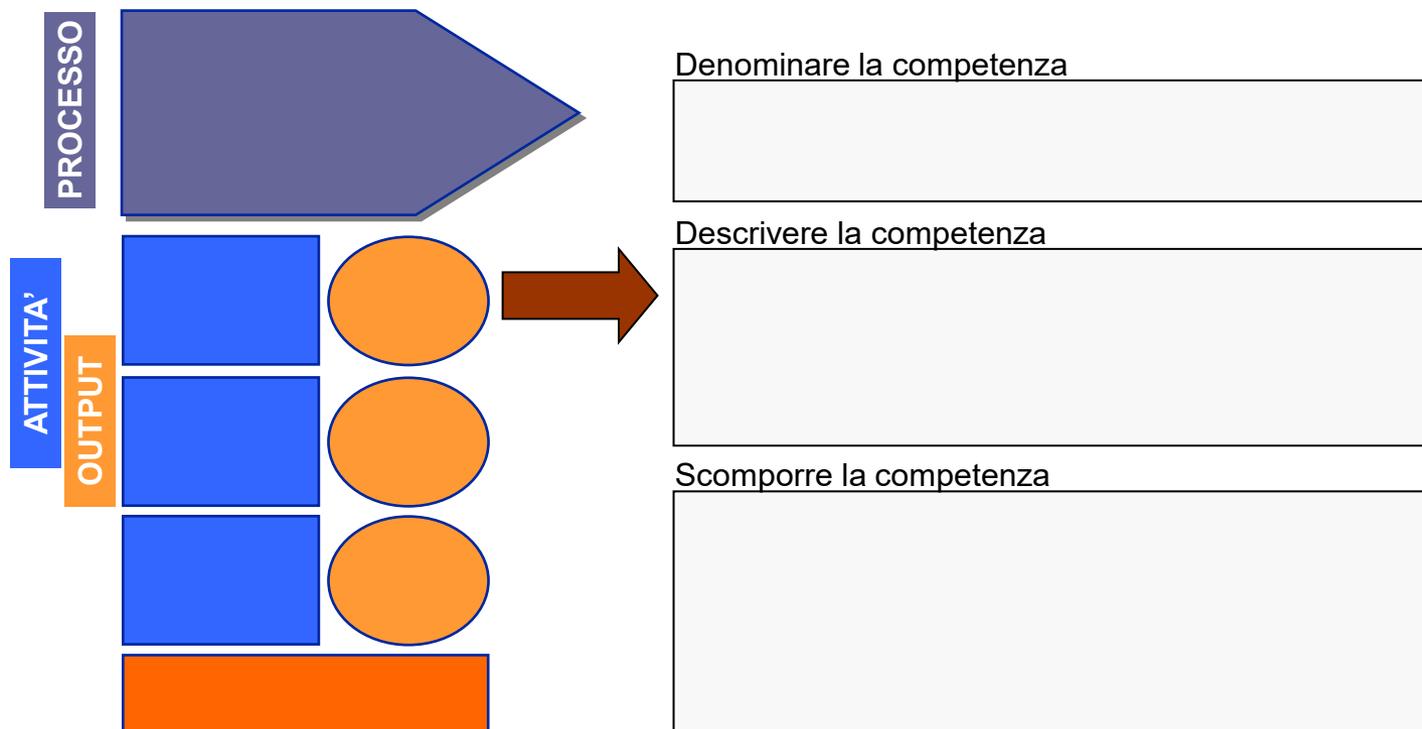


### COMPETENZA:

come integrazione delle conoscenze, delle abilità operative e del comportamento che consentono di svolgere un'attività producendo il risultato atteso in termini quantitativi, qualitativi, di tempo e di costo.

## La gestione delle competenze

Modello per la denominazione, la descrizione e la scomposizione di una competenza complessa in elementi di competenza



## **Attenzioni metodologiche per la scomposizione delle competenze**

### **Perché scomporre la competenza:**

Le competenze risiedono nelle persone, sono una sintesi della loro esperienza e quindi delle loro conoscenze, abilità, capacità, qualità personali.

Distinguere gli “elementi” di competenza ha senso per definire con precisione il gap di competenza, in funzione di interventi formativi da predisporre per la crescita professionale della persona, si tende cioè a mirare a coprire i gap circoscritti relativi all’area cognitiva e/o all’area operativa e/o all’area comportamentale.

### **Conoscenze e abilità:**

Le conoscenze e le abilità da rilevare sono quelle essenziali/decisive/condizionanti per la realizzazione del risultato professionale. Non è perciò necessario mappare tutte le conoscenze e le abilità comunque necessarie per il risultato; quelle che nell’organizzazione vengono considerate come pre-requisiti – quali, per esempio, scrivere una relazione, calcolare una percentuale ecc. – possono essere tralasciate. Ogni scelta deve essere operata interagendo con i secondi livelli dell’organizzazione (responsabili, colleghi esperti: modalità indiretta) e/o con gli stessi operatori (modalità diretta).

### **Comportamenti:**

I comportamenti sono *“trasversali” rispetto alle attività, pertanto vanno rilevati “globalmente”*.

Nella grande maggioranza dei casi sono considerati comuni/di base per l’intera organizzazione: per questa ragione, pur nella consapevolezza che costituiscono elementi essenziali di ciascuna competenza, possono essere rilevati una volta per tutte, interagendo con i massimi livelli dell’organizzazione

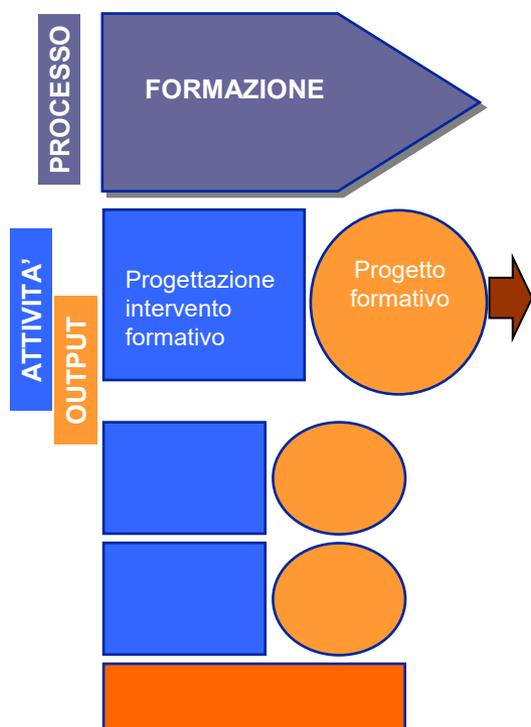
### **A quale livello di dettaglio descrivere gli elementi della competenza:**

Per ogni conoscenza e abilità è utile fornire sia la denominazione sia la descrizione: occorre tenere presente infatti che queste informazioni costituiranno la base per la rilevazione del fabbisogno di formazione e, successivamente, saranno la “bussola” del responsabile che dovrà predisporre individuare e predisporre modalità e/o interventi formativi. Si consiglia pertanto in fase di analisi di descrivere conoscenze, abilità e comportamenti al livello di dettaglio ritenuto sufficiente per gli scopi suddetti.

Talvolta la sola denominazione, se auto-esplicativa, è sufficiente. Altre volte è necessario formulare una breve descrizione, per sottolineare alcune caratteristiche, che possono anche essere specifiche.

# La gestione delle competenze

Esempio di denominazione, descrizione e scomposizione di una competenza relativa al ruolo di "Progettista formazione"



## Denominare la competenza

Essere in grado di tradurre gli obiettivi di business in obiettivi formativi

## Descrivere la competenza

A partire da obiettivi di business, essere in grado di:

- Definire le finalità del progetto
- Valutare i destinatari
- Definire le competenze da sviluppare
- Individuare le tematiche
- Definire la metodologia didattica e di valutazione dell'efficacia del progetto

avendo cura di:

- rispettare i tempi
- rispettare il budget

## Scomporre la competenza

### CONOSCENZE

Strategia aziendale, organizzazione, valutazione competenze, metodologie didattiche, metodologie di monitoraggio, macroprogettazione didattica, gestione progetti

### CAPACITA'

Office automation, SW gestione progetti, SW sistema competenze

### COMPORTEMENTO

Relazioni con committenti e destinatari formazione, relazione con fornitori, attenzione alla qualità, sensibilità diagnostica, ascolto

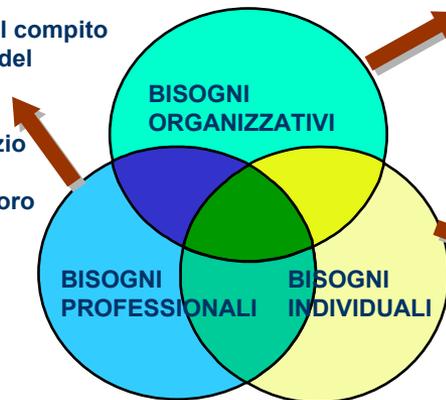
# Relazione competenze / formazione

## Attenzioni metodologiche per la definizione dei bisogni di competenza e di formazione

*Per svolgere una corretta analisi dei bisogni di competenza è importante non fermarsi all'analisi dei soli aspetti "tecnici" (bisogni professionali) connessi con l'esercizio dell'attività professionale, è importante completare l'indagine verificando anche quali sono i bisogni di GA e i bisogni specifici della persona coinvolta nell'analisi.*

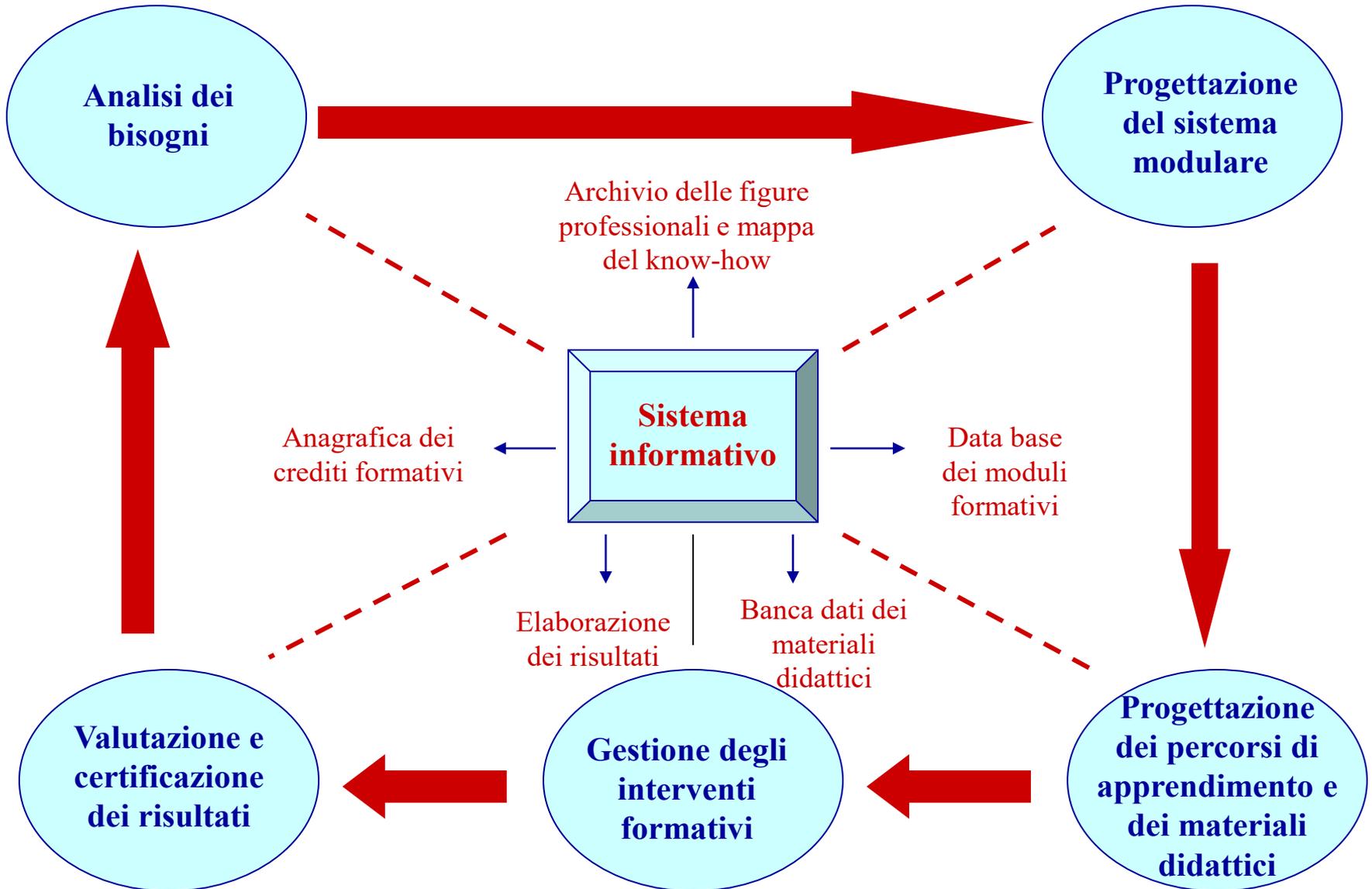


- Standard di prestazione attuale
- Produttività
- Descrizione del compito
- Specificazioni del compito
- Qualità del prodotto/servizio
- Uso del tempo
- Modalità di lavoro



- Obiettivi organizzativi
- Struttura organizzativa
- Grado di raggiungimento degli obiettivi
- Attività tipiche
- Norme e valori dell'azienda
- Clima aziendale
  - Conoscenze
  - Capacità
  - Qualità personali
  - Esperienze
  - Aspettative, motivazioni
  - Competenza posseduta
  - Competenza richiesta
  - Modalità di lavoro
  - ... ecc.

# Approccio sistemico formazione



# Supporti necessari

- Elenco processi, declinati in attività e output
- Ruoli e responsabilità per ogni processo
- Risorse esterne disponibili per ogni processo (procedure, tool, software standard o specifico, ...)
- KPI utilizzati e livelli di prestazione attesi